



# FORGEP



Projeto de Formação  
de Gestores Públicos











# FORGEP



Projeto de Formação  
de Gestores Públicos

Realização:



Patrocínio:



Brasília  
2015

# EXPEDIENTE

## **Flacso - Brasil**

Faculdade Latino-americana  
de Ciências Sociais

Salete Valesan Camba  
*Diretora*

André Lázaro  
*Coordenador Acadêmico*

## **Forgep**

Projeto de Formação  
de Gestores Públicos

Salete Valesan Camba  
*Coordenadora Geral*

Aparecida Rodrigues dos Santos  
*Coordenadora Pedagógica*

Diane Funchal  
*Coordenadora de Gestão*

Luana Vilutis  
*Coordenadora Estadual - Bahia e Pernambuco*

Luís Otávio Daloma  
*Coordenador Estadual - Rio Grande do Sul*

Renata Montechiare  
*Coordenadora Estadual - Minas Gerais*

João Batista Pereira Alves  
*Coordenador Estadual - Espírito Santo*

## **Equipe de formação**

Aparecida Rodrigues dos Santos  
Irair Valesan  
Katia Grams de Lima  
Luiz Clovis Guido Ribeiro  
Márcio José Pereira de Souza  
Paulina Chistov

## **Equipe de apoio**

Kathia Dudyk  
Maria Lizeth Acquisti  
Patrícia Carneiro Aragão  
Renata Paredes  
Orlando Viana  
Valéria Camargo

Gabriel Groke  
*Design*

Cássia Janeiro  
*Revisão técnica*

# SUMÁRIO

Apresentação

Introdução

1. Contextos e desafios da gestão local

Ladislau Dowbor

2. O projeto e nossas caminhadas

Aparecida Rodrigues dos Santos

3. A formação como um processo e aprendizagem

Cássia Janeiro

4. A gestão de projetos e processos como desafio

Irair Valesan

Reflexões finais



# ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - NÚMERO DE PARTICIPANTES POR ORIGEM.....	77
TABELA 2 - NÚMERO DE PARTICIPANTES POR ESTADO E ORIGEM.....	77
TABELA 3 - CADERNOS.....	81
TABELA 4 - NÚMERO DE PARTICIPANTES POR POLO/ESTADO NOS SEMINÁRIOS.....	85
TABELA 5 - RELAÇÃO DE POLOS, E NÚMERO DE PARTICIPANTES.....	86
TABELA 6 - AVALIAÇÕES ABERTAS – POLO CAMAÇARI.....	89
TABELA 7 - AVALIAÇÕES ABERTAS – POLO ANCHIETA.....	91
TABELA 8 - AVALIAÇÕES ABERTAS – POLO SÃO MATEUS.....	93
TABELA 9 - AVALIAÇÕES ABERTAS – POLO BETIM.....	94
TABELA 10 - AVALIAÇÕES ABERTAS – POLO JUIZ DE FORA.....	95
TABELA 11 - AVALIAÇÕES ABERTAS – POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO.....	96
TABELA 12 - AVALIAÇÕES ABERTAS – POLO CANOAS.....	99
TABELA 13 - AVALIAÇÕES ABERTAS – POLO RIO GRANDE.....	101
TABELA 14 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MARCO REGULATÓRIO - POLO CAMAÇARI.....	103
TABELA 15 - AVALIAÇÕES FECHADAS – ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS - POLO CAMAÇARI.....	105
TABELA 16 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS - POLO CAMAÇARI.....	109
TABELA 17 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS - POLO CAMAÇARI...	111
TABELA 18 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS - POLO CAMAÇARI.....	115

TABELA 19 - AVALIAÇÕES FECHADAS – FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS  
E EMENDAS PARLAMENTARES - POLO CAMAÇARI...117

TABELA 20 - AVALIAÇÕES FECHADAS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
SITUACIONAL - POLO CAMAÇARI.....121

TABELA 21 - AVALIAÇÕES FECHADAS – ELABORAÇÃO  
DE PROJETOS SOCIAIS - POLO ANCHIETA.....123

TABELA 22 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS - POLO ANCHIETA.....127

TABELA 23 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO  
DE CONTAS - POLO ANCHIETA.....129

TABELA 24 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS  
SISTEMAS - POLO ANCHIETA.....133

TABELA 25 - AVALIAÇÕES FECHADAS – FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS  
PARLAMENTARES - POLO ANCHIETA.....135

TABELA 26 - AVALIAÇÕES FECHADAS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
SITUACIONAL - POLO ANCHIETA.....139

TABELA 27 - AVALIAÇÕES FECHADAS – ELABORAÇÃO DE PROJETOS - POLO SÃO MATEUS.....141

TABELA 28 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS - POLO SÃO MATEUS.....144

TABELA 29 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO  
DE CONTAS - POLO SÃO MATEUS.....147

TABELA 30 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV  
E OUTROS SISTEMAS POLO SÃO MATEUS.....151

TABELA 31 - AVALIAÇÕES FECHADAS – FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS  
E EMENDAS PARLAMENTARES - POLO SÃO MATEUS.....153

TABELA 32 - AVALIAÇÕES FECHADAS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
SITUACIONAL POLO SÃO MATEUS.....157

TABELA 33 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MARCO REGULATÓRIO - POLO BETIM.....159

TABELA 34 - AVALIAÇÕES FECHADAS – ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS - POLO BETIM.....162

TABELA 35 - AVALIAÇÕES FECHADAS – ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS - POLO BETIM.....165

TABELA 36 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS - POLO BETIM.....168

TABELA 37 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV  
E OUTROS SISTEMAS - POLO BETIM.....171

TABELA 38 - AVALIAÇÕES FECHADAS – FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS  
E EMENDAS PARLAMENTARES - POLO BETIM.....174

TABELA 39 - AVALIAÇÕES FECHADAS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
SITUACIONAL - POLO BETIM.....177

TABELA 40 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV  
E OUTROS SISTEMAS - POLO JUIZ DE FORA.....180

TABELA 41 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MARCO REGULATÓRIO - POLO  
CABO DE SANTO AGOSTINHO.....183

TABELA 42 - AVALIAÇÕES FECHADAS – ELABORAÇÃO DE PROJETOS  
SOCIAIS - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO.....187

TABELA 43 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO.....189

TABELA 44 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO  
DE CONTAS - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO.....193

TABELA 45 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV  
E OUTROS SISTEMAS - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO.....195

TABELA 46 - AVALIAÇÕES FECHADAS – FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS  
E EMENDAS PARLAMENTARES - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO.....198

TABELA 47 - AVALIAÇÕES FECHADAS – FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS  
E EMENDAS PARLAMENTARES - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO.....201

TABELA 48 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MARCO REGULATÓRIO - POLO CANOAS.....205

TABELA 49 - AVALIAÇÕES FECHADAS – ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS - POLO CANOAS.....207

TABELA 50 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS - POLO CANOAS.....209

TABELA 51 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE  
CONTAS - POLO CANOAS.....213

TABELA 52 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV  
E OUTROS CONVÊNIOS - POLO CANOAS.....215

TABELA 53 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV  
E OUTROS CONVÊNIOS - POLO CANOAS.....219

TABELA 54 - AVALIAÇÕES FECHADAS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
SITUACIONAL - POLO CANOAS.....221

TABELA 55 - AVALIAÇÕES FECHADAS – ELABORAÇÃO DE PROJETOS  
SOCIAIS - POLO RIO GRANDE.....225

TABELA 56 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS - POLO RIO GRANDE.....227

TABELA 57 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO  
DE CONTAS - POLO RIO GRANDE.....231

TABELA 58 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV  
E OUTROS SISTEMAS - POLO RIO GRANDE.....233

TABELA 59 - AVALIAÇÕES FECHADAS – FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS  
E EMENDAS PARLAMENTARES - POLO RIO GRANDE.....237

TABELA 60 - AVALIAÇÕES FECHADAS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
SITUACIONAL - POLO RIO GRANDE.....239

TABELA 61 - PROPOSTAS DAS METODOLOGIAS, DO PROJETO E REALIZADAS.....253

TABELA 62 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO PROCESSO  
DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....267

TABELA 63 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO ENTENDIMENTO  
DA IMPORTÂNCIA DO USO DE METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....268

TABELA 64 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À IMPLANTAÇÃO  
DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....269



TABELA 65 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO PATAMAR  
DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....270

TABELA 66 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS  
DE MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROJETOS.....271

TABELA 67 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS  
DE MONITORAMENTO E CONTROLE COM INDICADORES DEFINIDOS.....272

TABELA 68 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO  
AO CONTROLE DE GESTÃO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS.....274

TABELA 69 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO A INDICADORES DE DESEMPENHO.....276

TABELA 70 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À GESTÃO FINANCEIRA DE PROJETOS.....277

TABELA 71 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO CONTROLE FINANCEIRO.....278

TABELA 72 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....280

TABELA 73 -SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À PRESTAÇÃO DE CONTAS.....281

TABELA 74 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO CONHECIMENTO DA ORIGEM  
DOS PROJETOS.....282

TABELA 75 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO PORTFÓLIO DE PROJETOS.....283

TABELA 76 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO PLANEJAMENTO DE PROJETOS.....284

TABELA 77 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À GESTÃO  
E AO ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS.....285

TABELA 78 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À COMUNICAÇÃO EM PROJETOS.....286

TABELA 79 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO ENVOLVIMENTO  
DE PARTES INTERESSADAS NOS PROJETOS.....287

TABELA 80 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO A PLANEJAMENTO,  
CONTROLE, IDENTIFICAÇÃO DE RISCO E ACOMPANHAMENTO EM PROJETOS.....288

TABELA 81 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO A FORMAS  
DE CONTROLE, REGISTRO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS.....289

TABELA 82 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO A PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO SITUACIONAL.....290



# ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - DISTRIBUIÇÃO DE ALUNOS POR POLO.....87

GRÁFICO 2 - DISTRIBUIÇÃO DE ALUNOS POR ESTADO.....87

GRÁFICOS 3, 4 E 5 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MARCO REGULATÓRIO - POLO CAMAÇARI.....103

GRÁFICOS 6, 7 E 8 - AVALIAÇÕES FECHADAS – ELABORAÇÃO DE PROJETOS  
SOCIAIS - POLO CAMAÇARI.....106

GRÁFICOS 9, 10 E 11 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS - POLO CAMAÇARI.....109

GRÁFICOS 12, 13 E 14 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO  
DE CONTAS - POLO CAMAÇARI.....112

GRÁFICOS 15, 16 E 17 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV  
E OUTROS SISTEMAS - POLO CAMAÇARI.....115

GRÁFICOS 18, 19 E 20 - AVALIAÇÕES FECHADAS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
SITUACIONAL - POLO CAMAÇARI.....118

GRÁFICOS 21, 22 E 23 - AVALIAÇÕES FECHADAS – ELABORAÇÃO DE PROJETOS  
SOCIAIS - POLO ANCHIETA.....121

GRÁFICOS 24, 25 E 26 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS - POLO ANCHIETA.....124

GRÁFICOS 27, 28 E 29 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO  
DE CONTAS - POLO ANCHIETA.....127

GRÁFICOS 30, 31 E 32 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV  
E OUTROS SISTEMAS - POLO ANCHIETA.....130

GRÁFICOS 33, 34 E 35 - AVALIAÇÕES FECHADAS – FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS  
E EMENDAS PARLAMENTARES - POLO ANCHIETA.....133

GRÁFICOS 36, 37 E 38- AVALIAÇÕES FECHADAS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
SITUACIONAL - POLO ANCHIETA.....136

GRÁFICOS 39, 40 E 41 - AVALIAÇÕES FECHADAS – ELABORAÇÃO  
DE PROJETOS - POLO SÃO MATEUS.....139

GRÁFICOS 42, 43 E 44 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS - POLO SÃO MATEUS.....142

GRÁFICOS 45, 46 E 47 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO  
DE CONTAS - POLO SÃO MATEUS.....145

GRÁFICOS 48, 49 E 50 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO  
DE CONTAS - POLO SÃO MATEUS.....148

GRÁFICOS 51, 52 E 53 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV  
E OUTROS SISTEMAS - POLO SÃO MATEUS.....151

GRÁFICOS 54, 55 E 56 -AVALIAÇÕES FECHADAS – FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS  
E EMENDAS PARLAMENTARES - POLO SÃO MATEUS.....154

GRÁFICOS 57, 58 E 59- AVALIAÇÕES FECHADAS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
SITUACIONAL - POLO SÃO MATEUS.....157

GRÁFICOS 60, 61 E 62 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MARCO REGULATÓRIO - POLO BETIM.....160

GRÁFICOS 63, 64 E 65 - AVALIAÇÕES FECHADAS – ELABORAÇÃO DE PROJETOS  
SOCIAIS - POLO BETIM.....163

GRÁFICOS 66, 67 E 68 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS - POLO BETIM.....166

GRÁFICOS 69, 70 E 71 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO  
DE CONTAS - POLO BETIM.....169

GRÁFICOS 72, 73 E 74 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV  
E OUTROS SISTEMAS - POLO BETIM.....172

GRÁFICOS 75, 76 E 77 - AVALIAÇÕES FECHADAS – FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS  
E EMENDAS PARLAMENTARES - POLO BETIM.....175

GRÁFICOS 78, 79 E 80 - AVALIAÇÕES FECHADAS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
SITUACIONAL - POLO BETIM.....178

GRÁFICOS 81, 82 E 83 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV  
E OUTROS SISTEMAS - POLO BETIM.....181

GRÁFICOS 84, 85 E 86 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MARCO REGULATÓRIO - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO.....184

GRÁFICOS 87, 88 E 89 - AVALIAÇÕES FECHADAS – ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO.....187

GRÁFICOS 90, 91 E 92 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO.....190

GRÁFICOS 93, 94 E 95 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO.....193

GRÁFICOS 96, 97 E 98 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO.....196

GRÁFICOS 99, 100 E 101 - AVALIAÇÕES FECHADAS – FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO.....199

GRÁFICOS 102, 103 E 104 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MARCO REGULATÓRIO - POLO CANOAS.....202

GRÁFICOS 105, 106 E 107 - AVALIAÇÕES FECHADAS – ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS - POLO CANOAS.....205

GRÁFICOS 108, 109 E 110 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS - POLO CANOAS.....208

GRÁFICOS 111, 112 E 113 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS POLO CANOAS.....211

GRÁFICOS 114, 115 E 116 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS CONVÊNIOS - POLO CANOAS.....214

GRÁFICOS 117, 118 E 119 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS CONVÊNIOS - POLO CANOAS.....217

GRÁFICOS 120, 121 E 122 - AVALIAÇÕES FECHADAS – PLANEJAMNTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - POLO CANOAS.....220

GRÁFICOS 123, 124 E 125 - AVALIAÇÕES FECHADAS – ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS - POLO RIO GRANDE.....223

GRÁFICOS 126, 127 E 128 - AVALIAÇÕES FECHADAS – MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS - POLO RIO GRANDE.....226

GRÁFICOS 129, 130 E 131 - AVALIAÇÕES FECHADAS – CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS POLO RIO GRANDE.....229

GRÁFICOS 132, 133 E 134 - AVALIAÇÕES FECHADAS – GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS - POLO RIO GRANDE.....232

GRÁFICOS 135, 136 E 137 - AVALIAÇÕES FECHADAS – FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES - POLO RIO GRANDE.....235

GRÁFICOS 138, 139 E 140 - AVALIAÇÕES FECHADAS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - POLO RIO GRANDE.....238

GRÁFICOS 141, 142 E 143 - AVALIAÇÕES FECHADAS – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - POLO RIO GRANDE.....241



# ÍNDICE DE IMAGENS

IMAGEM 1 – BPM.....249

IMAGEM 2 – MODELO PPA.....273

IMAGEM 3 – MODELO DE PROJETO (ATIVIDADES, METAS FÍSICAS E FINANCEIRAS).....274

IMAGEM 4 – PDCA.....299

IMAGEM 5 – PMO.....301

IMAGEM 6 – FLUXO DE PROCESSOS.....311

IMAGEM 7 – MACROFLUXO ORGANIZACIONAL DO PROCESSO  
DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....312

IMAGEM 8 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ETAPA 1.....315

IMAGEM 9 – CONTROLE ORÇAMENTÁRIO.....317

IMAGEM 10 – MONITORAMENTO.....319

IMAGEM 11 – SUBPROCESSOS FASE 3.....322

IMAGEM 12– ANÁLISE E VIABILIDADE.....323

IMAGEM 13 – PMBOK.....324

# APRESENTAÇÃO

O Projeto de Formação de Gestores Públicos (Forgep) foi executado pela Faculdade Latino-americana de Ciências Sociais (Flacso), em parceria com a Petrobras, nos anos de 2014 e 2015.

A Flacso é um organismo internacional, autônomo e de natureza intergovernamental, fundado em 1957 pelos Estados Latino-americanos que acolheram uma recomendação da XI Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco).

Atualmente, é composta por 19 Estados-membros, que desenvolvem atividades acadêmicas, pesquisas e modalidades de cooperação nos países da América Latina e do Caribe, além da Espanha, conforme deliberação da última reunião da Assembleia Geral da entidade, em maio de 2014, na Guatemala. Todas essas unidades compõem o Sistema Flacso.

No Brasil, sua sede está localizada na cidade de Brasília; conta, ainda, com outras duas unidades: uma no Rio de Janeiro e outra em São Paulo. A Flacso Brasil desenvolve atividades de pesquisa e de formação nas áreas das ciências sociais, de educação, direitos humanos, juventude e violência.

A Flacso e o Governo da República Federativa do Brasil assinaram convênio em dezembro de 1990 para o funcionamento da sede acadêmica no País. Em maio de 1992, o Congresso Nacional aprovou esse acordo, por meio de Decreto Legislativo, promulgado em junho do mesmo ano pelo Decreto nº 593, firmado pelo presidente e pelo chanceler da República Federativa do Brasil.

O acordo entre a entidade e o governo prevê a execução de “atividades de docência, pós-graduação, pesquisa e outras modalidades de cooperação no campo do desenvolvimento econômico e social e da integração da América Latina e do Caribe (artigo II).

A Petrobras, é uma empresa de sociedade anônima de capital aberto, cujo acionista majoritário é a União Federal (representada pela Secretaria do Tesouro Nacional). Atua como uma empresa integrada de energia nos seguintes setores: exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis.

A Petrobras também está presente em outros 18 países e é líder do setor petrolífero no País. Ao longo dos últimos anos, a empresa apoiou centenas de projetos sociais em todo o Brasil, envolvendo Organizações não Governamentais (ONG), governos estaduais e municipais, fundações e universidades, entre outras instituições, construindo parcerias com quem está ajudando a mudar o Brasil.



# INTRODUÇÃO

O Projeto de Forgep teve dois objetivos centrais que, como veremos no decorrer deste trabalho, foram superados: a formação de 500 gestores públicos municipais e de organizações sociais, em 23 municípios de 5 estados brasileiros; o mapeamento de processos, desenvolvimento e implementação de instrumentos de gestão de projetos.

O intuito era criar uma nova cultura de gestão de projetos que pudesse potencializar e viabilizar a execução de políticas públicas para a população local.

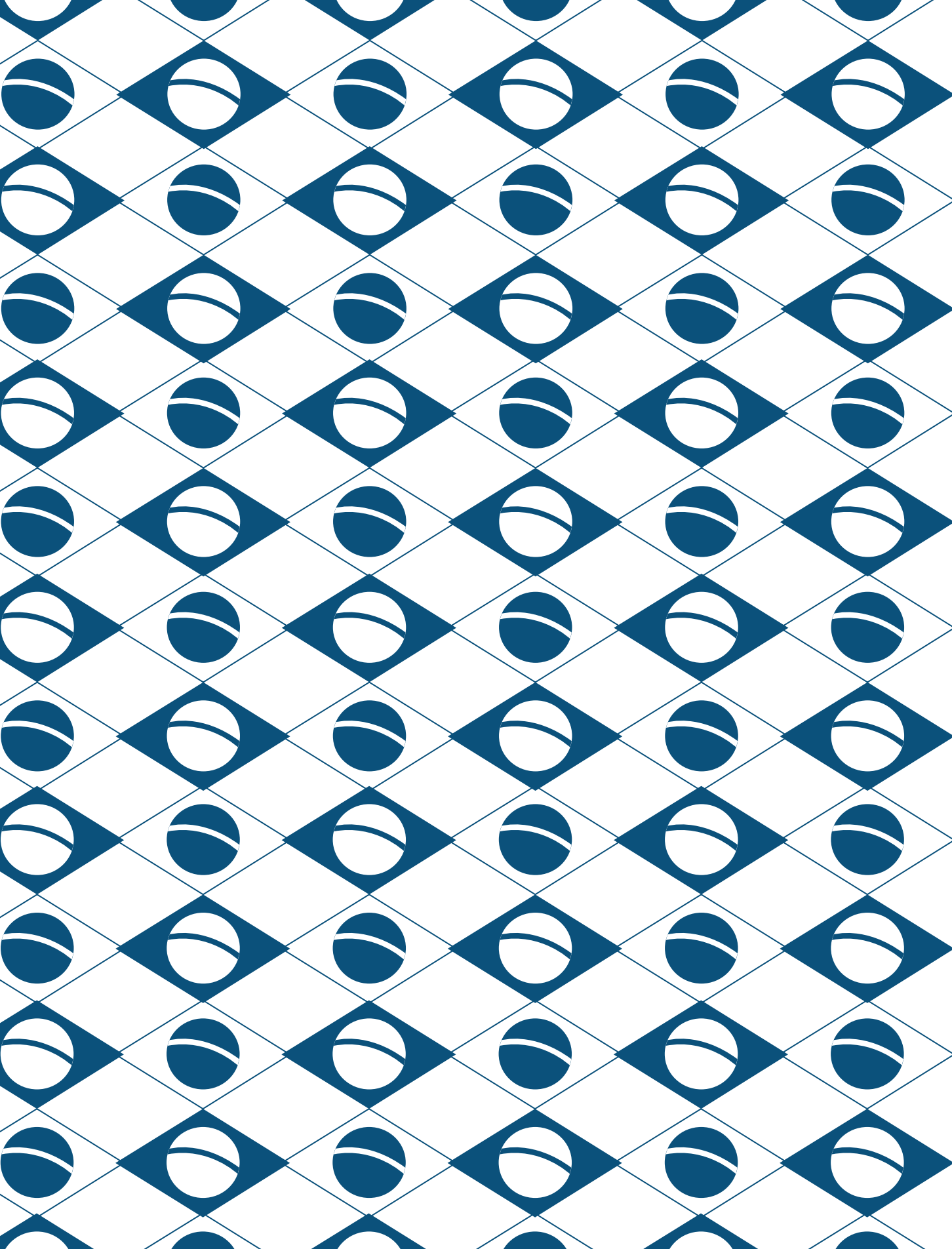
A metodologia adotada e as propostas de ação a ela atreladas têm por referência o universo de princípios políticos e pedagógicos desenvolvidos por Paulo Freire. Assim, a realidade dos sujeitos envolvidos é o ponto de partida para o exercício da práxis (ação/reflexão/ação), a fim de que o resultado final seja o empoderamento local.

O trabalho de formação foi realizado em forma de oficinas, direcionadas aos gestores públicos municipais, em especial os funcionários de carreira, e aos gestores de organizações sociais de distintas naturezas temáticas. Contou, ainda, com um seminário de abertura e outro, de encerramento, nos quais foram convidados palestrantes para desenvolver temas gerais da gestão.

O trabalho de mapeamento e processos de gerenciamento de projetos foi desenvolvido em visitas, encontros, reuniões e formação de equipe em cada um dos municípios envolvidos no projeto, por especialista na área.

O projeto favoreceu a troca de experiências, o intercâmbio de informações entre os municípios e, portanto, de realidades diferentes. Ao final, abriu-se uma proposta de gestão de projetos, que, junto com a formação, poderá ser revertida em tecnologia social, para ser aplicada por outros municípios e organizações sociais, objetivo deste livro.

A estrutura do presente documento foi elaborada de forma a abordar os mais diversos aspectos do projeto. No primeiro capítulo, Contextos e desafios da gestão local, Ladislau Dowbor falará sobre as realidades nas quais se insere a gestão pública e seus desafios. O segundo capítulo, O projeto e nossas caminhadas, tratará do projeto em si, abordando a riqueza dessa experiência. No terceiro capítulo, A formação como um processo e aprendizagem, serão expostos os dados e os resultados das oficinas de formação. O capítulo quarto, A gestão de projetos e processos como desafio, abordará o trabalho realizado para o mapeamento de processos e todos os desdobramentos com base na realidade de cada município; em sequência, o documento será fechado com reflexões finais.



# CONTEXTOS E DESAFIOS DA GESTÃO LOCAL

Ladislau Dowbor

1

## I - UM OLHAR SOBRE O BRASIL NOS ÚLTIMOS ANOS

O Brasil é composto por 5.570 municípios. Grandes ou pequenos, litorâneos e turísticos, rurais ou industriais, perdidos na Amazônia ou formando gigantes espalhados por dezenas de quilômetros, eles constituem os blocos com os quais se constrói o País. Se esses blocos que constituem a construção não forem sólidos, não haverá desenvolvimento equilibrado, da mesma forma como não há uma indústria pujante se as empresas não se administram de maneira competente. Ao fim e ao cabo, cada município, cada cidade, com o seu entorno rural, tem de assumir a tarefa de administrar, de maneira coerente e equilibrada, o conjunto dos seus recursos e de assegurar o objetivo maior, que é a qualidade de vida de todos.

Assistimos nos últimos anos a avanços absolutamente impressionantes. Cerca de 40 milhões de pessoas foram tiradas da pobreza crítica; os brasileiros ganharam 10 anos de esperança de vida; expandiu-se, de maneira radical, o emprego formal. O estudo Atlas Brasil 2013 mostrou que, enquanto em 1991 tínhamos 85% dos municípios no grupo de IDH “muito baixo”, em 2010, apenas 0,6% dos municípios ainda estavam nesta situação catastrófica. O desemprego, indicador essencial da qualidade do desenvolvimento, na faixa de 6%, é um dos mais baixos da história do País.

## II - APROXIMAR O PROCESSO DECISÓRIO DAS BASES DA SOCIEDADE

A racionalização institucional faz parte de um processo amplo, ultrapassando as simplificações da privatização. A melhoria da governança do País, por meio da reorganização do contexto institucional do nosso desenvolvimento, constitui um eixo de ação absolutamente vital. O problema central não está na falta de recursos, mas no processo decisório que preside à sua utilização. Não se trata apenas de organogramas; trata-se da lógica do processo, da cultura administrativa herdada pela nação. A dimensão que focamos aqui é a importância da descentralização, da transparência e da participação, essenciais para que os esforços sejam sentidos como pertencentes à cidadania.


Não há muitas novidades no que tange à forma básica de estruturação dos poderes em torno do executivo, legislativo e judiciário. No entanto, há indiscutivelmente uma compreensão diferente das formas como a sociedade civil se organiza para assegurar a sustentação política do conjunto.

Estamos acostumados a ver o funcionamento do Estado embasado na organização partidária. Este eixo político-partidário de organização da sociedade em torno dos seus interesses veicula, em geral, é preciso dizê-lo, as posições dos grandes grupos econômicos, e, em particular, do sistema financeiro global. A expressão político-partidária dos anseios da população constitui um canal importante, mas insuficiente.

O desenvolvimento dos sindicatos, instância de negociação do acesso ao produto social, fortaleceu outro eixo de organização, o eixo sindical-trabalhista, baseado no espaço de organização que constitui a empresa, centrado na redistribuição mais justa do produto social. Quando analisamos países caracteristicamente social-democráticos, constatamos que souberam desenvolver esse segundo eixo, criando sistemas mais participativos. Em termos práticos, não há dúvida de que o fato de agricultores, metalúrgicos, bancários e outros segmentos estarem solidamente organizados, permite que a sociedade se democratize, que negociações de cúpula, características dos partidos, encontrem um contrapeso democrático nos diversos interesses profissionais organizados. A organização dos interesses profissionais foi, sem dúvida, facilitada pelo fato de os trabalhadores terem passado a trabalhar agrupados no espaço empresarial, conhecendo-se e constatando o que têm em comum; não é surpreendente que as grandes empresas apresentem, em geral, organizações de classe mais sólidas.

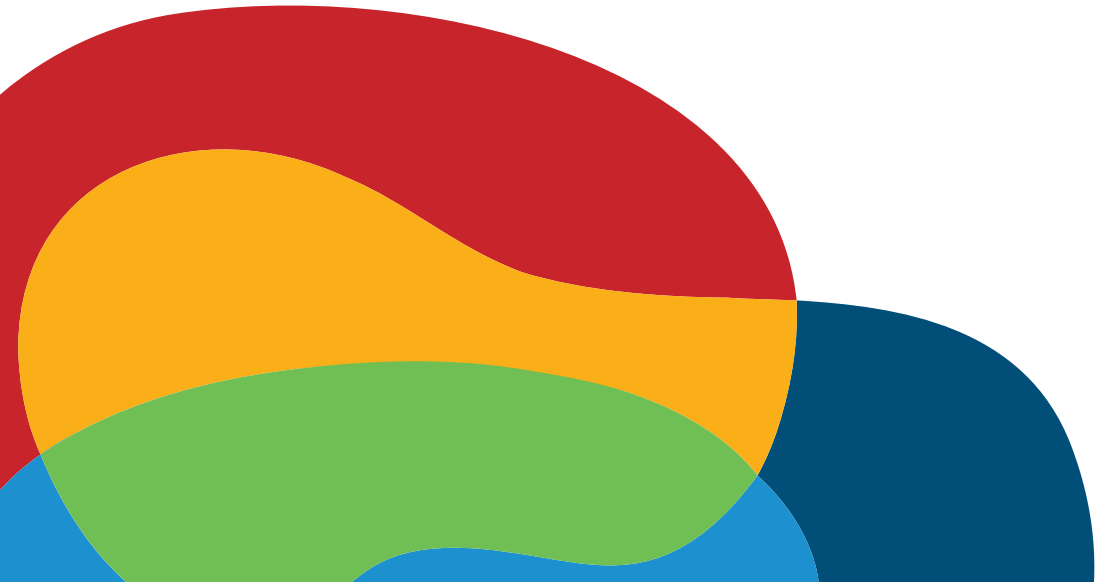
Podemos estender o mesmo raciocínio para os impactos do processo moderno de urbanização. É bom lembrar que a história da humanidade é essencialmente rural, que a formação de grandes espaços empresariais data de pouco mais de um século e que a urbanização generalizada é ainda mais recente. A ideia que queremos trazer aqui é a de que, quando uma sociedade deixa de constituir um tecido descontínuo de trabalhadores rurais dispersos e passa a viver numa pirâmide complexa de vilas e cidades, começa naturalmente a se dotar de novas formas de organização em torno já não apenas do universo do emprego e do eixo político-partidário, mas em torno dos “espaços locais”, do local de residência, do que John Friedmann chamou de “life space”, ou espaço de vida. O impacto político da formação deste terceiro eixo de organização da sociedade em torno dos seus interesses, o eixo comunitário, marca a evolução de uma sociedade governada por “representantes”, para um sistema no qual a participação direta do cidadão adquire um peso muito mais importante, por simples efeitos de proximidade e convivência: um rio contaminado atrapalha a vida de todos, de maneira diferenciada, sem dúvida, e isso gera tensões, mas numa escala que permite a apropriação e a resolução negociada.

O cidadão sueco participa hoje, em média, de 4 organizações comunitárias. Participa da gestão da escola, do seu bairro, de decisões do seu município, de grupos culturais etc. A descentralização dos recursos públicos constitui, assim, um processo articulado com uma evolução do funcionamento do Estado: quando 72% dos recursos financeiros do governo têm a decisão sobre o seu uso formulada no nível local de poder, as pessoas participam efetivamente, pois não vão numa reunião política para bater palmas para um candidato, mas para decidir onde ficará a escola, que tipos de centros de saúde serão criados, como será utilizado o solo da cidade e assim por diante. Gera-se uma autêntica apropriação da política ou, por assim dizer, cria-se uma política de rédea curta.



É evidente que não se trata de reduzir a sociedade ao “espaço local”, na linha poética de um “small is beautiful” generalizado. Trata-se, isto sim, de entender a evolução das formas de organização política que dão sustento ao Estado: a modernidade exige, além dos partidos, sindicatos organizados em torno dos seus interesses, bem como comunidades estruturadas para gerir o dia a dia de onde as pessoas moram. Esse “tripé” de sustentação da gestão dos interesses públicos, que pode ser caracterizado como “democracia participativa”, é indiscutivelmente mais firme do que o equilíbrio precário apoiado apenas em partidos políticos.

Em outros termos, estamos assistindo a um processo amplo de deslocamento dos espaços de administração pública e devemos repensar, de forma geral, a hierarquia das decisões que concernem o nosso desenvolvimento. Gerou-se, assim, o princípio da subsidiariedade, termo obscuro, mas destinado a apontar um eixo básico de gestão do desenvolvimento: na dúvida, e quando possível, as decisões têm de ser tomadas o mais perto possível de quem arcará com os seus impactos. Parafraseando, democracia e caldo de galinha não fazem mal a ninguém.




### III - URBANIZAÇÃO TARDIA: UM ESTADO DO SÉCULO XX NO MUNDO DO SÉCULO XXI

É importante levar em conta que somos um país de urbanização tardia. Ademais, não se trata, como o foi, em grande parte, o caso dos países desenvolvidos, de uma urbanização por atração dos empregos gerados nas cidades, mas predominantemente por expulsão do campo. O nosso mundo rural foi atravessado por uma poderosa corrente modernizadora excludente, que implantou a monocultura e a mecanização, reduzindo drasticamente o emprego; por outra corrente profundamente conservadora, transformou o solo agrícola em reserva de valor, que os proprietários não usam nem deixam usar. Hoje ainda temos 160 milhões de hectares (várias vezes a França) parados ou subutilizados, no que tem sido chamado educadamente de “pecuária extensiva”. Sem emprego no campo ou, quando muito, com emprego sazonal, característico da monocultura, e sem alternativa de acesso à terra, a população foi literalmente expulsa para as cidades, originando periferias miseráveis, com bairros que tiveram frequentemente taxas de crescimento superiores aos 10% por ano.

Esse processo de expulsão é hoje agravado pelo impacto das novas tecnologias sobre a indústria e os serviços urbanos, que se vêem obrigados a reduzir a mão de obra empregada, deixando para grande parte da população brasileira a alternativa da informalidade, dos serviços domésticos, de seguranças dos mais variados tipos e outras atividades nas quais se sabe, cada vez, menos quem está cuidando de quem. Apesar dos imensos avanços sociais dos últimos anos, o setor informal ainda representa quase 40% das nossas ocupações.

Essa situação implica no surgimento de milhões de pequenos dramas locais no conjunto do País, como problemas graves de habitação, saúde, segurança, mobilidade, poluição, necessidades adicionais de escolas, organização de sistemas de abastecimento, programas especiais para pobreza crítica, elaboração de projetos de saneamento básico e assim por diante.

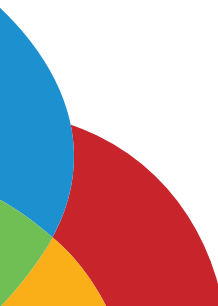
Desse modo, os municípios passam a se defrontar com uma situação explosiva, que exige intervenções ágeis em áreas que extrapolam as tradicionais rotinas de cosmética urbana e de serviços básicos para os bairros ricos. Trata-se da execução de amplos projetos de infraestruturas, políticas sociais e programas de emprego, envolvendo, inclusive, estratégias locais de dinamização das atividades econômicas. Ninguém melhor do que a população local conhece as suas prioridades, por sofrer na pele as deformações.



Os municípios situam-se na linha de frente dos problemas, mas no último escalão da administração pública, tanto em termos da hierarquia do processo decisório, como de acesso aos recursos. O deslocamento generalizado dos problemas para a esfera local, enquanto as estruturas político-administrativas continuam centralizadas, criou um tipo de impotência institucional, que dificulta dramaticamente qualquer modernização da gestão local, enquanto favorece o tradicional caciquismo, articulado com relações fisiológicas nos escalões superiores.

Na Suécia, o Estado gera quase dois terços do produto social. Entretanto, o trabalho de Agne Gustafsson sobre o “Governo Local na Suécia” mostra que essa geração é muito pouca no âmbito do governo central. O país tem 9 milhões de habitantes, dos quais cerca de 4,5 milhões ativos, e desses, 1,2 milhões são funcionários públicos de municípios e condados. Isso significa que cerca de um trabalhador em cada quatro é funcionário público local. O resultado prático é que o governo central na Suécia se contenta com 28% dos recursos públicos do país, enquanto as estruturas locais de gestão, que permitem participação muito mais direta do cidadão, controlam cerca de 72%. Esta cifra se compara com 5% na Costa Rica, 4% no Panamá, e um provável 15% no Brasil.

Quando os países eram constituídos por uma capital e algumas cidades mais, rodeados por uma massa dispersa de camponeses, era natural que todas as decisões significativas, sobretudo o controle dos financiamentos, passassem pelo nível central de governo. Com o processo de urbanização, os problemas se deslocaram, mas não o sistema de decisão correspondente. Assim, o que temos hoje é um conjunto de desafios modernos, que se manifestam nos espaços de vida da população, e uma máquina de governo característica das necessidades institucionais de outros tempos.






## IV - RESISTÊNCIAS À MUDANÇA

Olhar para as inúmeras inovações que estão se dando no espaço local, provoca-nos uma estranha sensação de processos e desafios que estão mudando rapidamente, mas dentro de um quadro geral de referência cultural, político e institucional extremamente viscoso. Uma boa imagem, já utilizada para descrever tentativas de reforma universitária, sugere que vejamos essa realidade como jogo de futebol praticado por elefantes. Há movimento, regras, objetivos, há até energia, mas o resultado não é propriamente ágil.


Um ponto importante, portanto, é constatar a gigantesca força de inércia que permeia a nossa sociedade. Visitamos uma experiência, extremamente promissora e bem concebida, de geração de empregos no interior de Pernambuco, de agricultura familiar em pequenas propriedades irrigadas com água do Rio São Francisco. Os pequenos agricultores tiram mais de 20 toneladas de excelente uva por hectare e estão devidamente assentados. Mas é uma agricultura intensiva e necessita de apoio de crédito, pois qualquer contratempo gera dificuldades para as quais o pequeno agricultor não tem reservas financeiras. Nesse momento, entra em jogo a oligarquia tradicional da localidade, que interfere na concessão de crédito, leva o pequeno à quebra, e compra barato uma terra preciosa pela infraestrutura construída e água disponível. Num segundo momento, o pequeno agricultor, que voltou a uma agricultura miserável na caatinga, é convidado a progredir de novo, com lucro garantido, mas plantando maconha. É a truculência tradicional digerindo a modernidade.

A moral da história não é complexa. Há limites ao progresso de organização social, trazidos quando as estruturas políticas continuam sendo controladas por um sistema suficientemente forte para inverter o sentido político de qualquer ação. Não se trata de uma particularidade de coronéis pré-históricos. Em São Paulo, Lúcia Bógus estudou os melhoramentos introduzidos em habitações populares no Jabaquara: a intenção era, sem dúvida, melhorar as condições de vida de gente modesta. O resultado, contudo, foi a valorização das casas, o seu controle por especuladores imobiliários e a expulsão dos pobres, que passaram a viver pior em outros bairros. A desigualdade continua a constituir um vetor estruturante fundamental da nossa organização socioeconômica.



É instrutivo e clássico o relato da experiência de autoconstrução de casas populares no Paraná, com a iniciativa dos próprios moradores, organizados por um padre cheio de boas intenções. As imagens mostraram as belas casinhas de tijolo e os felizes moradores. Pouco depois, a associação dos arquitetos do Paraná, indignada que se fizessem construções sem a sua aprovação, sobretudo sem as empreiteiras, aplicou aos moradores uma multa superior ao valor das casas. Para erguer quatro paredes de tijolo, é preciso entrar no sistema, ainda que tecnicamente seja ridículo, e que, em termos econômicos, seja absurdamente mais caro.

O ponto-chave, aqui, e que valoriza os diversos exemplos de real sucesso encontrado nos municípios, é que organizar qualquer ação com a iniciativa dos próprios interessados, significa enfrentar poderosas resistências. Em outros termos, quando um grupo ou uma associação popular consegue arregaçar as mangas e atingir um objetivo, trata-se realmente de uma vitória e, seguramente, de um despertar político e cultural. Assim, a descentralização, no seu sentido profundo, de apropriação pelas populações locais dos seus destinos, significa não apenas desconcentrar políticas e recursos, mas gerar uma nova cultura política. No plano internacional, isso tem sido chamado de empowerment, empoderamento.

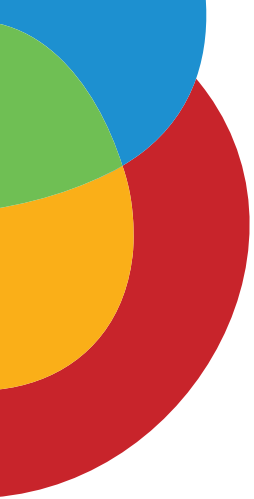


## V - A PARTICIPAÇÃO COMO DIREITO

O conceito-chave que aflora quando falamos de apropriação organizada dos processos pela sociedade é, evidentemente, o de capital social. Não é só porque Robert Putnam anda na moda. Depois de décadas de premiação de especialistas em especulação financeira, o comitê do prêmio Nobel finalmente despertou para o fato que a economia tem a ver com seres humanos, não apenas com lucro, e recompensou os esforços de Amartya Sen. O que mais se encontra no Desenvolvimento com Liberdade, é o conceito de trust, confiança, conceito igualmente central no último livro de Putnam, o *Bowling Alone*. Os Relatórios sobre o Desenvolvimento Humano nos trazem uma nova visão, na qual os processos econômicos são devidamente devolvidos ao seu lugar de mero suporte para o essencial, que é a qualidade de vida e o resgate do direito às opções. Estamos construindo, ao tratar de pequenas coisas, algo que historicamente faz sentido?

Um certo comedimento é aqui necessário. É natural que procuremos, em qualquer embrião de renovação social, as esperanças de uma grande utopia. Quando se ouve Paul Singer falar de empresas autogeridas, assusta a amplitude da esperança, frente ao tamanho relativamente modesto do que acontece. Outros falam de experiências municipais e geram provavelmente o mesmo sentimento de susto e de esperança. Outros, ainda, verão talvez o brilhante horizonte do futuro social nas Organizações da Sociedade Civil (OSC) e na economia colaborativa.

Acho que nenhum de nós tem hoje essa ingenuidade. Não há bala de prata de solução única, que tudo resolve. Mas vale a imagem e a impressionante força da descoberta da cidadania, que realmente reacende o idealismo nesse mar de cinismo que assola o planeta. Não tenho dúvida hoje de que grande parte da força que animava Paulo Freire (além, evidentemente, da Elza), vinha do fato de ter vivido este sentimento poderoso, ao ver a expressão de um analfabeto que descobre que faz cultura, e comunica e repete, como quem descobriu que a terra gira. Essa reapropriação do universo por parte de um excluído, constitui, sem dúvida, em termos culturais, um terremoto. Portanto, comedimento sim, mas uma grande disposição também para devolver ao cidadão o espaço que lhe pertence.



Isso nos leva muito além dos resultados práticos, em termos de taxa de crescimento do PIB. No resgate da cidadania e na descoberta do fazer juntos, vem a confiança e a lenta construção da solidariedade social. A força disso vem, não apenas do fato de resgatar a dignidade do excluído, mas do fato que o resgate da cidadania é para todos nós, que o processo não consiste apenas em resolver o problema do pobre, mas em criar outras relações sociais. O prazer e o entusiasmo que encontramos nas mais variadas faixas sociais que se vinculam a experiências deste tipo constituem, indubitavelmente, manifestações minoritárias. No entanto, por mais difuso que seja, o sentimento de reencontrarmos todos o nosso lugar ao sol - ou à sombra da mangueira, como escrevia Paulo Freire - é poderoso.




## VI - O VETOR DA IDENTIFICAÇÃO DE SINERGIAS LOCAIS

Essa compreensão é importante para avaliarmos cada experiência. Nem sempre o volume dos resultados físicos é essencial, frente à tão importante mudança cultural, ao resgate da iniciativa de uma comunidade antes passiva. Numa reunião com militares, na Unicamp, no quadro de uma discussão sobre novos rumos, abordei o tema do orçamento participativo em Porto Alegre. Um general me interpelou, dizendo que era de lá, que conhecia a situação e que o orçamento participativo não tinha nenhuma importância, pois envolvia uma porcentagem muito limitada do orçamento.

É preciso ter participado de reuniões de orçamento participativo para descobrir, no olhar arregalado de um cidadão pobre, o espanto da sua própria descoberta, de que aquele dinheiro é seu, de que trata de uma coisa pública, de que nem tudo é cinismo e trambique. Pedro Pontual apresenta, no seu excelente trabalho de doutorado, esse imenso impacto educativo, no sentido mais amplo de resgate de cidadania, das experiências de orçamento participativo. Os generais, é preciso dizê-lo, raramente participam de reuniões de orçamento participativo - e é pouco provável que leiam a tese do Pedro Pontual.


Esse enfoque é importante, pois, se bem que também seja muito importante avaliar os programas pelos efeitos práticos que permitem, por exemplo, ter acesso à água limpa ou ver a redução da informalidade, temos sempre de avaliar esse outro lado, de construção da cidadania e do capital social. Quando se aloca um contrato de construção de casas a uma empreiteira, se está construindo moradia popular, mas, sobretudo, está se desperdiçando uma enorme oportunidade de criar capital social. Quando se constroem cisternas com a participação das comunidades no Nordeste, com ampla participação da ASA (Articulação do Semiárido), constrói-se muito mais do que reservatórios de água.

Há poucas dúvidas de que as nossas vistas se voltam essencialmente para os pobres, onde se dão os maiores dramas e que exigem toda prioridade. No entanto, é impressionante como a busca dos melhores efeitos multiplicadores pode exigir outros enfoques.



Particpei de uma reunião interessante com donos de concessionárias de automóveis de Santo André, no Bairro Casa Branca. Traziam os olhos arregalados ao receberem a visita de um secretário da prefeitura para uma primeira reunião de orçamento participativo, com os participantes populares. A proposta era simples: a compra de um carro é um caso de família, que envolve a comparação de várias marcas e opções. Neste sentido, os administradores dizem que o melhor lugar para um vendedor de carros é estar perto da concorrência. A prefeitura estava sugerindo que, aproveitando a proximidade de várias concessionárias naquele bairro, se fizesse um calçadão, um espaço para as crianças, uma política de compra/lazer articulados e assim por diante. Um equilíbrio diferente entre o carro e o espaço a pé, com vantagens compartilhadas.

O curioso é que, inicialmente, os empresários só pensavam em buracos, guias e sarjetas, coisas de prefeitura. Foi gradualmente surgindo a compreensão de que, na realidade, podia-se fazer uma racionalização muito mais ambiciosa do espaço urbano, tornando a região, ao mesmo tempo, socialmente mais agradável e comercialmente mais produtiva. Os diversos segmentos de uma sociedade urbana podem começar a pensar conjuntamente em soluções onde se descobrem sinergias. O interesse público e o interesse privado não são necessariamente contraditórios, principalmente se podem ser mediados por forte presença da sociedade civil organizada.




## VII - A COMPLEXIDADE DO PROCESSO DECISÓRIO LOCAL

Esse ponto é importante, porque toca as nossas tradicionais simplificações sociais. Na nossa cabeça, sobrevivem as visões da gangorra teórica: privado ou estatal, mercado ou planejamento, social ou individual, e assim por diante; heranças das grandes dicotomias do século passado. São hoje muito conhecidas experiências como da Emilia Romagna, na Itália; de Barcelona, na Espanha; de Jacksonville, nos Estados Unidos, bem como de inúmeros municípios brasileiros que introduziram o orçamento participativo e outros mecanismos mais democráticos de gestão.

Já temos hoje um acervo de centenas de experiências avaliadas e divulgadas por instituições, como Instituto Pólis, Programa Gestão Pública e Cidadania da FGV-SP, Ibama (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis), Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), Cepam (Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal) etc. Isso sem falar das dinâmicas regionais, impulsionadas por batalhadoras como Tânia Zapata, em Pernambuco; Tânia Fischer na Bahia; Joaquim Melo, no Ceará; e tantas outras experiências que nunca aparecem na mídia, mas que transformam a vida das pessoas.


Independentemente das experiências ou dos projetos isolados, o que mais marca é a imensa complexidade e diversidade das formas inovadoras de gestão. Articulam-se empresas, Estado e OSCs; sistemas de planejamento público com mercado e mecanismos de decisão participativa da comunidade; espaços locais com consórcios intermunicipais temáticos; espaços de sociabilidade diferenciada, construídos por meio das novas mídias sociais. O que estamos aprendendo, ao ver boas propostas que funcionam - e outras que não funcionam -, é que temos pela frente toda a complexidade da sociedade moderna.

Articular dinâmicas diferenciadas, que obedecem a culturas e ritmos desiguais, nos obriga a exercícios mais complexos, mas, sobretudo, que exigem um respeito muito maior das tensões sociais, tais como são sentidas pela própria sociedade. É, sem dúvida, mais difícil ser parteiro de um meio-termo que articula interesses diferenciados, do que traçar as grandes avenidas teóricas sobre o que seria o ideal. O papel é plano, a sociedade, não.



A nova sociabilidade que se constrói hoje traz toda a complexidade que encontramos, por exemplo, com o novo peso da televisão e da Internet, o imenso impacto da urbanização, o drama das extensas periferias urbanas, o deslocamento dos tradicionais eixos produtivos e das articulações profissionais e assim por diante. De certa maneira, ao ver como são diferenciadas as arquiteturas políticas de apoio às experiências que estão dando certo, passamos a entender que os caminhos têm de ser reinventados a cada vez. Cada nova experiência aumenta a nossa compreensão de como se articulam forças em torno dos processos de transformação. A gestão social, constatamos cada dia mais, consiste menos em saber mandar, em empurrar o nosso modelo, do que em saber ouvir e interagir.

Não é só porque são política e economicamente excluídos que os pobres se surpreendem com espaços de diálogo; é porque o conceito político de uma gestão que ouve e articula diversos interesses é novo na cultura política do País. O conceito de win-win, com os trabalhos de Hazel Henderson, não faz propriamente parte da nossa cultura geral. E, neste sentido, a incompreensão atinge tanto pobres como os empresários. A questão que se coloca é que dificilmente construiremos a mudança de cultura política ao buscar introduzi-la apenas nos segmentos mais pobres da sociedade. O que está se construindo, é uma articulação social no sentido mais amplo e a modernização da visão de segmentos privilegiados pode ter efeitos multiplicadores intensos em termos de cultura política, particularmente quando tais segmentos são, com frequência, os politicamente mais atrasados. Não há espaço aqui para fórmulas mágicas e argumentos simplificadores. É o reino do bom-senso, sustentado por um profundo conhecimento da realidade local.





## VIII - UM NOVO *MIX* DE ATITUDES PRODUTIVAS

Estamos vivendo um deslocamento profundo dos processos produtivos. Primeiro, é bastante óbvio que, enquanto a agricultura perdeu grande espaço ou centralidade nas dinâmicas econômicas, sendo seguida, com algumas décadas de atraso, pela perda de espaço relativo da indústria, os setores sociais estão, pelo contrário, se expandindo de maneira rápida. O gigante que representa hoje a educação envolve, no Brasil, entre alunos, professores e administradores, mais de 50 milhões de pessoas. O principal setor econômico dos Estados Unidos da América (EUA) não é a indústria bélica ou a automobilística, mas a saúde, representando hoje praticamente 20% do PIB do país. A totalidade dos setores industriais dos EUA emprega menos de 10% da mão de obra, sendo que a metade desses empregados industriais estão em atividades burocráticas.

Se somarmos, no caso americano, a saúde, a educação, a segurança e o novo gigante constituído pela cultura, transformada ali *entertainment industry*, devemos ir para algo da ordem de 40% do PIB norte-americano. Trata-se, sem dúvida, do grande setor emergente. Amartya Sen se indignava recentemente sobre como ainda há gente que acha que dinheiro colocado no social seja considerado como gasto, enquanto na indústria seria considerado investimento. Trata-se, no caso da área social, de investimento nas pessoas, de iniciativa econômica com grande retorno em termos de produtividade sistêmica.

Ajuda bastante a desfazer um pouco da confusão que reina em torno ao conceito geral de "serviços". De forma geral, trata-se de um conceito residual, que joga na cesta de "outros", qualquer atividade que não lide com terra (primário) ou com máquina (secundário). Temos, assim, um gigantesco universo de "outros", (terciário ou serviços, segundo as preferências), que representa, como ordem de grandeza, 70% das atividades modernas. Analisar a nossa realidade quando o "outros" representa tal dimensão simplesmente não é sério - e Manuel Castells se indigna, com razão, contra o conceito.

Na realidade, a agricultura não perdeu tanta importância: é que o agricultor moderno utiliza serviços de inseminação artificial, de transporte, de análise de solo, de silagem e assim por diante. Constitui uma confusão teórica interpretar a sofisticação tecnológica da agricultura, que hoje ostenta maior composição de atividades intensivas em conhecimento, como um novo setor. Fazer a mesma coisa com tecnologia mais avançada não representa um novo setor, representa uma elevação do nível tecnológico do mesmo setor.

Devolvendo a César o que é de César, vemos que grande parte do que chamamos de serviços constitui formas mais avançadas de fazer agricultura e de fazer indústria, o que é importante para lembrarmos que as atividades produtivas continuam a ter uma grande dimensão na economia em geral. Mas passamos também a ver, com maior clareza, o universo próprio que representam as políticas sociais, universo que constitui, dentro do confuso conceito de “serviços”, uma área coerente, que exige formas diferenciadas de gestão e que tem, por arena prioritária, justamente o desenvolvimento local.

Essa é a área que se avoluma de maneira impressionante e que qualificamos, de forma ampla, de “social”. Ela envolve setores como saúde, educação, cultura, esporte, informação, lazer, habitação e segurança, e está no centro dessa curiosa confluência de práticas participativas, de parcerias, de novas relações de produção. Não é surpreendente que estruturas participativas, como as OSCs, se encontrem justamente nessa área.

A lógica é simples. As atividades da área social são capilares: a saúde tem de chegar a cada criança, aos 65 milhões de domicílios do País. O essencial, para nós, é que esse tipo de atividade exige relações sociais de produção e formas de gestão diferentes do que se definiu como paradigmas para a agricultura ou para a indústria. A saúde não funciona quando é tratada como indústria da doença, nem a educação vista como indústria do diploma e assim por diante. São setores nos quais, por definição, deve predominar o interesse público. A pessoa pode ou não querer comprar uma roupa da moda e o mercado funciona; mas o acesso à saúde ou à escola é uma necessidade incontornável, um direito público que tem de ser garantido.

As áreas sociais adquiriram essa importância apenas nos últimos anos. Ainda não se formou realmente uma cultura do setor, a não ser em países que se dotaram de um Estado de bem-estar já há mais tempo. Os paradigmas de gestão que herdamos – basta folhear qualquer revista de administração ou o correspondente currículo universitário – arrastam sólidas raízes industriais. Só se fala em taylorismo, fordismo, toyotismo, just-in-time, Kan-Ban, Kai-Zen e assim por diante. Como é que se faz um parto just-in-time? Isso gera a tragédia dos mais de 50% de partos de cesariana. A cultura como indústria do entretenimento dominada pela publicidade, gera um universo de idiotices. As políticas sociais fazem parte do universo de direitos, não de uma opção mercadológica.

Esse novo peso das políticas sociais no conjunto das nossas atividades, aponta para sistemas muito mais descentralizados de gestão, não por alguma visão bucólica do local, mas porque a extrema capilaridade dessas atividades, a diferenciação das exigências segundo as regiões e sua própria interação entre os diversos setores, levam a que uma política local integrada seja muito mais eficiente. Trata-se, nas sociedades modernas, dos principais setores de atividade econômica. As pessoas que pensam apenas no crescimento econômico e o vêem essencialmente como expansão do consumo individual, materializado no aumento do PIB, simplesmente não entenderam o que está acontecendo.

## IX - POLÍTICAS SOCIAIS E MODELOS DE GESTÃO

Seria relativamente simples considerarmos o social como sendo naturalmente da órbita do Estado. Aí temos outros paradigmas, os da administração pública: Weber, a Prússia, as pirâmides de autoridade estatal. Há cada vez menos espaço para simplificações desse tipo. Como se atinge 220 milhões de habitantes a partir de uma cadeia de comando central? As áreas sociais são necessariamente capilares: a saúde deve atingir cada criança, cada família, em condições extremamente diferenciadas. A gestão centralizada de grandes pirâmides administrativas desse porte é viável?

Em termos práticos, sabemos que, quando ultrapassamos 5 ou 6 níveis hierárquicos, os dirigentes vivem na ilusão de que alguém lá em baixo da hierarquia executa efetivamente os seus desejos, enquanto, na base, imagina-se que alguém está realmente no comando. A agilidade e a flexibilidade que exigem situações sociais muito diferenciadas não podem mais depender de intermináveis hierarquias estatais, que paralisam as decisões e esgotam os recursos.

O Sistema Único de Saúde (SUS), hoje amplamente acompanhado e estudado em numerosos países, constitui, neste sentido, um grande avanço, na sua compreensão da saúde como direito, e, portanto, de esfera essencialmente pública, com uma visão de gestão descentralizada. O sucesso da sua arquitetura organizacional deve-se, sem dúvida, à forte participação dos movimentos sociais da área, inclusive no debate da sua constituição. Sua lógica econômica resulta do fato de que a prevenção é a que assegura a melhor relação custo-benefício, ou seja, a saúde. A empresa privada, por sua vez, encontra a sua melhor relação custo-benefício nos procedimentos curativos, ou seja, na doença.

O sistema se vê travado pelo fator estruturante central de toda iniciativa desse tipo no Brasil, que é a desigualdade. Como em outros países da América Latina, criamos sistemas públicos com recursos insuficientes para as massas e sistemas caros privados para as elites. A que ponto o setor virou negócio pode ser visto na distribuição do controle dos 6,2 mil hospitais em funcionamento no País, em 2013: o setor público tem apenas 2,1 mil; os comunitários sem fins lucrativos 1,4 mil; e o setor com fins lucrativos 2,6 mil, com fortes interesses financeiros. Só a Rede D'Or faturou 5,5 bilhões em 2014, uma alta de 22% sobre o ano anterior. O setor privado tem interesse essencialmente na saúde curativa, que é onde o faturamento é alto, e evidentemente não na prevenção e nas políticas integradas de saúde, que reduzem o número de clientes.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Beth Koike. Investidores já rondam hospitais, Valor Econômico, 5 de fevereiro de 2015 –B1. O artigo ressalta o interesse de fundos e bancos estrangeiros.

O mundo do lucro já, há tempos, descobriu a nova mina de ouro que o social representa. Que pessoa recusará gastar todo o seu dinheiro, quando se trata de salvar um filho? E que informação alternativa tem o paciente, se o médico lhe recomenda um tratamento? Hoje, nos EUA, um hospital está sendo processado porque pagava 100 dólares a qualquer médico que encaminhasse um paciente aos seus serviços. Paciente é mercadoria? Na Índia de hoje encontram-se vilas com inúmeros jovens ostentando a cicatriz de um rim extraído: sólidas empresas de saúde de países desenvolvidos compram rins baratos no terceiro mundo para equipar cidadãos do primeiro. No Brasil, os planos privados geridos por empresas financeiras de seguro estão transformando a saúde em pesadelo. Qual é o limite?

Tomamos aqui o exemplo da saúde, porque ajuda a entender a dimensão organizacional dos grandes setores emergentes: ter uma população saudável exige uma política integrada intersetorial e localizada. Sabemos que um real em saneamento básico reduz os gastos com doenças em 4 reais: é uma das formas mais eficientes de se assegurar uma vida saudável. Entre 1991 e 2010, segundo o Atlas Brasil 2013, a população brasileira aumentou a sua esperança de vida de 65 para 74 anos. Esse foi um resultado de iniciativas muito diferentes, como assegurar que as crianças comam melhor, da vinculação do Bolsa Família com presença nas escolas, de famílias que saíram de barracos insalubres, graças ao programa Minha Casa Minha Vida, e outros programas. São, sem dúvida, necessárias as políticas nacionais nesse sentido. No entanto, sua materialização e efetividade dependem vitalmente de uma capacidade local de gestão, de forma que os diversos eixos de apoio de ministérios ou secretarias de Estado se transformem em políticas coerentes e sinérgicas em cada cidade ou em cada bairro. Não se trata aqui de uma alternativa entre centralização e descentralização, mas de uma organização coerente dos diversos níveis de gestão, com desburocratização no topo, na mesma proporção em que uma gestão participativa na base permite maior flexibilidade.

O raciocínio pode ser estendido a uma série de setores. A televisão, por exemplo, cobre hoje 97% dos domicílios brasileiros. A redução do oligopólio da mídia comercial permitiria o desenvolvimento de programas locais e regionais, com amplo impacto de dinamização das atividades culturais diferenciadas e a adequação das informações, o que é necessário para o desenvolvimento da região ou do município. A subutilização ou a deformação de um meio de comunicação que ocupa várias horas por dia do conjunto da população, constitui um desperdício de infraestruturas e equipamentos já pagos, além do tempo das pessoas. O seu uso inteligente poderia constituir um poderoso vetor de elevação do nível cultural e de dinamização das capacidades criativas diferenciadas de cada região ou localidade. Estamos falando em áreas cuja importância relativa no conjunto da reprodução social tende a se tornar central e cujo papel de estruturação de políticas participativas e de capital social é essencial para um desenvolvimento mais equilibrado.

A área social precisa hoje muito mais de uma reformulação político-administrativa do que propriamente de mais dinheiro. Onde funciona, como, por exemplo, no Canadá ou nos países escandinavos, a área social é gerida como bem público, de forma descentralizada e intensamente participativa. A razão é simples: o cidadão associado à gestão da saúde do seu bairro está interessado em não ficar doente e está consciente de que trata da sua vida. Um pai não vai brincar com futuro dos seus filhos e quer que a escola funcione. De certa forma, o interesse direto do cidadão pode ser capitalizado para se desenhar uma forma não burocrática e flexível de gestão social, apontando para novos paradigmas, que ultrapassam tanto a pirâmide estatal, excessivamente centralizada, como o vale-tudo do mercado, podendo melhorar a produtividade do conjunto.<sup>2</sup>

Isso não implica, naturalmente, que as políticas sociais possam se resumir à ação local, às parcerias com o setor privado e à dinâmica do terceiro setor. A reformulação atinge diretamente a forma como está concebida a política nacional nas diversas áreas de gestão social, colocando em questão a presente hierarquização das esferas de governo, o que nos obriga a repensar o processo de domínio das macroestruturas privadas que controlam a indústria da saúde, os meios de informação, os instrumentos de cultura e, cada vez mais, a educação superior. A descentralização, neste sentido, constitui uma ferramenta poderosa. Porém, tão essencial quanto descentralizar, é gerar a arquitetura organizacional e financeira correspondente.

As tendências recentes da gestão social nos obrigam a repensar formas de organização social, a redefinir a relação entre o político, o econômico e o social, a desenvolver pesquisas cruzando as diversas disciplinas, a escutar, de forma sistemática, os atores estatais, empresariais e comunitários. Trata-se, hoje, realmente de um universo em construção, muito contaminado por ódios ideológicos e interesses econômicos, mas que precisa de uma abordagem muito mais pragmática, que responda sempre à pergunta central: o que funciona melhor para o conjunto?

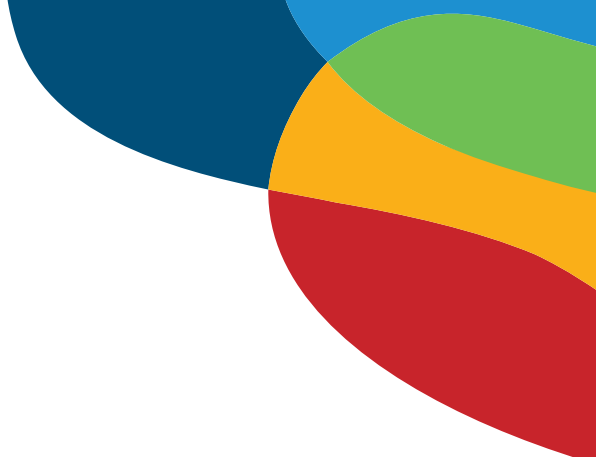
<sup>2</sup> Um bom resumo da organização da área social no Canadá pode ser encontrado no livro: MCGILLY, Frank. **Canada's Public Social Services**. Oxford University Press: Toronto, 1998.

## X - A TECNOLOGIA COMO VETOR DE CONECTIVIDADE


Um dos dados interessantes que surgem da análise mais global das experiências em curso, é que as iniciativas se distribuem de maneira bastante diferenciada entre metrópoles, cidades grandes, médias e pequenas. No geral, aparece que nas grandes metrópoles as experiências levam mais tempo para se tornarem significativas, pelo próprio porte da concentração urbana e pela inércia das dinâmicas anteriores. Mas, em cidades pequenas e médias, é bastante impressionante a intensidade de aprendizagem com o que está se fazendo pelo Brasil afora em termos de desenvolvimento local. Inúmeras experiências em outros países também servem de fonte de inspiração. A gestão local está em pleno desenvolvimento, indo no sentido inverso, um contrapeso aos excessos da globalização.

As tecnologias podem ter vários sentidos políticos. Na área empresarial, produção flexível já é um conceito banal e mostra que, com os processos modernos, pode-se produzir em pequena escala, pode-se ser pequeno, conquanto dotado de fortes articulações com os outros – sempre as redes – e que, portanto, as iniciativas não precisam necessariamente vir de grandes empresas e de cima. Hoje, ser município pequeno envolve, sem dúvida, uma série de dificuldades, mas também abre oportunidades. O principal problema de ser um pequeno município do interior, que é o isolamento, está sendo rapidamente vencido. Multiplicam-se exemplos de pequenos municípios onde produtores locais organizam, via Internet, exportação direta para a Europa de produtos sem agrotóxicos. Atualmente estamos todos não integrando nas redes, e abrem-se novas perspectivas. Assim, de uma visão de simples articulação de políticas setoriais, estamos evoluindo, no caso dos municípios, para a compreensão de que uma cidade, ainda que pequena ou média, pode ser vista como unidade básica de acumulação social, núcleo no qual se articulam as iniciativas econômicas e sociais, culturais e políticas, para gerar uma racionalidade sistêmica.

Parecerá curioso escrever isso quando só se fala em globalização, blocos e macropolíticas. De certa forma, trata-se de entender que, quanto mais a economia se globaliza, mais a sociedade tem também espaços e necessidades para criar as âncoras locais.



De forma geral, notamos, nas experiências de gestão, uma grande subutilização do potencial que as novas tecnologias abrem. Neste sentido, as experiências que acompanhamos são, às vezes, instrutivas, pelo que nelas não encontramos. Inúmeras cidades estão se dotando do Wi-Fi urbano. Essa conectividade de todos com todos deve permitir uma horizontalidade em rede do próprio conceito de gestão. O Plano Nacional de Banda Larga avança rapidamente, apesar das resistências do oligopólio das empresas de telefonia. Tais mudanças são centrais para o nosso raciocínio sobre a descentralização, na medida em que o acompanhamento e a coordenação de muitas atividades descentralizadas tornaram-se possíveis a partir de níveis superiores, o que permite aliar a flexibilidade da gestão local à coerência sistêmica do conjunto.



## XI - POLÍTICAS NACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL

Da mesma forma como a economia se apoia num conjunto de empresas, o desenvolvimento do País precisa se apoiar em unidades territoriais básicas, que têm de ser administradas de forma racional e produtiva. A visão dos municípios como “blocos” com os quais se constrói o País é essencial, mas não suficiente. As instâncias superiores de gestão são vitais, criando grandes infraestruturas, assegurando equilíbrio macroeconômico, desenvolvendo políticas tecnológicas e assim por diante. Todo esse esforço, no entanto, deve se materializar, no final e ao cabo, em territórios bem geridos, apropriados de forma inteligente, democrática e participativa pelos atores locais, assegurando a qualidade de vida individual e social, que é o objetivo almejado.

Por mais esforços que se façam no plano federal ou estadual, quem tem de colocar ordem em sua casa, em última instância, é o município - espaço no qual os atores sociais conhecem os seus problemas, podem se articular de forma criativa, organizarem os seus sistemas de informação, o seguimento dos projetos e assim por diante. A questão-chave que se coloca é a seguinte: como poderemos ajudar os 5.570 municípios que estão na base do Brasil a se administrarem de forma competente? Porque, ao melhorarmos a capacidade de gestão na base do País, estaremos melhorando não só a produtividade local, mas a produtividade sistêmica do conjunto dos agentes econômicos e sociais. Ao assegurarmos apoio descentralizado ao pequeno produtor, aos processos participativos de gestão local, estaremos contribuindo para a democratização dos processos locais de decisão.

No conjunto, é necessário que chegue mais apoio. É necessário também que esse apoio seja menos fragmentado e mais integrado no âmbito local. É preciso assegurar que tal apoio não substitua, mas fomente a apropriação local do processo de desenvolvimento. É fundamental, ainda, formar pessoas para que os recursos sejam mais bem aproveitados. Teremos que ajudar a gerar soluções institucionais menos rígidas, facilitando a estruturação de consórcios intermunicipais, de parcerias entre os diversos setores, de conselhos, foros e agências de desenvolvimento: a prefeitura e a câmara formam apenas parte do universo.



Menos burocracia, mais meios e flexibilidade na sua gestão, mais participação organizada dos atores locais, mais formação e informação, soluções que apontem para o pleno emprego e para a sustentabilidade do processo, são os diversos “eixos” de soluções e de apoios que têm sido identificados como necessários. As grandes políticas e projetos são, sem dúvida, necessários. Mas o apoio às pequenas iniciativas e ao desenvolvimento local, liberando o potencial produtivo da base da sociedade, pode, em si, constituir uma grande política e, ao liberar as instâncias superiores das eternas microdemandas, melhorar a gestão mais ampla do País.

Por que essa insistência na dimensão territorial – a gestão local, de regiões e de microrregiões – do desenvolvimento, quando já existem sistemas setoriais de apoio, como os ministérios, como o Senac para o comércio, a Embrapa para a pesquisa agrícola, as escolas técnicas para a formação profissional e numerosas outras unidades de apoio? Porque a produtividade sistêmica exige a coerência do conjunto do processo; não adianta assegurar formação profissional se não houver recursos para investimentos que gerem empregos; não será suficiente o investimento se não houver apoio tecnológico e assim por diante. O território local é onde as diversas iniciativas se articulam para formar políticas integradas.

A empresa busca alocar racionalmente os fatores de produção e, para isso, temos cursos de administração de empresas, que ensinam como gerir, de maneira integrada e eficiente, o conjunto dos recursos disponíveis. De forma semelhante, a unidade territorial deve aprender a otimizar o uso dos seus recursos naturais, humanos, sociais, culturais e econômicos - e de forma democrática, pois os membros da comunidade, nesse caso, são os donos do empreendimento.

Neste plano, inclusive, abre-se uma linha de pesquisa importante e na qual avançamos muito pouco no Brasil: quais são as medidas de âmbito nacional que melhoram o espaço e a eficiência da gestão local? A reforma tributária, a descentralização e a democratização da mídia, a flexibilização do acesso aos financiamentos para a área social e outras iniciativas deverão constituir preocupações crescente, à medida que as ações locais adquirem maior peso e presença no cenário nacional.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Veja-se o relatório de pesquisa Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local, com 89 propostas práticas nas áreas de financiamento, apoio tecnológico e outras. Disponível em <http://dowbor.org/2008/01/politica-nacional-de-apoio-ao-desenvolvimento-local-pdf-2.html/>.

## XII - SISTEMAS LOCAIS DE FINANCIAMENTO

Há tempos, comunicaram-me os dados de uma pequena pesquisa feita em Bertiooga, na qual analisaram o que acontece com o dinheiro depositado pelos residentes nas agências locais. Constataram que, de cada 100 reais depositados, 92 eram aplicados fora de Bertiooga. O que isso significa? Antigamente – hoje antigamente significa algumas décadas atrás –, um gerente de agência conversava com todos os empresários locais, buscando identificar oportunidades de investimento na região, tornando-se um fomentador de desenvolvimento local. Hoje, o gerente é remunerado por pontos, em função de quanto consegue extrair. Ontem, era um semeador à procura de terreno fértil; hoje, um aspirador que deixa o vazio.

No bolo de recursos públicos, os municípios, que subiram para uma participação de cerca de 17% com a Constituição de 1988, hoje estão em nível mais próximo de 15% (nos países desenvolvidos, a participação dos municípios se situa na faixa de 40 a 60%). Se somarmos os impactos da fragilização dos recursos públicos locais e do desvio das poupanças privadas pelas grandes redes de atravessadores financeiros, o resultado prático é que inúmeras pequenas iniciativas essenciais para dinamizar o tecido econômico local dos 5.570 municípios do País, deixam de existir.

O que acontece com o cidadão comum, que não governo, nem empresário, nem organizador do desenvolvimento local? Ele é tratado como cliente, na concepção moderna do termo. Primeiro, ele não escolhe o banco, pois esse lhe é atribuído junto com o emprego; é o que podemos chamar de cliente cativo. Na realidade, cada empresa negocia com o banco o seu plantel de futuros clientes: o cliente abre a conta onde a empresa lhe paga. Esse ponto é muito importante, pois significa que, para o comum dos mortais, não há realmente concorrência de mercado e os bancos podem elevar tarifas ou cobrar os juros que quiserem, dando apenas uma olhadinha de vez em quando no comportamento dos outros bancos, para não se distanciarem demasiadamente. O resultado prático pode ser visto das mais variadas formas: aparecem cifras como “juros médios para pessoa física”, que ultrapassam hoje os 100%.

Começam a aparecer alguns dados agregados, ainda que esse escândalo maior da nossa economia mereça pesquisas mais sérias. Os resultados que vemos, apresentados recentemente em várias publicações, é que os custos financeiros, que consumiam 19,3% da renda familiar em março 2005, se agigantaram para atingir 46,5%, em março de 2015, travando o principal motor da economia, que é a demanda da base da população. Entra aqui, naturalmente, o fato de que as empresas comerciais descobriram que se ganha muito mais dinheiro lidando com dinheiro do que com produtos. O pobre, por ganhar pouco, pode pagar pouco e se vê obrigado a parcelar a sua magra capacidade de compra, a juros numa altitude na qual já começa a faltar oxigênio. Estamos aqui além dos 400% ao ano, por exemplo, no cartão de crédito.

O resultado é que a capacidade de consumo da população, essencial para dinamizar as atividades econômicas do País, é esterilizada, pois grande parte da nossa capacidade de compra é transformada em remuneração da intermediação financeira. Assim, a paralisia atinge o governo, as atividades produtivas, a dinâmica do desenvolvimento local e o elemento dinamizador tão importante, que é o mercado interno.

A realidade é que a cultura de intermediação financeira que se implantou no País não é mais a de identificar oportunidades de investimento, buscando fomentar produção e prestação de serviços, mas de tirar a poupança local para transferi-la para diversos “produtos financeiros”. É importante notar que essa cultura impera nos bancos comerciais, mas impregnou também, em parte, os bancos oficiais, que, na busca da construção de um sistema de apoio financeiro, estão dinamizando iniciativas de microcrédito, de linhas especiais de apoio à compra de materiais de construção etc. Temos alguns esforços de regulamentação que permitem às pessoas buscarem um crédito, de forma a fazer uma compra à vista, ou ainda pedir dinheiro emprestado na sua empresa. São iniciativas que ajudam, mas o quadro geral é desolador.<sup>4</sup>

A visão que queremos apresentar aqui, é que o subsistema de financiamento interessado em fomentar efetivamente as iniciativas locais de desenvolvimento - e com capilaridade grande - como têm o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal ou o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) -, deveria estimular a formação de conselhos locais ou regionais de fomento ou algum outro sistema de articulação horizontal, no qual a capacidade de apoio das várias instituições do Sistema S, as incubadoras municipais ou acadêmicas de empresas, as OSCs e a própria administração local possam contribuir para a gestão colegiada das verbas limitadas de recursos de fomento.

<sup>4</sup> O detalhe de como funciona o sistema de intermediação financeira no Brasil e de como ele trava o desenvolvimento, pode ser consultado em <http://dowbor.org/2015/07/ladislau-dowbor-resgatando-o-potencial-financeiro-do-pais-31p-junho-2015-texto-provisorio-em-construcao-ampliacao-do-artigo-sobre-o-sistema-financeiro-julho-2015-31p.html/>. Acesso em 02 nov.2015.

## XIII - INFORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL

Não há participação sem informação adequada. Isso significa informação bem coletada e atualizada, disponibilizada de maneira competente e de fácil acesso, diferenciada de acordo com os usuários – em particular a informação gerencial interna e o fluxo de informação para a comunidade – e apoiada por um sistema de comunicação que assegure que seja apropriada pelos agentes econômicos e sociais do município. Não há melhor garantia de uso racional dos recursos do que a visibilidade que gera o acesso à informação. A lei da transparência, aprovada em 2012 para todos os níveis de governo, constitui aqui uma ferramenta poderosa. Cada instituição pode constituir o seu próprio sistema de seguimento, avaliação e controle, para poder apreciar a produtividade dos seus esforços.

A descentralização da gestão envolve, portanto, também a organização da informação de base e a informação gerencial, que permitam um planejamento democrático participativo e uma gestão eficiente. A produtividade sistêmica do território depende de uma grande densidade de informação bem organizada e disponibilizada para todos os atores sociais interessados. Com as novas tecnologias de informação e comunicação, ter uma comunidade bem informada sobre os seus problemas, suas oportunidades e potenciais, tornou-se relativamente fácil e barato. Considerando os ganhos de produtividade obtidos e os custos hoje reduzidos das novas tecnologias, organizar um bom sistema local de informação constitui provavelmente uma das ações de melhor relação custo-benefício

O grau de desinformação dos vereadores, frequentemente dos prefeitos, dos empresários e dos movimentos sociais, sobre os dados concretos da região onde atuam é, em geral, impressionante. Não se imagina um diretor assumir uma empresa sem informações gerenciais. No entanto, é a situação de grande parte dos responsáveis pelas decisões de âmbito local. O resultado é a grande dificuldade de se administrar o território, de forma a que as diversas iniciativas possam convergir e gerar sinergias.

As informações existem; cada secretaria do município as produz, as empresas são registradas em cadastros, há pesquisas e estudos, levantamentos de empresas especializadas, estatísticas do IBGE e dos órgãos estaduais. Mas essas informações são fornecidas às instâncias superiores de decisão e não são devolvidas, de maneira organizada, para os atores locais. Esse sistema permite que se publiquem anuários estatísticos nacionais e que se elaborem teses de doutorado nas universidades. No entanto, para dinamizar a produtividade sistêmica local, é preciso que a informação gerada seja organizada e desagregada territorialmente, em função das necessidades da racionalização do processo decisório local.

Não há participação cidadã sem informação organizada. A fragmentação das informações existentes, segmentadas em setores, obedecendo a metodologias diferenciadas, segundo a instituição externa que as elaborara, não permite que, no plano local, tais informações sejam integradas. Os próprios dados financeiros do município são organizados em função das classificações do tribunal de contas para efeitos de controle, não para efeitos de gerenciamento financeiro e de racionalização da alocação de recursos.

Os diferentes programas sociais, econômicos, culturais e ambientais só funcionam efetivamente quando há participação cidadã no processo. A participação se dá, essencialmente, no plano das políticas locais, que é onde as pessoas se conhecem umas às outras, onde podem avaliar os recursos socialmente disponíveis, podem se articular em reuniões de bairro e assim por diante. É fundamental que a informação seja desagregada no âmbito, pelo menos, do município, para permitir a ação local informada. É teoricamente viável uma pessoa de um município concreto buscar nas diversas instituições as informações sobre a sua própria realidade, mas a existência fragmentada de milhares de informações dispersas em diversas instituições nacionais, com metodologias e classificações divergentes, inclusive com divisões territoriais que não coincidem, torna a tarefa pouco viável.

O fato é que as administrações locais são vistas, de forma geral, como fornecedoras de informações, para que os centros de decisão, que ficam mais acima, possam levar os seus interesses em consideração ou assegurar melhor os seus próprios interesses. Esse tipo de filosofia da informação é coerente com uma ideologia política que vê a sociedade como usuária ou até como “cliente”, mas não como sujeito do processo decisório. O eixo central, portanto, consiste em entender que é o conjunto dos atores locais que devem ser adequadamente informados, para que possam participar ativamente das decisões sobre os seus destinos. É uma condição tanto da racionalidade da gestão local, como da promoção de processos mais democráticos.

De certa forma, o mundo tecnológico da informação mudou radicalmente, mas continuamos a produzi-la de maneira tradicional, segundo categorias, formas de organização e de acesso que obedecem a outra era. A luz mal direcionada apenas nos ofusca, não ilumina nosso caminho. O grande desafio que se coloca, é o da organização da informação segundo as necessidades práticas dos atores sociais que intervêm no processo de desenvolvimento local. O grande investimento, que é a produção da informação, já foi efetuado. Trata-se de agregar uma forma complementar de sua utilização. Com as tecnologias atualmente existentes, trata-se de um projeto relativamente simples e de produtividade social extremamente elevada.

Segundo o World Information Report, da Unesco, “há uma grande diferença entre ter um direito e poder exercê-lo. Pessoas pouco informadas se vêm frequentemente privadas dos seus direitos, porque lhes falta o poder para o seu exercício. O acesso à informação é um direito que temos, como o acesso à justiça, e deveria ser assegurado gratuitamente como outros serviços públicos”.<sup>5</sup>

Além de um direito, a informação bem organizada e disponibilizada constitui um poderoso instrumento de autorregulação na base da sociedade, pois todos os atores sociais, empresários, secretários municipais, organizações comunitárias etc., passam a tomar decisões mais bem embasadas. Aqui, os imensos avanços nas tecnologias da informação tornam essa visão muito viável e de baixo custo.

<sup>5</sup> Unesco. World information report 1995. Paris: Unesco, 1995.

## XIV - SUGESTÕES DE GESTÃO DESCENTRALIZADA

Visitas a experiências interessantes em curso nos trazem um sentimento igualmente interessante. Por um lado, claramente não há catecismo: cada lugar tem de reinventar a forma de construir a renovação política. Por outro lado, quando vemos uma boa experiência, sabemos imediatamente que é boa. Temos, portanto, seguramente, uma série de critérios mais ou menos implícitos do que é uma boa experiência ou boa governança, na terminologia moderna. É um fenômeno um pouco parecido com uma ONG: todos encontram dificuldades em defini-la, mas, quando entramos numa sala de trabalho, sabemos que estamos numa ONG, pelo clima, pelo pique, pelo idealismo ou, quem sabe, pela característica do que hoje se chama os elementos intangíveis da gestão.

A primeira característica que emerge, como denominador comum da ampla maioria das experiências que dão certo, é uma nova arquitetura de articulações sociais. Podem ser conselhos de desenvolvimento que permitem reunir os diferentes atores sociais, parcerias de vários tipos, convênios entre diversas instituições, consórcios intermunicipais, acordos, contratos ou até simplesmente um espaço informal de articulação; o fato é que o ponto-chave de renovação da governança local é a decisão conjunta, participativa, de atores que até então agiam isoladamente.

Um segundo ponto, diretamente ligado ao primeiro, é a filosofia de busca de equilíbrios dos diversos interesses em jogo. Não se trata mais de derrotar os outros, de obter sucesso à custa dos outros, mas de somar o máximo de proveitos para o conjunto. É o jogo win-win, ou ganha-ganha, tão bem sistematizado por Hazel Henderson. No universo particularmente polarizado do Brasil, trata-se provavelmente do maior desafio, mas o fato é que inúmeras atividades podem resultar em vantagens para todos.

Muitas situações conflituosas resultam em paralisia que prejudica a todos. As instâncias superiores de governo podem ajudar bastante aqui, condicionando o financiamento à constituição de instâncias participativas de definição dos programas financiados.

Outro ponto importante é entender que uma atividade que funciona representa sempre um ciclo completo. Não adianta formação profissional se não se gera emprego; não é suficiente gerar uma incubadora de empresas se não se cria o mecanismo de crédito correspondente e assim por diante. A introdução do planejamento democrático, que permite ter uma visão de conjunto e de mais longo prazo do que projetos individuais, pode ajudar muito no processo. O fato é que formamos técnicos em administração pública ou administração empresarial, mas raramente na gestão integrada do território, área de formação muito tradicional, por exemplo, no quadro do aménagement du territoire, ordenamento do território.

É igualmente essencial a orientação por resultados finais em termos de qualidade de vida da população, pois frequentemente nos satisfazemos em analisar os meios invertidos. Quantas vezes encontramos notícias sobre o muito que uma entidade gastou em formação profissional ou o número de viaturas que a polícia colocou na rua? Estivemos numa reunião sobre problemas de crianças de rua na qual o Ministério Público apresentou o seu relatório sobre quantas empresas multou por utilizarem trabalho infantil e, em seguida, a Secretaria do Trabalho apresentou um relatório mostrando quantas crianças conseguiu tirar da rua dando-lhes emprego. A intensificação dos meios é frequentemente confundida com a realização dos objetivos.

Um elemento bastante importante a se enfatizar nas diversas experiências de descentralização e de desenvolvimento participativo, é que as OSCs não desempenham um papel substitutivo das políticas públicas, ainda que frequentemente apontem suas fragilidades. De certa forma, pode-se dizer até que as ações frequentemente começam “tapando buracos”, onde o Estado ou a empresa não dão respostas adequadas. Mas a função mais significativa da OSC reside na articulação das diversas forças sociais, aproximando, costurando, organizando, gerando parcerias, trazendo à tona as necessidades realmente sentidas pela sociedade, quando, muitas vezes, predomina o interesse da empreiteira. Para uma administração municipal, elas podem constituir preciosas correias de transmissão entre as tensões, as aspirações da população e o processo decisório da administração pública ou de grandes grupos econômicos.

É importante, neste sentido, reforçar os diversos tipos de formação, com cursos e pesquisa correspondentes, buscando reforçar a capacidade local de gestão do território, de maneira que a descentralização de uma série de políticas, em particular nas áreas sociais, possa encontrar, no âmbito local, a capacidade de recepção correspondente. Parcerias podem ser constituídas tanto com universidades regionais, na linha, por exemplo, da Universidade Federal da Bahia, como com instituições de apoio, como o Instituto Pólis, Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano (IADH), o Sebrae e tantas outras que se debruçam sobre o tema. Esforços como as Escolas de Governo, que existem em numerosos estados, também podem ajudar. Trata-se de dinamizar uma formação que cruze elementos de serviço social, administração, economia e educação, visando a formação de gestores do desenvolvimento local integrado.



De forma geral, nota-se ainda uma subutilização generalizada do imenso potencial das novas tecnologias de informação. Há, sem dúvida, progressos importantes, como a disponibilização das informações do cadastro empresarial da Secretaria de Finanças de Porto Alegre para facilitar as opções de localização de atividades para novas empresas e também a abertura on-line de informações financeiras para a população, para gerar transparência de uso dos recursos públicos. Mas, via de regra, ainda patinam iniciativas essenciais, como a organização de sistemas integrados de informação local, envolvendo o centro de informação, os indicadores de qualidade de vida, a informação gerencial e a modernização de arquivos. Informação gera transparência, e transparência gera empoderamento.

O tendão de Aquiles das experiências continua sendo a comunicação. Uma série de municípios ainda trabalham comunicação na linha do marketing político; outros, comunicam mal, por deficiência de organização de informação sistematizada; outros, ainda, simplesmente não entenderam que a comunicação é essencial, que faz parte dos direitos fundamentais do cidadão, o que, nos Estados Unidos, por exemplo, se caracteriza como *right to know*, direito de saber. Nunca é demais lembrar que o munícipe é o proprietário, por assim dizer, da empresa.

Nota-se um forte avanço, nos últimos anos, em termos de relações externas, inclusive internacionais, por parte das prefeituras; algumas delas desenvolveram redes de contatos internacionais dinâmicas e funcionais. Nas ONGs, a compreensão da importância dessas iniciativas já é bastante mais desenvolvida. Entretanto, no geral, há um grande caminho pela frente, tanto em termos de conhecimento de experiências internacionais de desenvolvimento local, como em termos de abertura de mercado de comércio eletrônico para as empresas locais, de convênios culturais para a dinamização da educação em rede e assim por diante. Tais constatações, por óbvias que sejam, são importantes para deixar claro que a racionalização institucional faz parte de um processo mais amplo, ultrapassando as simplificações da privatização. Também mostram que a reorganização do contexto institucional na base da sociedade e a recuperação da governabilidade do País, constituem um eixo de ação absolutamente vital. Não se trata, portanto, de organogramas apenas; trata-se da lógica do processo, da cultura administrativa herdada pela nação. O município, unidade básica da estruturação do País, ganhou força e autonomia com a Constituição de 1988 e com a descentralização, que permite ações diferenciadas e mais finamente adequadas às condições de cada localidade. É necessário agora que ele seja capaz de dotar-se de instrumentos de gestão correspondentes.

Sugestões nessa área têm sido numerosas. O essencial é a abertura, por parte das administrações, para a inovação, para outras formas de organização, para outras regiões do País e do mundo. O debate político e econômico ficou, durante longo tempo, confinado a grandes simplificações do século passado, onde tudo se resumia ao embate entre privatização e liberalismo, de um lado, e socialização e estatismo, de outro. Estamos evoluindo para outras formas de organização social, outros paradigmas. Não importa muito se isso pode ser qualificado de terceira ou de quarta via. O que importa realmente, é a expansão das liberdades de opção dos segmentos oprimidos ou excluídos da população, é a construção de uma sociedade mais civilizada, ou, como dizia Paulo Freire, menos malvada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CEPAL. **A Hora da Igualdade**. Brasília, 2010, 58 p. Disponível em: <http://bit.ly/bqwYAh>. Acesso em: 02 nov.2015. (Documento completo em espanhol: CEPAL. **La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir**. Santiago, 2010, 289 p. Disponível em: <http://bit.ly/bA9yrl>. Acesso em: 02 nov.2015).

DOWBOR, Ladislau. **O que é Poder Local**. São Paulo: Brasiliense, 2008. Disponível em: <http://bit.ly/1M8mDaX>. Acesso em 02 nov.2015.

\_\_\_\_\_. **Redes de informação para a gestão local**. Disponível em <http://bit.ly/1l5ar46>. Acesso em 02 nov.2015.

FRIEDMANN, John. **Empowerment: the politics of alternative development**. Worcester, MA: Clark University, 1994.

HENDERSON, Hazel. **Construindo um mundo onde todos ganhem: a vida depois da guerra da economia global**. São Paulo: Cultrix, 1996.

HENDERSON, Hazel; LICKERMAN, Jon; FLYNN, Patrice. **Calvert-Henderson quality of life indicators**. Bethesda, MD: Calvert Group, 2000

KRONEMBERGER, Denise. **Desenvolvimento local sustentável: uma abordagem prática**. Disponível em: <http://bit.ly/1MtUIBw>. Acesso em 02 nov.2015.

LLORENS, Francisco Albuquerque. **Desenvolvimento econômico local: caminhos para a construção de uma nova agenda política**. Rio de Janeiro: BNDES, 2001

MARTINS, Osvaldo. **Gestão territorial: os vetores do desenvolvimento local**. Dissertação de mestrado, Pós-graduação em Administração, PUC-SP, agosto de 2013. Disponível em: <http://bit.ly/1l5abCi>. Acesso em: 02 nov.2015.

MOUSSALLEM, Márcia. **Terceiro Setor: um ator estratégico para o desenvolvimento humano**. São Paulo: Plêiade, 2014.

PNUD, IPEA, FJP. **Atlas do desenvolvimento humano nas regiões metropolitanas brasileiras**. Brasília: PNUD, 2014.

\_\_\_\_\_. **Atlas Brasil 2013**. Brasília: PNUD, 2014.

PNUD, BNDES. **Gestão Participativa para o Desenvolvimento Local**. Recife: BNDES, 2000.

POCHMANN, Márcio e DOWBOR, Ladislau (Orgs.). **Políticas para o desenvolvimento local**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2010.

ROUILLÉ D'ORFEUIL, Henri. **Economia Cidadã: alternativas ao neoliberalismo**. Petrópolis: Vozes, Petrópolis, 2002.

SACHS, Ignacy; LOPES, Carlos; DOWBOR, Ladislau. Crises e Oportunidades em Tempos de Mudança. **In: Desenvolvimento, inovação e sustentabilidade: contribuições de I. Sachs**. Rio de Janeiro: Garamond, 2014.

SEM, Amartya e KLIKSBURG, Bernardo. **As pessoas em primeiro lugar**. São Paulo: Cia. das Letras, 2010.

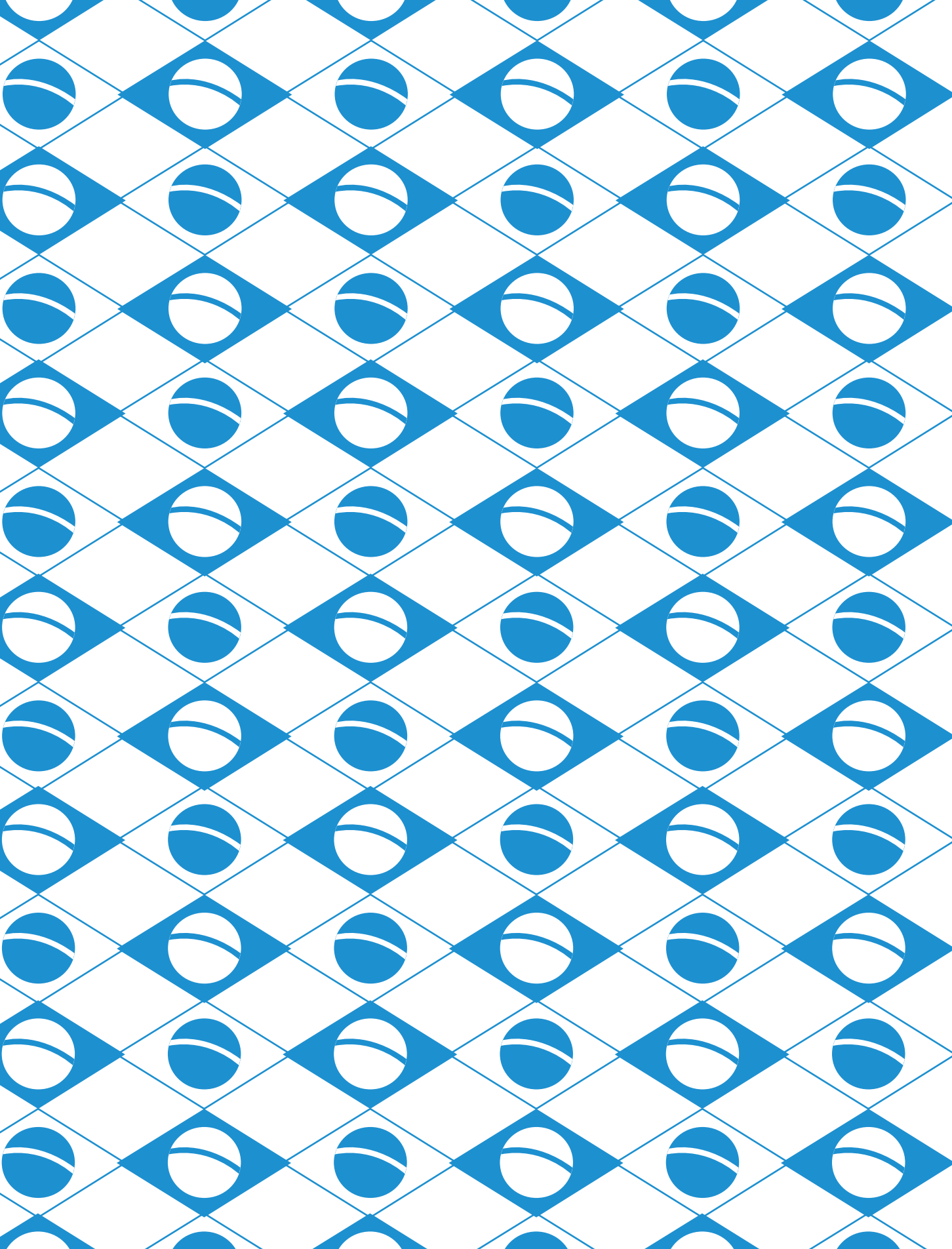
SINGER, Paul. **Introdução à Economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

VANNUCHI, Paulo; POCHMANN, Márcio; MARTONE Branco et.al. **Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local**. São Paulo: Sebrae, 2008.

VERGARA, Patricio e ALBUQUERQUE, Francisco (Orgs.). **Desarrollo económico territorial: respuesta sistémica a los desafíos del empleo**. Buenos Ayres: DETE-ALC, 2006.

VIEIRA, Almir Martins; CASTRO, Dagmar Silva Pinto de; OLIVEIRA, Roberto Joaquim de, (orgs.). **Políticas Públicas Integradas: conceitos, metodologias participativas e casos**. São Paulo: UMESP, 2013.





# O PROJETO E NOSSAS CAMINHADAS

2

Aparecida Rodrigues dos Santos


## I - A PROPOSTA DO FORGEP

Neste capítulo, iremos detalhar o desenvolvimento do projeto do Forgep. Ele foi desenvolvido ao longo de dois anos (2014–2015), com o objetivo de formar gestores públicos municipais e gestores das OSCs. Também trabalhou o mapeamento de processos, propondo o desenvolvimento e a implementação de instrumentos de gestão, atuando com prefeituras e OSCs de cinco estados do Brasil: Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Pernambuco e Rio Grande do Sul.


A iniciativa de elaboração deste projeto se deu a partir da identificação da demanda de melhoria da qualidade da gestão pública nos municípios e nas OSCs, muitas delas financiadas com recursos públicos. Por entender que a eficiência na gestão de recursos dessa natureza é prioridade para o País, o Forgep foi concebido no sentido de conhecer os desafios no contexto onde eles se apresentam e de conceber, junto com os gestores, melhores meios de enfrentá-los.

O Forgep reconhece a grande demanda por conhecimentos, experiências e práticas de gestão; toma como referência, no trabalho de compartilhamento de saberes, o universo de princípios políticos e pedagógicos desenvolvido por Paulo Freire. Dessa forma, eles partem de estudos que orientam a própria execução do projeto, com base nos levantamentos de realidade, das práticas e das reflexões sobre elas, num movimento dinâmico e dialético de ação-reflexão-ação. Ao mesmo tempo, o projeto previu um conjunto de ações que alimentou o próprio processo de sua construção e execução.

Isso significa que, ainda que tenhamos reunido um grupo de profissionais competentes e experientes nas suas áreas de atuação, o projeto construiu uma metodologia de forma processual e coletiva, que serviu como instrumento de auxílio na tomada de decisões por parte dos gestores e no desenvolvimento das políticas públicas. Esse trabalho, portanto, possuiu uma característica essencial: a pactuação de responsabilidades conjuntas com os municípios, no sentido de identificação das principais questões a serem enfrentadas, da troca e do compartilhamento de experiências.



O trabalho foi realizado, no plano educacional, em formato de oficinas para gestores públicos municipais, em especial funcionários de carreira, e para gestores de OSCs de distintas naturezas, respeitando tempos e especificidades do trabalho de cada um. No projeto apresentado à Petrobras, o objetivo geral tratava, portanto, da formação dos gestores públicos municipais e das OSCs. Entre os objetivos específicos, o Forgep indicou os seguintes itens:

- 500 pessoas participantes entre seminários e oficinas, sendo 250 gestores públicos e de organizações sociais formados.
  - OSCs e prefeituras atendidas com base no diagnóstico prévio e na definição dos locais de atuação.
  - 5 seminários de apresentação e 5 seminários de encerramento do projeto.
  - 1 caderno de formação produzido e publicado.
  - 1 caderno de implementação produzido e publicado.
  - 50 oficinas de formação e monitoramento.
  - 45 oficinas de mapeamento.
  - 20 oficinas de implementação realizadas.
- 


## II - ACOMPANHAMENTO DO PROJETO

Ao longo da execução do Forgep, a metodologia que foi desenvolvida seguiu alguns passos importantes. O primeiro deles foi selecionar, junto com a Petrobras, as áreas de demanda, sendo identificados 23 municípios em 5 estados brasileiros. Porém, ao iniciarmos a dinâmica de trabalho do Forgep, verificamos a necessidade, em função da localização geográfica, de fazer a subdivisão em mais polos do que o previsto. Também fomos demandados para a inclusão de outras cidades não previstas no projeto, mas que estavam próximas aos polos e necessitavam de apoio na gestão local.

Desse modo, a relação abaixo indica os estados e as cidades que participaram em todas as fases do Forgep, totalizando 29 municípios atendidos.


- Bahia: Alagoinha, Camaçari, Dias D'Ávila, Pojuca, São Sebastião do Passé e Simões Filho.
- Espírito Santo: Anchieta, Conceição da Barra, Jaguaré, Itapemirim, Piúma, São Mateus, Serra, Vitória.
- Minas Gerais: Betim, Juiz de Fora e Sarzedo.
- Pernambuco: Cabo de Santo Agostinho, Escada, Ipojuca, Jabotão dos Guararapes, Moreno, Rio Formoso e Sirinhaém.
- Rio Grande do Sul: Canoas, Esteio, Pelotas, Rio Grande, São José do Norte.

Com relação à equipe do Forgep, a Flacso fez a opção de concentrar a maior parte dela no escritório de São Paulo, mantendo, no entanto, profissionais na sede do Rio de Janeiro, além dos articuladores de campo nos estados de atuação do projeto. Assim, o trabalho foi desenvolvido por meio de comunicação intensa entre as diferentes equipes nas regiões, contando especialmente com o conhecimento local dos articuladores, capazes de mapear riscos e de listar oportunidades para os primeiros contatos com os municípios.



Com a definição dos polos, municípios participantes e equipe estruturada, iniciamos a pactuação com os municípios. Isso envolveu visitas, reuniões com prefeitos, secretários e gestores, conversas sobre as políticas públicas desenvolvidas, levantamento dos principais problemas enfrentados, além de convidá-los a indicar seus servidores para a participação no processo do Forgep. Esses encontros de articulação seguiram os de mapeamento, otimizando a presença da equipe em campo e a disponibilidade de trabalho dos servidores municipais. A partir das prefeituras também foi possível conhecer uma parte das organizações sociais atuantes nas cidades e na região, o que nos levou a descobrir outros grupos e lideranças interessados em participar do projeto.

A pactuação foi proposta com base na identificação de uma demanda específica das prefeituras. Para o início das atividades, formalizamos a parceria indicando objetivos, responsabilidades e compromissos de colaboração. Dessa forma, a equipe do Forgep elaborou um documento-base descrevendo as ações previstas, o tempo de duração de cada fase, as responsabilidades particulares e conjuntas, finalizando com a vigência do projeto e do acordo de cooperação técnica.





## 1. Rio Grande do Sul: o começo

Iniciamos os trabalhos no Estado do Rio Grande do Sul, que funcionou como porta de entrada, com a boa recepção nos municípios visitados. As primeiras visitas ocorreram nas cidades da região metropolitana de Porto Alegre selecionadas no projeto – Canoas e Esteio –, momento em que foram apresentados os objetivos e no qual foi possível conhecer um pouco mais sobre as administrações municipais, bem como a Refinaria Alberto Pasqualini/REFAP.

Na reunião realizada nas dependências da REFAP, foi explicada a concepção do projeto e a sua abrangência, ficando ajustado que teríamos uma atuação em dois polos distintos, dada a distância geográfica entre as cidades: o primeiro na região metropolitana de Porto Alegre, mais especificadamente na região próxima ao empreendimento da Refinaria, e o segundo na região sul, mais especificadamente no entorno do polo naval de Rio Grande.



*Fernando de Paulo, sócio de gabinete adjunto de esteio; João Adolfo Oderich, gerente-geral da Refinaria Alberto Pasqualini/REFAP; Jairo Jorge, prefeito de Canoas; Beth Colombo, vice-prefeita de Canoas; José Aparecido Barbosa, gerente de Relacionamento Comunitário da Responsabilidade Social da Petrobras, e Salete Valesan, diretora da FLACSO.*

Na cidade de Canoas, a equipe do Forgep foi recebida pelo prefeito e pela secretária adjunta de Projetos Especiais e Inovação, que apresentaram as principais demandas e ações que vêm sendo aplicadas no município. Na sequência, realizamos novas reuniões, dessa vez na Secretaria de Planejamento e Gestão, que, conhecendo os objetivos do projeto e os principais pontos da metodologia de trabalho, indicou três frentes iniciais de atuação: reuniões com a Escola de Gestão e Cidadania do município, com o Instituto XXI, que a administra, e com a Coordenação de Desenvolvimento Pessoal e Departamento de Recursos Humanos (sobre o Plano de Carreira dos Municípios de Canoas). Ficou definido, também, que o ponto focal para darmos continuidade ao projeto seria a Secretaria de Monitoramento.

Nos encontros em Canoas, já foi possível realizar o trabalho do mapeamento de processos e identificar o plano de metas da cidade, que reflete seu planejamento estratégico. São, ao todo, quatro grandes áreas temáticas – cidadania, desenvolvimento, infraestrutura e gestão –, além de dez programas articulados a elas, que abrangem de segurança pública à comunicação. Conhecemos também o Fórum Avançado de Socialização dos Indicadores Locais – FASIL-GEP, responsável por debater temas da gestão pública e indicadores coletados pelo Instituto XXI.



*Jairo Jorge, prefeito de Canoas, e Salete Valesan Camba, diretora da FLACSO, assinam o termo de cooperação.*

Já no município de Esteio, o Forgep foi recebido pelo prefeito, pelo secretário de administração, e pelo chefe de gabinete adjunto. Desde o primeiro encontro, eles apontaram interesse em receber o projeto. Na reunião, destacou-se o interesse da gestão municipal em aprimorar a execução da Lei de Acesso à Informação – LAI, que depende de mapeamento e aperfeiçoamento dos fluxos e processos. O seguinte encontro ocorreu com a presença de outros servidores, que substituíram o secretário. Permanecemos em contato com a Prefeitura de Esteio para efetivar o interesse no Forgep. O município teve Canoas como núcleo de realização dos encontros e atividades coletivas e esteve integrado ao Seminário de Abertura, ocorrido também em Canoas, no dia 16 de junho de 2014.

O segundo polo indicado no Rio Grande do Sul, foi o município de Rio Grande, que atendeu também aos municípios de Pelotas e São José do Norte, em função da proximidade. O primeiro contato e uma reunião aconteceram com a participação do responsável pelo setor de responsabilidade social no Polo da Petrobras em Rio Grande. A partir desse encontro, foi possível conhecer a atuação da Petrobras com as organizações sociais e com os municípios, por meio do apoio a projetos e cursos de preparação para seu desenvolvimento. Na mesma ocasião, a equipe foi recebida pelo prefeito de Rio Grande para apresentação do projeto e conhecimento das demandas iniciais da administração. O prefeito confirmou o interesse do município em participar do Forgep, por meio de seus servidores.



*Salete Valesan Camba, diretora da FLACSO, ao lado prefeito de Rio Grande, Alexandre Lindermeier, do vice-prefeito de São José do Norte, Francisco Elifalete Xavier, e do gerente de Relacionamento Comunitário da Responsabilidade Social da Petrobras, José Aparecido Barbosa.*

Com relação às vagas nesses polos, unindo as prefeituras tentamos contemplar todos os municípios da mesma forma, visando estender o número de vagas sem, contudo, perder qualidade e especificidade na metodologia de trabalho, pensada em função da metodologia proposta para as oficinas.

Em São José do Norte, o contato foi iniciado com a Secretaria de Educação. A cidade vive particularidades importantes no que diz respeito à gestão local e no planejamento. Um exemplo foi a entrada da empresa Estaleiros do Brasil Ltda. (EBR), levando para o município um ciclo de plataformas de petróleo para o Pré-Sal, que demandou a presença de mais de 3 mil trabalhadores de diferentes partes do País. Com isso, a cidade enfrenta o desafio do crescimento populacional ocorrido em pouquíssimo tempo, o que vem gerando diversos problemas sociais. Além desses desafios, a cidade sofre com o difícil acesso por terra e por barco, desde muitos anos.

No município de Pelotas, o contato foi feito com o coordenador de Estratégia e Gestão. O município conta, na sua estrutura, com o uma consultoria em gestão pública, além de ter planos para implementar a metodologia PMI/PMBOK para a gestão de projetos do município. Mesmo com a consultoria, foi realizada reunião de apresentação do Forgep e, na ocasião, nos apresentaram um panorama sobre o andamento das ações da consultoria e afirmaram o interesse no Forgep na cidade.

No Estado, fizemos o planejamento das ações do projeto e o mapeamento de processos, conhecendo pontos positivos, críticos e as necessidades de melhoria de processos e de formação. Essa experiência nos deu base para desenhar o escopo do trabalho de mapeamento a ser seguido nos demais estados:

- Fazer diagnóstico e compreender o modelo atual de gestão de projetos na prefeitura, por meio de entrevistas individuais com gestores de secretarias, gerentes de programa e projetos e pessoas que, de alguma forma, participam do trabalho de gerenciamento do projeto e que possam colaborar.
- Registrar em planilha as atividades relacionadas, contendo o descritivo da atividade, saber se ela é automatizada, qual a ferramenta utilizada etc.
- Fazer um desenho do fluxo atual macro e detalhado do processo de gerenciamento de projetos, conforme expresso pelos entrevistados, utilizando a ferramenta Visio.
- Identificar os processos críticos, os problemas levantados e as oportunidades de melhoria.
- Estudar os processos atuais e orientar para a readequação e a melhoria do processo.
- Fazer um desenho do modelo futuro proposto e orientar para o entendimento e a incorporação das melhorias propostas.
- Considerar, para entendimento do processo, a fase de concepção e a viabilidade que precede o projeto e também a fase pós-projeto, entendendo as ações ou processos utilizados para comprovar sua eficiência, eficácia e efetividade.

## 2. Segundo passo: Bahia

Deixando o Rio Grande do Sul, fomos para a Bahia, para iniciar o processo de articulação local nos seis municípios. Em Simões Filho, a equipe da Flacso foi recebida pela secretária interina de Educação e, na oportunidade, foi apresentada a minuta do termo de acordo que o Forgep vem pactuando com todas as prefeituras, para que a administração pudesse conhecer os objetivos do projeto.

Em Camaçari, a receptividade foi muito boa desde o início. A reunião foi feita com a Secretaria de Administração e com a responsável pelo Programa de Capacitação de Servidores Públicos realizado pela prefeitura, chamado Prata da Casa. A prefeitura alimenta a expectativa de ampliar o seu programa e de transformá-lo em uma Escola de Governo, envolvendo formação para servidores públicos de outros municípios vizinhos da região metropolitana de Salvador.

Na ocasião, a prefeitura nos apresentou o desafio de capacitar 3 grupos de servidores recém-homologados em concurso público municipal e que precisavam de formação. Houve grande expectativa em relação ao Forgep por atender a essa demanda, que, segundo a prefeitura, chegaria a 200 pessoas. Ponderamos a limitação do projeto para atender um número tão alto em apenas um município, mas foi aberta a possibilidade de abrir mais vagas em Camaçari, após uma avaliação precisa das demais prefeituras baianas. A Prefeitura de Camaçari dispõe de ótima infraestrutura e, nesse sentido, ficou referenciada para atender as atividades de formação do Forgep.

Outro município da Região Metropolitana de Salvador que também foi convidado a integrar o Forgep, foi Dias D'Ávila. O projeto foi apresentado à Secretaria de Educação e foi solicitada uma audiência com a prefeita e sua equipe. A reunião contou com a participação do secretário de Governo do Município e com a prefeita, que manifestou interesse no projeto, mas ponderou ter uma equipe muito enxuta e sobrecarregada, o que dificulta disponibilizar muitos funcionários para as atividades de formação. No decorrer da execução do projeto, o município também recebeu uma das oficinas.



*Mesa de abertura em Camaçari: prefeito de Camaçari, Ademar Delgado das Chagas; o presidente do Conselho Nacional do Serviço Social da Indústria, Gilberto Carvalho; a diretora da FLACSO, Salete Valesan; a secretária de Administração da Prefeitura de Camaçari, Lezineide Chagas; e o gerente-executivo de Responsabilidade Social da Petrobras, Armando Tripodi.*



*Servidores dos municípios de Camaçari e Dias D'Ávila.*

Em São Sebastião do Passé, fomos recebidos na Secretaria de Fazenda e Gestão. A equipe da prefeitura manifestou interesse em participar do Forgep e informou ter um consultor semanal, responsável por alimentar Sistema de Convênio (Siconv), Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação (Simec) e demais sistemas, que também auxilia a prefeitura na prestação de contas. O município sinalizou que o Forgep poderá auxiliar, capacitando uma equipe de servidores para melhor acompanhamento e execução.

Em Pojuca, a comunicação foi com o Gabinete do Prefeito, que recebeu a equipe do Forgep para apresentação do projeto e entrega da minuta do termo de cooperação. Igualmente, o município demonstrou interesse.

Em Alagoinhas, último município do polo da Bahia, o contato se deu por meio da Secretaria de Educação, que, após a apresentação do projeto, se interessou muito. Essa foi uma iniciativa que precisou ser articulada com outras secretarias municipais, de forma a contemplar a formação dos servidores.



*Representantes de Camaçari, Dias D'Ávila, Pojuca e de S. Sebastião do Passé.*



### 3. Seguindo para Pernambuco

A articulação local em Pernambuco foi direcionada, no primeiro momento, aos dois municípios previstos no projeto: Cabo de Santo Agostinho e Ipojuca. Ambas as cidades, pertencem ao território de Suape – Complexo Industrial Portuário -, que reúne, ao todo, mais 6 municípios. Por fim, em diálogo com a equipe da Petrobras no Estado, a atuação do Forgep em PE ampliou seu escopo de 2 para 8 municípios atendidos na região (Cabo de Santo Agostinho, Escada, Ipojuca, Jaboatão dos Guararapes, Moreno, Rio Formoso e Sirinhaém).

Em Ipojuca, a interlocução se deu por meio da Secretária de Planejamento. O município relatou alguma experiência no tema do gerenciamento de projetos, a partir de uma iniciativa em 2013, de implantar o modelo de planejamento do Governo do Estado do Pernambuco, tendo realizado 5 seminários abertos à população, que serviram de subsídio para a adequação do Plano Pluri Anual (PPA). Neste sentido, o Forgep veio ao encontro da proposta de formação que o município pretende alcançar.

Na cidade de Rio Formoso, o Forgep foi acompanhado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Social, que se antecipou e demonstrou as dificuldades enfrentadas pela gestão municipal. Não há, no município, um processo desenhado de gerenciamento de projetos, sendo necessário apresentar a metodologia para que os servidores possam conhecer novas formas de acompanhar o trabalho que desenvolvem e, então, identificarem outras possibilidades de atuação.

Na cidade de Escada, a receptividade foi muito positiva, pois os servidores estavam conscientes das dificuldades enfrentadas, sobretudo no que diz respeito ao gerenciamento de projetos na prefeitura. Não há processos definidos e, assim, houve reconhecimento da importância da capacitação no tema.

Na cidade de Cabo de Santo Agostinho, fomos recebidos pelo secretário de Planejamento, que agradeceu pela escolha do município e, na sequência, foi convidado a ser o município-polo para a execução das oficinas de formação do Forgep na região, reunindo, em suas dependências, os demais municípios participantes. O secretário aceitou o convite e informou que a prefeitura colocaria toda sua infraestrutura à disposição, pois reconhece a importância de capacitações como essa e reforçou interesse em participação do projeto.



*Servidores de Cabo de Santo Agostinho; Escada; Sirinhaém, Jaboatão dos Guararapes e das Organizações da Sociedade Civil.*



*Credenciamento para o Seminário de Abertura do Forgep, no auditório do Centro Administrativo Municipal, Joaquim Nabuco - Cabo de Sto. Agostinho.*

A articulação local em Pernambuco foi direcionada, no primeiro momento, aos dois municípios previstos no projeto: Cabo de Santo Agostinho e Ipojuca. Ambas as cidades, pertencem ao território de Suape – Complexo Industrial Portuário -, que reúne, ao todo, mais 6 municípios. Por fim, em diálogo com a equipe da Petrobras no Estado, a atuação do Forgep em PE ampliou seu escopo de 2 para 8 municípios atendidos na região (Cabo de Santo Agostinho, Escada, Ipojuca, Jabotão dos Guararapes, Moreno, Rio Formoso e Sirinhaém).

Em Ipojuca, a interlocução se deu por meio da Secretária de Planejamento. O município relatou alguma experiência no tema do gerenciamento de projetos, a partir de uma iniciativa em 2013, de implantar o modelo de planejamento do Governo do Estado do Pernambuco, tendo realizado 5 seminários abertos à população, que serviram de subsídio para a adequação do Plano Pluri Anual (PPA). Neste sentido, o Forgep veio ao encontro da proposta de formação que o município pretende alcançar.

Na cidade de Rio Formoso, o Forgep foi acompanhado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Social, que se antecipou e demonstrou as dificuldades enfrentadas pela gestão municipal. Não há, no município, um processo desenhado de gerenciamento de projetos, sendo necessário apresentar a metodologia para que os servidores possam conhecer novas formas de acompanhar o trabalho que desenvolvem e, então, identificarem outras possibilidades de atuação.

Na cidade de Escada, a receptividade foi muito positiva, pois os servidores estavam conscientes das dificuldades enfrentadas, sobretudo no que diz respeito ao gerenciamento de projetos na prefeitura. Não há processos definidos e, assim, houve reconhecimento da importância da capacitação no tema.

Na cidade de Cabo de Santo Agostinho, fomos recebidos pelo secretário de Planejamento, que agradeceu pela escolha do município e, na sequência, foi convidado a ser o município-polo para a execução das oficinas de formação do Forgep na região, reunindo, em suas dependências, os demais municípios participantes. O secretário aceitou o convite e informou que a prefeitura colocaria toda sua infraestrutura à disposição, pois reconhece a importância de capacitações como essa e reforçou interesse em participação do projeto.

Os demais municípios foram entrando no projeto no decorrer da sua execução, como foi o caso de Jaboatão dos Guararapes, que recebeu as últimas oficinas de formação e sediou o seminário de encerramento do Forgep.



*Palestra do ministro-chefe da Secretaria Geral da Presidência, Gilberto*



## 4. Próximo Estado: Espírito Santo

O Estado do Espírito Santo contou com a participação de 8 municípios, que foram divididos entre o norte e o sul do Estado, formando dois núcleos. Com base no trabalho de articulação de campo e das reuniões que se seguiram, as cidades de Anchieta e São Mateus ficaram definidas como polos aglutinadores dos demais municípios do seu entorno. A receptividade do projeto no Estado foi bastante positiva.

Na reunião em Itapemirim, houve uma apresentação do projeto e esclarecimentos ao subsecretário de Administração sobre todas as atividades previstas. Ficou definida, conjuntamente, a participação de 15 a 20 servidores municipais nas oficinas de formação.

Na cidade de Piúma, o Forgep foi apresentado para 8 secretários municipais, que estiveram presentes na reunião. Desde esse primeiro momento, ficou claro o interesse da gestão municipal na adesão. Foram oferecidas, também, de 15 a 20 vagas para participação dos servidores nas oficinas. Entretanto, o secretário de Desenvolvimento solicitou um aumento desse número, mas, nessa etapa, não foi possível atender à solicitação, em função do número de municípios agrupados no polo.

Em Anchieta, a apresentação do projeto contou com a presença do prefeito, que destacou a importância da parceria da cidade com o Forgep, colocando a sua equipe da Secretaria de Administração e da Escola de Governo como coordenadores da ação. O município possui excelente estrutura e se disponibilizou a ficar como polo aglutinador das demais cidades do sul do Estado.



*A diretora da FLACSO, Salette Valesan, apresenta o projeto aos participantes do Seminário de Abertura do Forgep, em Anchieta.*

*Encerramento do Forgep em São Mateus.*



Em Vitória, a equipe da Flacso encontrou-se com secretários municipais e demais servidores responsáveis pelas principais áreas nas quais o Forgep teria impacto. A secretária de Gestão Estratégica afirmou que a demanda atual do município de Vitória consiste na captação de recursos, na formação em direitos humanos e na estruturação administrativa como um todo, para além das atribuições específicas da Secretaria de Fazenda. A secretária de Educação ressaltou o quadro privilegiado de técnicos executores de que a prefeitura dispõe, embora tenham o grande desafio de estabelecer parcerias com as organizações sociais e os municípios do entorno. Os secretários reconheceram a importância do Forgep para o município.

Em São Mateus, o Forgep foi apresentado aos secretários de Governo, de Ciência e Tecnologia e à Controladora Geral do Município, destacando a centralidade da cidade e a possibilidade de ter uma participação destacada como polo do projeto. As reuniões no Polo São Mateus/ES buscaram agregar os demais municípios que se agrupam no norte do Estado. O número de vagas ficou desenhado para atender a mesma capacidade prevista para o sul: entre 15 e 20 servidores participantes de cada município. O subsecretário de Administração confirmou o interesse do município em participar do projeto e em disponibilizar transporte e diárias para que os servidores de Conceição da Barra pudessem participar das oficinas.

Em Jaguaré, o prefeito foi representado pelo secretário de Governo, que já havia tomado conhecimento do projeto, e ficou muito agradecido por fazer parte do processo de formação.

O último município da região, Serra, teve a presença dos secretários diretamente envolvidos com a temática de trabalho do Forgep. O projeto foi apresentado e bem recebido pelo grupo. A secretária de Planejamento ressaltou a importância de um processo de formação com esse.



*Presença de servidores municipais e representantes das Organizações da Sociedade Civil.*

## 5. Chegando a Minas Gerais

O Forgep, no Estado de Minas Gerais, apresentou uma situação distinta dos demais: contou apenas duas cidades previstas. Ainda assim, houve a necessidade de dividir em dois polos, em função das longas distâncias que as separam.

No município de Betim, o encontro se deu com a participação do prefeito e com o secretário de Planejamento. Ambos receberam muito bem o projeto, entendendo a proposta e reconhecendo a importância da iniciativa para o município. O prefeito relatou os principais desafios que as secretarias enfrentam: convênios, contratos, gestão de recursos humanos, prestação de contas, sistemas e a falta de motivação dos servidores. No decorrer da preparação para o início das oficinas de formação, foi incluído, nesse polo, o município de Sarzedo, por indicação da Petrobras.



*Oficina em Betim.*



*Oficina em Juiz de Fora.*

Em Juiz de Fora, houve um diferencial, pois, embora o primeiro encontro tenha sido bastante proveitoso, o município optou por receber apenas a oficina de SICONV e outros Sistemas, por entenderem que essa seria a principal demanda para a gestão naquele momento.

Em cada Estado tivemos, como parte da equipe do projeto, a presença de um articulador local, por indicação dos municípios-polos. Eles mantiveram estreita relação com um servidor público local.

Para as oficinas, estimamos o total de até 50 participantes. Neste sentido, tivemos que dividi-los entre os municípios, ficando sempre uma média de 10 a 15 vagas para os polos que concentraram mais de 3 municípios.

Delimitar esse número, já no início, foi um problema, pois, como já mencionado anteriormente, os municípios necessitam muito de formação e a maioria solicitou maior disponibilidade de vagas. Porém, em função da quantidade de municípios atendidos pelo projeto, não foi possível fazer essa ampliação.

Nessa etapa inicial do projeto, nos deparamos com município bem estruturados, com consultorias específicas já apoiando a gestão e também com municípios em processos bem iniciais de organização da gestão. Independentemente de como se encontrava o município, não houve recusa de nenhum deles em receber o Forgep, mas, ao contrário, sempre houve o entendimento que essa seria uma ótima oportunidade de envolver os servidores no processo de formação.

Ainda na fase inicial, contamos com as atividades de mapeamento de processo, que serão mais detalhadas no capítulo 4 deste livro. De qualquer modo, tal atividade aconteceu em todos os municípios, a fim de identificar demandas. Neste sentido, foi apresentado aos secretários, na parte de mapeamento, o desenho futuro do processo de gerenciamento de projetos e, para isso, contou-se com uma formação em melhores práticas de gestão de projetos.

Os municípios visitados receberam bem a proposta e alguns deles já apresentam conhecimentos em gerenciamento de projetos bastante avançados, com utilização da metodologia de gerenciamento de projetos baseada no PMBoK, escritório de projetos (PMO) e registro das demandas por formação específica em temas complementares, como gestão de riscos, indicadores de gestão de projetos e da organização etc. Naqueles que não possuíam metodologia ou outras formas de desenho de processo associadas à gestão de projetos, esses conhecimentos foram compartilhados, bem como as possibilidades que poderão ser alcançadas com eles.



*Encerramento no polo de Betim.*

### III - OFICINAS DE FORMAÇÃO

A etapa designada por “formação” tratou das atividades de um curso com 7 oficinas, oferecidas a gestores públicos municipais e profissionais responsáveis por projetos nas organizações sociais da região. A temática do curso envolveu: marco regulatório; elaboração de projetos sociais; melhores práticas no gerenciamento de projetos; gestão de convênios: SICONV e outros sistemas; fundos públicos, privados e emendas parlamentares; e planejamento estratégico situacional.

Foram produzidos cadernos de formação de acordo com cada tema abordado para apoiar os participantes. Além desse material, cada formador, disponibilizou o material trabalhado, como apresentações em PowerPoint, textos de apoio e indicações bibliográficas.

A relação das oficinas segue disposta abaixo.

#### 1. Marco regulatório (carga horária: 8h)

A oficina sobre Marco Regulatório é uma agenda política ampla, que tem o objetivo de aperfeiçoar o ambiente jurídico e institucional relacionado às OSCs e suas relações de parceria com o Estado. Apropriar-se do tema, permite, tanto para os gestores públicos quanto para os gestores da sociedade civil, conhecerem os instrumentos jurídicos, as novas diretrizes e princípios da gestão pública mais conectada com a realidade da sociedade civil organizada no Brasil. Isso favorece às organizações a conquista da autonomia necessária para se relacionar com o poder público.



*Oficina de Marco regulatório – Cabo de St.  
Agostinho – PE.*

## 2. Elaboração de projetos (carga horária: 8h)

Nessa oficina foram abordados temas como: conceituação; estruturas organizacionais voltadas para o projeto; habilidades do gerente de projetos; equipes de projetos; ciclos e fases do projeto (fluxo do processo); definição do escopo do projeto; identificação de restrições; planejamento de recursos e estimativas; definição dos controles de planejamento do projeto; criação do plano de projeto; avaliação e controle do desempenho; métodos e técnicas utilizados na avaliação econômica e social de projetos; análise de custos futuros gerados pelo projeto e organização geral.



*Oficina de Elaboração de projetos – Polo Canoas – RS.*

## 3. Melhores práticas no gerenciamento de projetos (carga horária: 8h)

Nessa oficina, foram tratados os seguintes temas: apresentação de processos relacionados à etapa de concepção e viabilidade do projeto; reconhecimento e diferenciação de projeto e trabalho continuado; formas de definir, viabilizar e decidir pela construção ou não do projeto; e o planejamento estratégico. O exercício prático dessa oficina trabalhou a definição do plano estratégico e das fases de um projeto em construção; o monitoramento e o controle, por meio do valor agregado; e o registro das lições aprendidas.



*Oficina de Melhores práticas no gerenciamento  
de projetos – Polo S. Mateus – ES.*



## 4. Convênios e prestação de contas (carga horária: 16h)

A oficina teve por objetivo capacitar os participantes a planejar adequadamente as ações relacionadas a convênios (a transferência voluntária de recursos da União); a formalizar convênios de acordo com as normas estabelecidas pelo governo federal; a executar apropriadamente o objeto do convênio e a prestar contas dos recursos.

*Oficina de Prestação de contas – Polo Rio Grande – RS.*



## 5. Gestão de convênios: SICONV e outros sistemas (carga horária: 16h)

Esta oficina teve por objetivo de propiciar ampla visão do Portal de Convênios (Sistema de Convênios - SICONV), suas funcionalidades, métodos e técnicas de apresentação de projetos, com ênfase na administração pública.



*Oficina Gestão de convênios: SICONV e outros sistemas – Polo Juiz de Fora – MG.*

## 6. Fundos públicos, privados e emendas parlamentares (carga horária:8h)

A oficina procurou instrumentalizar os participantes para a captação de recursos públicos federais, para o financiamento de programas, projetos e serviços, numa perspectiva de democratização dos fundos públicos, privados e emendas parlamentares, bem como da utilização ética e responsável dos recursos que os compõem.



*Oficina de Fundos públicos, privados e emendas parlamentares – Polo Anchieta – ES.*

## 7. Planejamento estratégico situacional (carga horária: 16h)

A oficina buscou propiciar conhecimento sobre os conceitos e tipos de planejamento, abordando o pensamento estratégico aplicado à gestão governamental contemporânea; o planejamento estratégico público como ferramenta de implementação de políticas públicas; os desafios e os atributos do planejamento governamental de longo prazo; a importância da leitura dos atores para a viabilidade política da agenda governamental.



*Oficina de Planejamento estratégico situacional – Betim – MG.*



Cada oficina realizada contou com instrumento de avaliação, utilizado para aperfeiçoamento para futuras experiências. A lista de presença foi o instrumento que identificou e comprovou a participação, para que os certificados fossem emitidos de acordo com o número de horas presentes de cada participante. Essa etapa de formação contou com carga horária de 80 horas, distribuídas ao longo de 12 meses.

Chegamos ao final desta etapa de formação com excelente aproveitamento, com demandas de continuidade do Forgep e também de inserção de novos temas para formação. O fechamento se deu com os seguintes números:

**TABELA 1 - NÚMERO DE PARTICIPANTES POR ORIGEM**

<b>ORIGEM</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
<b>Servidores públicos</b>	619
<b>OSCs</b>	56
<b>TOTAL</b>	<b>675</b>

Quanto à distribuição por Estado, temos:

**TABELA 2 - NÚMERO DE PARTICIPANTES POR ESTADO E ORIGEM**

<b>ESTADO</b>	<b>SERVIDORES PÚBLICOS</b>	<b>OSCs</b>	<b>TOTAL</b>
BA	83	0	83
ES	141	09	150
MG	105	5	110
PE	112	11	123
RS	178	31	239
<b>TOTAL</b>			<b>705</b>

## IV - REFLEXÕES SOBRE O PROJETO


As últimas décadas testemunharam a crescente demanda da sociedade por eficiência, eficácia e efetividade por parte dos governos, no Brasil e no mundo. Por um lado, a sociedade civil se organiza e pressiona os governos por melhor qualidade de atendimento de suas demandas; por outro, em um contexto de escassez, os governos necessitam modernizar e aprimorar a gestão, de modo a dar conta de suas responsabilidades. Nesse sentido, os municípios se vêem obrigados a rever suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, a fim de aperfeiçoarem seus processos, assegurando melhor desempenho e resultados mais efetivos. Aos poucos, busca-se maior transparência para as práticas administrativas, o que favorece o controle social, contribuindo para a consolidação de uma sociedade democrática.

Também a demanda da administração pública para seus servidores se modifica; a administração pública contemporânea requer domínio de novas competências, compromisso com resultados e eficiência em seu processo e relações de trabalho. De acordo com Pacheco (2002, p.1)<sup>6</sup>, a mudança de cultura no setor público – da cultura burocrática para outra mais transparente, responsabilizante e com controle de resultados – precisa ter um avanço maior. É preciso integrar aspectos políticos e técnicos na nova gestão e os servidores necessitam estar inseridos nesta transformação.

No entanto, especialmente na instância municipal, os servidores nem sempre acompanham as rápidas mudanças ou respondem às novas demandas da gestão contemporânea. Uma das dificuldades para a implantação dessa gestão está ainda na resistência demonstrada por alguns deles, vinculados à gestão “tradicional”, marcada pelo patrimonialismo e paternalismo. Além da quebra dessa resistência, para que haja resposta do servidor a essas novas demandas, é preciso investimento na sua profissionalização. Assim, os municípios brasileiros têm pela frente o desafio de rever sua estrutura, com o objetivo de sensibilizar, articular e qualificar os funcionários públicos municipais frente às novas exigências que surgem.

Nesse cenário, o Forgep foi ao encontro dessa nova perspectiva de um modelo de serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado ao atendimento das necessidades dos cidadãos. Tal modelo se distingue, na atualidade, principalmente pelo atendimento do interesse público e apresenta oportunidades e desafios para seus gestores.


<sup>6</sup> PACHECO, R.S. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competência de direção. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 oct. 2002.

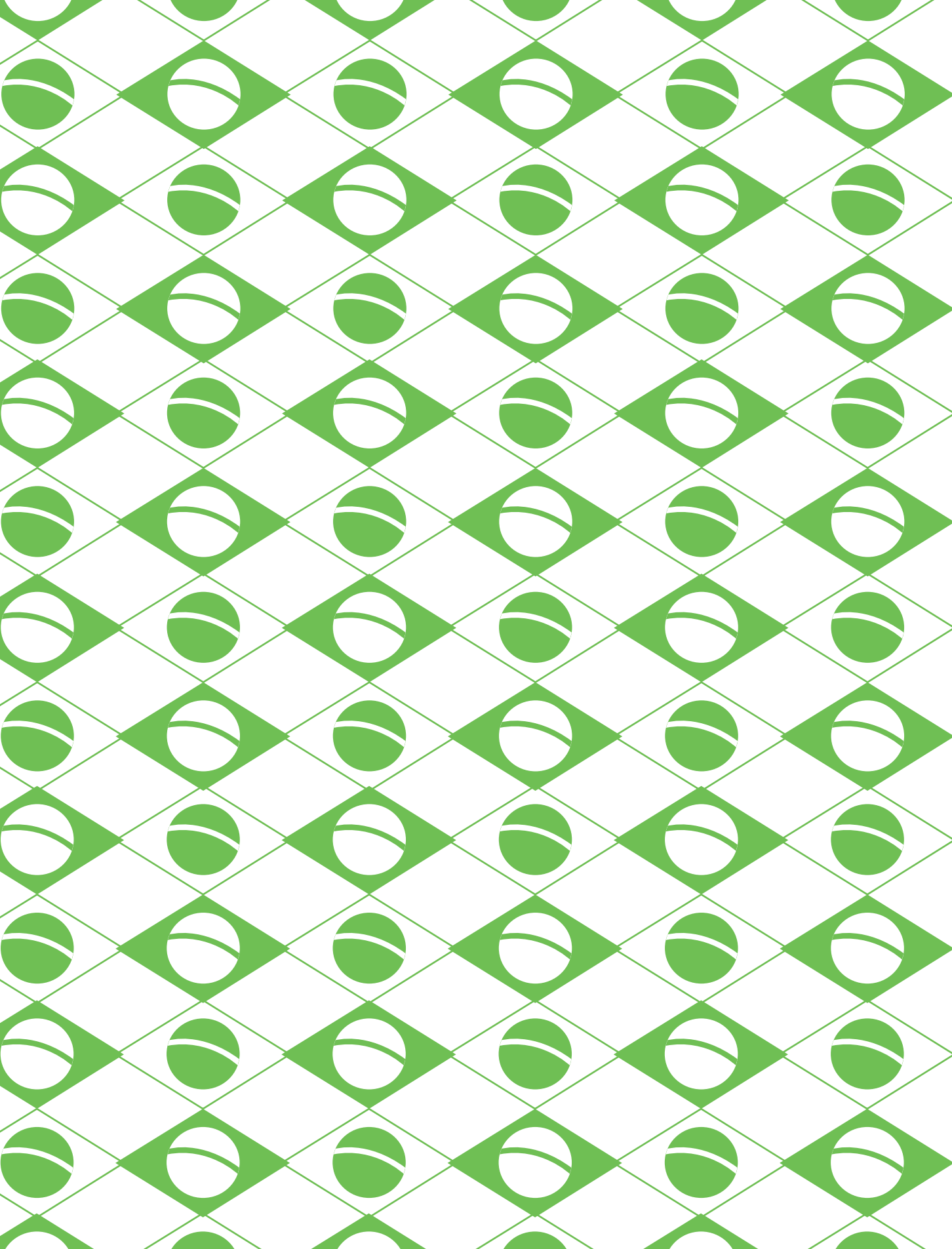


A nova administração pública deve considerar assuntos administrativos sob a perspectiva do redesenho organizacional do Estado, da reestruturação das carreiras no setor público, da profissionalização dos servidores, do acréscimo de tecnologias adaptadas, de programas e gestão orçamentária e estratégica. Isso, além de investir fortemente em recursos humanos, em qualificação, treinamento e capacitação dos funcionários.

De maneira geral, é fundamental que o servidor desenvolva habilidades e competências para prestar um serviço de qualidade. Entretanto, sabemos que a política efetiva de valorização e a oferta de capacitação e treinamento são cada vez mais escassas. É fundamental que a gestão local fomente a participação dos seus servidores no planejamento estratégico, pois trata-se de uma ferramenta que tem se destacado na contemporaneidade e tem uma relação direta com o comprometimento e a participação de todos os agentes da administração.

O Forgep permitiu identificar o perfil do servidor, provocando mais aquisição de conhecimentos e, consecutivamente, mais habilidades para o exercício da cidadania. Podemos perceber que os servidores possuem comprometimento com a gestão, responsabilidade, inteligência prática, empreendedorismo, capacidade de comunicação, criatividade, relacionamento interpessoal, liderança e bom senso. Sendo assim, garantir a valorização do servidor pela administração pública, por meio da participação no Forgep, foi uma decisão extremamente importante, pois, permitiu uma ampla troca de experiência e um grande aprendizado.





# A FORMAÇÃO COMO UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Cássia Janeiro

O projeto foi desenvolvido em 5 estados (Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Pernambuco e Rio Grande do Sul), divididos em 8 polos, conforme acordado entre os gestores dos municípios: Camaçari (BA), Anchieta e São Mateus (ES), Betim e Juiz de Fora (MG), Cabo de Santo Agostinho (PE), Canoas e Rio Grande (RS) e contou com a participação de 29 municípios.

No presente capítulo, trataremos da formação que foi realizada em cada um dos polos, por meio do curso composto por sete oficinas temáticas, cujo conteúdo foi desenvolvido em sete cadernos.

## I - BRASIL

Os cadernos de formação foram elaborados pela Flacso e distribuídos para os participantes das oficinas. Foram sete cadernos que abordaram os conteúdos trabalhados nas oficinas.



TABELA 3 - CADERNOS

ESTADO	
<b>CADERNO 1</b>	Marco regulatório das Organizações da Sociedade Civil
<b>CADERNO 2</b>	Elaboração de projetos sociais
<b>CADERNO 3</b>	Melhores práticas no gerenciamento de projetos
<b>CADERNO 4</b>	Convênios e prestação e contas
<b>CADERNO 5</b>	Gestão de convênios: SICONV e outros sistemas
<b>CADERNO 6</b>	Fundos públicos, privados e emendas parlamentares
<b>CADERNO 7</b>	Planejamento estratégico situacional

## 1. Participantes

Como foi dito na Introdução, as expectativas do Forgep quanto ao número de participantes foram superadas. Isso se refere tanto ao número de participantes nas oficinas quanto nos seminários realizados.



*Encerramento Forgep – Polo São Mateus – ES.*

Dessa forma, embora a previsão fosse de 500 participantes e, desses, 250 para serem formados nas oficinas, esse número foi superado. Foram 675 participantes nas oficinas e 555 participantes nos seminários de abertura, conforme mostram as tabelas abaixo.

## CAMARAÇI



*A diretora da Flacso-Brasil, Salete Valesan, apresenta o Forgep em Seminário de Abertura - Camaçari - BA.*

## ANCHIETA - ES



*Seminário de Abertura – Anchieta - ES.*

## SÃO MATEUS - ES



*Seminário de Abertura – São Mateus - ES.*

## BETIM - MG



*Seminário de abertura com prof. Dr. Ladislav Dowbor – Betim - MG.*

## CABO DE STO. AGOSTINHO -PE



*Seminário de Abertura – Cabo de Santo Agostinho - PE.*

## CANOAS - RS



*Seminário de Abertura – Canoas - RS.*

## RIO GRANDE - RS



*Seminário de Abertura – Rio Grande - RS.*



A tabela 4 mostra a relação de participantes por polo e estado nos seminários oferecidos. Já a tabela 5 expõe a relação entre polos, municípios e número de participantes.

TABELA 4  
NÚMERO DE PARTICIPANTES POR POLO/ESTADO NOS SEMINÁRIOS<sup>7</sup>

ESTADO	POLO	NÚMERO DE PARTICIPANTES
BA	Camaçari	143
ES	Anchieta	68
	São Mateus	53
MG	Betim	39
	Juiz de Fora	0
PE	Cabo de Santo Agostinho	110
RS	Canoas	75
	Rio Grande	7
TOTAL		555

<sup>7</sup> Todos os participantes de MG foram para os seminários em Betim.



**TABELA 5**  
**RELAÇÃO DE POLOS, MUNICÍPIOS E NÚMERO DE PARTICIPANTES**

ESTADO	MUNICÍPIO	POLO	PARTICIPANTES	TOTAL	%
BAHIA	Alagoinha	CAMAÇARI	83	83	12,31
	Camaçari				
	Dias D'Ávila				
	Pojuca				
	São Sebastião do Passé				
	Simões Filho				
ESPÍRITO SANTO	Anchieta	ANCHIETA	74	150	22,26
	Conceição da Barra				
	Itapemirim				
	Jaguareé				
	Piúma	SÃO MATEUS	76		
	São Mateus				
	Serra				
	Vitória				
MINAS GERAIS	Betim	BETIM	79	109	16,17
	Sarzedo				
	Julz de Fora	JUIZ DE FORA	31		
PERNAMBUCO	Cabo de Santo Agostinho	CABO DE SANTO AGOSTINHO	123	123	18,25
	Escada				
	Jabotão dos Guararapes				
	Ipojuca				
	Moreno				
	Rio Formoso				
	Sirinhaém				
RIO GRANDE DO SUL	Canoas	CANOAS	80	209	31,1
	Esteio				
	Pelotas	RIO GRANDE	129		
	Rio Grande				
	São José do Norte				
TOTAL BRASIL				675	100

GRÁFICO 1  
DISTRIBUIÇÃO DE ALUNOS POR POLO

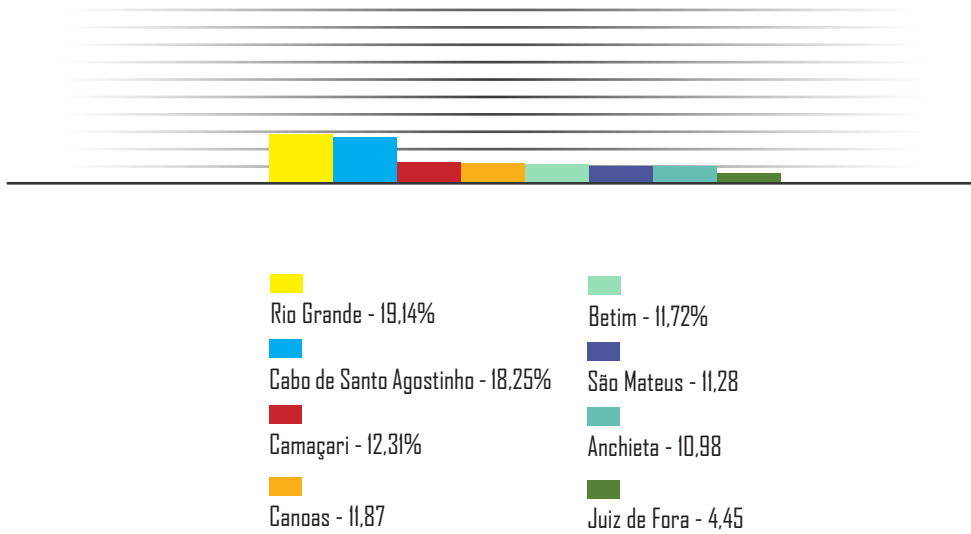
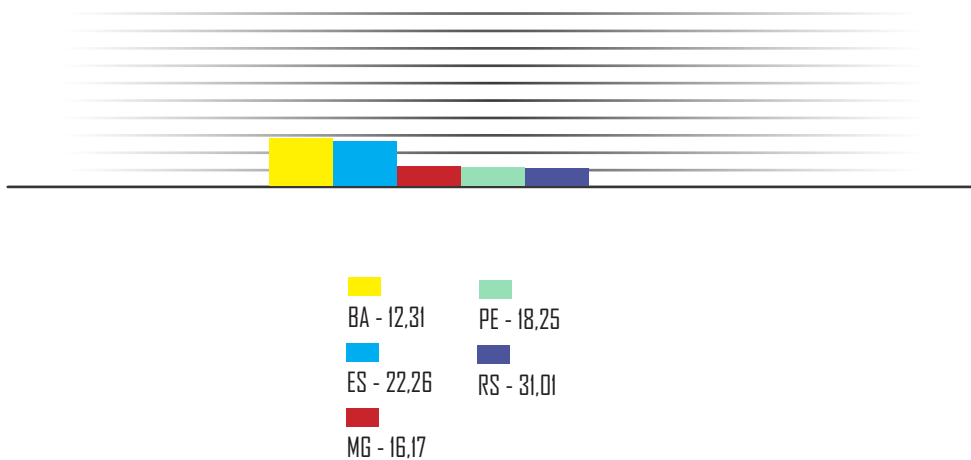


GRÁFICO 2  
DISTRIBUIÇÃO DE ALUNOS POR ESTADO



## II - AVALIAÇÃO POR POLOS

### 1. Avaliação aberta

Mesmo com a divisão por polo e com a escolha de um município para ser esse polo, nem todos os polos tiveram todas as oficinas no mesmo município. Isso ocorreu por diversos fatores relacionados à disponibilidade de espaço ou à preferência de unir todos os participantes em apenas um local, por exemplo. Essas questões ocorreram de acordo com diferentes realidades encontradas e, portanto, haverá tabelas nas quais algumas oficinas não estarão citadas.

Em outros casos, os participantes preencheram as avaliações fechadas, mas não as abertas. Por isso, é possível haver uma tabela nas primeiras e nenhuma, nas segundas. Assim, por não haver obrigatoriedade no preenchimento das avaliações, alguns participantes responderam apenas uma ou outra, daí a diferença de percentuais entre as abertas e as fechadas.

Consideramos o percentual geral de respondentes, considerando todos aqueles que responderam as avaliações abertas. Esse número, contudo, varia de oficina para oficina, conforme poderá ser visto em cada uma delas.

Para as avaliações abertas sugeriu-se aos participantes que levantassem os pontos fortes e os fracos de cada oficina e que, ao final, fizessem propostas para aprimoramento. Os resultados estão contemplados nos gráficos que seguem, separados por polo e por oficina. Para facilitar a exposição em tabelas, foi criada uma legenda de cada oficina:

CURSO A - MARCO REGULATÓRIO.

CURSO B - ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

CURSO C - MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

CURSO D - CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS

CURSO E - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS

CURSO F - FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES

CURSO G - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

## 1.1. Polo Camaraçã - BA

Os pontos fortes que mais se destacaram referem-se ao conteúdo e ao professor. Já entre os pontos negativos, destaca-se a carga horária, que deveria ser maior. A tabela abaixo mostra os resultados e o percentual de respondentes por oficina.

TABELA 6 - AVALIAÇÕES ABERTAS - POLO CAMARAÇÃ

OFICINA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PROPOSTAS	RESPONDENTES (%)
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-O bom esclarecimento da Lei 13019/14.</li> <li>-Relevância e qualidade do tema.</li> <li>-Clareza e atualidade.</li> <li>-Bom conteúdo e didática do formador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária é considerada insuficiente.</li> <li>-Material didático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Enviar o material com antecedência para leitura.</li> <li>-Aulas dinâmicas, com a utilização de mais exemplos.</li> </ul>	70,73
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bom domínio e desempenho do palestrante.</li> <li>-Relevância do tema.</li> <li>-Objetividade e clareza na comunicação do palestrante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumentar a carga horária.</li> <li>-Ampliar a oficina para mais envolvidos.</li> <li>-Trazer mais objetividade, devido ao tempo.</li> </ul>	45,00
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bons exemplos práticos.</li> <li>-Envolvimento dos participantes.</li> <li>-Bom conteúdo apresentado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Não houve comentários neste item.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Não houve comentários neste item.</li> </ul>	43,43
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Clareza e atualização do tema abordado.</li> <li>-O bom conteúdo apresentado.</li> <li>-Qualidade e capacidade do ministrante em suas explicações.</li> <li>-Excelente didática da ministrante da oficina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alguns citaram a não presença de prestadores que atuam diretamente no processo de projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento do conteúdo prático.</li> <li>-Aumento da carga horária.</li> <li>-Enriquecer um pouco mais o material didático.</li> <li>-Prefeitura deve incentivar número maior de participantes.</li> </ul>	48,39

OFICINA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PROPOSTAS	RESPONDENTES (%)
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Didática aplicada.</li> <li>-Excelente domínio do formador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> <li>-Problemas com a Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Melhorar as condições de infraestrutura, (maquinários e Internet), disponibilizando técnicos com antecedência para garantir um bom funcionamento dos mesmos.</li> <li>-Aumentar a carga horária e melhorar o material de apoio.</li> </ul>	41,03
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Boa didática do ministrante.</li> <li>-Conteúdo de alta relevância</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumentar a carga horária</li> </ul>	37,84
G	<ul style="list-style-type: none"> <li>-O bom desempenho do palestrante.</li> <li>-Qualidade do material.</li> <li>-A relevância do tema abordado.</li> <li>-Integração e troca de experiência nos grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> <li>-Slide com grande quantidade de texto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aulas mais dinâmicas com a utilização de vídeos e outras ferramentas de simulação.w</li> </ul>	61,36

## 1.2. Polo Anchieta - ES

Os pontos fortes que mais se destacaram referem-se ao conteúdo, ao professor e à troca de experiências. Já entre os pontos fracos, destacam-se a carga horária, que deveria ser maior, e o problema com material didático, que chegou atrasado por conta de uma greve dos correios. A tabela abaixo mostra os resultados por oficina e o percentual de respondentes.

TABELA 7 - AVALIAÇÕES ABERTAS - POLO ANCHIETA

OFICINA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PROPOSTAS	RESPONDENTES (%)
B	<ul style="list-style-type: none"><li>-Palestrante altamente qualificada e com domínio do assunto.</li><li>-Ambiente bom, o que proporciona troca de experiência.</li><li>-Conteúdo apresentado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Falta do material didático.</li><li>-Espaço físico.</li><li>-Carga horária insuficiente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Aumento da carga horária.</li><li>-Disponer de material didático.</li></ul>	55,88
C	<ul style="list-style-type: none"><li>-Tema relevante.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Didática pouco atraente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Sem comentários neste item.</li></ul>	15,5
D	<ul style="list-style-type: none"><li>-Clareza e o domínio do assunto por parte do ministrante.</li><li>-Relevância do tema abordado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Carga horária insuficiente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Melhorar recursos visuais (slides).</li><li>-Aumento da carga horária.</li></ul>	44,44
E	<ul style="list-style-type: none"><li>-Estrutura local excelente.</li><li>-Conteúdo de alta relevância e a forma como foi trabalhado.</li><li>-Bom desempenho do palestrante; clareza e domínio do assunto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Carga horária insuficiente.</li><li>-Material didático poderia ser melhorado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Aumento da carga horária.</li><li>-Disponer do material com antecedência.</li><li>-Falar sobre experiências positivas e negativas e gargalos do sistema.</li></ul>	48,39

OFICINA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PROPOSTAS	RESPONDENTES (%)
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relevância do tema e o conteúdo trabalhado.</li> <li>-Bom desempenho do palestrante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Didática aplicada.</li> <li>-Aprofundar alguns assuntos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Abordar um pouco mais sobre a captação de recursos.</li> <li>-Aumento da carga horária.</li> <li>-Melhorar o material didático.</li> </ul>	34,15
G	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Palestrante altamente qualificada, com boa didática, clareza e domínio das informações.</li> <li>-Relevância do tema e sua atualização.</li> <li>-Trabalho em equipe e a troca de experiências entre os participantes dos municípios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> <li>-Ausência de gestores e coordenadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento da carga horária.</li> <li>-Incluir gestores e líderes na participação do curso.</li> </ul>	55,26





### 1.3. São Mateus - ES

Os pontos fortes que mais se destacaram referem-se ao conteúdo, ao professor e à troca de experiências. Já entre os pontos fracos, destacam-se a carga horária, que deveria ser maior. A tabela abaixo mostra os resultados e o percentual de respondentes por oficina.

**TABELA 8 - AVALIAÇÕES ABERTAS - POLO SÃO MATEUS**

OFICINA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PROPOSTAS	RESPONDENTES (%)
<b>B</b>	-Domínio e clareza do palestrante. -Local acessível. -Relevância do tema e do conteúdo.	-Falta de pontualidade dos participantes. -Carga horária insuficiente. -Falta de material didático.	-Disponibilizar material impresso a tempo. -Pontualidade dos participantes.	68,97
<b>C</b>	-Conteúdo apresentado. -Carisma do palestrante.	-Carga horária insuficiente. -Número de dinâmicas deixou a desejar. -Conteúdo repetitivo.	-Atrair maior número de participantes. -Mais dinâmicas.	46,43
<b>D</b>	-Atualização do conteúdo.	-Não houve comentários neste item.	-Não houve comentários neste item.	30,00
<b>E</b>	-Conteúdo de alta relevância. -Domínio, didática e bom desempenho do palestrante.	-Não houve comentários neste item.	-Não houve comentários neste item.	40,00
<b>F</b>	-Domínio do conteúdo e clareza por parte do palestrante.	-Problemas no acesso à Internet.	-Não houve comentários neste item.	23,81
<b>G</b>	-Boa dinâmica e trabalho do formador. -Integração entre os grupos. -Relevância do conteúdo. -Bom embasamento e relação entre teoria e prática.	-Falta de pontualidade dos participantes. -Desorganização no 1º dia de oficina, com atraso na entrega dos equipamentos para a apresentação.	-Antecipar a organização no local. -Pontualidade dos participantes.	59,09

## 1.4. Polo Betim - MG

Os pontos fortes mais destacados referem-se ao conteúdo, ao tema e à atuação do professor. Já entre os pontos fracos, destaca-se a carga horária, que deveria ser maior. A tabela abaixo mostra os resultados e o percentual de respondentes por oficina.

**TABELA 9 - AVALIAÇÕES ABERTAS - POLO BETIM**

OFICINA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PROPOSTAS	RESPONDENTES (%)
<b>A</b>	-Conteúdo da oficina. -Relevância do tema. -Atualização do tema.	-Carga horária insuficiente.	-Mais objetividade. -Incluir número maior de profissionais envolvidos no processo.	20,00
<b>B</b>	-Conteúdo da oficina. -Relevância do assunto. -Didática e conhecimento do ministrante.	-Carga horária insuficiente. -Má qualidade dos slides (tamanho da letra).	-Aumento de carga horária. -Maior ênfase em exercícios práticos. -Aproveitar melhor o tempo (objetividade).	58,97
<b>C</b>	-Didática.	-Carga horária insuficiente.	-Melhorar dinâmica de grupo e aumentar a carga horária.	25,00
<b>D</b>	-Clareza na explicação. -Experiência no assunto por parte do palestrante, esclarecimento de dúvidas e exemplos práticos.	-Carga horária insuficiente. -Necessidade de abordar a lei nº 13019/2014.	-Aumento do conteúdo prático. -Aumento da carga horária. -Mencionar a lei nº 13019/2014	55,56
<b>E</b>	-Relevância do tema. -Didática, bom domínio e conhecimento do palestrante. -Bons exemplos.	-Carga horária insuficiente.	-Aumento da carga horária.	73,68
<b>F</b>	-Conteúdo da oficina. -Didática e conhecimento do ministrante.	-Carga horária insuficiente.	-Aumento de carga horária.	35,71
<b>G</b>	-Bom desempenho da ministrante, com boa didática e dinâmica de trabalho. -Esclarecimento de dúvidas.	-Carga horária insuficiente.	-Sem comentários neste item.	50,00

## 1.5. Polo Juiz de Fora - MG

No Polo Juiz de Fora, houve apenas uma oficina: Gestão de convênios: SICONV e outros sistemas. O ponto forte que mais se destacou foi em relação ao professor. Já entre os pontos fracos, destacam-se a carga horária, que deveria ser maior, e questões que se referem à infraestrutura local, como espaço e número de computadores por aluno. A tabela abaixo mostra os resultados e o percentual de respondentes.

TABELA 10 - AVALIAÇÕES ABERTAS - POLO JUIZ DE FORA

OFICINA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PROPOSTAS	RESPONDENTES (%)
E	<ul style="list-style-type: none"><li>-Relevância do tema.</li><li>-Didática e conhecimento por parte do ministrante.</li><li>-Bom domínio do formador.</li><li>-Bons exemplos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Carga horária insuficiente.</li><li>-Instalação física inadequada (espaço e temperatura).</li><li>-Número pequeno de computadores (até 3/4 pessoas por micro).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Melhor distribuição de carga horária.</li><li>-Realização de simulado para maior entendimento na prática.</li><li>-Melhores instalações, espaço e acesso à rede.</li></ul>	56,67

## 1.6. Polo Cabo de Santo Agostinho - PE

Os pontos fortes que mais se destacaram referem-se à relevância do tema, ao conteúdo, ao professor e à interação entre os participantes. Já entre os pontos fracos, foi preponderante a estrutura física do local. A tabela abaixo mostra os resultados e o percentual de respondentes por oficina.

TABELA 11 - AVALIAÇÕES ABERTAS - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO

OFICINA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PROPOSTAS	RESPONDENTES (%)
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relevância do tema.</li> <li>-Qualidade do material.</li> <li>-Bom conteúdo e didática do formador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrutura do local (sistema de som).</li> <li>-Sala muito grande, dificultando o áudio.</li> <li>-Muita leitura de slides.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Enviar o material com antecedência para facilitar o entendimento de leis.</li> <li>-Utilizar mais exemplos.</li> <li>-Metodologia mais dinâmica.</li> <li>-Melhorar estrutura local e sistema de som.</li> </ul>	60,00
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relevância do conteúdo.</li> <li>-Clareza das explicações</li> <li>-Troca de experiência e integração dos participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento da carga horária.</li> <li>-Disponer de mais material didático.</li> <li>-Melhorar a localização.</li> <li>-Maior interatividade.</li> </ul>	45,45
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relevância do conteúdo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrutura local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Melhorar a dinâmica.</li> <li>-Maior interatividade.</li> </ul>	22,2
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relevância do tema.</li> <li>-Excelente didática e domínio do palestrante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumentar número de participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumentar número de participantes.</li> <li>-Estender a oficina para cidades do interior.</li> </ul>	44,44

OFICINA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PROPOSTAS	RESPONDENTES (%)
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relevância do tema.</li> <li>-Didática e domínio do palestrante.</li> <li>-Bons exemplos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> <li>-Problemas de infraestrutura (Internet e acomodação).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Melhorar a infraestrutura da sala, (acomodação e Internet).</li> <li>-Aumento da carga horária.</li> </ul>	83,72
<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Assunto de extrema importância, bom conteúdo.</li> <li>-Integração dos grupos participantes com o formador.</li> <li>-Clareza nas explicações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sem comentários neste item.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sem comentários neste item.</li> </ul>	37, 50
<b>G</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relevância do tema.</li> <li>-Conteúdo atualizado.</li> <li>-Domínio do assunto por parte do formador.</li> <li>-Liberdade para integração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Espaço físico inadequado para atividades em grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Utilização de mais exercícios práticos.</li> <li>-Melhorar o local da realização do evento.</li> </ul>	76,19

## 1.7. Polo Canoas - RS

Os pontos fortes que mais se destacaram referem-se ao professor e à troca de experiências. Já entre os pontos fracos, destacam-se a carga horária, que deveria ser maior, e o foco em questões específicas do funcionalismo municipal. A tabela abaixo mostra os resultados e o percentual de respondentes por oficina.

TABELA 12 - AVALIAÇÕES ABERTAS - POLO CANOAS

OFICINA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PROPOSTAS	RESPONDENTES (%)
<b>A</b>	-Instrutor com grande experiência no assunto. -Relevância do assunto. Didática do ministrante.	-Carga horária insuficiente. -Alta carga horária. -Pouca participação do funcionalismo municipal.	-Criar novos cursos. -Enviar material por e-mail. -Aumento da carga horária.	70,83
<b>B</b>	-Boa didática e dinâmica do formador, dando espaço a troca de ideias. -Troca prática de aprendizado. -Boa comunicação e conteúdo.	-Carga horária insuficiente. -Alta carga horária. -Explorar mais temas propostos na apostila.	-Aumento da carga horária. -Trabalhar com edital, p. ex.	58,97
<b>C</b>	-Interesse e participação. -Relevância do conteúdo.	-Pouco foco na área pública.	-Focar mais na área pública.	47,22
<b>D</b>	-Dinâmica adotada. -Domínio do conteúdo.	-Carga horária insuficiente.	-Aumentar carga horária. -Mais prática.	50

OFICINA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PROPOSTAS	RESPONDENTES (%)
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Assunto de grande relevância.</li> <li>-Boa dinâmica do formador.</li> <li>-Tema atual e esclarecedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Criação de um sistema EAD.</li> <li>-Aumento da carga horária.</li> </ul>	37,93
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Boa localidade.</li> <li>-Boa temática.</li> <li>-Aprendizado sobre detalhes nas relações de gabinete.</li> <li>-Troca de experiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> <li>-Abordagem restrita ao âmbito nacional.</li> <li>-Faltou especificidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Menor número de pessoas.</li> </ul>	23,53
G	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Boa didática no desenvolvimento do tema.</li> <li>-Conteúdo de qualidade.</li> <li>-Clareza e relevância do tema por parte do formador.</li> <li>-Atividades facilitaram o entendimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> <li>-Local muito quente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento da carga horária.</li> </ul>	68,42

## 1.8. Polo Rio Grande - RS

Destacam-se, entre os pontos fortes, a relevância do tema e a atuação do professor. Já entre os pontos fracos, destaca-se a carga horária, considerada insuficiente. A tabela abaixo mostra os resultados e o percentual de respondentes por oficina.

**TABELA 13 - AVALIAÇÕES ABERTAS - POLO RIO GRANDE**

OFICINA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PROPOSTAS	RESPONDENTES (%)
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tema atual e relevante.</li> <li>-Boa dinâmica, integração dos participantes.</li> <li>-Qualidade e clareza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> <li>-Espera de participantes atrasados para dar início.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento da carga horária.</li> </ul>	47,56
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Boa dinâmica e conhecimento do formador.</li> <li>-Relevância do conteúdo.</li> <li>-Qualidade e clareza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> <li>-Muita teoria e pouca dinâmica.</li> <li>-Cansativo ter dois dias de oficina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento da carga horária.</li> <li>-Mais exemplo práticos.</li> <li>-Maior integração.</li> </ul>	50,00
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conteúdo atualizado.</li> <li>-Domínio e didática da palestrante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> <li>-Falta de pontualidade da palestrante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atividades mais práticas.</li> <li>-Aumentar o conteúdo.</li> <li>-Fazer outros cursos.</li> </ul>	50,00
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instrutor com grande experiência.</li> <li>-Relevância do assunto.</li> <li>-Didática do ministrante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento da carga horária e de exercícios práticos.</li> <li>-Realizar o curso em mais módulos.</li> </ul>	51,22



OFICINA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PROPOSTAS	RESPONDENTES (%)
<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ampliação do conhecimento.</li> <li>-Relevância e qualidade do tema.</li> <li>-Clareza e atualidade.</li> <li>-Troca de experiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> <li>-Pouca participação dos municípios devida à oficina ter ocorrido em horário comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Criação de plataforma on-line para debates.</li> <li>-Oficina em horário noturno.</li> <li>-Aumento da carga horária.</li> </ul>	17,86
<b>G</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bom conteúdo.</li> <li>-Boa dinâmica.</li> <li>-Parte prática após a teoria.</li> <li>-Aproximação da realidade dos municípios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga horária insuficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento da carga horária.</li> <li>-Informação das datas às vésperas e, portanto, poucos participantes.</li> </ul>	20,00

## 2. Avaliação fechada

As tabelas e os gráficos abaixo ilustram os resultados das avaliações fechadas por polo e por oficina. Também constam das tabelas os percentuais dos participantes que responderam essas avaliações.

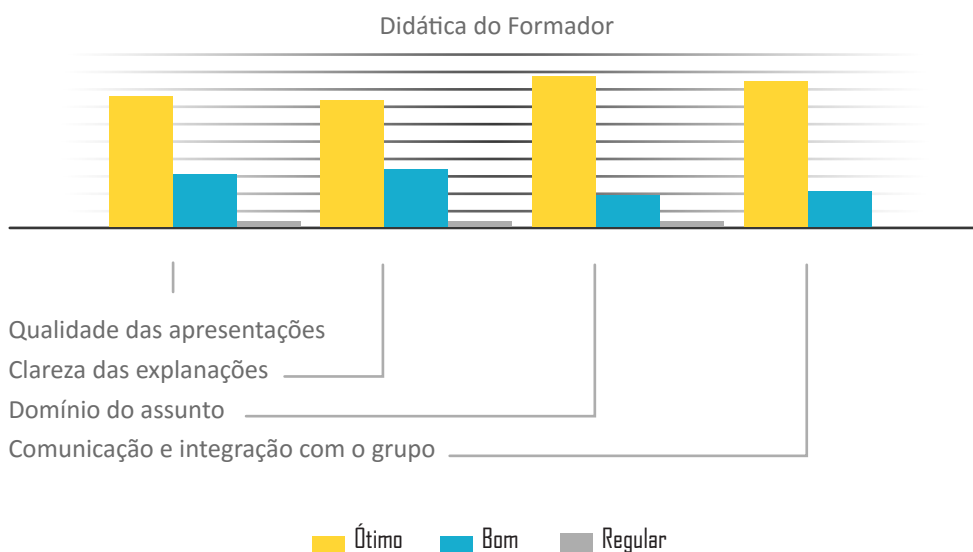
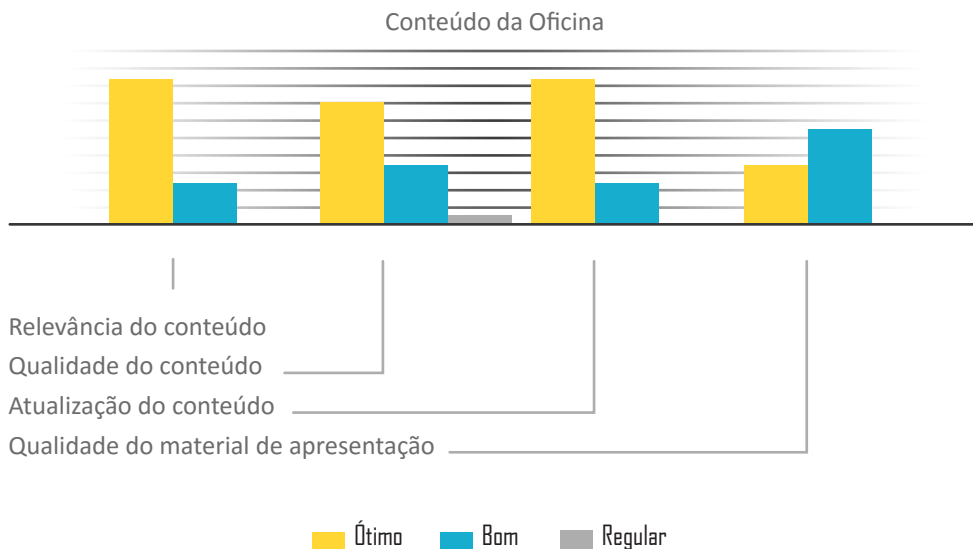
### 2.1. Polo Camaçari - BA

TABELA 14 - AVALIAÇÕES FECHADAS - MARCO REGULATÓRIO - POLO CAMAÇARI

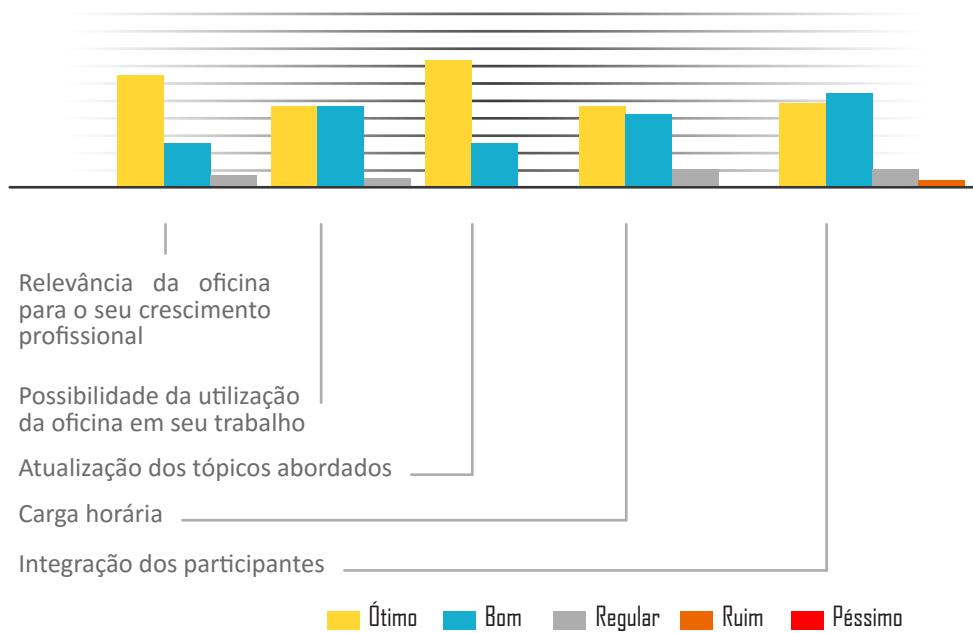
MARCO REGULATÓRIO			CAMAÇARI - BA			
Respondentes: 92, 68%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	76,32	23,68	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	63,16	34,21	2,63	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	75,68	24,32	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	47,37	52,63	0,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	68,42	28,95	2,63	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	66,67	30,56	2,77	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	78,95	18,42	2,63	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	76,32	23,68	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	83,78	13,51	2,71	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	71,05	26,32	2,63	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	65,79	26,32	7,89	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	47,37	47,37	5,26	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	73,68	26,32	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	47,37	42,11	10,52	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	45,95	45,95	5,40	2,7	0,00	100
Material didático	48,65	43,24	8,11	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	45,95	32,43	18,92	2,7	0,00	100

### GRÁFICOS 3, 4 E 5

#### AVALIAÇÕES FECHADAS - MARCO REGULATÓRIO - POLO CAMAÇARI



### Visão geral da Oficina

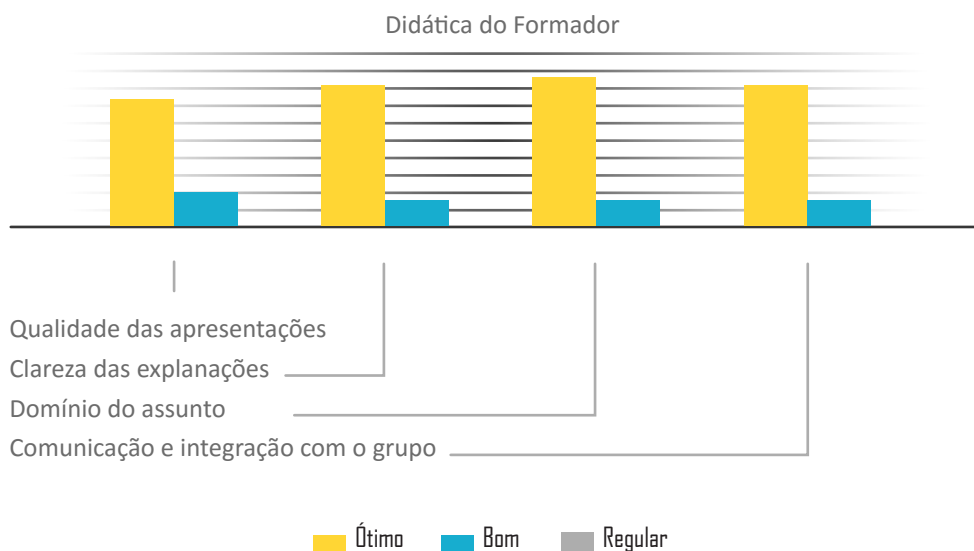
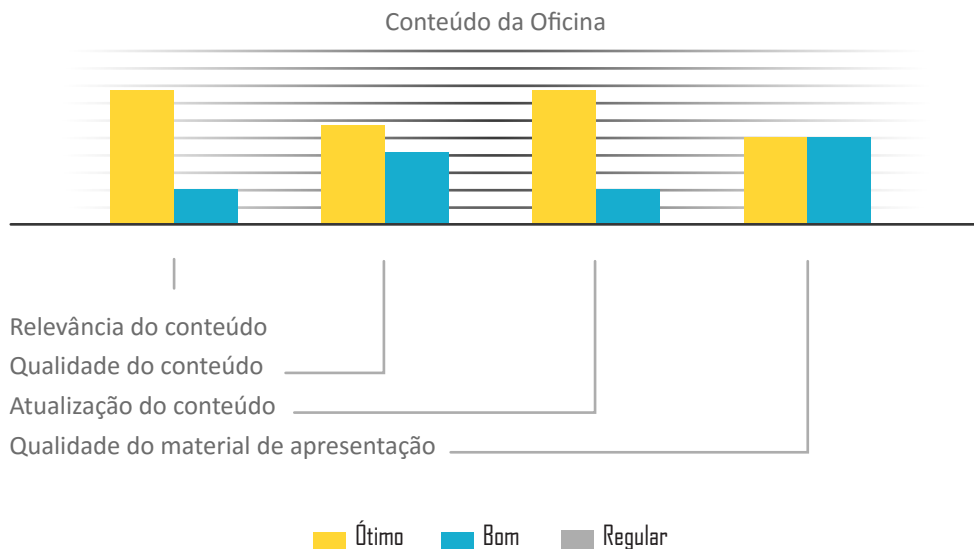


**TABELA 15 - AVALIAÇÕES FECHADAS - ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS  
POLO CAMAÇARI**

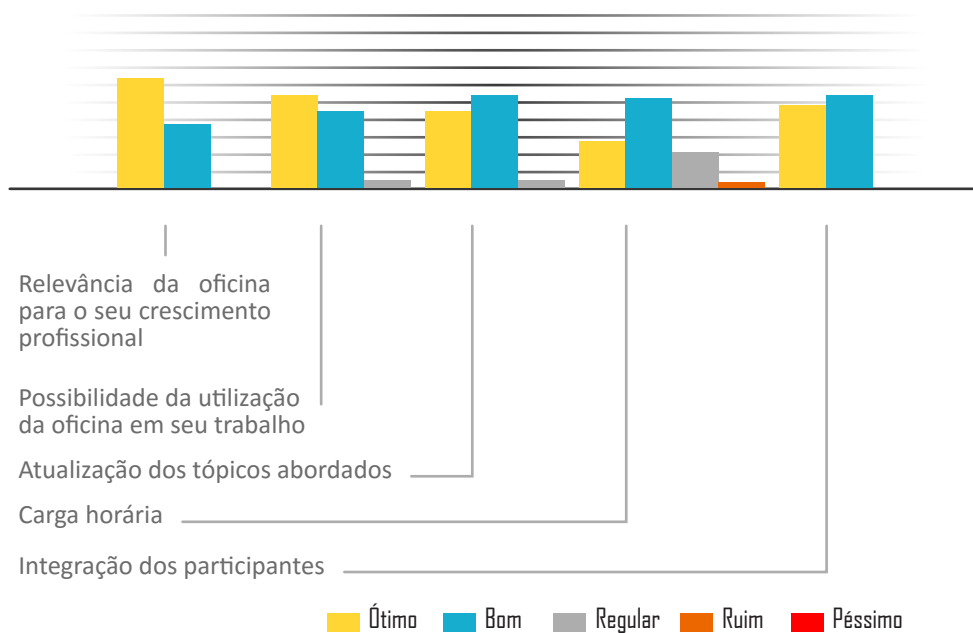
ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS			CAMAÇARI - BA			
Respondentes: 77,50%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	76,67	23,33	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	56,67	43,33	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	73,33	23,33	3,34	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	66,67	30,00	3,33	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	83,33	16,67	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	86,67	13,33	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	85,71	14,29	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	80,00	20,00	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	79,31	20,69	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	63,33	36,67	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	53,33	43,34	3,33	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	43,33	53,34	3,33	0,00	0,00	100
Carga horária	26,67	50,00	20,00	3,33	0,00	100
Integração dos participantes	46,67	53,33	0,00	0,00	0,00	100
Material didático	46,67	46,66	6,67	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	53,33	43,34	3,33	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 6,7 E 8

### AVALIAÇÕES FECHADAS - ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS - POLO CAMAÇARI



### Visão geral da Oficina



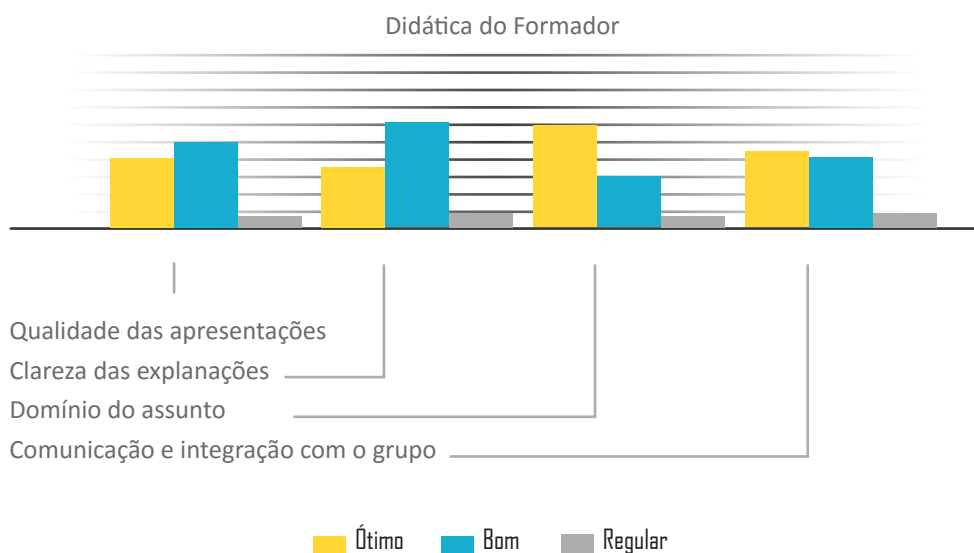
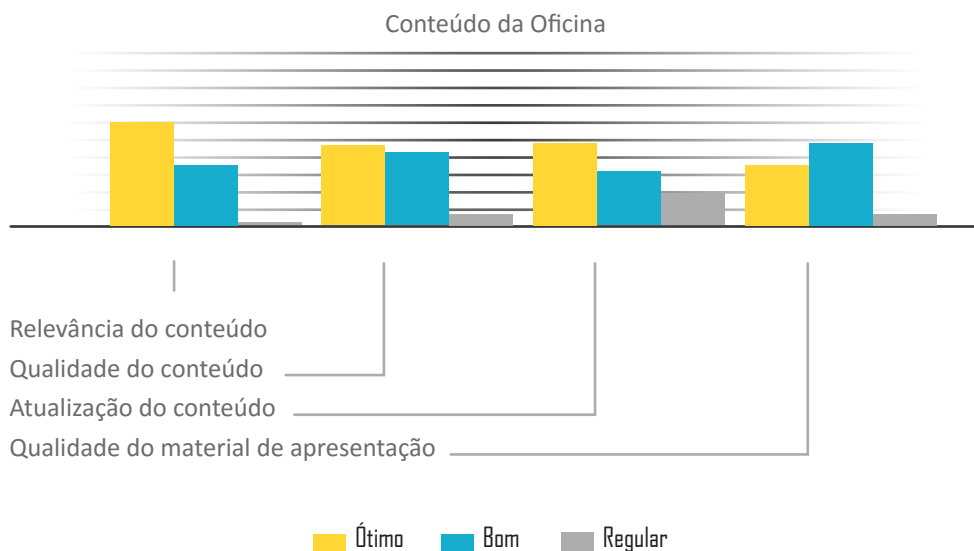
**TABELA 16 - AVALIAÇÕES FECHADAS - MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS - POLO CAMAÇARI**

MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS			CAMAÇARI - BA			
Respondentes: 67,57%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	60,00	36,00	4,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	48,00	44,00	8,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	48,00	32,00	20,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	36,00	48,00	16,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	41,67	50,00	8,33	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	37,50	50,00	12,50	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	60,87	30,43	8,70	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	45,83	41,66	12,50	0,00	0,00	100
Pontualidade	66,67	25,00	8,33	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	41,67	45,83	12,50	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	73,08	23,08	3,84	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	64,00	32,00	4,00	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	56,00	40,00	4,00	0,00	0,00	100
Carga horária	20,00	60,00	12,00	4,00	4,00	100
Integração dos participantes	40,00	52,00	8,00	0,00	0,00	100
Material didático	32,00	52,00	16,00	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	37,50	45,83	12,50	4,17	0,00	100

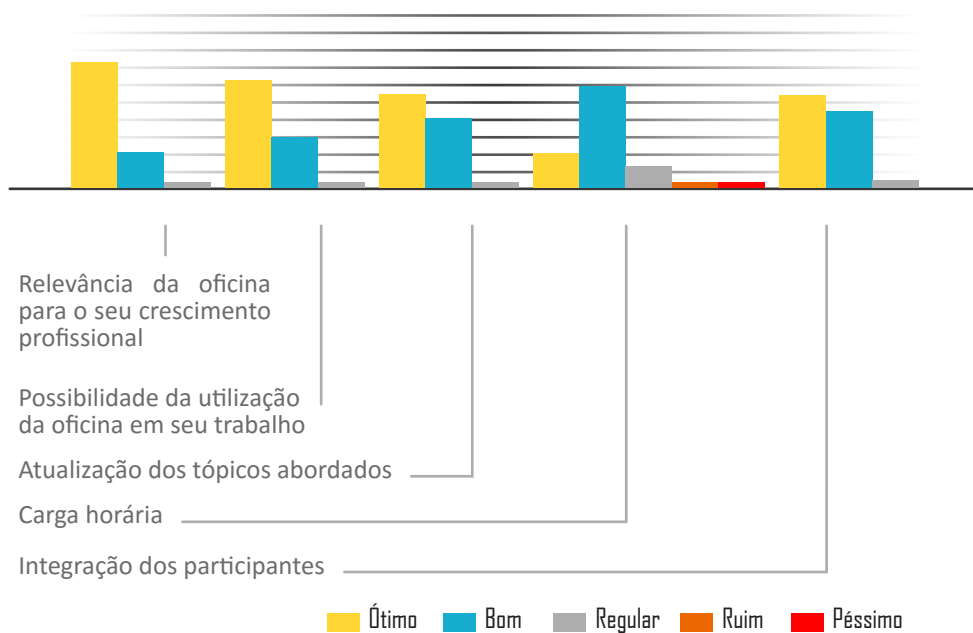


## GRÁFICOS 9, 10 E 11

### AVALIAÇÕES FECHADAS - MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS - POLO CAMAÇARI



### Visão geral da Oficina

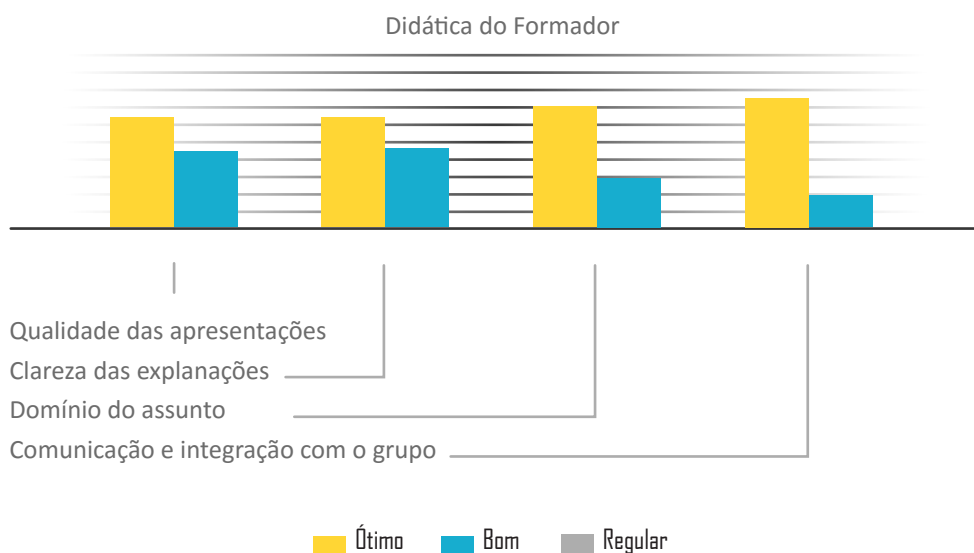
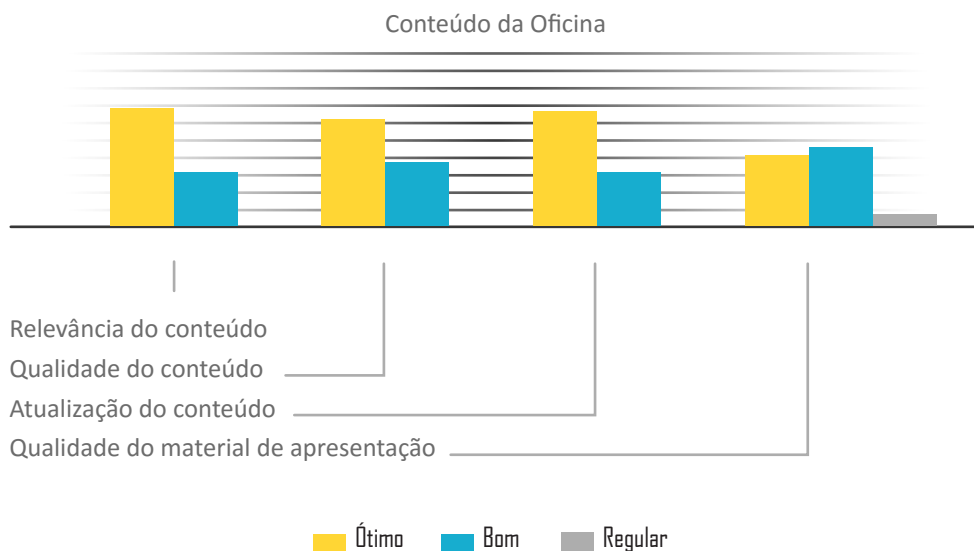


**TABELA 17 - AVALIAÇÕES FECHADAS - CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS  
POLO CAMAÇARI**

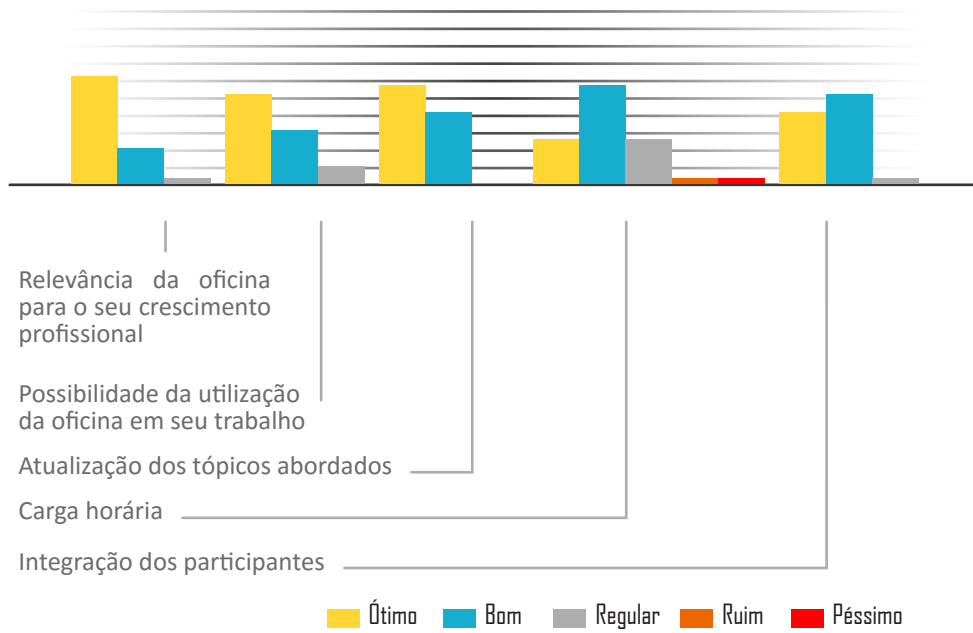
CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS			CAMAÇARI - BA			
Respondentes: 80,65 %						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	68,00	32,00	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	64,00	36,00	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	68,00	32,00	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	44,00	48,00	8,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	64,00	36,00	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	64,00	36,00	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	72,00	28,00	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	76,00	24,00	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	70,83	29,17	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	68,00	32,00	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	62,50	33,33	4,17	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	54,17	33,33	12,50	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	58,33	41,67	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	16,67	58,33	16,66	4,17	4,17	100
Integração dos participantes	41,67	54,17	4,16	0,00	0,00	100
Material didático	33,33	58,33	8,34	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	30,43	47,83	21,74	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 12, 13 E 14

### AVALIAÇÕES FECHADAS - CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS POLO CAMAÇARI



### Visão geral da Oficina

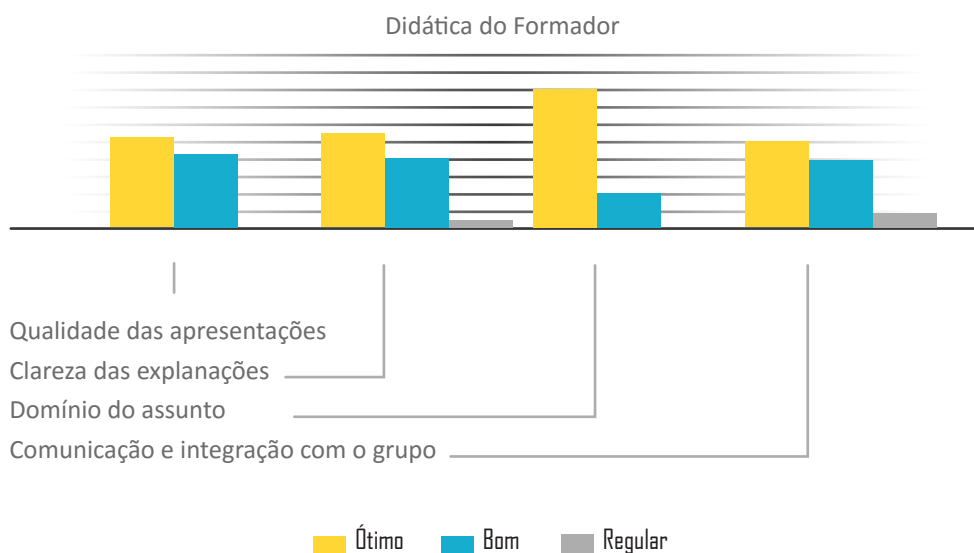
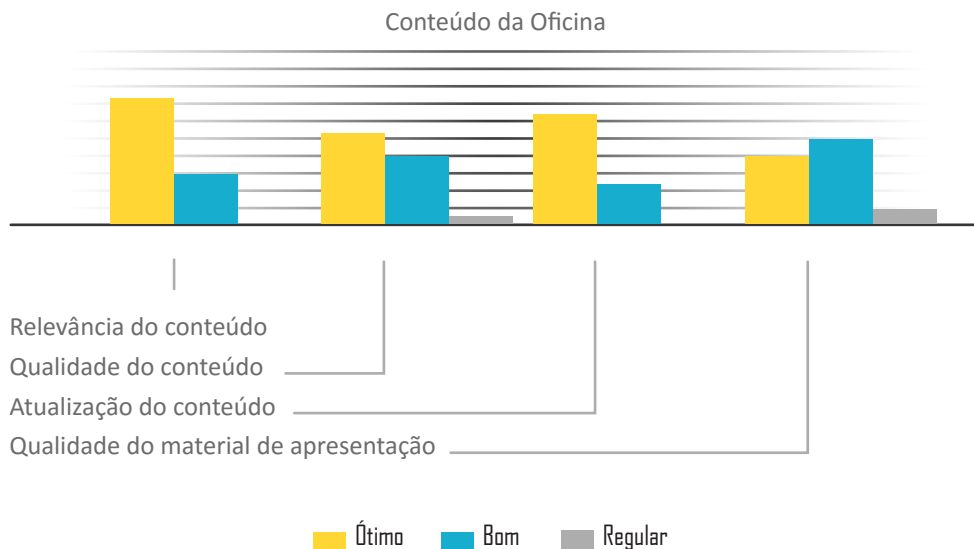


**TABELA 18 - AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS - POLO CAMAÇARI**

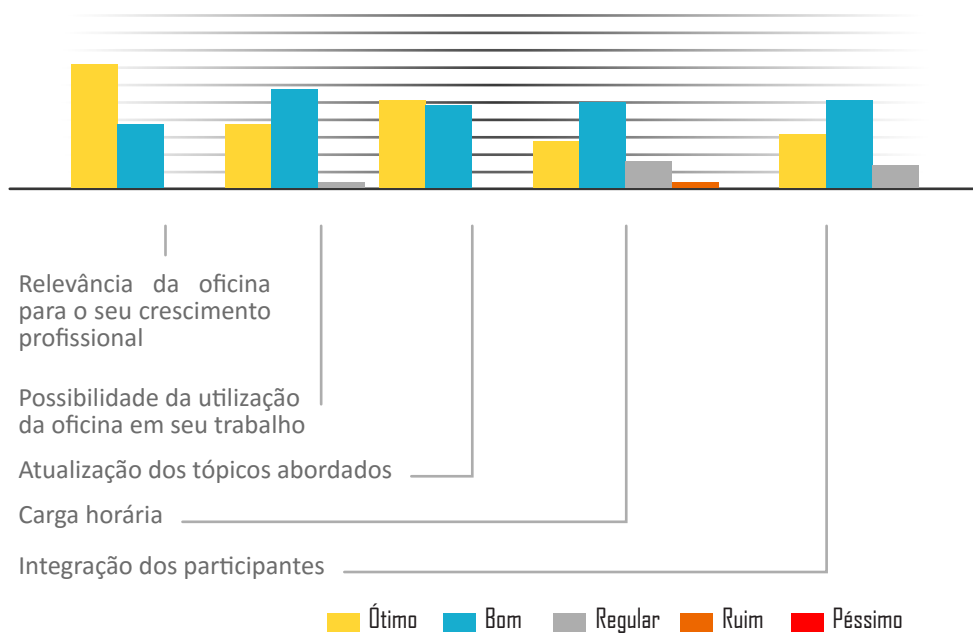
GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS			CAMAÇARI - BA			
Respondentes: 80,65 %						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	72,00	28,00	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	54,17	41,67	4,16	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	64,00	36,00	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	40,00	48,00	8,00	4,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	54,17	45,83	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	57,69	38,46	3,85	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	80,00	20,00	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	52,00	40,00	8,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	72,00	20,00	8,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	56,00	36,00	8,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	72,00	28,00	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	37,50	58,33	4,17	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	52,00	48,00	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	29,17	50,00	16,67	4,16	0,00	100
Integração dos participantes	33,33	50,00	16,67	0,00	0,00	100
Material didático	48,00	32,00	20,00	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	44,00	36,00	20,00	0,00	0,00	100

GRÁFICOS 15, 16 E 17

AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS  
POLO CAMAÇARI



### Visão geral da Oficina



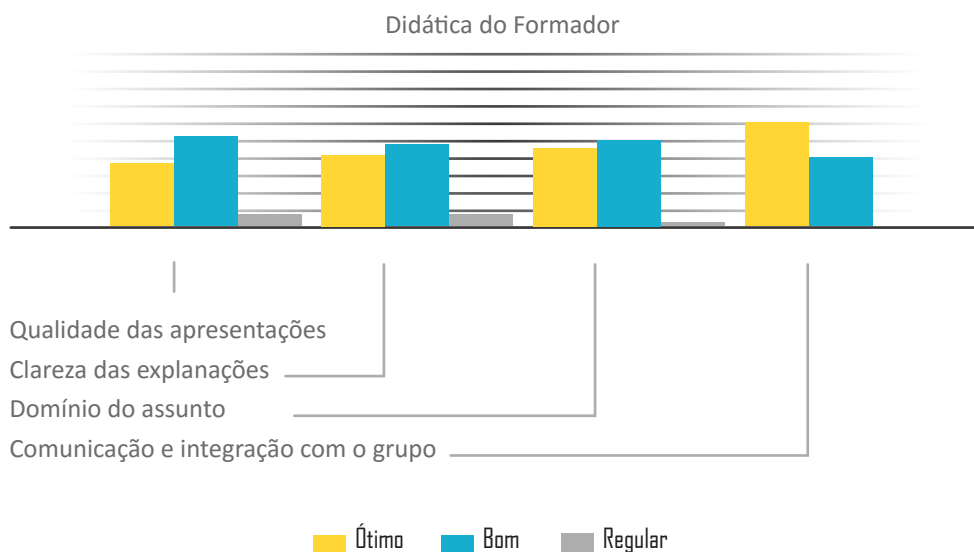
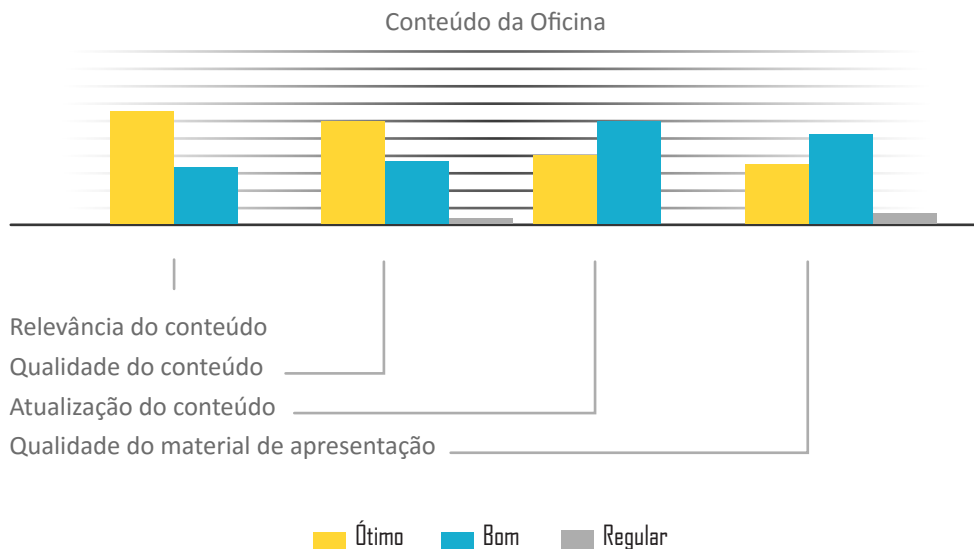


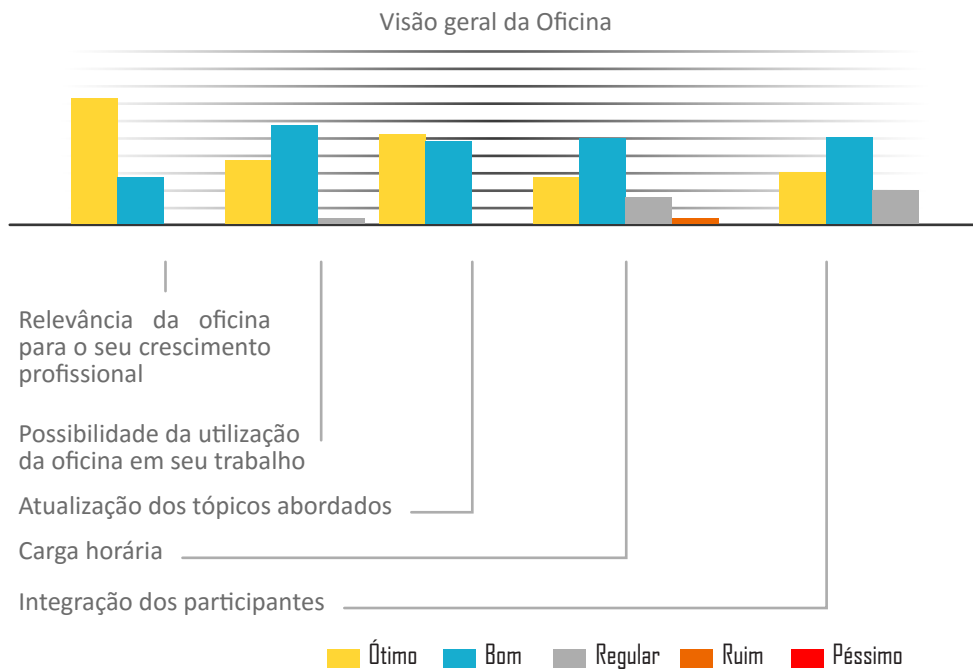
**TABELA 19 - AVALIAÇÕES FECHADAS - FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS  
PARLAMENTARES - POLO CAMAÇARI**

FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES			CAMAÇARI - BA			
Respondentes: 72,97 %						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	59,26	37,04	3,70	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	40,74	59,26	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	37,04	55,56	7,40	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	37,04	55,56	7,40	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	44,44	48,15	7,41	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	46,15	50,00	3,85	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	59,26	40,74	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	70,37	29,63	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	51,85	44,44	3,71	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	68,00	32,00	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	51,85	44,45	3,70	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	48,15	51,85	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	25,93	51,85	22,22	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	59,26	37,04	3,70	0,00	0,00	100
Material didático	48,15	48,15	3,70	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	62,96	29,63	7,41	0,00	0,00	100

GRÁFICOS 18, 19 E 20

AVALIAÇÕES FECHADAS - FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES - POLO CAMAÇARI



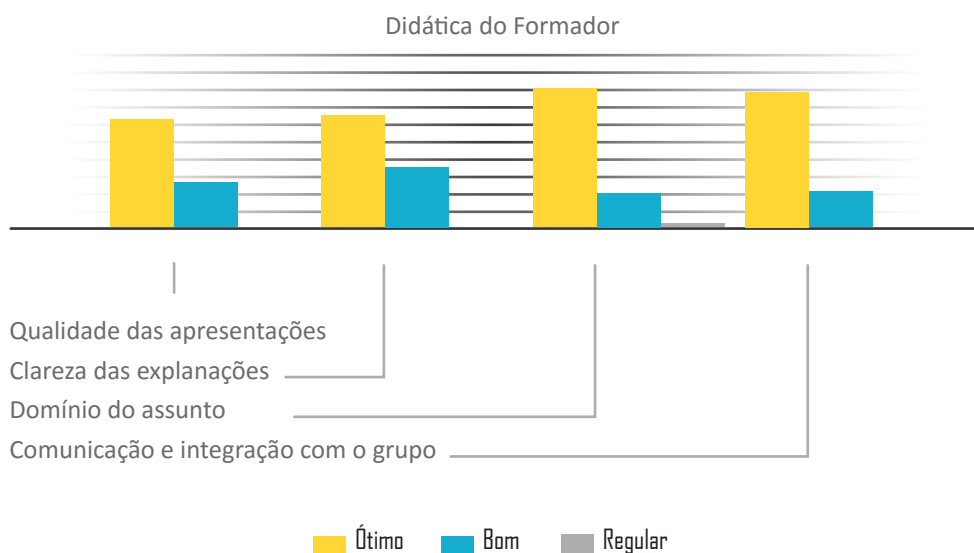
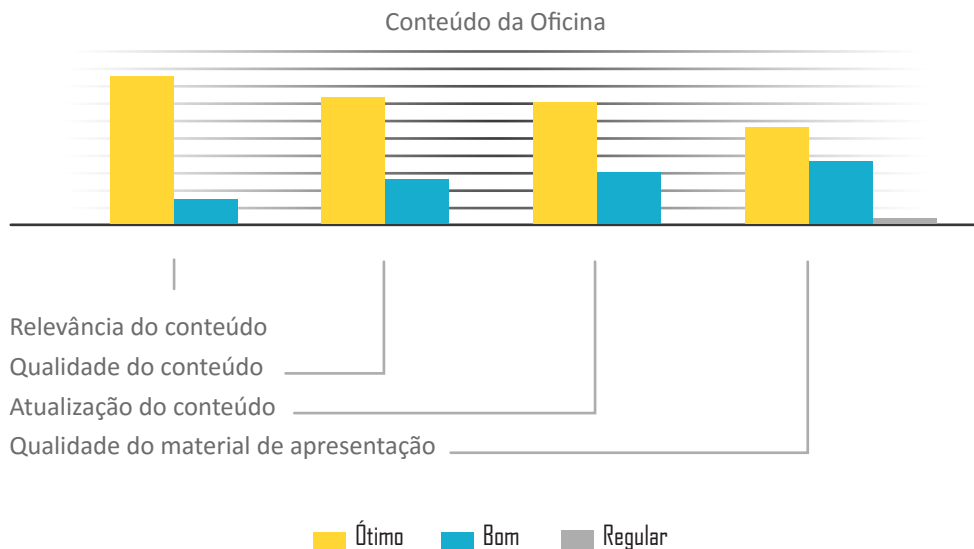


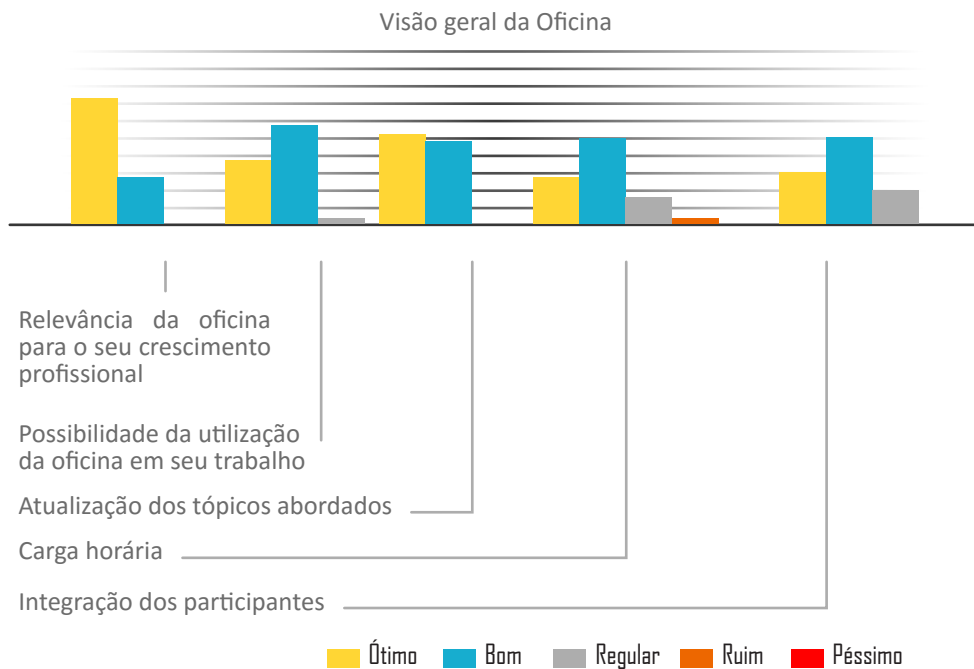
**TABELA 20 - AVALIAÇÕES FECHADAS - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - POLO CAMAÇARI**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL			CAMAÇARI - BA			
Respondentes: 75 %						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	84,85	15,15	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	75,76	24,24	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	72,73	27,27	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	57,58	39,39	3,03	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	68,75	31,25	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	80,65	19,35	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	81,25	18,75	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	83,87	12,90	3,23	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	71,88	28,12	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	65,63	34,37	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	50,00	46,87	3,13	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	59,38	40,62	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	53,12	37,50	6,25	3,13	0,00	100
Integração dos participantes	68,75	28,12	3,13	0,00	0,00	100
Material didático	65,62	25,00	9,38	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	65,63	31,24	3,13	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 21, 22 E 23

### AVALIAÇÕES FECHADAS - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL POLO CAMAÇARI





## 2.2. Polo Anchieta - ES

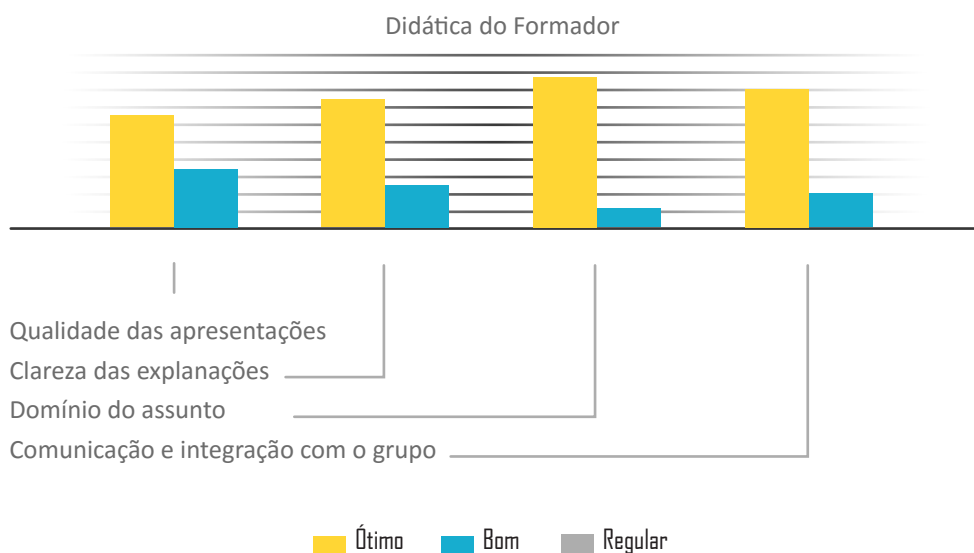
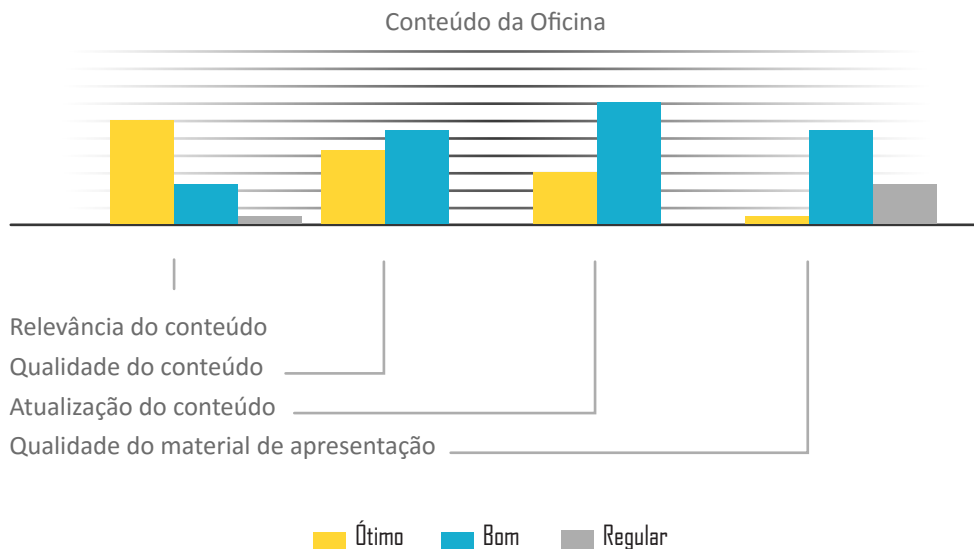
TABELA 21 - AVALIAÇÕES FECHADAS - ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS  
POLO ANCHIETA

ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS			ANCHIETA - ES			
Respondentes: 75,53%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	60,00	36,00	4,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	44,00	56,00	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	37,50	62,50	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	4,55	54,55	22,71	13,64	4,55	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	62,50	33,33	4,17	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	75,00	25,00	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	87,50	12,50	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	79,17	20,83	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	60,87	30,43	8,70	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	56,00	44,00	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	52,00	44,44	4,00	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	56,52	39,13	4,35	0,00	0,00	100
Carga horária	28,00	40,00	24,00	0,00	8,00	100
Integração dos participantes	36,00	56,00	8,00	0,00	0,00	100
Material didático	0,00	21,05	47,37	15,79	15,79	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	26,09	43,48	30,43	0,00	0,00	100

GRÁFICOS 24, 25 E 26

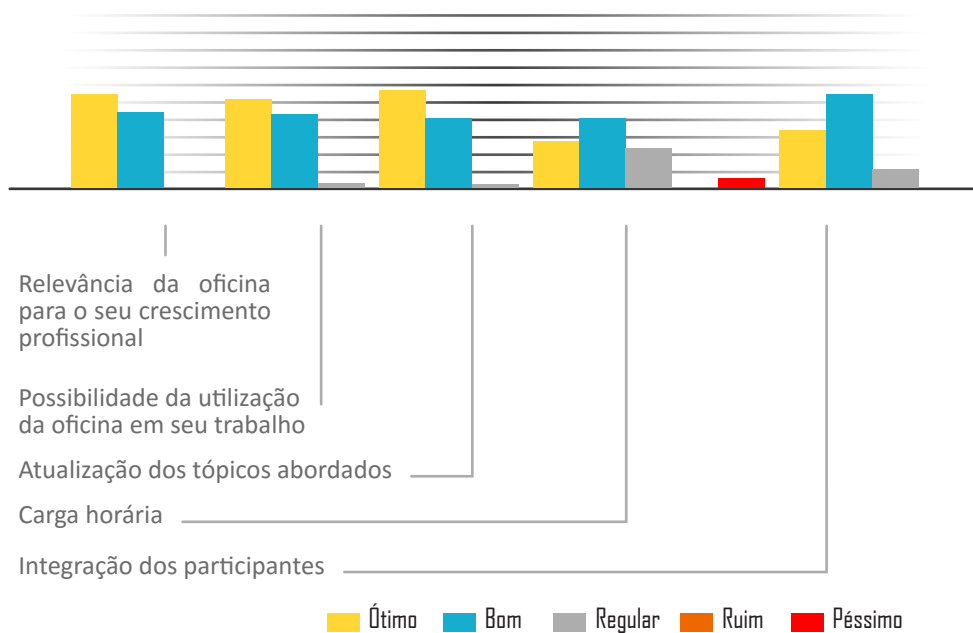
AVALIAÇÕES FECHADAS - ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

POLO ANCHIETA





### Visão geral da Oficina

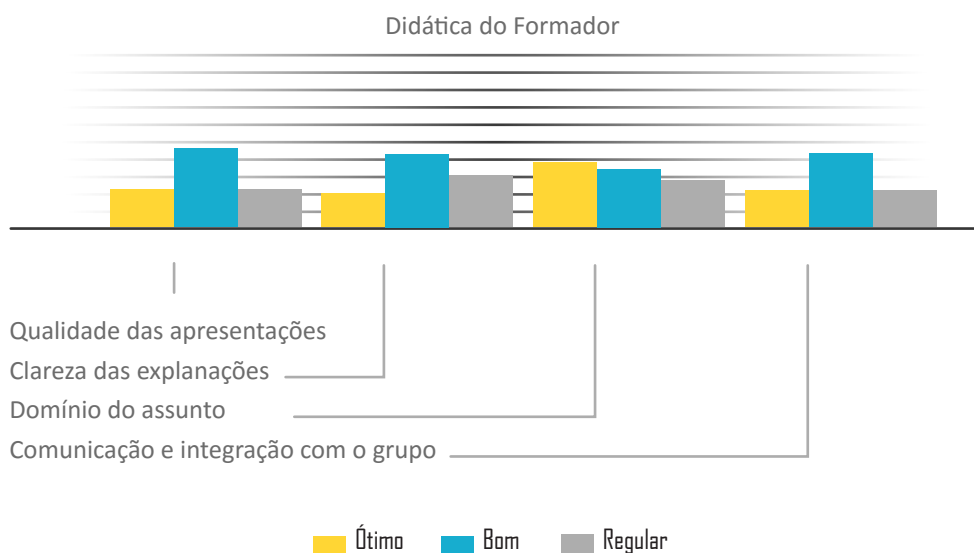
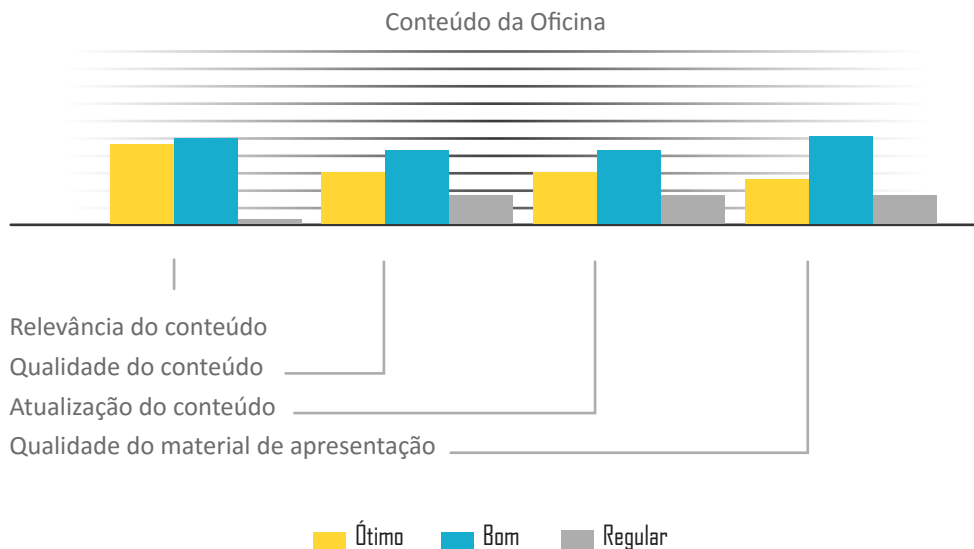


**TABELA 22 - AVALIAÇÕES FECHADAS - MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS - POLO ANCHIETA**

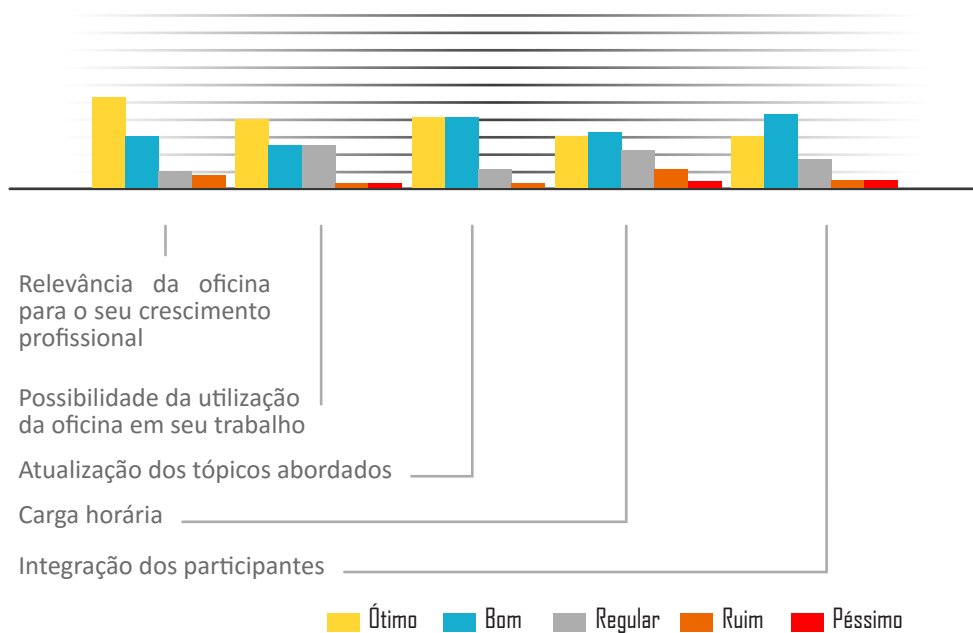
MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS			ANCHIETA - ES			
Respondentes: 81,82%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	44,44	48,15	3,71	3,70	0,00	100
Qualidade do conteúdo	29,63	44,44	18,52	7,41	0,00	100
Atualização do conteúdo	29,63	44,44	18,52	7,41	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	25,93	48,15	14,81	7,41	3,70	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	22,22	48,15	22,22	7,41	0,00	100
Clareza das explanações	18,52	44,44	29,64	3,70	3,70	100
Domínio do assunto	38,46	34,62	26,92	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	22,22	44,44	22,23	11,11	0,00	100
Pontualidade	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	33,33	37,04	22,23	3,70	3,70	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	51,85	29,63	11,11	7,41	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	40,74	25,93	25,93	3,70	3,70	100
Atualização dos tópicos abordados	42,31	42,30	11,54	3,85	0,00	100
Carga horária	29,63	33,34	22,22	11,11	3,70	100
Integração dos participantes	29,63	44,45	18,52	3,70	3,70	100
Material didático	40,74	33,33	18,52	7,41	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	29,63	37,04	14,81	11,11	7,41	100

## GRÁFICOS 27, 28 E 29

### AVALIAÇÕES FECHADAS - MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS POLO ANCHIETA



### Visão geral da Oficina

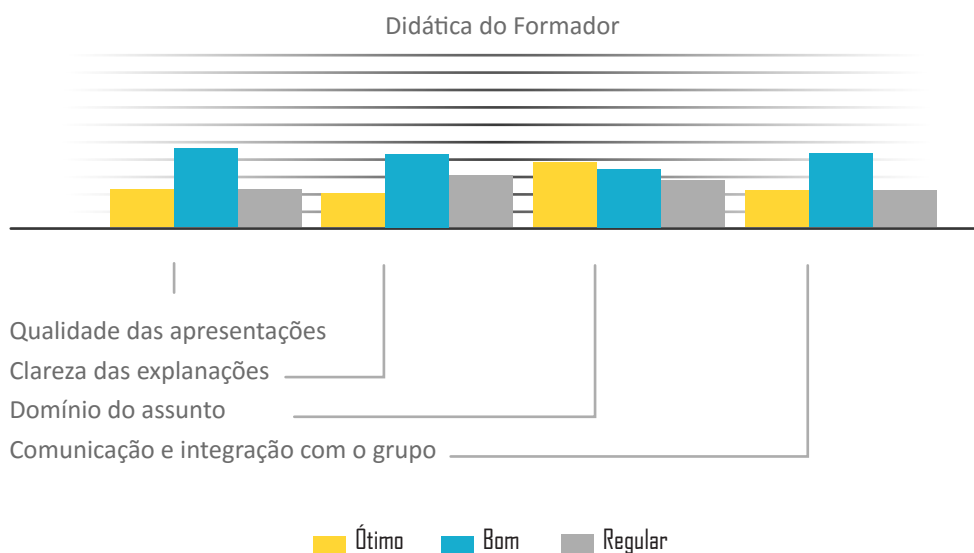
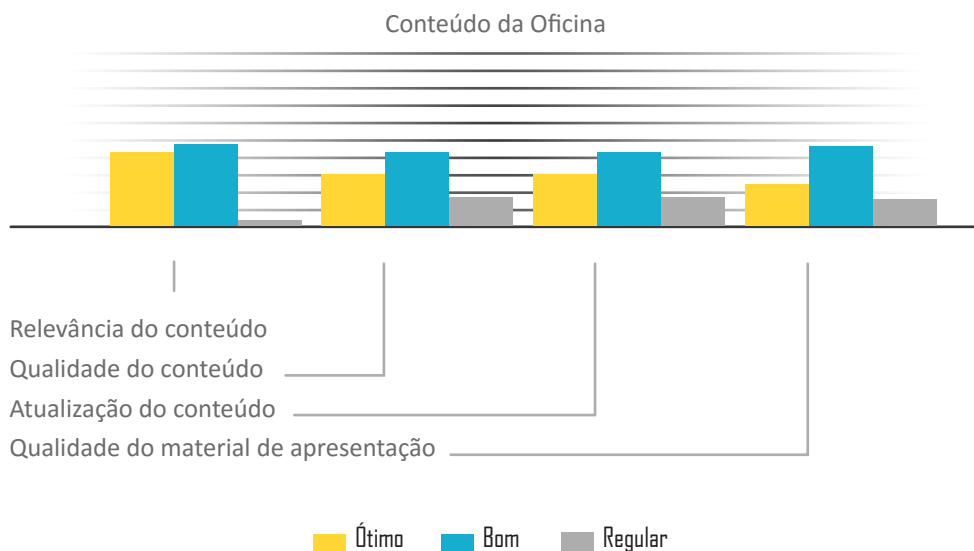


**TABELA 23 - AVALIAÇÕES FECHADAS - CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS  
POLO ANCHIETA**

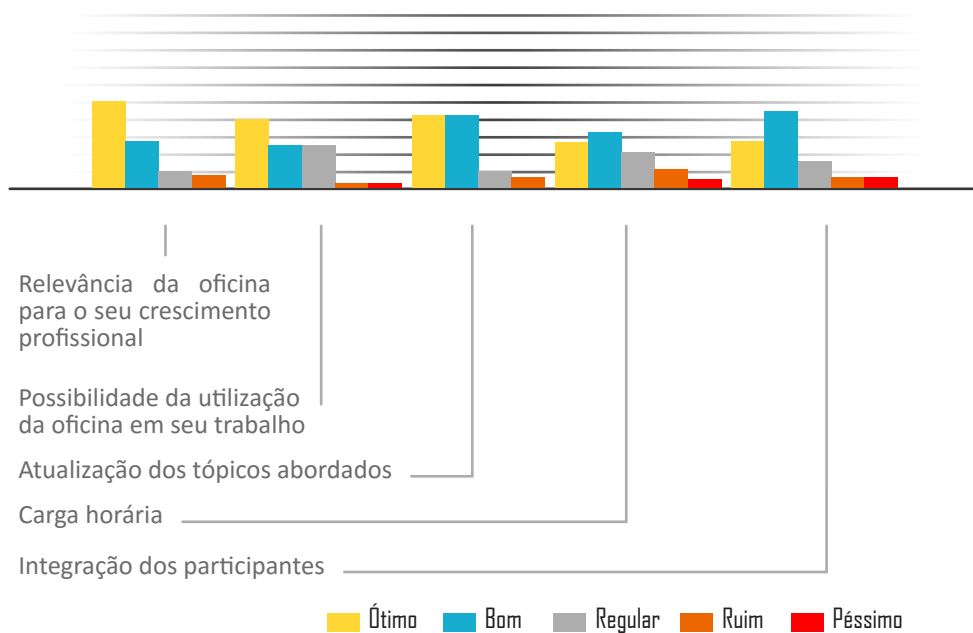
CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS			ANCHIETA - ES			
Respondentes: 81,48%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	44,44	48,15	3,71	3,70	0,00	100
Qualidade do conteúdo	29,63	44,44	18,52	7,41	0,00	100
Atualização do conteúdo	29,63	44,44	18,52	7,41	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	25,93	48,15	14,81	7,41	3,70	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	22,22	48,15	22,22	7,41	0,00	100
Clareza das explanações	18,52	44,44	29,64	3,70	3,70	100
Domínio do assunto	38,46	34,62	26,92	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	22,22	44,44	22,23	11,11	0,00	100
Pontualidade	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	33,33	37,04	22,23	3,70	3,70	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	51,85	29,63	11,11	7,41	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	40,74	25,93	25,93	3,70	3,70	100
Atualização dos tópicos abordados	42,31	42,30	11,54	3,85	0,00	100
Carga horária	29,63	33,34	22,22	11,11	3,70	100
Integração dos participantes	29,63	44,45	18,52	3,70	3,70	100
Material didático	40,74	33,33	18,52	7,41	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	29,63	37,04	14,81	11,11	7,41	100

## GRÁFICOS 30, 31 E 32

### AVALIAÇÕES FECHADAS - CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS - POLO ANCHIETA



### Visão geral da Oficina



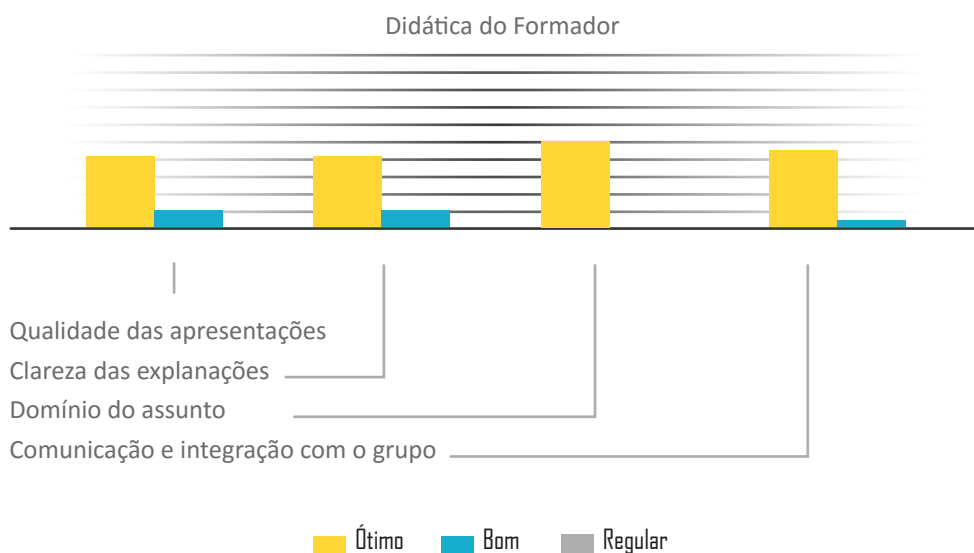
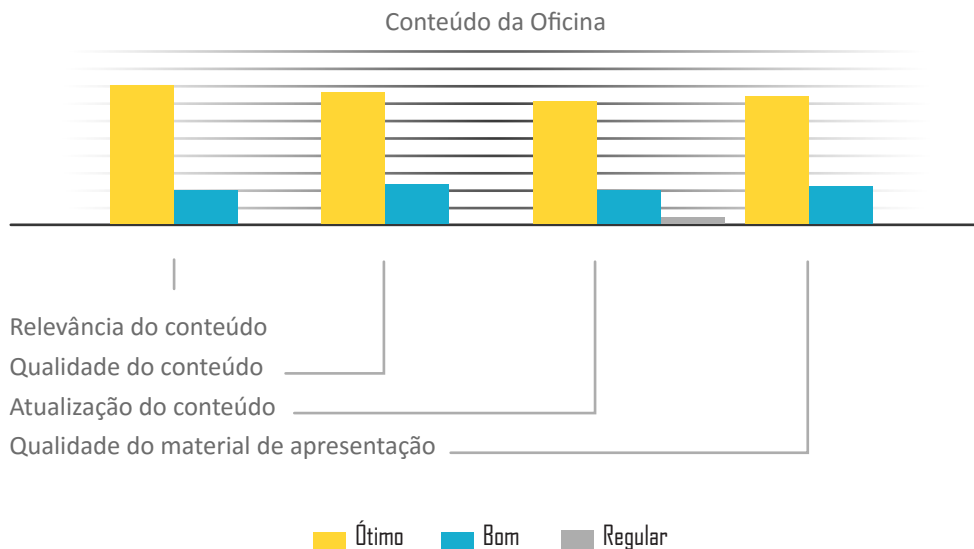
**TABELA 24 - AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS - POLO ANCHIETA**

GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS			ANCHIETA - ES			
Respondentes: 83,33%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	84,00	16,00	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	76,00	24,00	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	76,00	20,00	4,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	76,00	20,00	4,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	76,00	24,00	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	80,00	20,00	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	84,00	16,00	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	76,00	24,00	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	68,00	32,00	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	48,00	40,00	12,00	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	60,00	36,00	4,00	0,00	0,00	100
Carga horária	36,00	56,00	8,00	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	44,00	48,00	8,00	0,00	0,00	100
Material didático	60,00	24,00	16,00	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	68,00	24,00	8,00	0,00	0,00	100

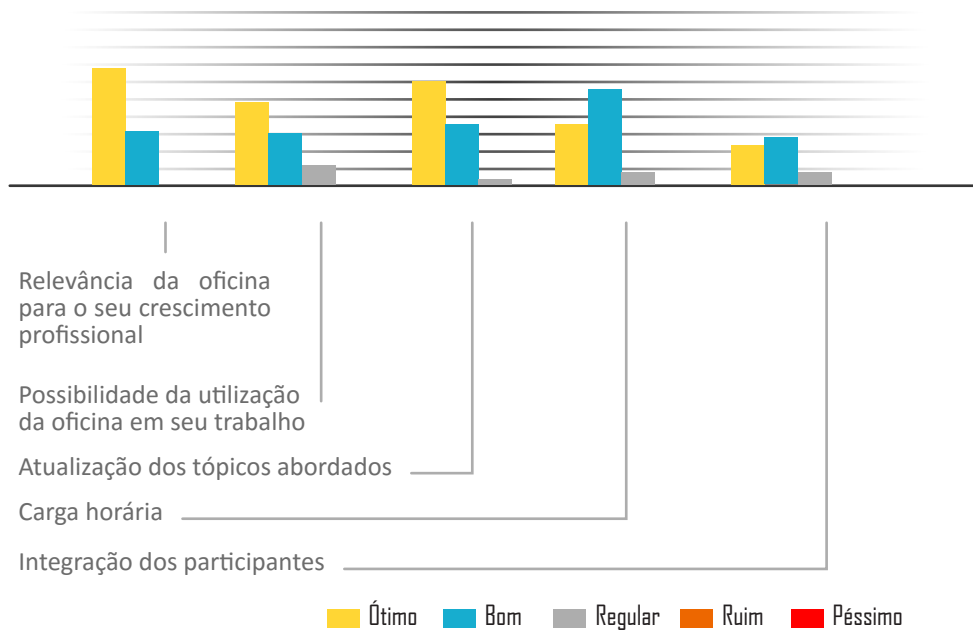


## GRÁFICOS 33,34 E 35

### AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS POLO ANCHIETA



### Visão geral da Oficina

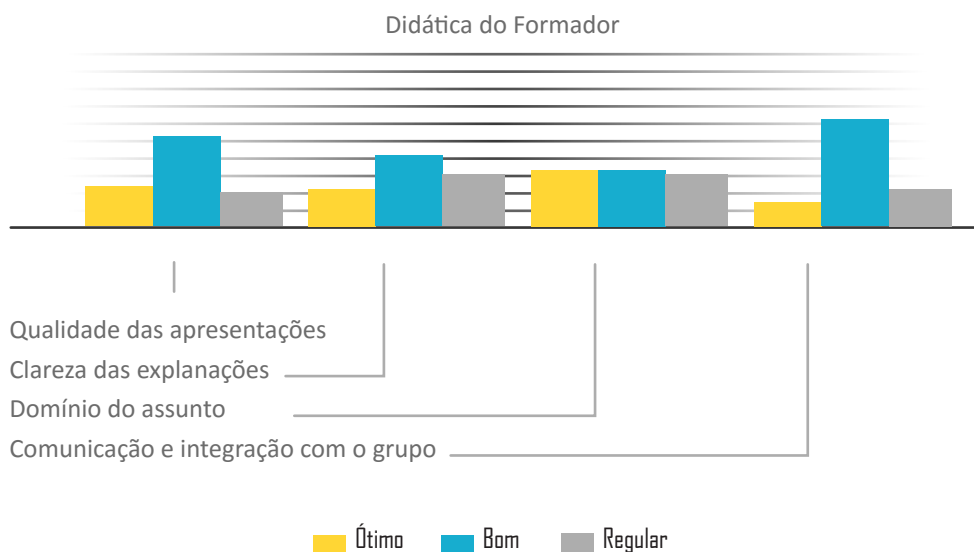
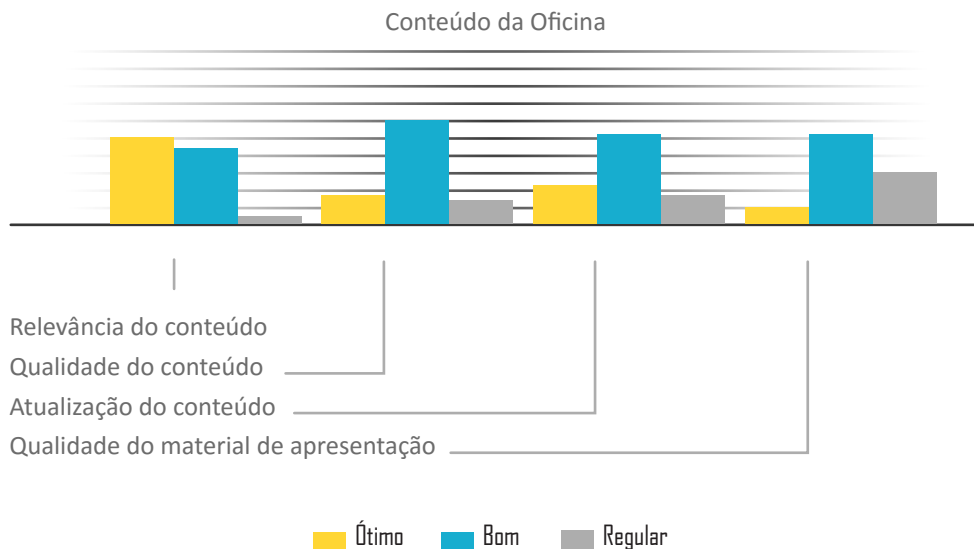


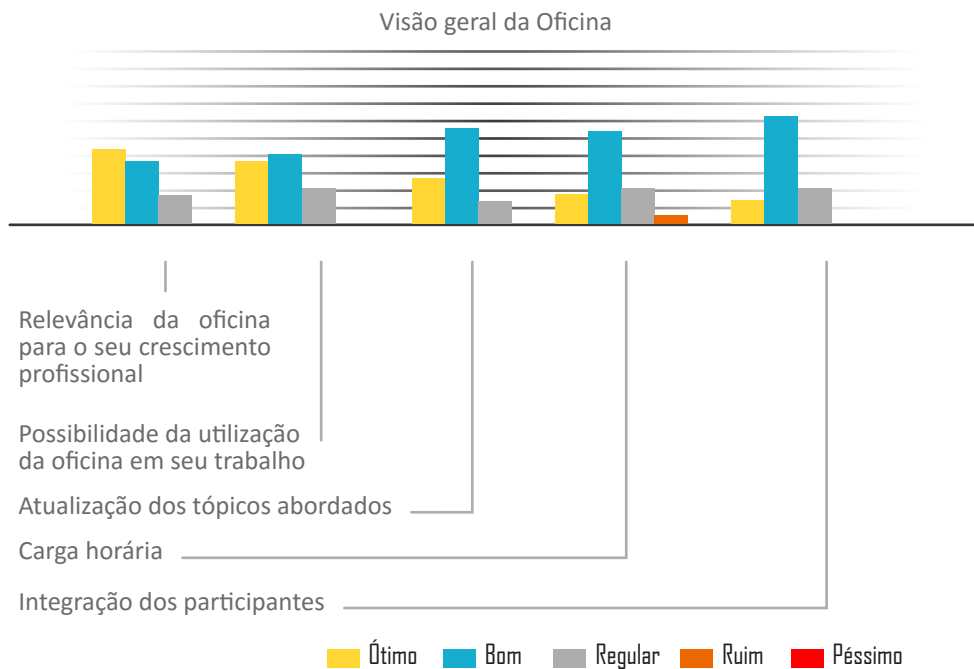
**TABELA 25 - AVALIAÇÕES FECHADAS - FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS  
PARLAMENTARES - POLO ANCHIETA**

FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES			ANCHIETA - ES			
Respondentes: 82,93%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	50,00	46,88	3,12	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	17,65	61,76	14,71	5,88	0,00	100
Atualização do conteúdo	24,24	57,58	15,15	3,03	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	12,12	54,55	27,27	6,06	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	23,53	52,94	20,59	2,94	0,00	100
Clareza das explicações	21,21	42,42	33,34	3,03	0,00	100
Domínio do assunto	36,36	36,36	24,25	3,03	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	11,76	61,76	32,54	2,94	0,00	100
Pontualidade	41,18	55,88	2,94	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	14,71	44,11	38,24	2,94	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	43,75	37,50	18,75	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	37,50	40,63	21,87	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	28,13	56,25	15,62	0,00	0,00	100
Carga horária	18,18	54,55	21,21	6,06	0,00	100
Integração dos participantes	15,63	62,50	21,87	0,00	0,00	100
Material didático	15,63	43,75	31,24	9,38	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	25,81	45,16	22,57	3,23	3,23	100

GRÁFICOS 36,37 E 38

AVALIAÇÕES FECHADAS - FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES  
POLO ANCHIETA



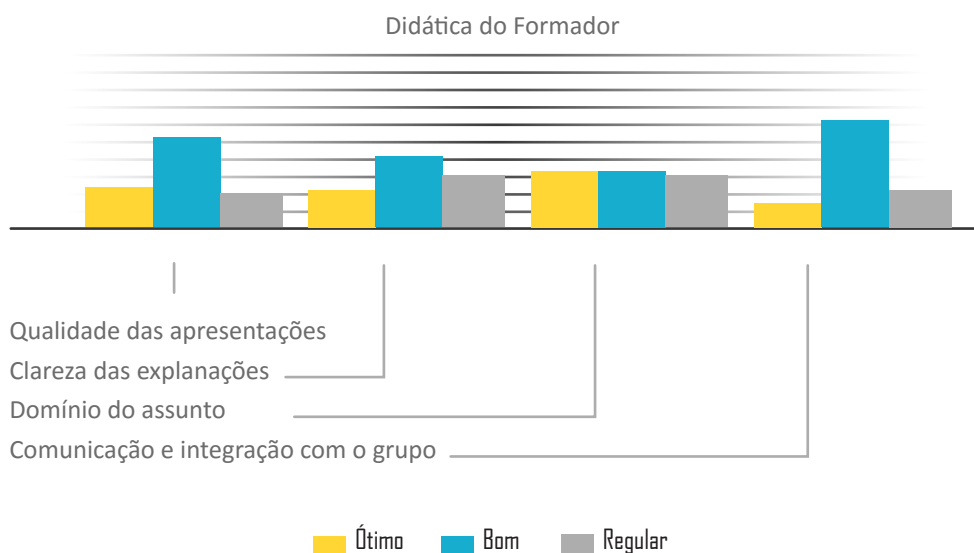
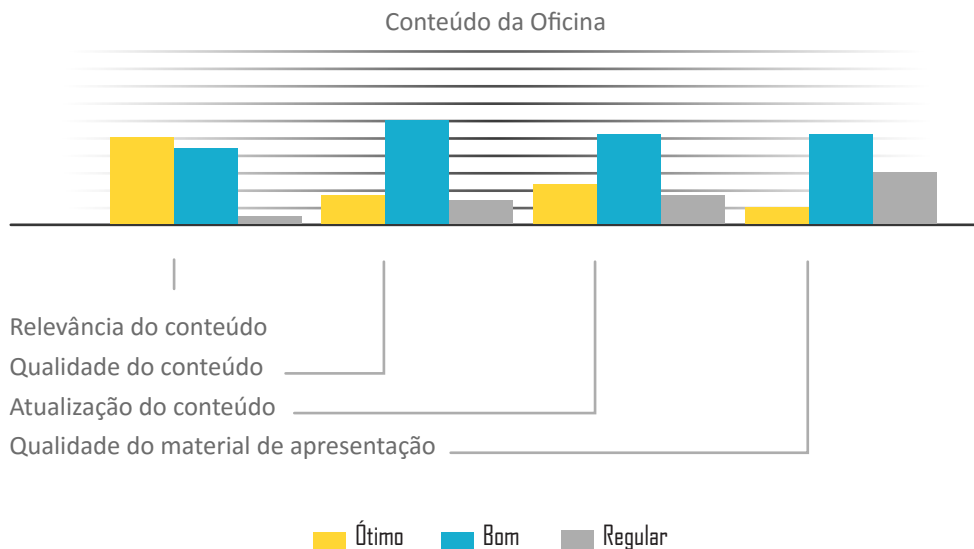


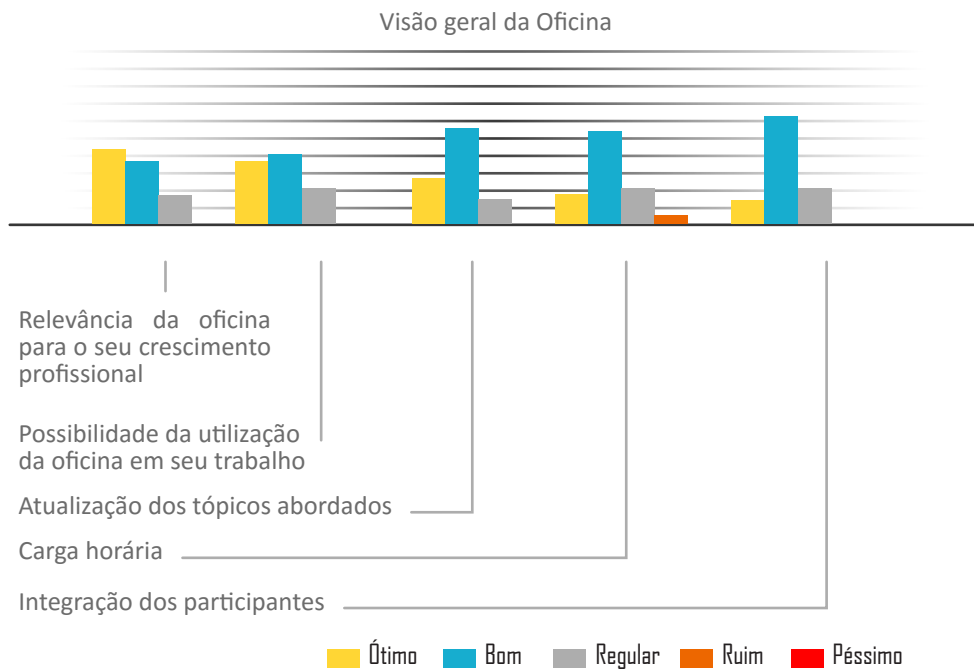
**TABELA 26 - AVALIAÇÕES FECHADAS - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL  
POLO ANCHIETA**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL			ANCHIETA - ES			
Respondentes: 78,95%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	50,00	46,88	3,12	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	17,65	61,76	14,71	5,88	0,00	100
Atualização do conteúdo	24,24	57,58	15,15	3,03	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	12,12	54,55	27,27	6,06	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	23,53	52,94	20,59	2,94	0,00	100
Clareza das explanações	21,21	42,42	33,34	3,03	0,00	100
Domínio do assunto	36,36	36,36	24,25	3,03	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	11,76	61,76	32,54	2,94	0,00	100
Pontualidade	41,18	55,88	2,94	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	14,71	44,11	38,24	2,94	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	43,75	37,50	18,75	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	37,50	40,63	21,87	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	28,13	56,25	15,62	0,00	0,00	100
Carga horária	18,18	54,55	21,21	6,06	0,00	100
Integração dos participantes	15,63	62,50	21,87	0,00	0,00	100
Material didático	15,63	43,75	31,24	9,38	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	25,81	45,16	22,57	3,23	3,23	100

## GRÁFICOS 39,40 E 41

### AVALIAÇÕES FECHADAS - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL POLO ANCHIETA







## 2.3. Polo São Mateus - ES

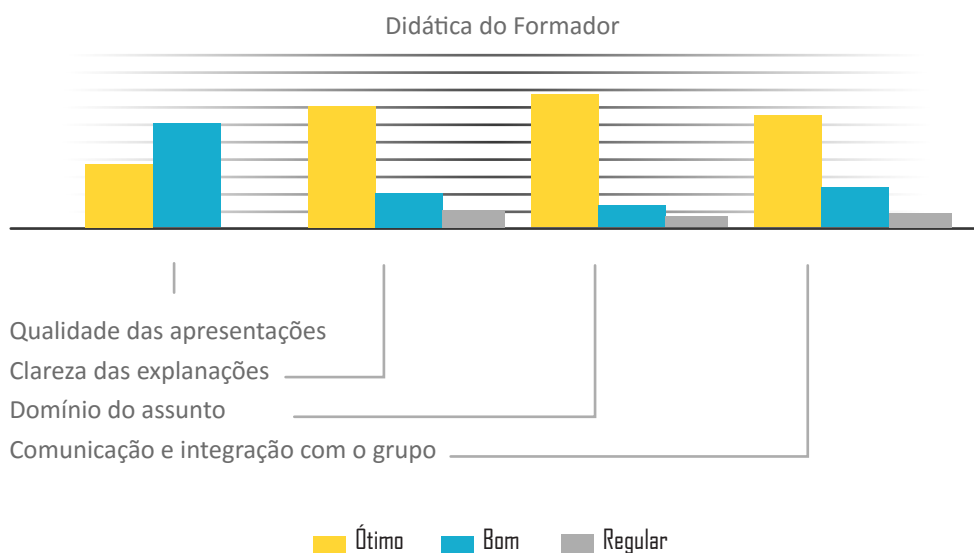
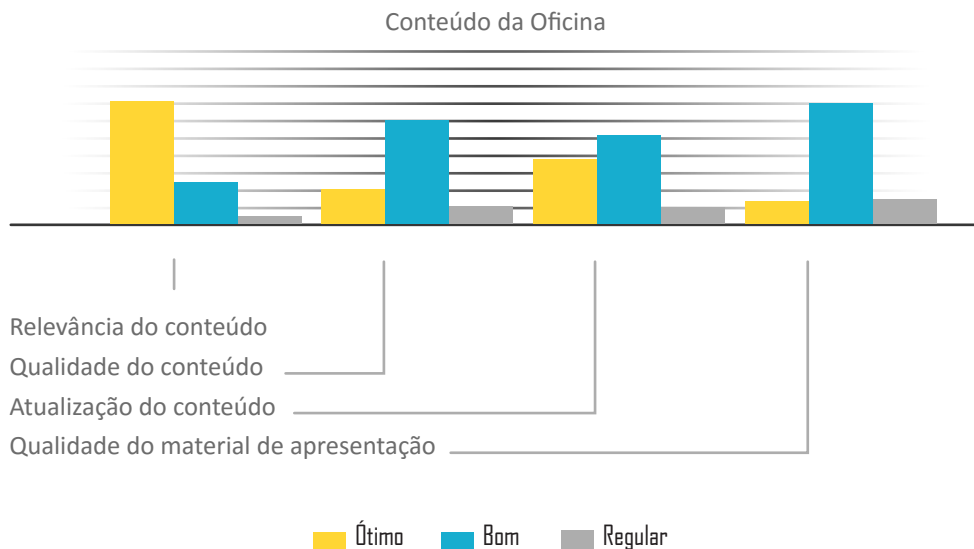
TABELA 27 - AVALIAÇÕES FECHADAS - ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS  
POLO SÃO MATEUS

ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS			SÃO MATEUS - ES			
Respondentes: 82,76%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	70,83	25,00	4,17	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	29,17	62,50	8,33	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	37,50	54,17	8,33	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	12,50	70,83	12,50	4,17	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	37,50	62,50	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	69,57	21,73	8,70	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	77,27	13,64	9,09	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	66,67	25,00	8,33	0,00	0,00	100
Pontualidade	60,87	30,43	0,00	8,70	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	52,17	39,13	8,70	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	62,50	33,33	4,17	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	37,50	58,33	0,00	4,17	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	29,17	66,67	4,16	0,00	0,00	100
Carga horária	0,00	50,00	33,33	16,67	0,00	100
Integração dos participantes	17,39	69,56	8,70	4,35	0,00	100
Material didático	0,00	52,63	31,58	10,53	5,26	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	13,04	65,22	21,74	0,00	0,00	100

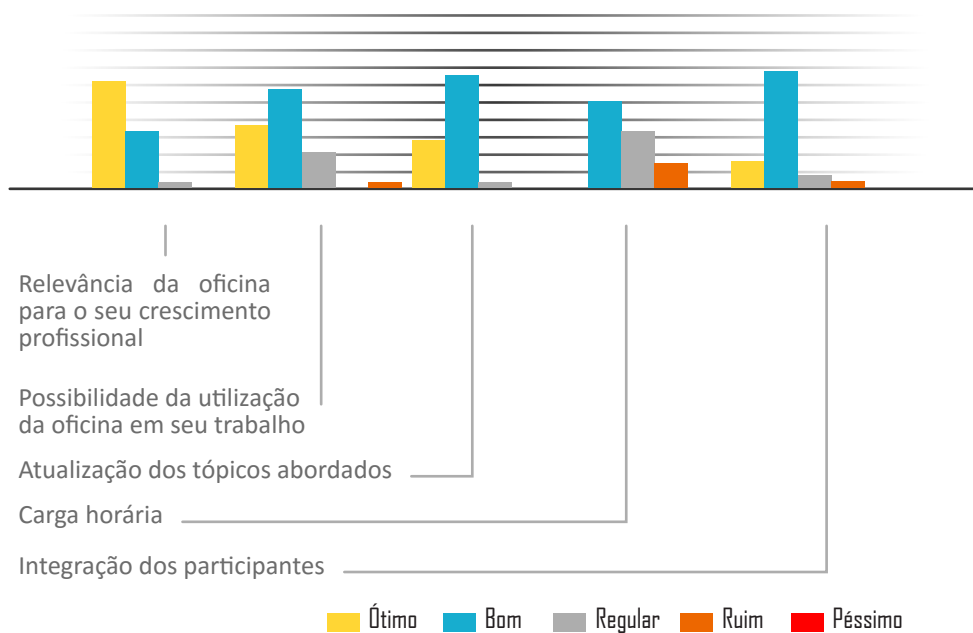
GRÁFICOS 42, 43 E 44

AVALIAÇÕES FECHADAS - PLANEJAMENTO ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

POLO SÃO MATEUS



### Visão geral da Oficina

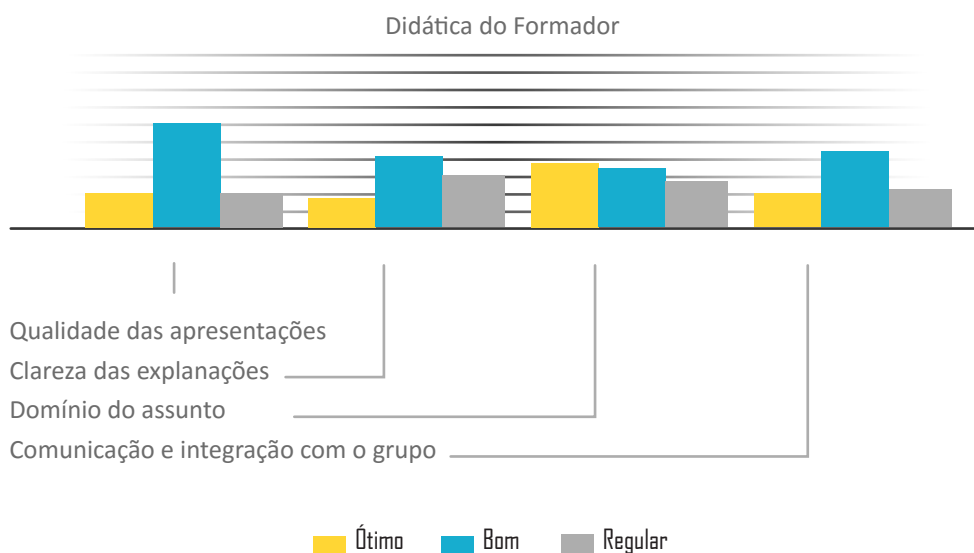
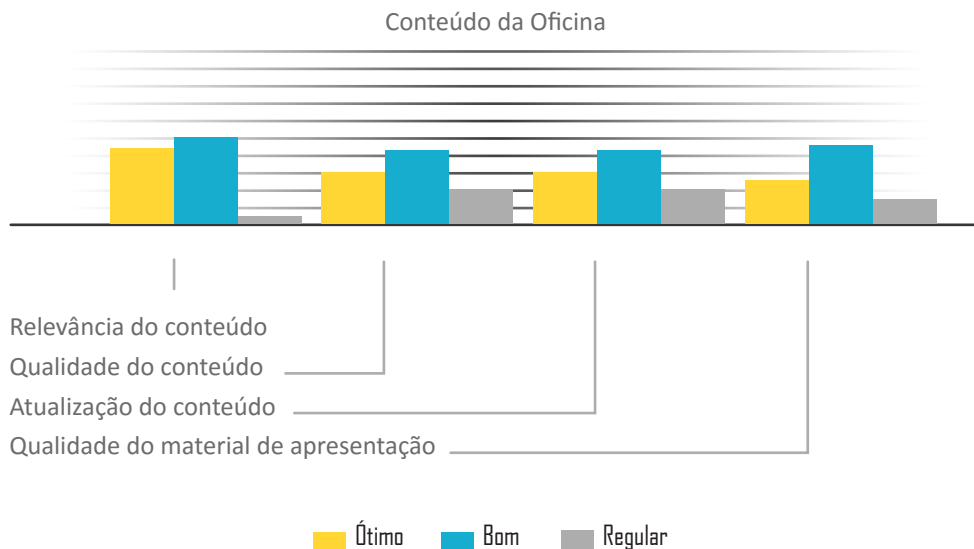


**TABELA 28 - AVALIAÇÕES FECHADAS - MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS - POLO SÃO MATEUS**

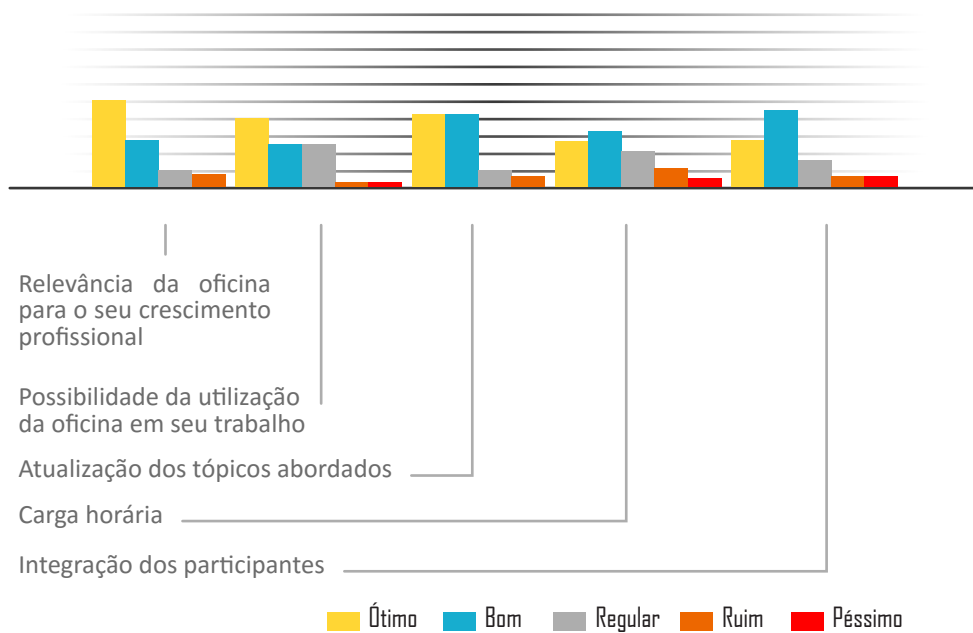
MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS			SÃO MATEUS - ES			
Respondentes: 71,43%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	44,44	48,15	3,70	3,70	0,00	100
Qualidade do conteúdo	29,63	44,44	18,52	7,41	0,00	100
Atualização do conteúdo	29,63	44,44	18,52	7,41	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	25,93	48,15	14,81	7,41	3,70	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	22,22	48,15	22,22	7,41	0,00	100
Clareza das explicações	18,52	44,45	29,63	3,70	3,70	100
Domínio do assunto	38,46	34,62	26,92	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	22,22	44,45	22,22	11,11	0,00	100
Pontualidade	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	33,33	37,05	22,22	3,70	3,70	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	51,85	29,63	11,11	7,41	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	40,74	25,93	25,93	3,70	3,70	100
Atualização dos tópicos abordados	42,31	42,30	11,54	3,85	0,00	100
Carga horária	29,63	33,34	22,22	11,11	3,70	100
Integração dos participantes	29,63	44,45	18,52	3,70	3,70	100
Material didático	40,74	33,33	18,52	7,41	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	29,63	37,04	14,81	11,11	7,41	100

## GRÁFICOS 45, 46 E 47

### AVALIAÇÕES FECHADAS - MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS POLO SÃO MATEUS



### Visão geral da Oficina

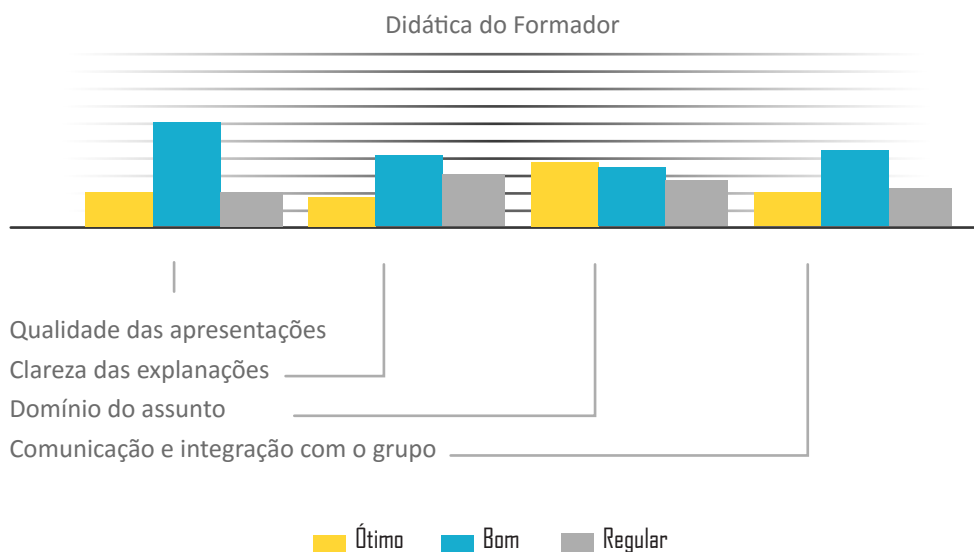
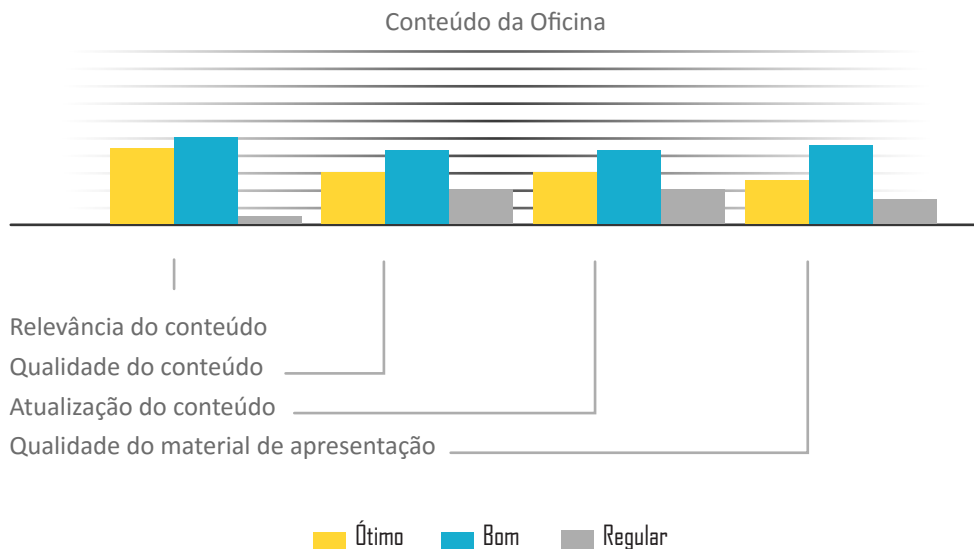


**TABELA 29 - AVALIAÇÕES FECHADAS - CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS  
POLO SÃO MATEUS**

CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS			SÃO MATEUS - ES			
Respondentes: 90%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	44,44	48,16	3,70	3,70	0,00	100
Qualidade do conteúdo	29,63	44,44	18,52	7,41	0,00	100
Atualização do conteúdo	29,63	44,44	18,52	7,41	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	25,93	48,15	14,81	7,41	3,70	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	22,22	48,15	22,22	7,41	0,00	100
Clareza das explicações	18,52	44,45	29,63	3,70	3,70	100
Domínio do assunto	38,46	34,62	26,92	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	22,22	44,45	22,22	11,11	0,00	100
Pontualidade	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	33,33	37,05	22,22	3,70	3,70	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	51,85	29,63	11,11	7,41	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	40,74	25,93	25,93	3,70	3,70	100
Atualização dos tópicos abordados	42,31	42,30	11,54	3,85	0,00	100
Carga horária	29,63	33,34	22,22	11,11	3,70	100
Integração dos participantes	29,63	44,45	18,52	3,70	3,70	100
Material didático	40,74	33,33	18,52	7,41	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	29,63	37,04	14,81	11,11	7,41	100

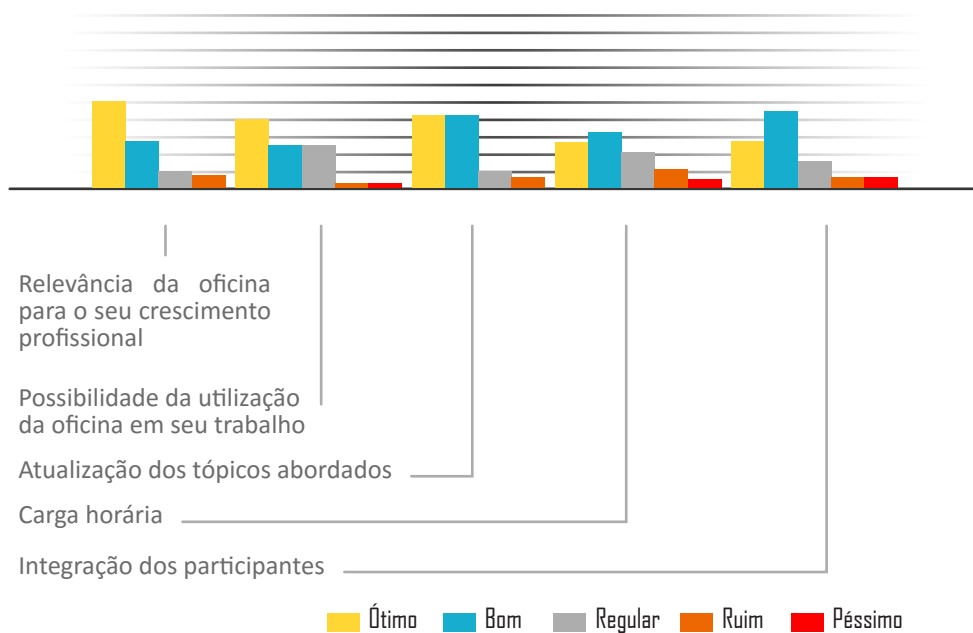
## GRÁFICOS 48, 49 E 50

### AVALIAÇÕES FECHADAS - CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS POLO SÃO MATEUS





### Visão geral da Oficina

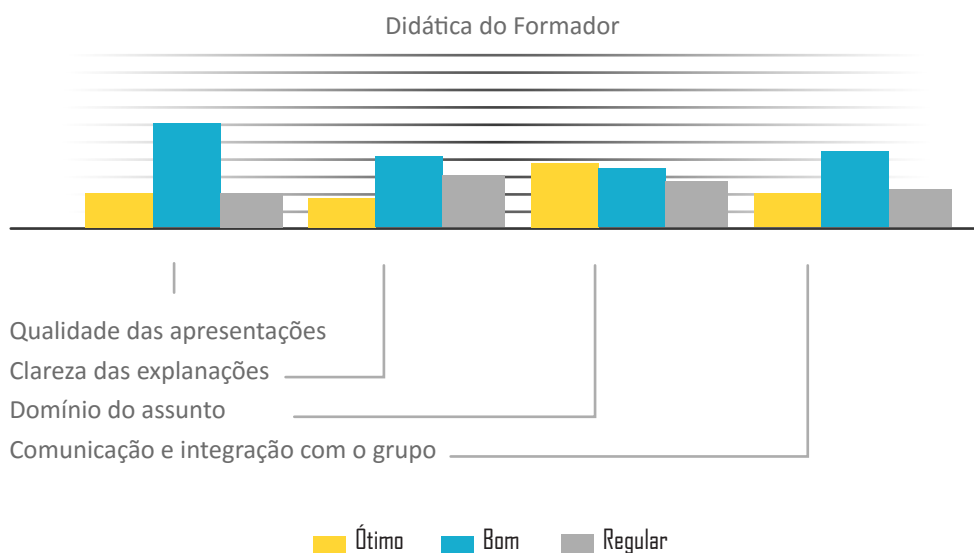
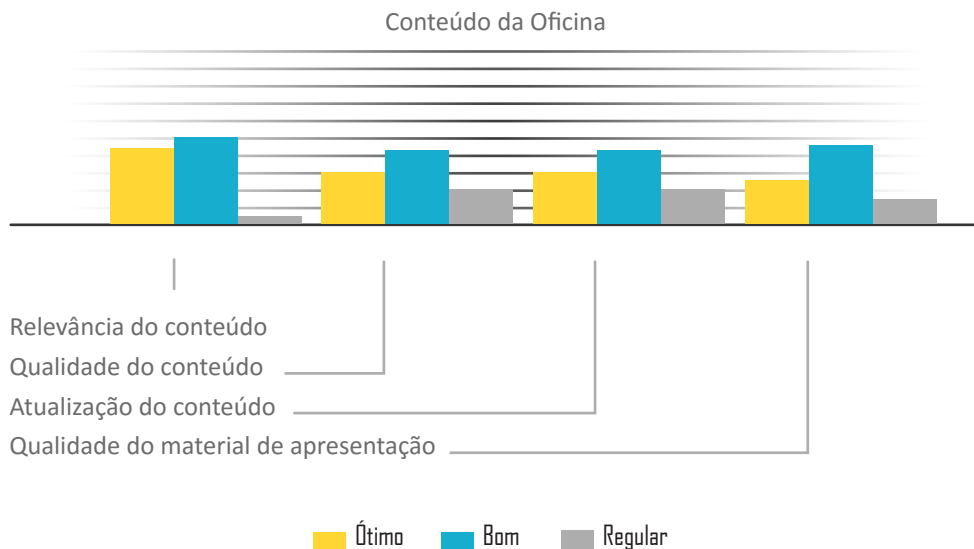


**TABELA 30 - AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS - POLO SÃO MATEUS**

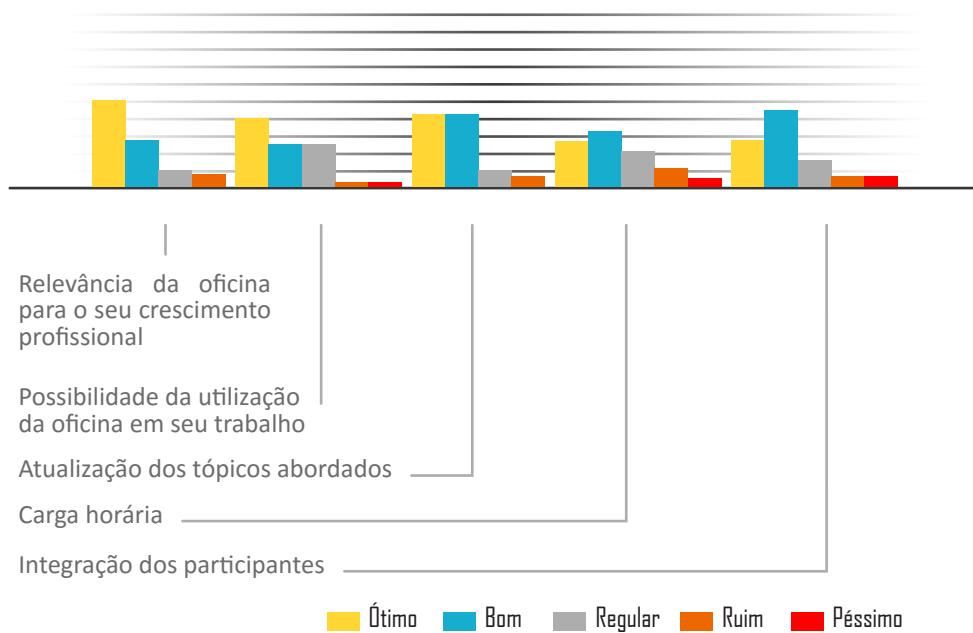
GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS			SÃO MATEUS - ES			
Respondentes: 90%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	44,44	48,16	3,70	3,70	0,00	100
Qualidade do conteúdo	29,63	44,44	18,52	7,41	0,00	100
Atualização do conteúdo	29,63	44,44	18,52	7,41	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	25,93	48,15	14,81	7,41	3,70	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	22,22	48,15	22,22	7,41	0,00	100
Clareza das explanações	18,52	44,45	29,63	3,70	3,70	100
Domínio do assunto	38,46	34,62	26,92	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	22,22	44,45	22,22	11,11	0,00	100
Pontualidade	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	33,33	37,05	22,22	3,70	3,70	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	51,85	29,63	11,11	7,41	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	40,74	25,93	25,93	3,70	3,70	100
Atualização dos tópicos abordados	42,31	42,30	11,54	3,85	0,00	100
Carga horária	29,63	33,34	22,22	11,11	3,70	100
Integração dos participantes	29,63	44,45	18,52	3,70	3,70	100
Material didático	40,74	33,33	18,52	7,41	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	29,63	37,04	14,81	11,11	7,41	100

GRÁFICOS 51, 52 E 53

AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS  
POLO SÃO MATEUS



### Visão geral da Oficina

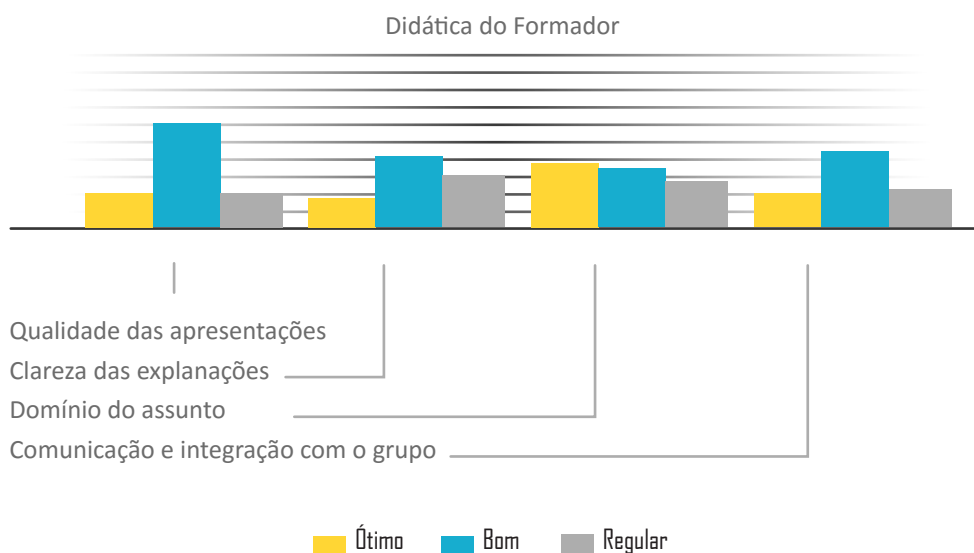
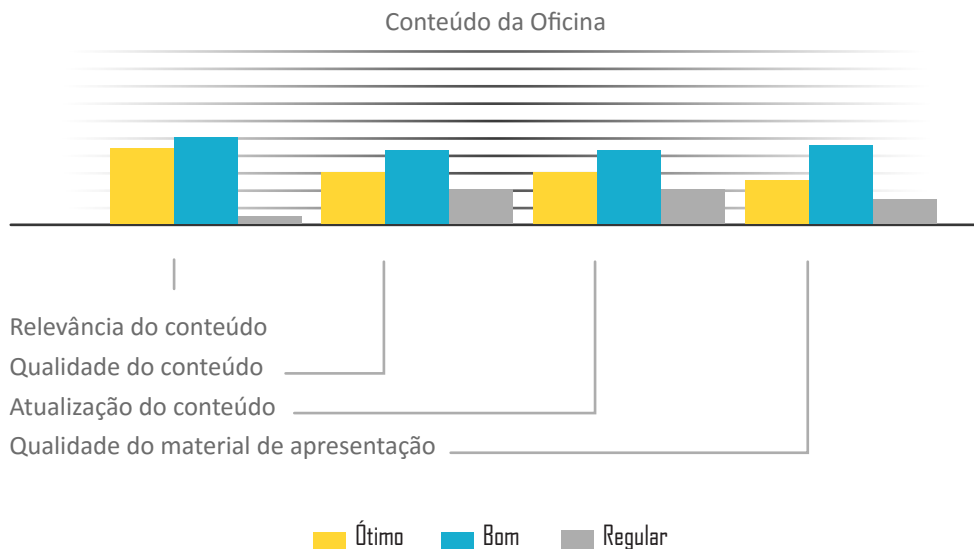


**TABELA 31 - AVALIAÇÕES FECHADAS - FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS  
PARLAMENTARES - POLO SÃO MATEUS**

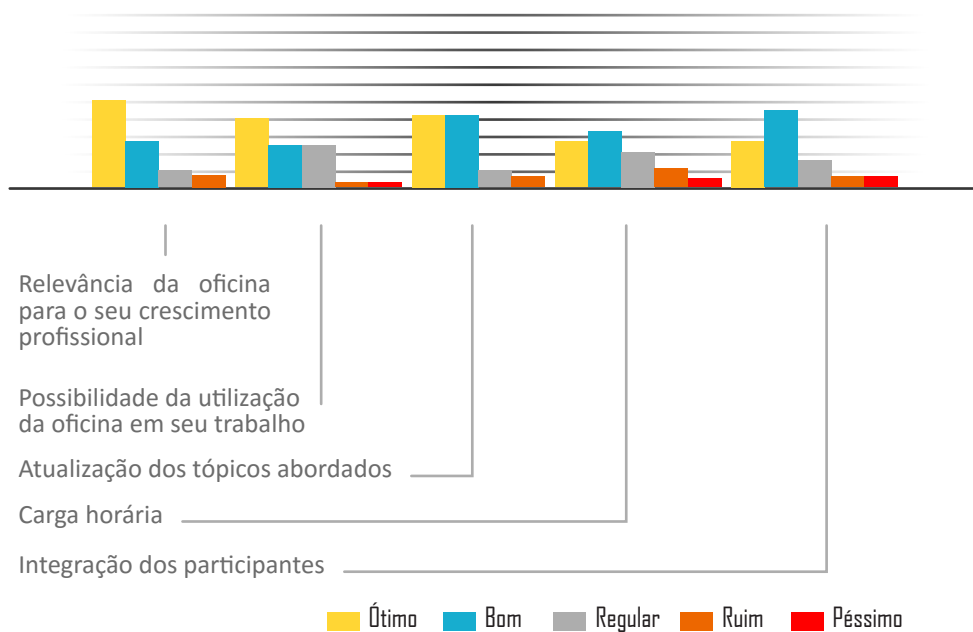
FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES			SÃO MATEUS - ES			
Respondentes: 85,71%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	44,44	48,16	3,70	3,70	0,00	100
Qualidade do conteúdo	29,63	44,44	18,52	7,41	0,00	100
Atualização do conteúdo	29,63	44,44	18,52	7,41	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	25,93	48,15	14,81	7,41	3,70	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	22,22	48,15	22,22	7,41	0,00	100
Clareza das explicações	18,52	44,45	29,63	3,70	3,70	100
Domínio do assunto	38,46	34,62	26,92	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	22,22	44,45	22,22	11,11	0,00	100
Pontualidade	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	33,33	37,05	22,22	3,70	3,70	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	51,85	29,63	11,11	7,41	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	40,74	25,93	25,93	3,70	3,70	100
Atualização dos tópicos abordados	42,31	42,30	11,54	3,85	0,00	100
Carga horária	29,63	33,34	22,22	11,11	3,70	100
Integração dos participantes	29,63	44,45	18,52	3,70	3,70	100
Material didático	40,74	33,33	18,52	7,41	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	29,63	37,04	14,81	11,11	7,41	100

GRÁFICOS 54, 55 E 56

AVALIAÇÕES FECHADAS - FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES  
POLO SÃO MATEUS



### Visão geral da Oficina



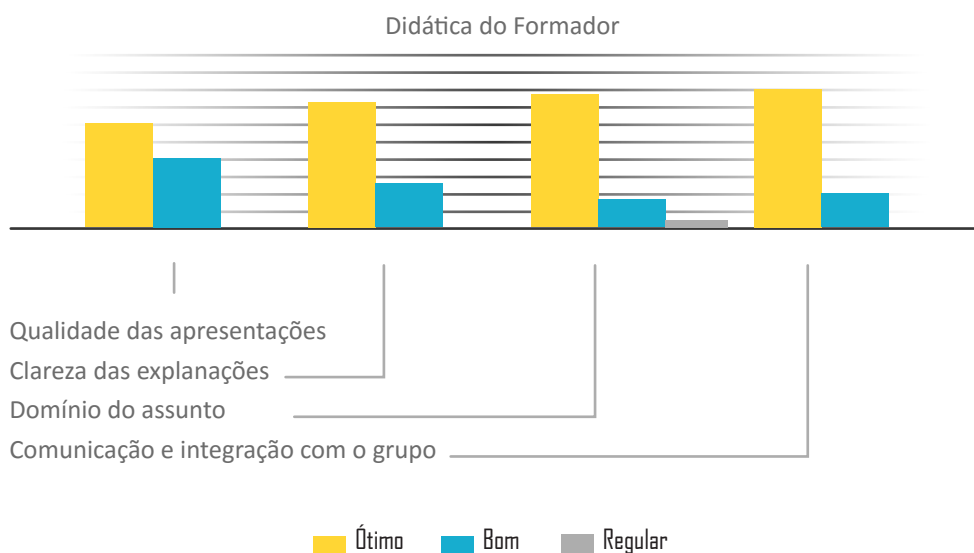
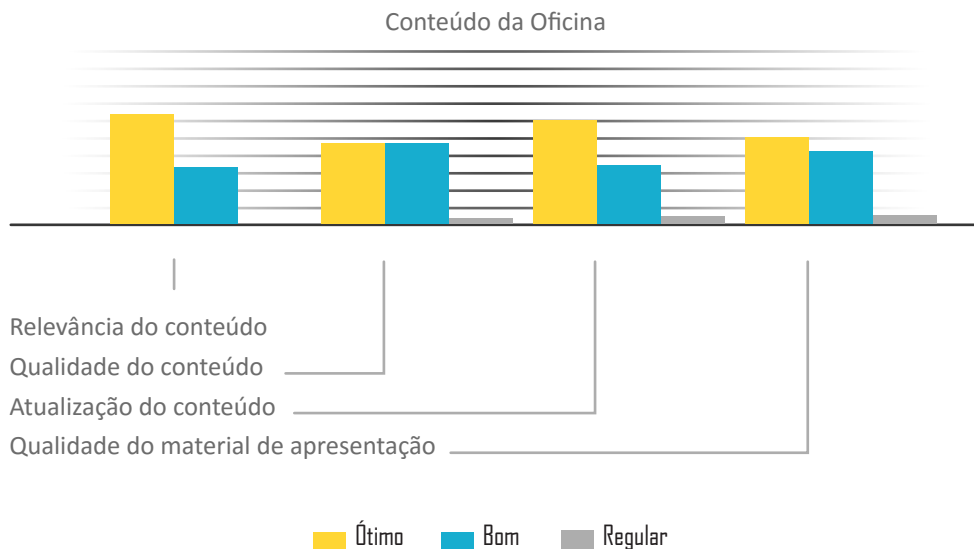
**TABELA 32 - AVALIAÇÕES FECHADAS - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL  
POLO SÃO MATEUS**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL			SÃO MATEUS - ES			
Respondentes: 90,91%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	65,00	35,00	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	47,37	47,37	5,26	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	60,00	35,00	5,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	50,00	45,00	5,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	75,00	25,00	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	78,95	15,79	5,26	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	80,00	20,00	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	63,16	26,31	10,53	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	70,00	30,00	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	50,00	44,44	5,56	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	40,00	50,00	10,00	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	65,00	35,00	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	15,00	70,00	15,00	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	30,00	70,00	0,00	0,00	0,00	100
Material didático	35,00	55,00	10,00	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	55,00	40,00	5,00	0,00	0,00	100

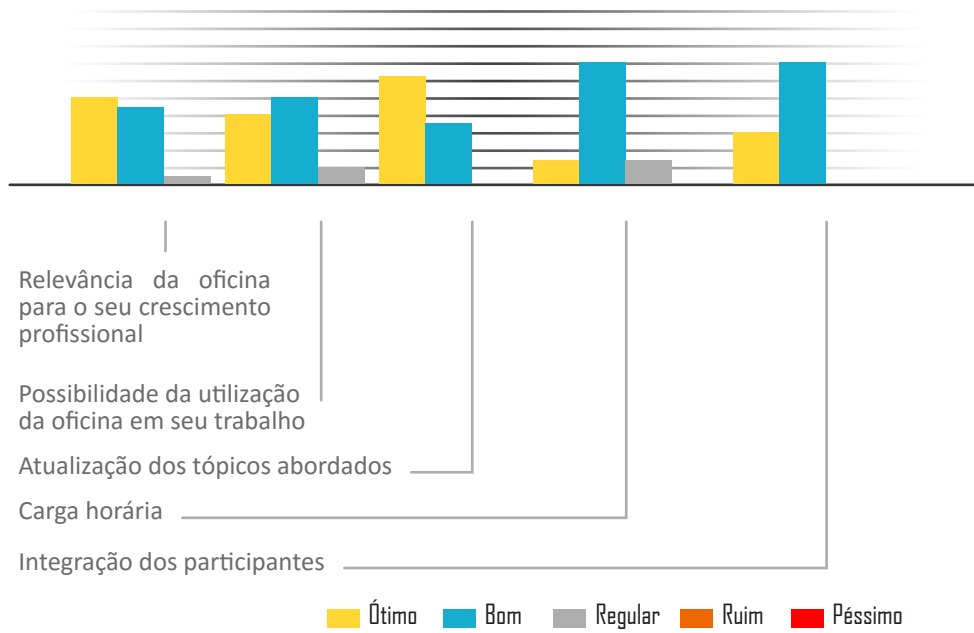


## GRÁFICOS 57, 58 E 59

### AVALIAÇÕES FECHADAS - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL POLO SÃO MATEUS



### Visão geral da Oficina



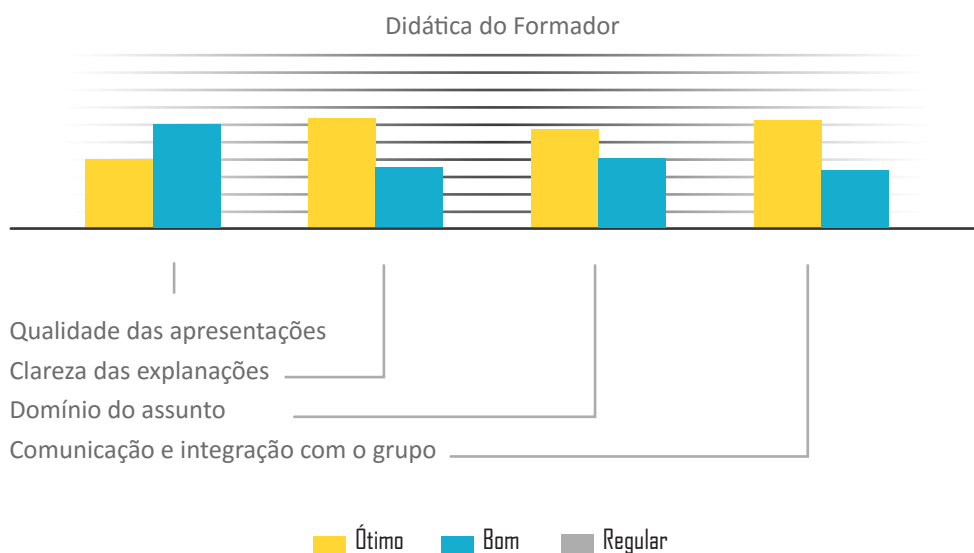
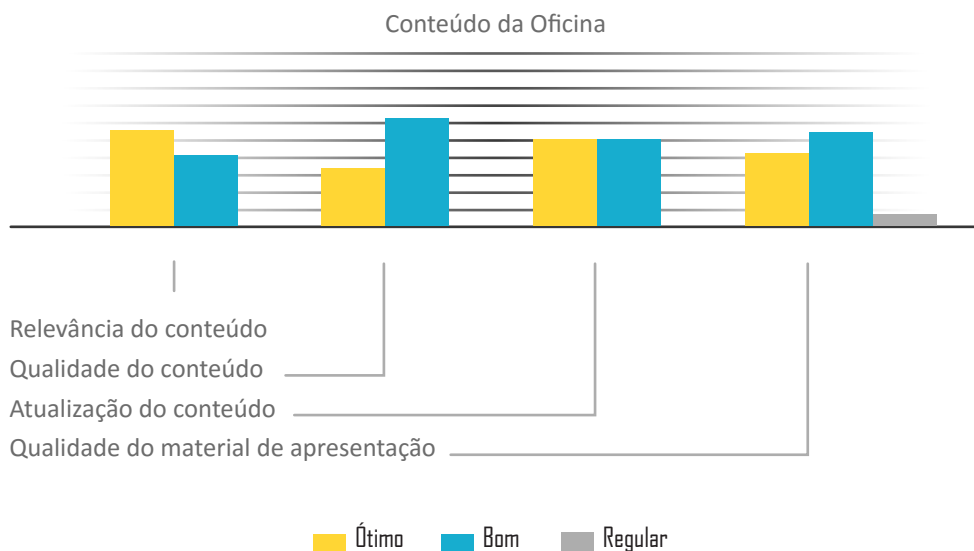
## 2.4. Polo Betim - MG

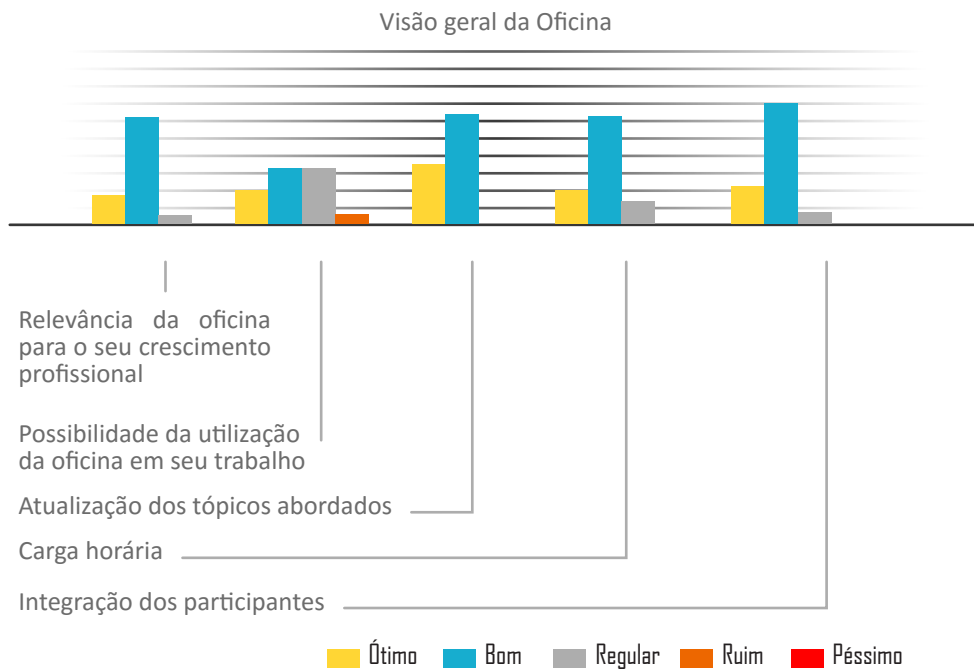
TABELA 33 - AVALIAÇÕES FECHADAS - MARCO REGULATÓRIO - POLO BETIM

MARCO REGULATÓRIO			BETIM - MG			
Respondentes: 31,11%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	57,14	42,86	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	35,71	64,29	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	35,71	57,14	7,15	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	42,86	57,14	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	64,29	35,71	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	57,14	42,86	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	64,29	35,71	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	50,00	35,71	14,29	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	57,14	42,86	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	28,57	64,29	7,14	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	21,43	35,72	35,71	7,14	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	35,71	64,29	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	21,43	64,28	14,29	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	23,08	69,23	7,69	0,00	0,00	100
Material didático	21,43	78,57	0,00	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	0,00	80,00	20,00	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 60, 61 E 62

### AVALIAÇÕES FECHADAS - MARCO REGULATÓRIO - POLO BETIM



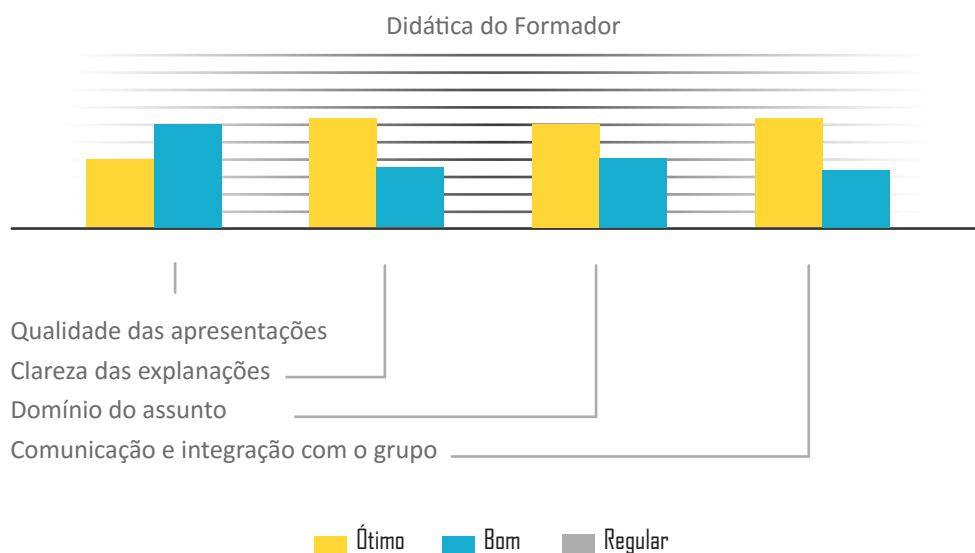
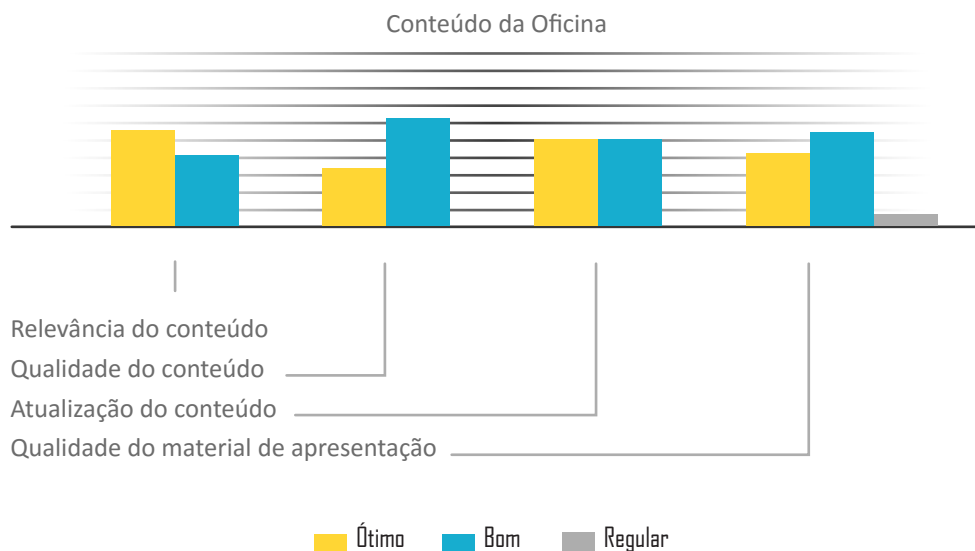


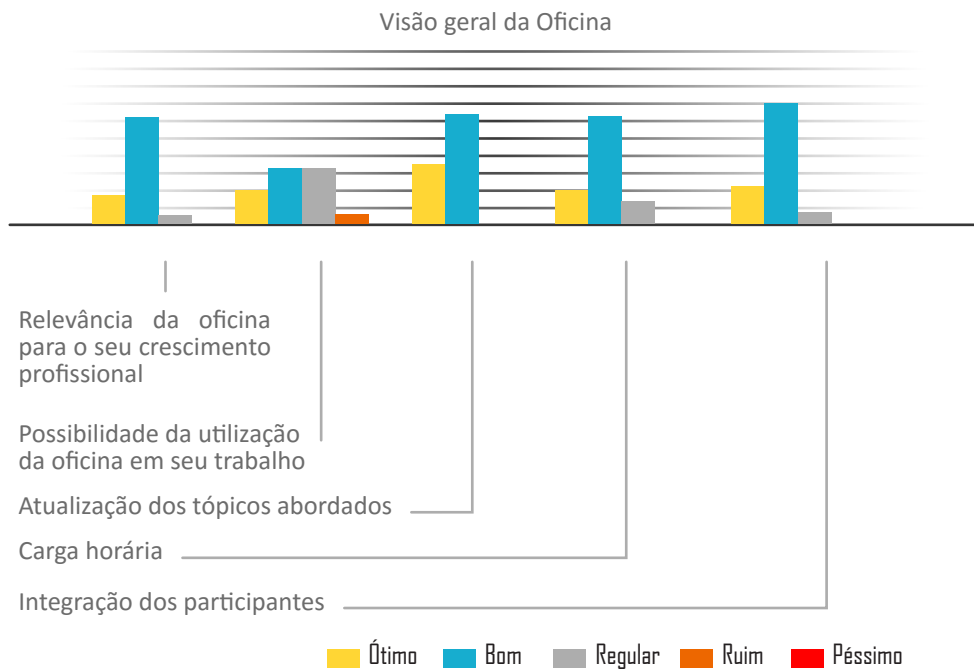
**TABELA 34 - AVALIAÇÕES FECHADAS - ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS  
POLO BETIM**

ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS			BETIM - MG			
Respondentes: 76,92%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	57,14	42,86	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	35,71	64,29	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	35,71	57,14	7,15	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	42,86	57,14	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	64,29	35,71	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	57,14	42,86	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	64,29	35,71	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	50,00	35,71	14,29	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	57,14	42,86	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	28,57	64,29	7,14	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	21,43	35,72	35,71	7,14	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	35,71	64,29	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	21,43	64,28	14,29	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	23,08	69,23	7,69	0,00	0,00	100
Material didático	21,43	78,57	0,00	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	0,00	80,00	20,00	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 63, 64 E 65

### AVALIAÇÕES FECHADAS - ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS - POLO BETIM





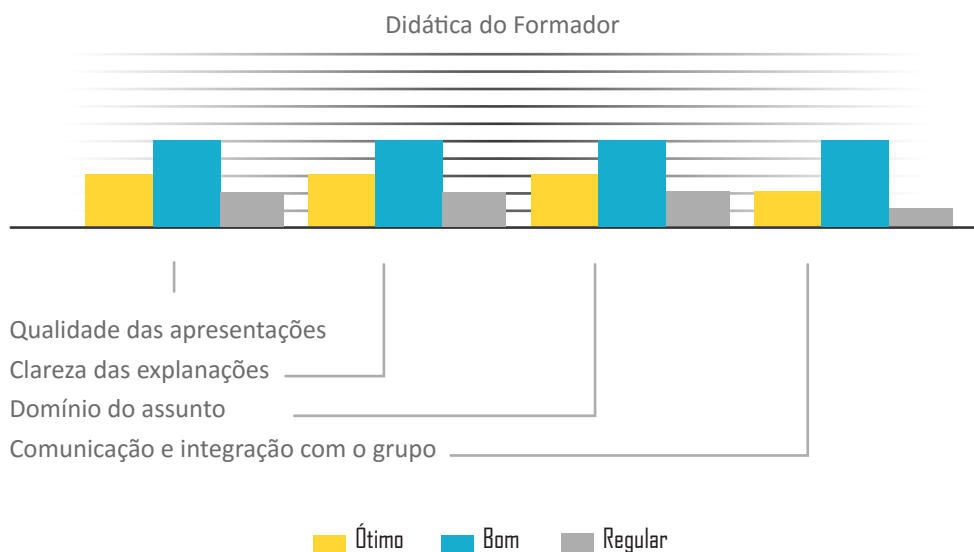
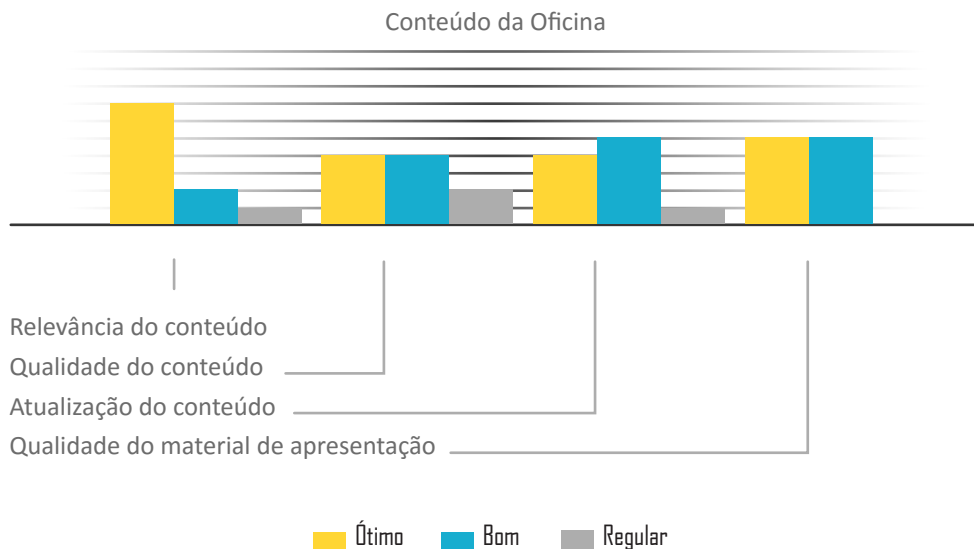


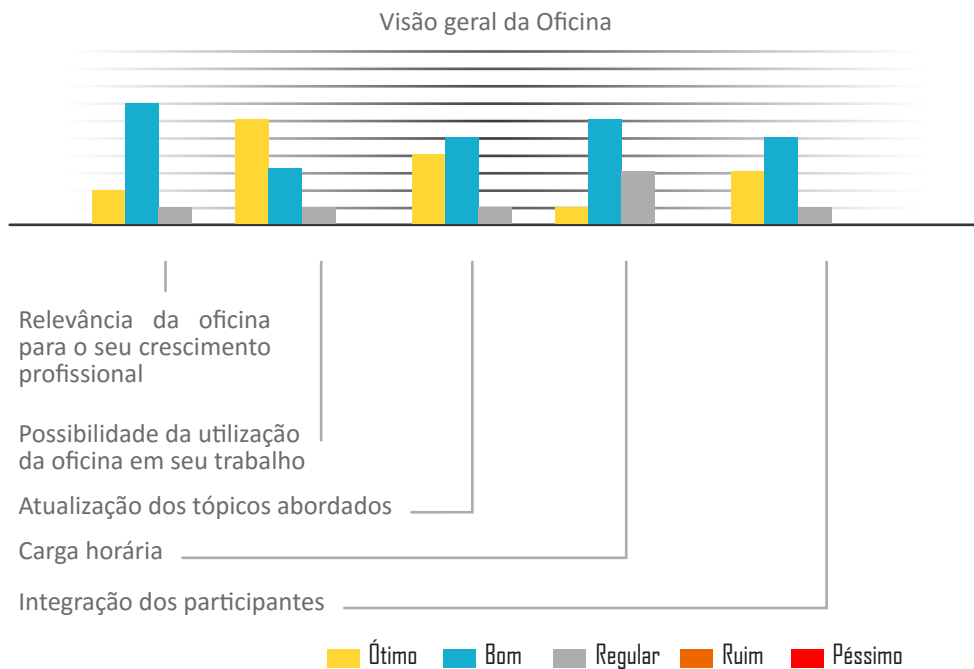
**TABELA 35 - AVALIAÇÕES FECHADAS - MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS - POLO BETIM**

MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS			BETIM - MG			
Respondentes: 50%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	70,00	20,00	10,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	40,00	40,00	20,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	40,00	50,00	10,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	30,00	50,00	20,00	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	30,00	50,00	20,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	30,00	50,00	20,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	30,00	60,00	10,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	70,00	30,00	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	50,00	30,00	20,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	20,00	70,00	10,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	60,00	30,00	10,00	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	40,00	50,00	10,00	0,00	0,00	100
Carga horária	10,00	60,00	30,00	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	40,00	50,00	10,00	0,00	0,00	100
Material didático	40,00	60,00	0,00	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	30,00	50,00	20,00	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 66, 67 E 68

### AVALIAÇÕES FECHADAS - MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS POLO BETIM



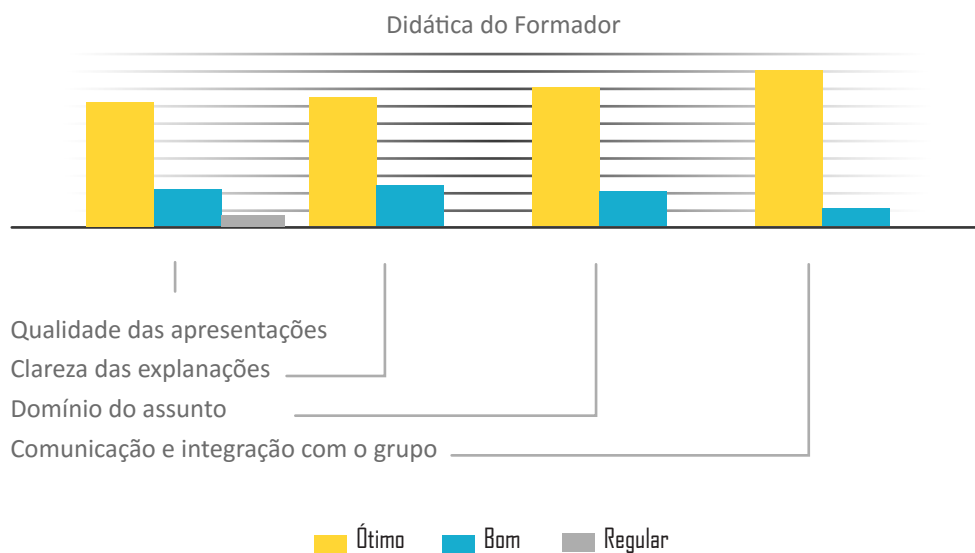
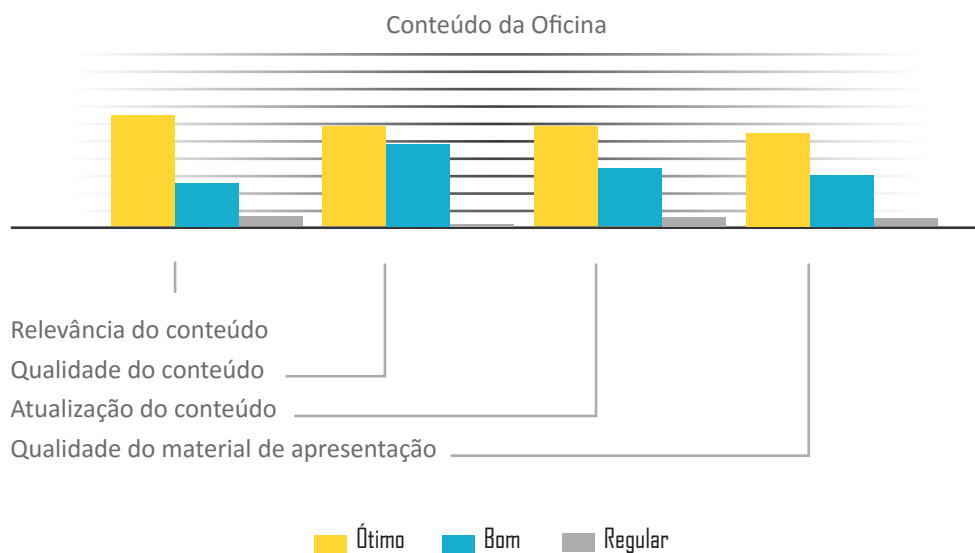


**TABELA 36 - AVALIAÇÕES FECHADAS - CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS  
POLO BETIM**

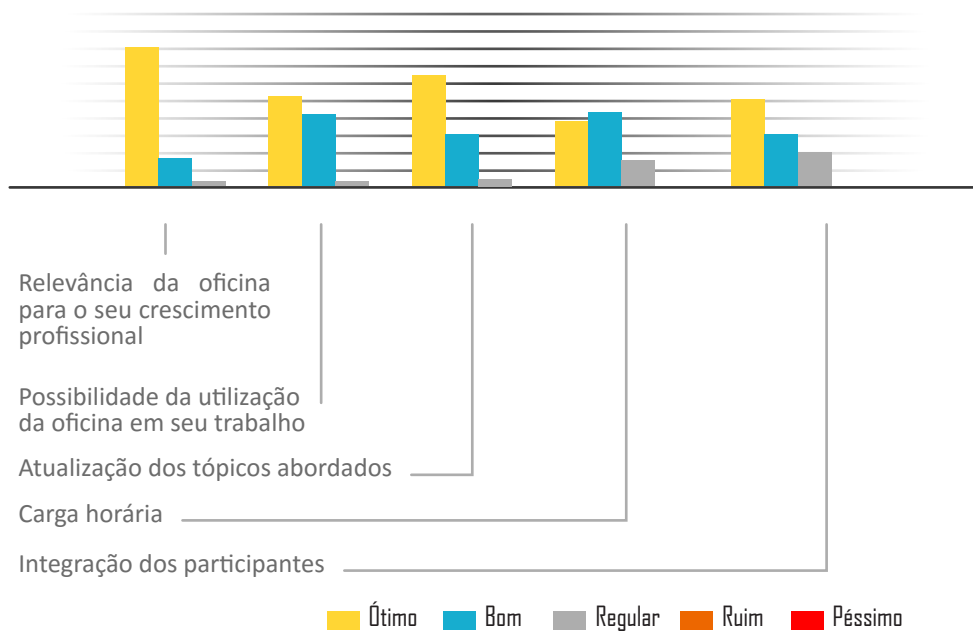
CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS			BETIM - MG			
Respondentes: 66,67%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	66,67	26,66	6,67	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	58,62	37,93	3,45	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	58,62	34,48	6,90	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	55,17	41,38	3,45	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	70,00	23,33	6,67	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	75,86	24,14	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	78,57	21,43	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	89,66	10,34	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	89,66	10,34	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	79,31	17,24	3,45	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	80,00	16,67	3,33	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	53,33	43,33	3,34	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	66,52	31,03	3,45	0,00	0,00	100
Carga horária	37,93	44,83	17,24	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	50,00	33,33	16,67	0,00	0,00	100
Material didático	68,97	27,58	3,45	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	39,29	39,28	17,86	3,57	0,00	100

## GRÁFICOS 69, 70 E 71

### AVALIAÇÕES FECHADAS - CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS - POLO BETIM



### Visão geral da Oficina

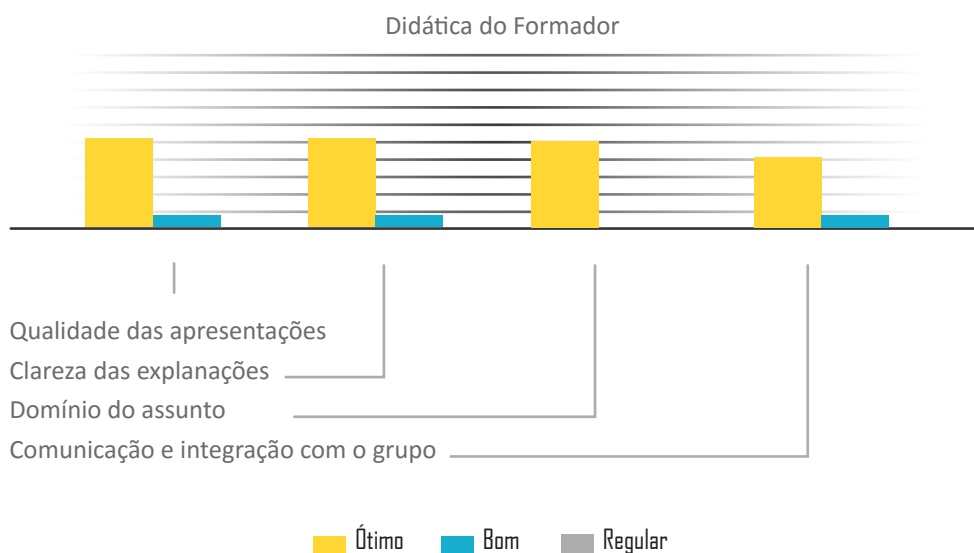
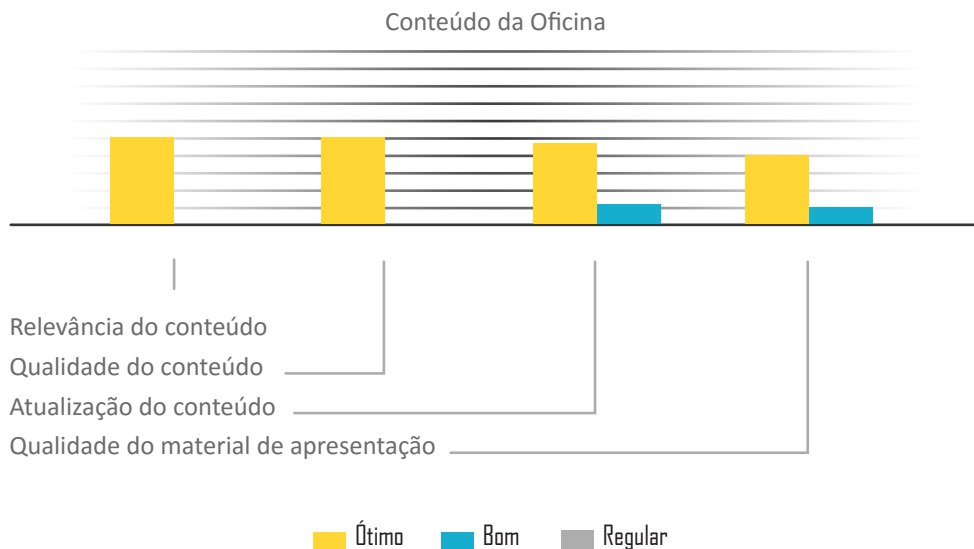


**TABELA 37 - AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS - POLO BETIM**

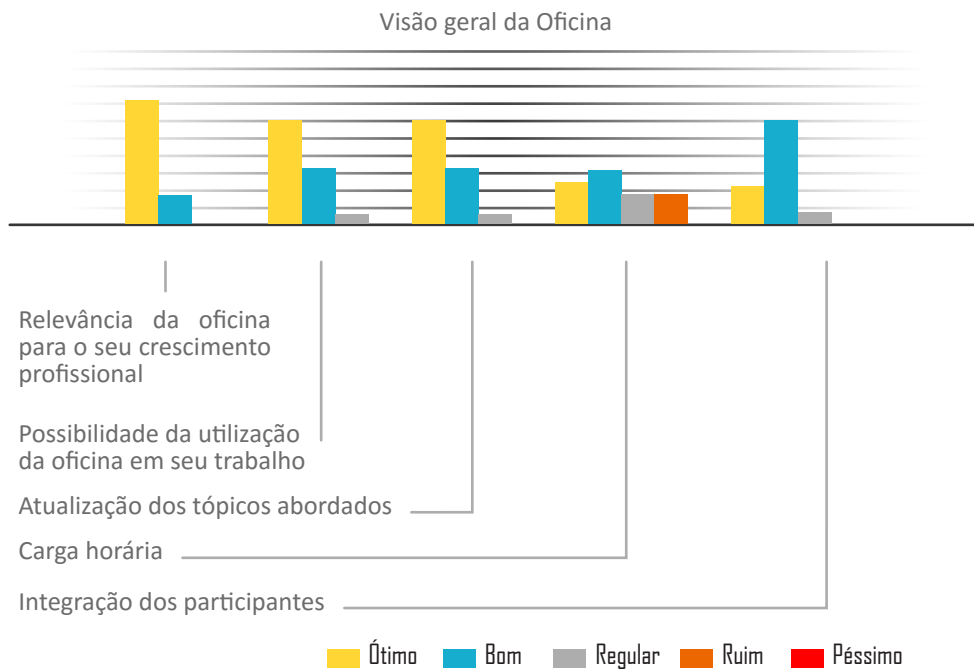
GESTÃO DE CONVÊNIO: SICONV E OUTROS SISTEMAS			BETIM - MG			
Respondentes: 78,95%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	73,33	26,67	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	80,00	20,00	0,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	86,67	13,33	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	86,67	13,33	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	86,67	13,33	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	86,67	13,33	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	73,33	26,67	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	60,00	33,33	6,67	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	60,00	33,33	6,67	0,00	0,00	100
Carga horária	26,67	33,33	20,00	20,00	0,00	100
Integração dos participantes	33,33	60,00	6,67	0,00	0,00	100
Material didático	53,33	40,00	6,67	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	53,33	40,00	6,67	0,00	0,00	100

GRÁFICOS 72, 73 E 74

AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS  
POLO BETIM





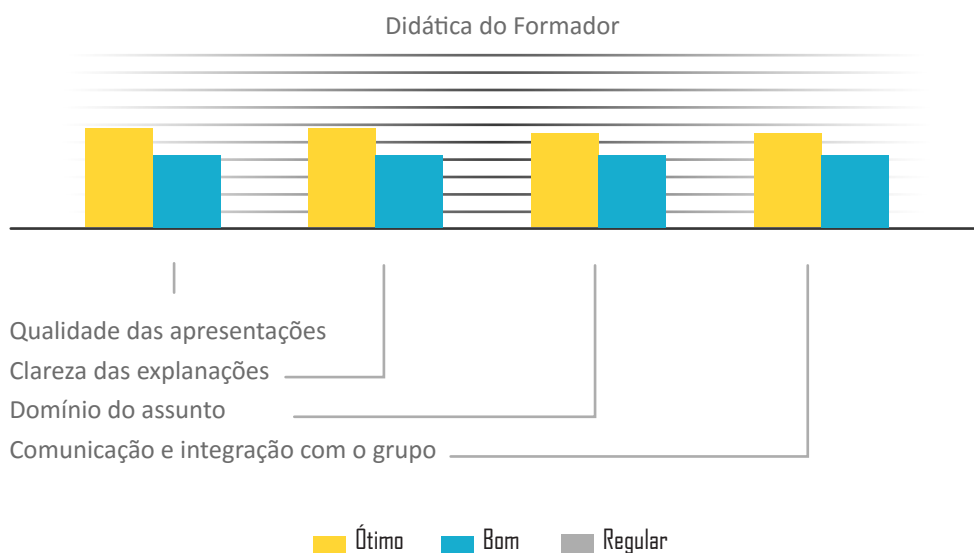
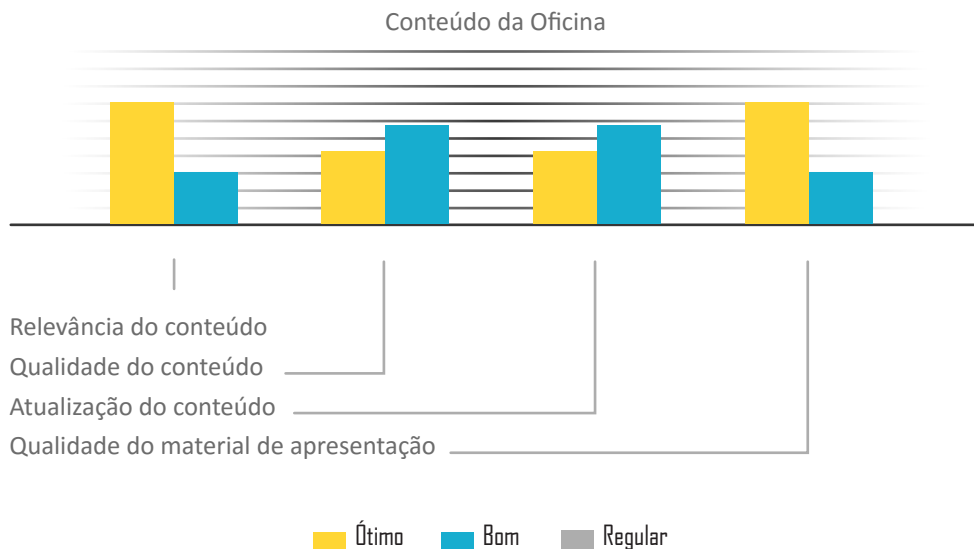


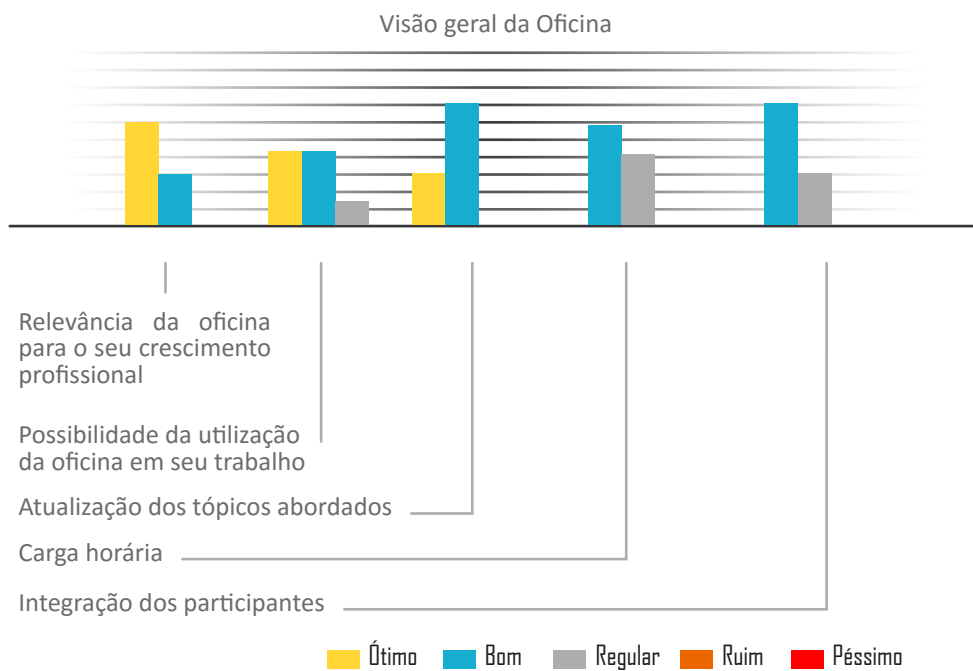
**TABELA 38 - AVALIAÇÕES FECHADAS - FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS  
PARLAMENTARES - POLO BETIM**

FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES			BETIM - MG			
Respondentes: 50%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	71,43	28,57	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	42,86	57,14	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	42,86	57,14	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	71,43	28,57	0,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	57,14	42,86	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	74,14	42,86	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	57,14	42,86	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	57,14	42,86	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	85,71	14,29	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	42,86	57,14	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	28,57	71,43	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	42,86	42,85	14,29	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	28,57	71,43	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	0,00	57,14	42,86	20,00	0,00	100
Integração dos participantes	0,00	71,43	28,57	0,00	0,00	100
Material didático	28,57	71,43	0,00	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	28,57	71,43	0,00	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 75, 76 E 77

### AVALIAÇÕES FECHADAS - FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES POLO BETIM



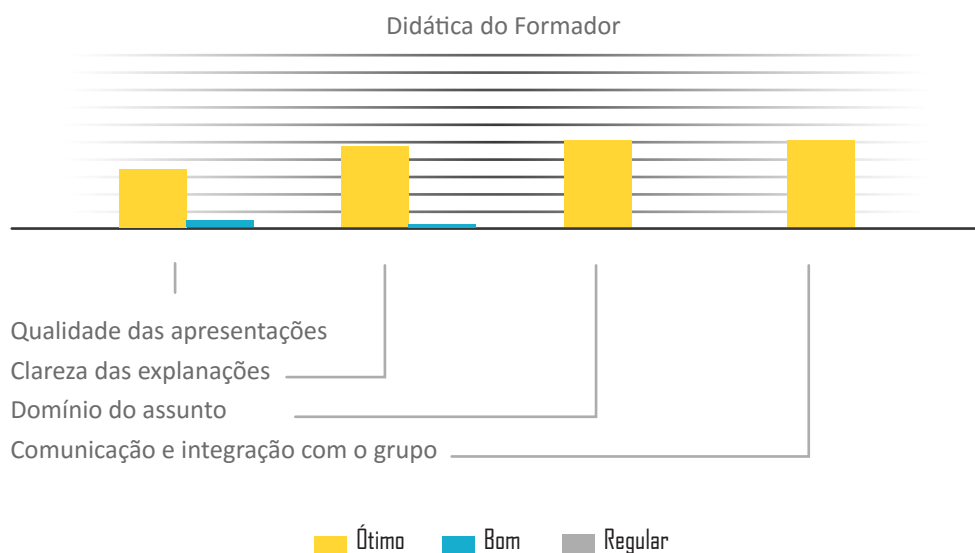
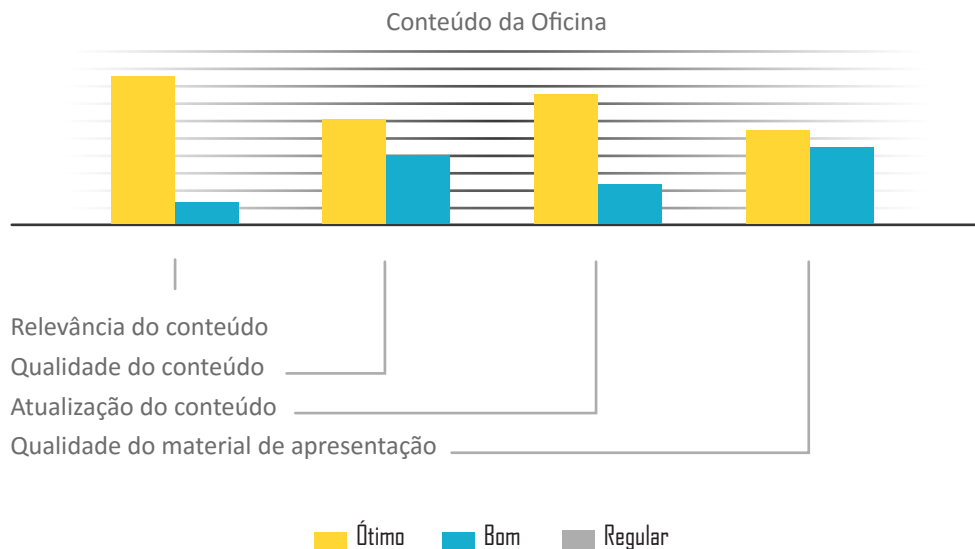


**TABELA 39 - AVALIAÇÕES FECHADAS - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL  
POLO BETIM**

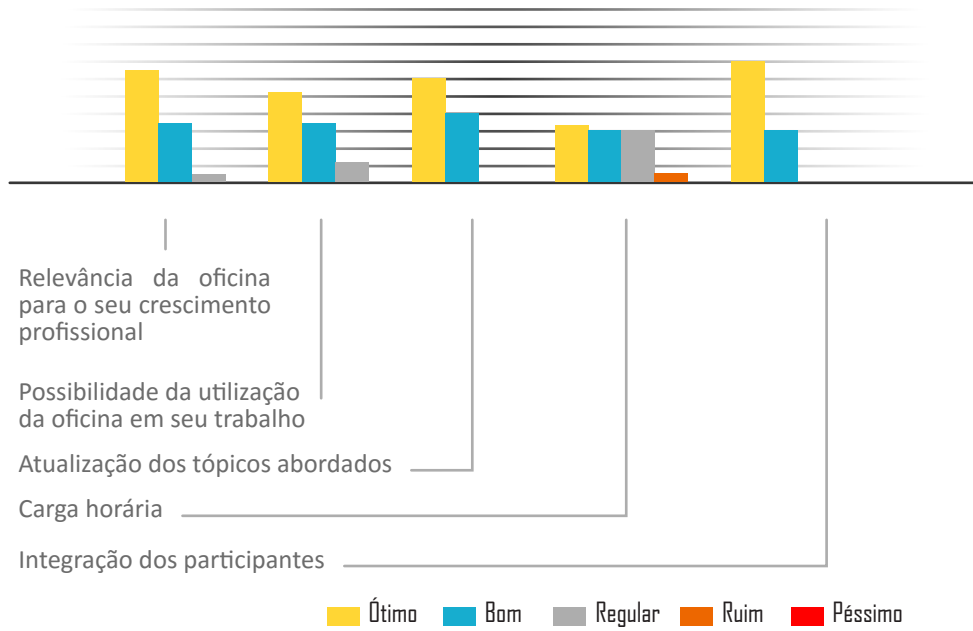
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL			BETIM - MG			
Respondentes: 77,27 %						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	88,24	11,76	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	68,82	41,18	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	76,47	23,53	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	56,25	43,75	0,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	88,24	11,76	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	94,12	5,88	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	94,12	5,88	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	64,71	29,41	5,88	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	52,94	35,30	11,76	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	58,82	41,18	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	35,29	29,42	29,41	5,88	0,00	100
Integração dos participantes	70,59	29,41	0,00	0,00	0,00	100
Material didático	52,94	41,18	5,88	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	76,47	23,53	0,00	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 78, 79 E 80

### AVALIAÇÕES FECHADAS - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL POLO BETIM



### Visão geral da Oficina



## 2.5. Polo Juiz de Fora - MG

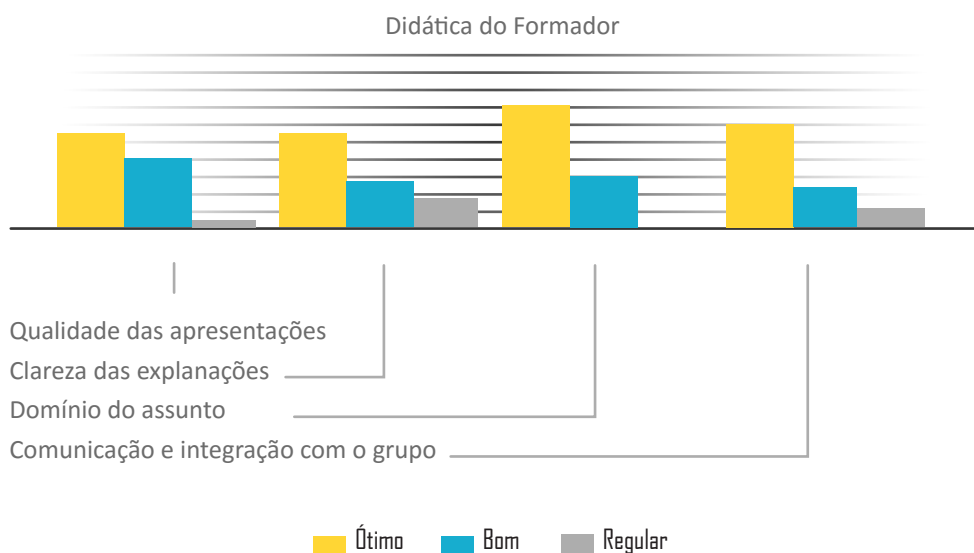
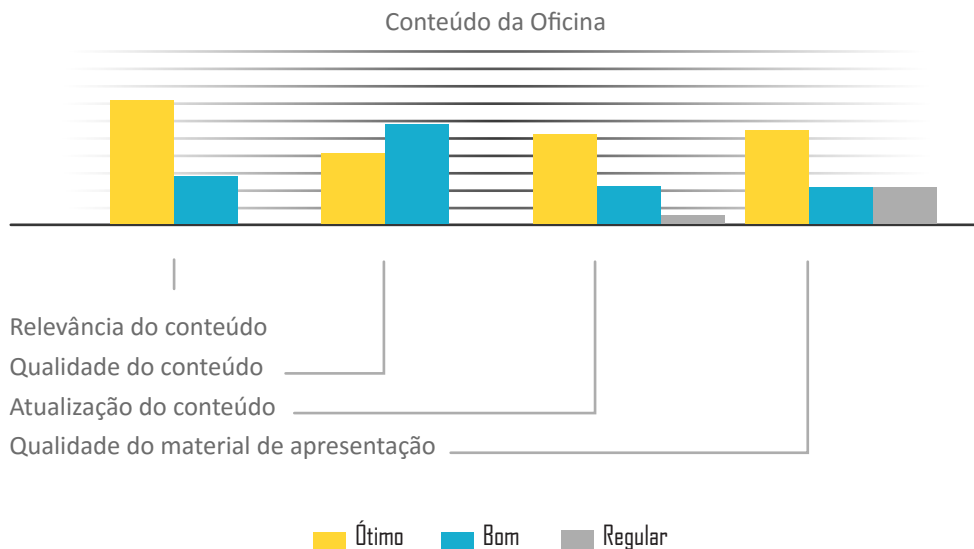
TABELA 40 - AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS - POLO JUIZ DE FORA

GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS			JUIZ DE FORA - MG			
Respondentes: 63,33 %						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	73,68	26,32	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	42,11	57,89	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	52,63	42,11	5,26	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	36,84	31,58	31,58	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	55,56	38,89	5,55	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	57,89	26,32	15,79	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	68,42	31,58	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	63,16	26,32	10,52	0,00	0,00	100
Pontualidade	73,68	26,32	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	47,37	52,63	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	47,37	42,11	10,52	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	57,89	26,32	15,79	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	47,37	52,63	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	22,22	61,11	16,67	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	36,84	21,05	36,85	5,26	0,00	100
Material didático	22,22	38,89	38,89	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	25,00	25,00	50,00	0,00	0,00	100

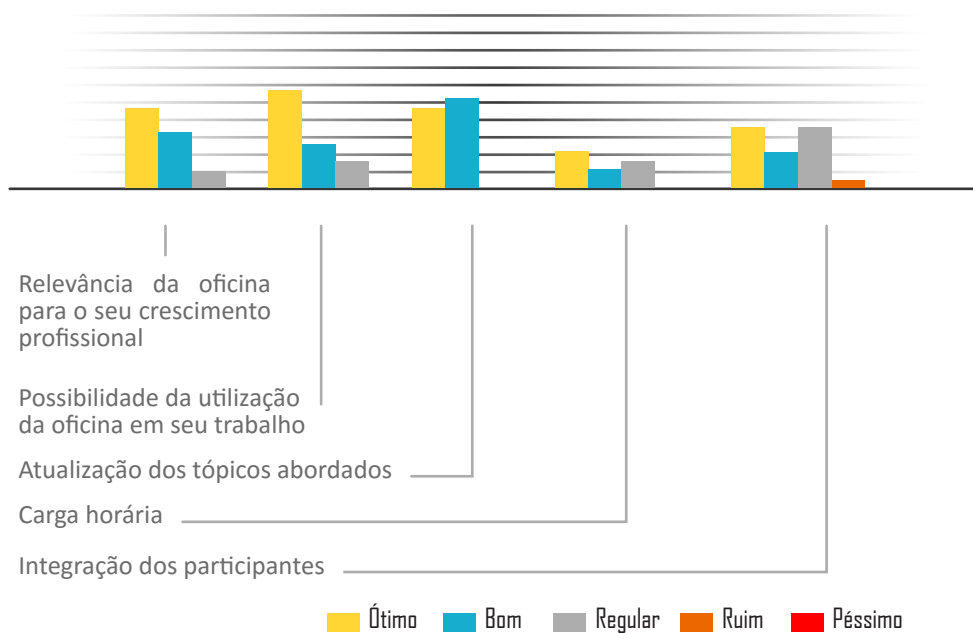


GRÁFICOS 81, 82 E 83

AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS  
POLO JUIZ DE FORA



### Visão geral da Oficina



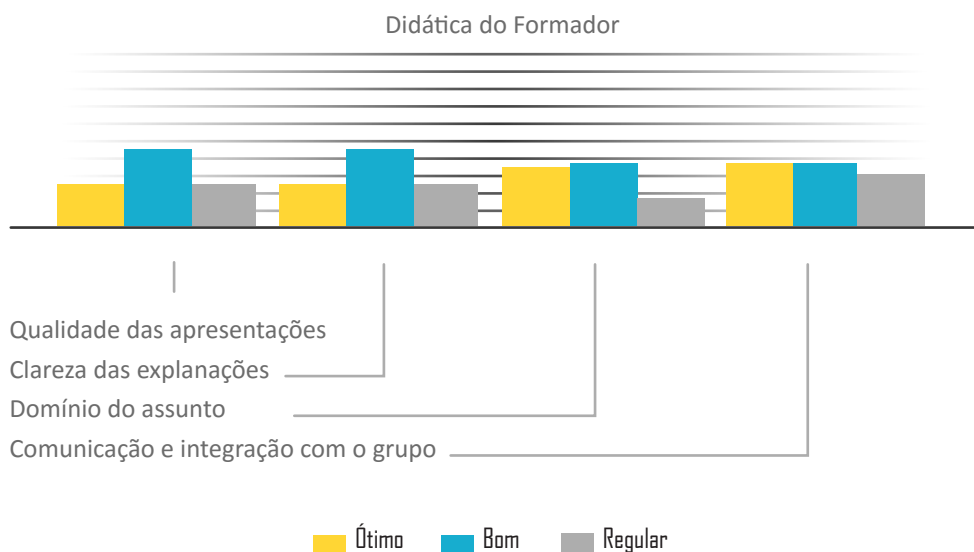
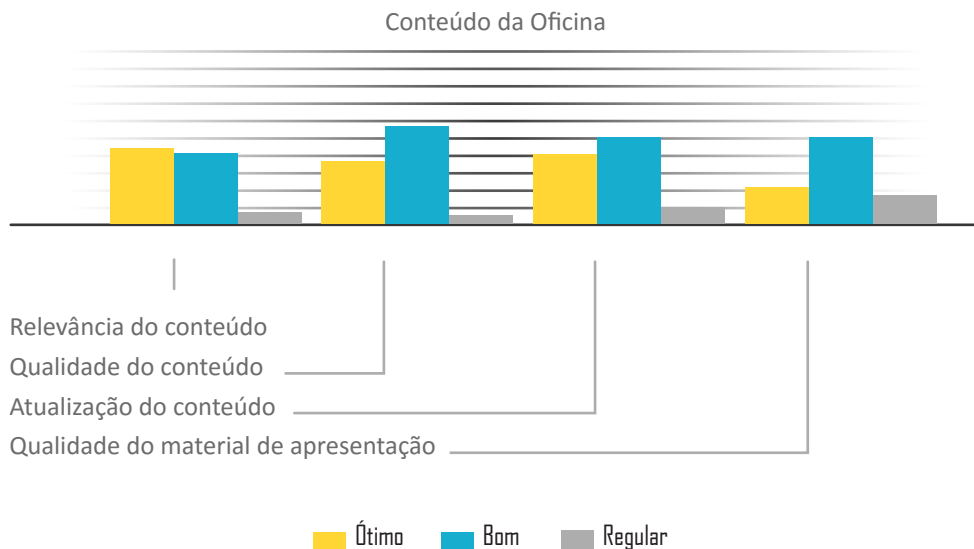
## 2.6. Polo Cabo de Santo Agostinho - PE

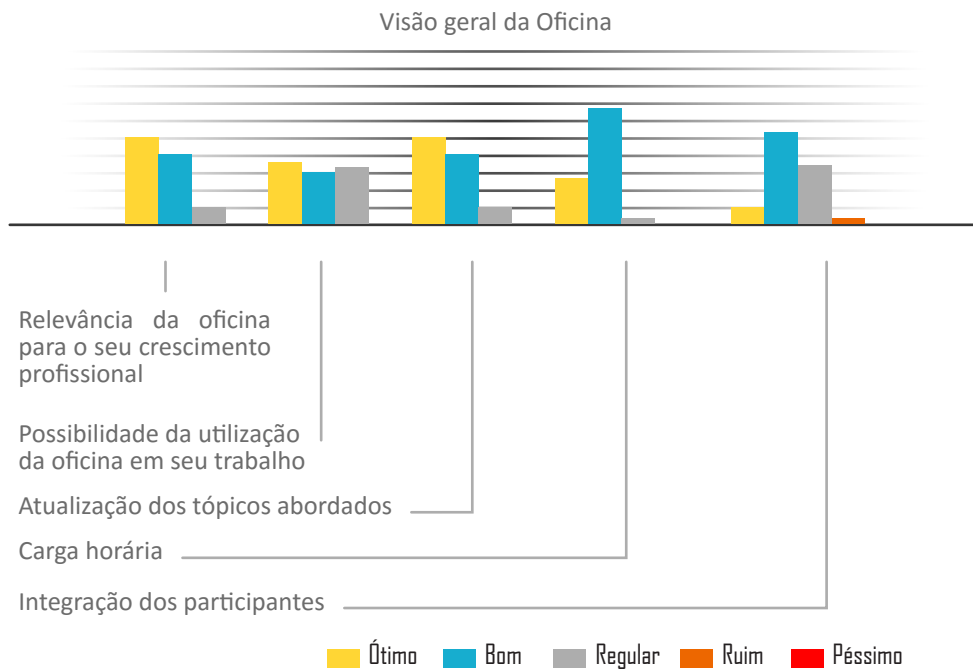
TABELA 41 - AVALIAÇÕES FECHADAS - MARCO REGULATÓRIO  
POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO

MARCO REGULATÓRIO			CABO DE SANTO AGOSTINHO - PE			
Respondentes: 85,71%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	46,67	43,33	10,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	36,67	56,67	6,66	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	41,38	51,72	6,90	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	33,33	50,00	16,67	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	26,67	46,66	26,67	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	25,00	46,43	25,00	3,57	0,00	100
Domínio do assunto	34,49	37,93	17,24	10,34	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	36,67	36,66	26,67	0,00	0,00	100
Pontualidade	46,43	32,14	17,86	3,57	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	23,33	40,00	36,67	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	50,00	40,00	10,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	36,67	30,00	33,33	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	50,00	40,00	10,00	0,00	0,00	100
Carga horária	27,59	68,96	3,45	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	10,00	53,34	33,33	3,33	0,00	100
Material didático	19,35	51,62	29,03	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	7,69	46,15	42,31	3,85	0,00	100

GRÁFICOS 84, 85 E 86

AVALIAÇÕES FECHADAS - MARCO REGULATÓRIO - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO





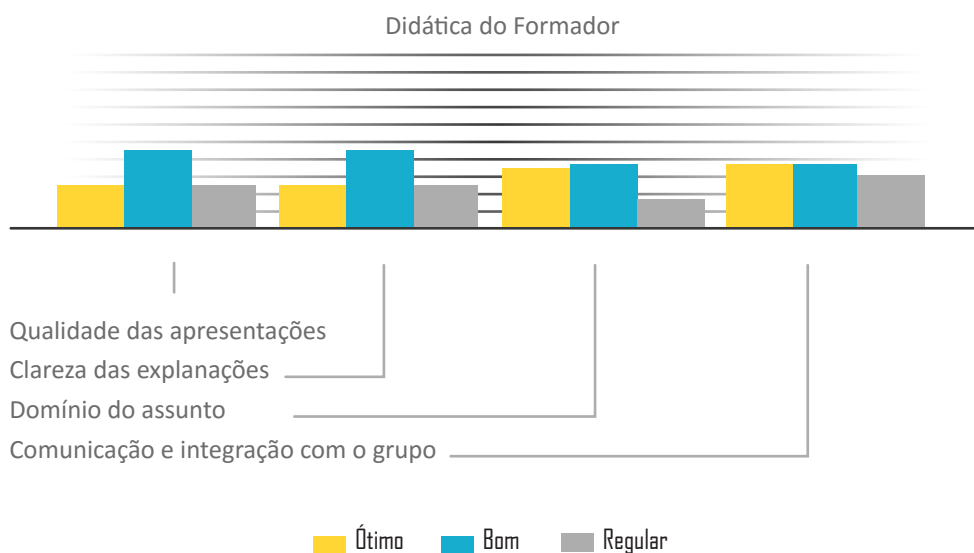
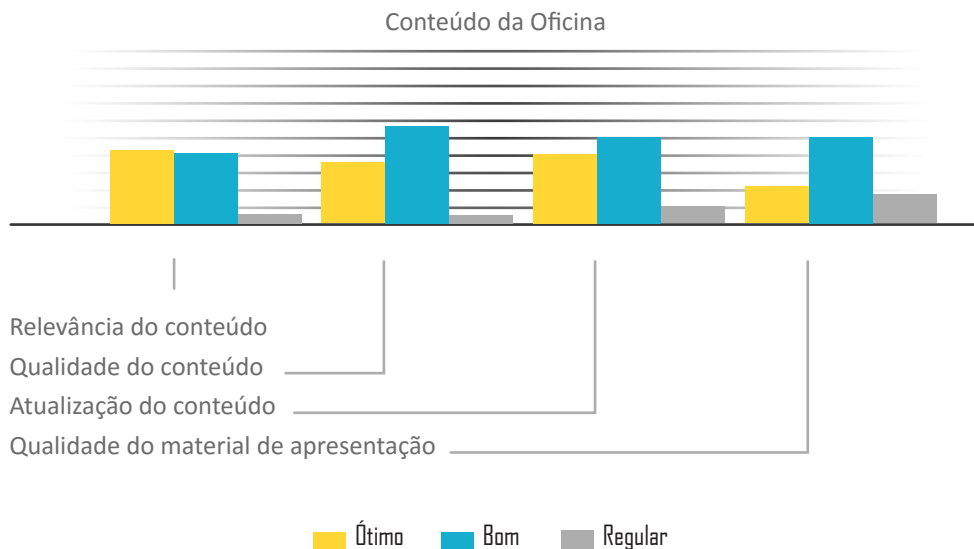
**TABELA 42 - AVALIAÇÕES FECHADAS - ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS  
POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO**

ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS			CABO DE SANTO AGOSTINHO - PE			
Respondentes: 65,91%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	46,67	43,33	10,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	36,67	56,67	6,66	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	41,38	51,72	6,90	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	33,33	50,00	16,67	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	26,67	46,66	26,67	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	25,00	46,43	25,00	3,57	0,00	100
Domínio do assunto	34,49	37,93	17,24	10,34	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	36,67	36,66	26,67	0,00	0,00	100
Pontualidade	46,43	32,14	17,86	3,57	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	23,33	40,00	36,67	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	50,00	40,00	10,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	36,67	30,00	33,33	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	50,00	40,00	10,00	0,00	0,00	100
Carga horária	27,59	68,96	3,45	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	10,00	53,34	33,33	3,33	0,00	100
Material didático	19,35	51,62	29,03	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	7,69	46,15	42,31	3,85	0,00	100

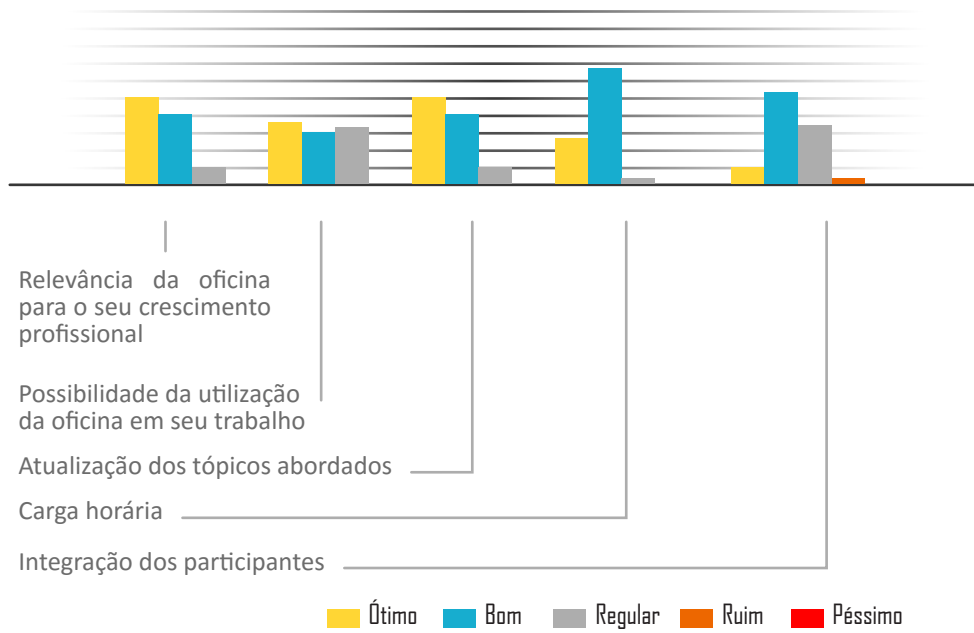
GRÁFICOS 87, 88 E 89

AVALIAÇÕES FECHADAS - ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO



### Visão geral da Oficina



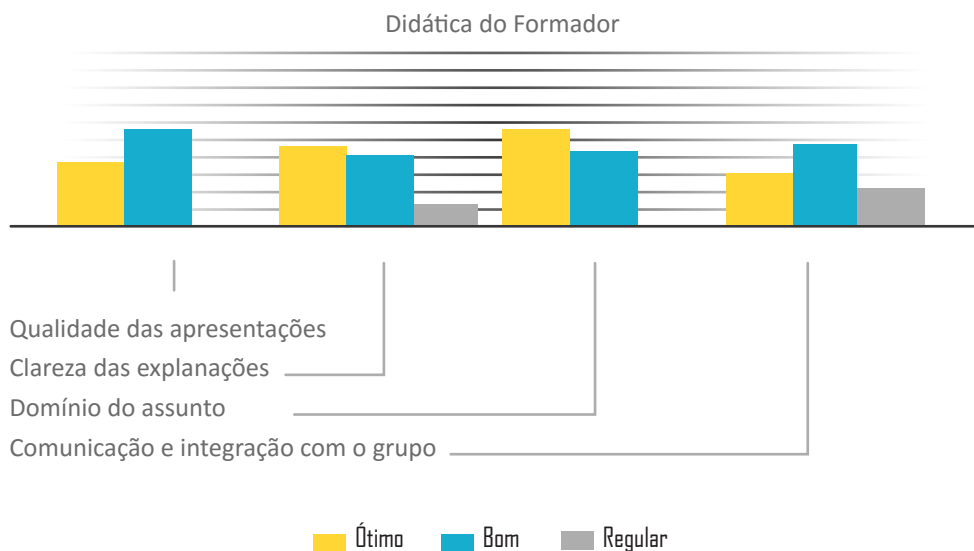
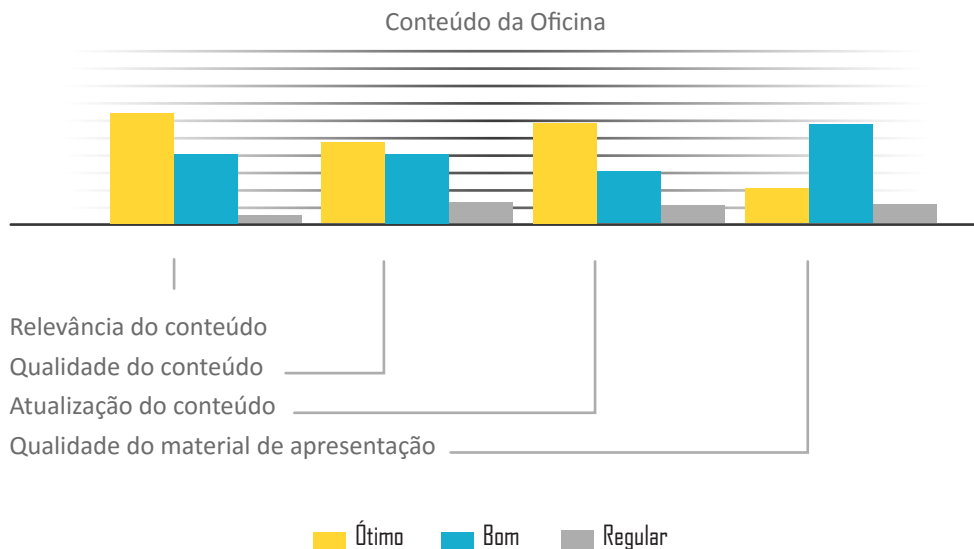


**TABELA 43 - AVALIAÇÕES FECHADAS - MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO**

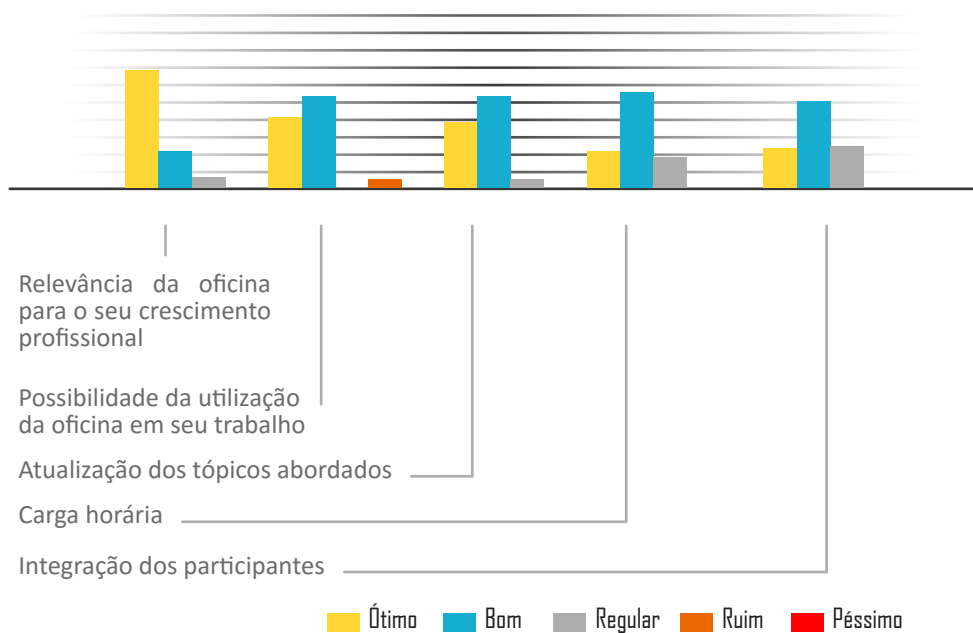
MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS			CABO DE SANTO AGOSTINHO - PE			
Respondentes: 44,44%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	64,71	29,41	5,88	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	47,06	41,18	11,76	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	58,82	29,41	11,77	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	29,41	58,82	11,77	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	37,50	56,25	0,00	6,25	0,00	100
Clareza das explanações	37,06	41,18	11,76	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	56,25	43,75	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	29,41	47,06	23,53	0,00	0,00	100
Pontualidade	29,41	64,71	5,88	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	47,06	47,06	5,88	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	68,75	25,00	6,25	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	41,18	52,96	0,00	5,88	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	40,00	53,33	6,67	0,00	0,00	100
Carga horária	25,00	56,25	18,75	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	25,00	50,00	25,00	0,00	0,00	100
Material didático	40,00	60,00	0,00	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	15,38	53,85	30,77	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 90, 91 E 92

### AVALIAÇÕES FECHADAS - MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO



### Visão geral da Oficina



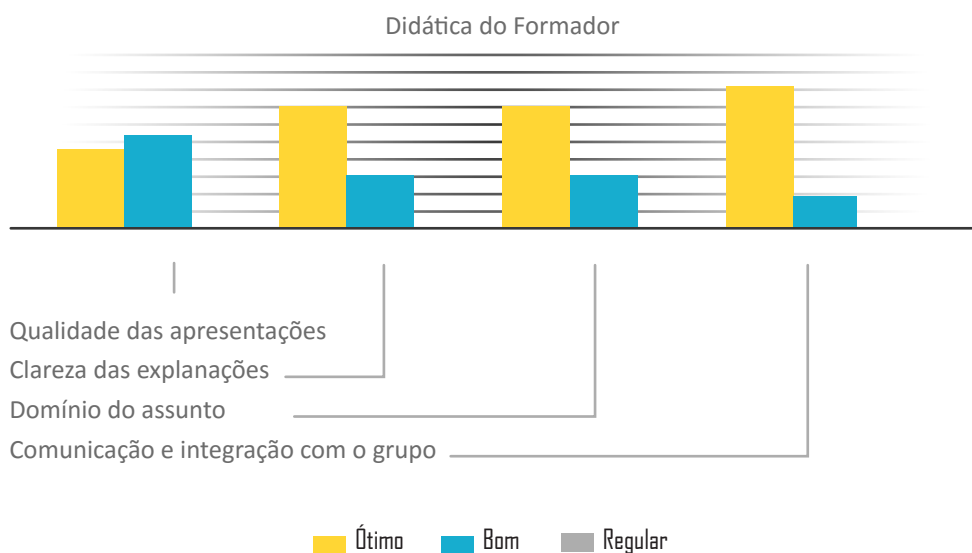
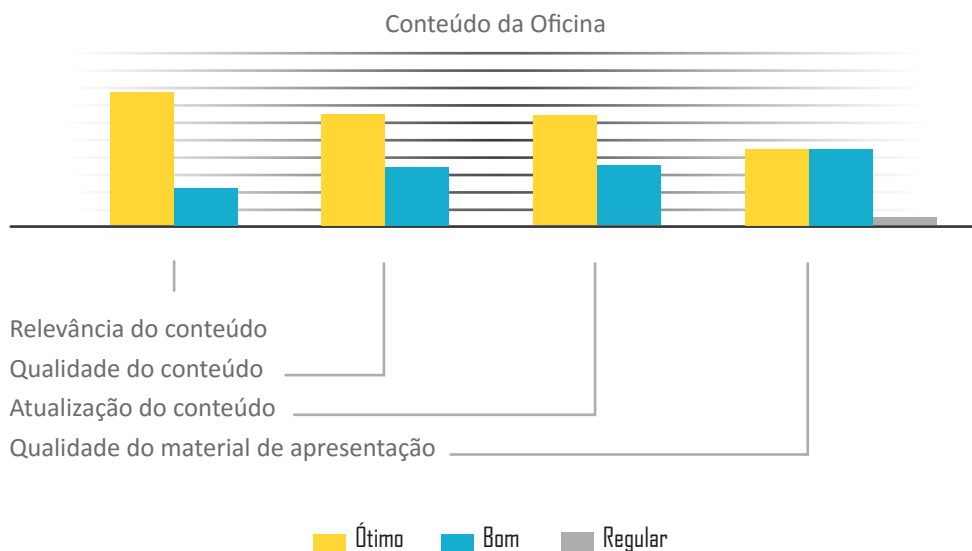
**TABELA 44 - AVALIAÇÕES FECHADAS - CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS  
POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO**

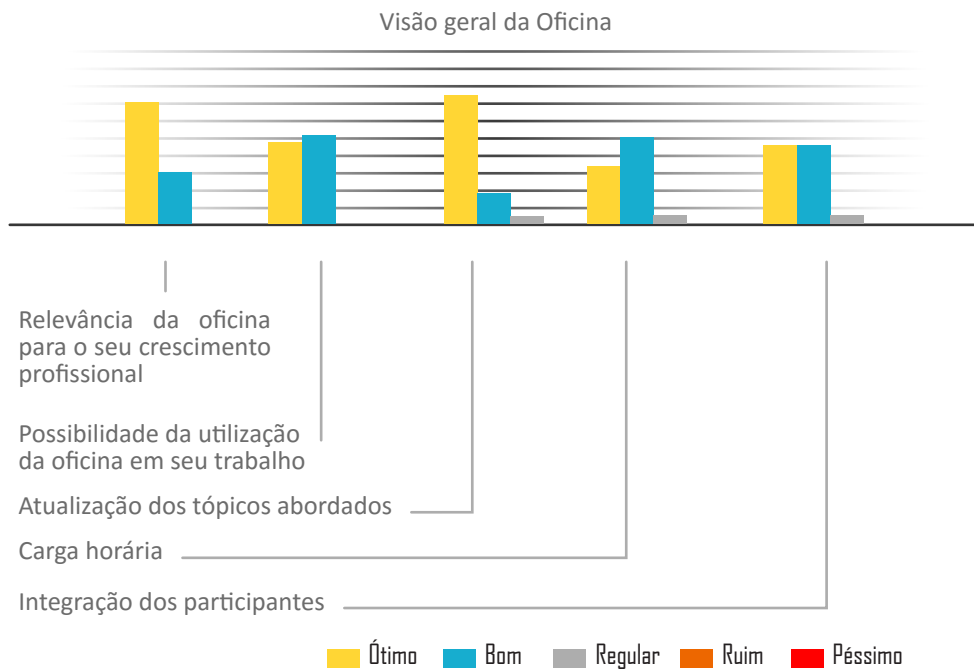
CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS			CABO DE SANTO AGOSTINHO - PE			
Respondentes: 62,96%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	76,47	23,53	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	64,71	35,29	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	64,71	35,29	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	47,06	47,06	5,88	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	47,06	52,84	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	70,59	29,41	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	68,75	31,25	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	82,35	17,65	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	82,35	17,65	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	70,59	29,41	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	70,59	29,41	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	47,06	52,94	0,00	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	76,47	17,65	5,88	0,00	0,00	100
Carga horária	35,29	58,82	5,89	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	47,06	47,06	5,88	0,00	0,00	100
Material didático	35,29	52,94	11,77	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	25,00	50,00	25,00	0,00	0,00	100

GRÁFICOS 93, 94 E 95

AVALIAÇÕES FECHADAS - CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS

POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO

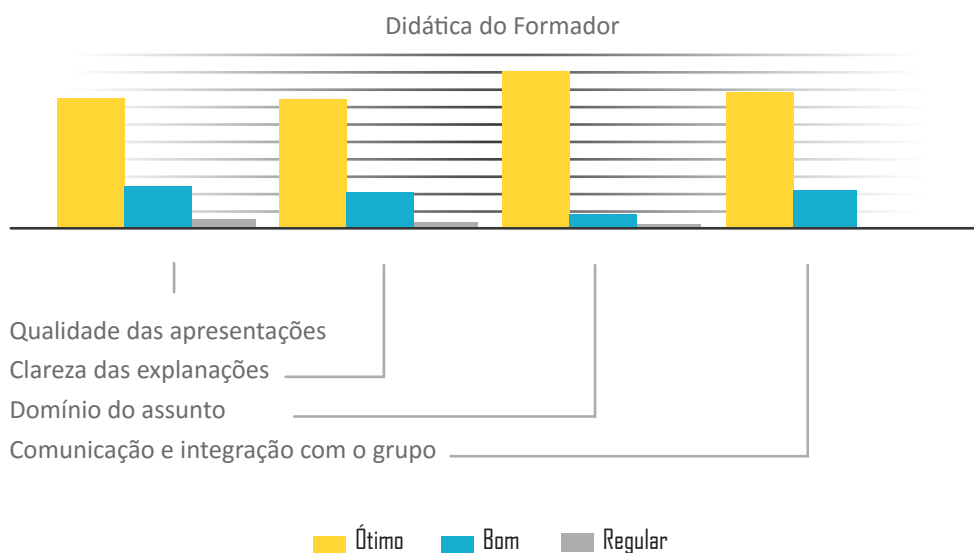
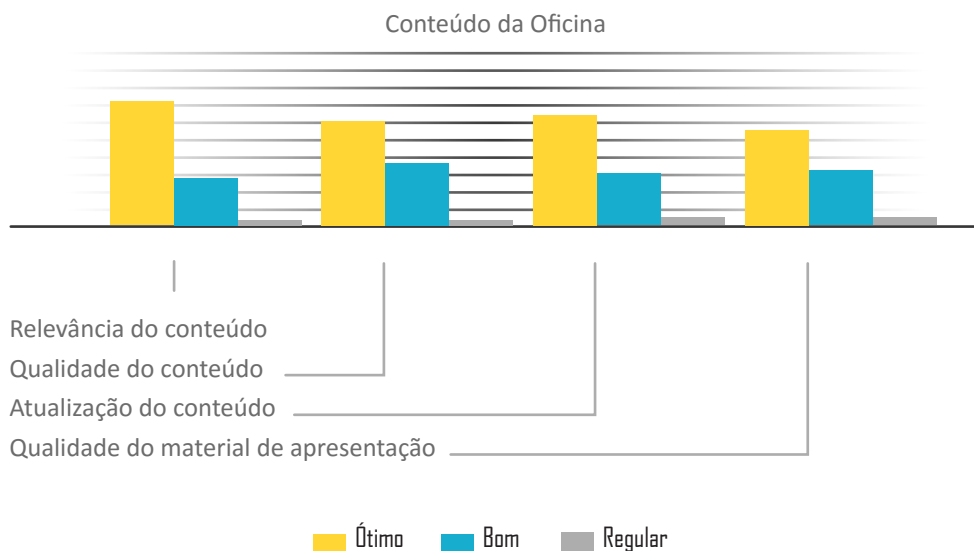




**TABELA 45 - AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO**

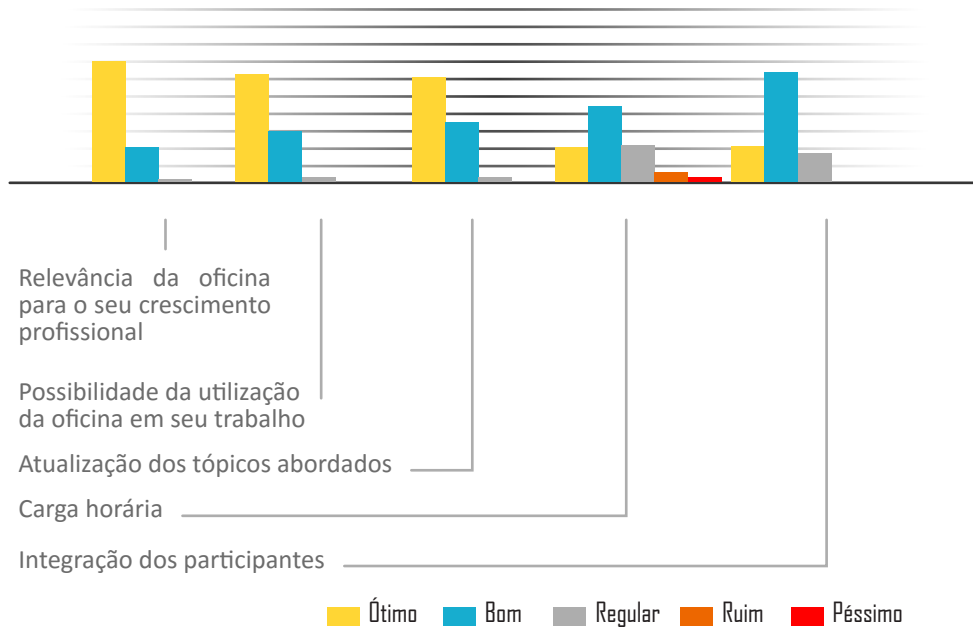
GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS			CABO DE SANTO AGOSTINHO - PE			
Respondentes: 90,70%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	71,79	25,65	2,56	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	61,54	35,90	2,56	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	64,10	30,77	5,13	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	56,41	35,90	5,13	2,56	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	74,36	17,95	7,69	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	74,36	20,51	5,13	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	89,74	7,69	2,57	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	74,36	25,64	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	81,58	18,42	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	79,49	15,39	2,56	2,56	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	70,00	27,50	2,50	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	64,10	30,77	5,13	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	61,54	35,90	2,56	0,00	0,00	100
Carga horária	21,05	47,37	23,69	5,26	2,63	100
Integração dos participantes	20,51	64,10	15,39	0,00	0,00	100
Material didático	35,90	48,72	15,38	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	38,46	43,59	17,95	0,00	0,00	100

**GRÁFICOS 96, 97 E 98**  
**AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS**  
**POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO**





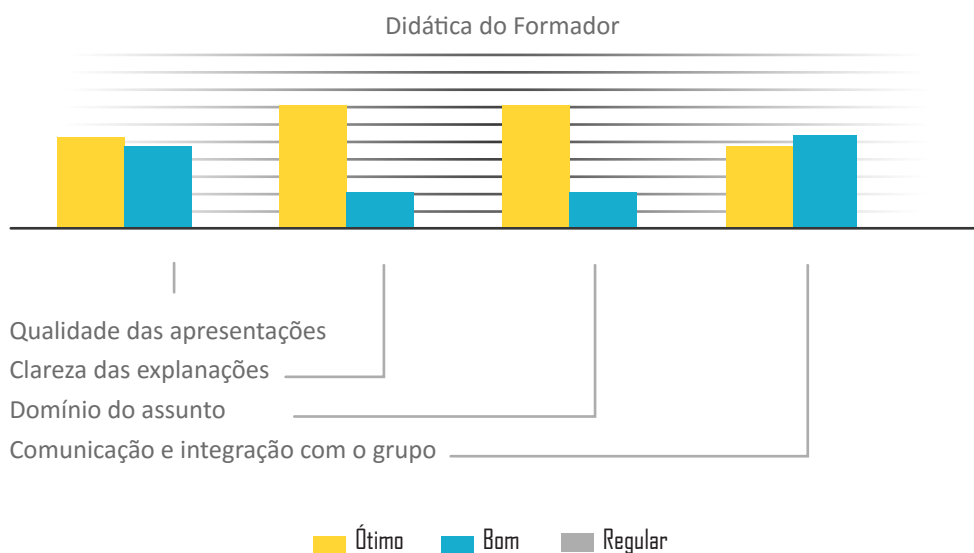
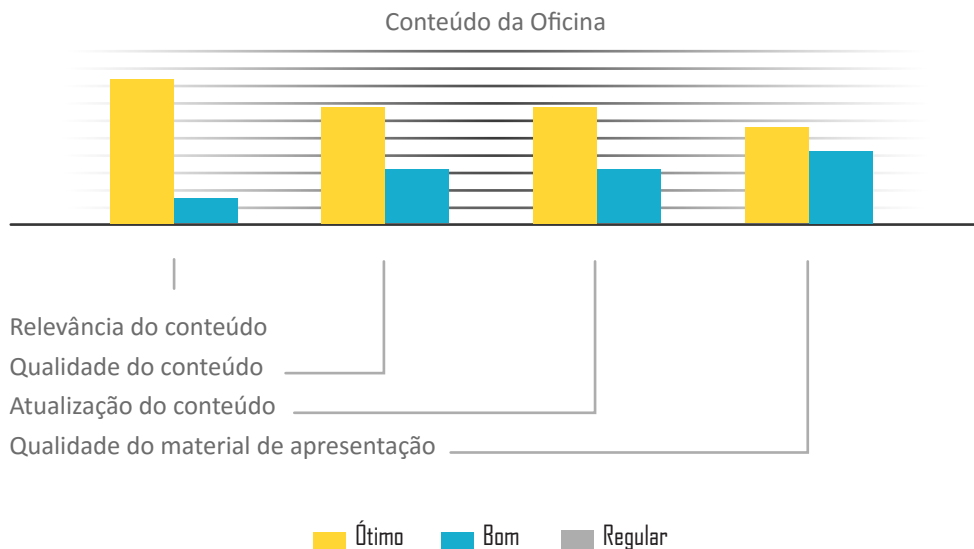
### Visão geral da Oficina

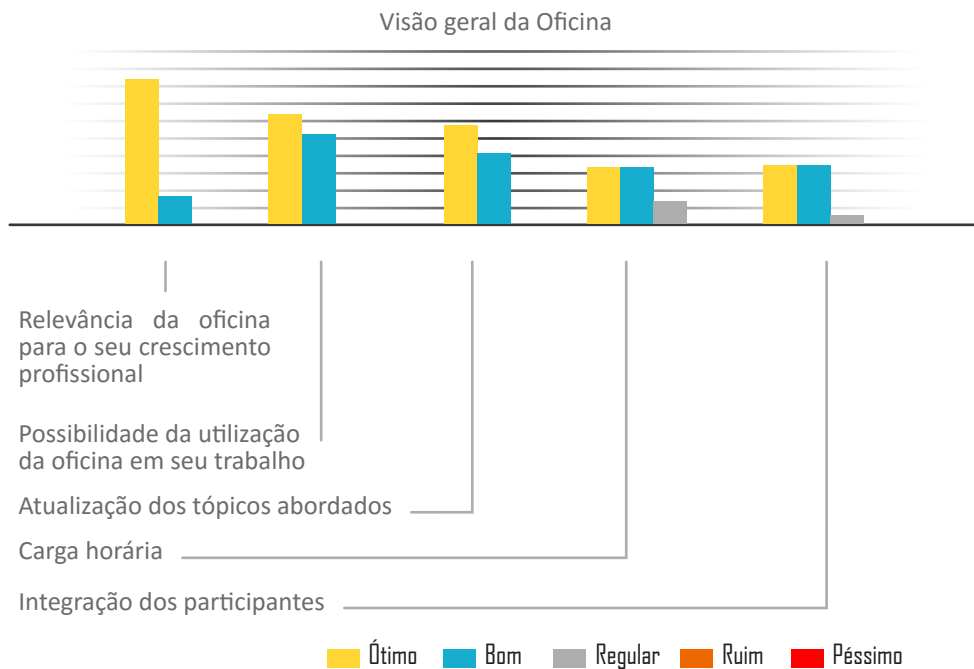


**TABELA 46 - AVALIAÇÕES FECHADAS - FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS  
PARLAMENTARES - POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO**

FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES			CABO DE SANTO AGOSTINHO - PE			
Respondentes: 79,17%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	84,21	15,79	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	68,42	31,58	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	68,42	31,58	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	57,89	42,11	0,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	52,63	47,37	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	68,42	31,58	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	72,22	27,78	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	47,37	52,63	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	36,84	57,89	5,27	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	50,00	50,00	0,00	2,56	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	84,21	15,79	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	63,16	36,84	0,00	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	57,89	42,11	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	42,11	42,11	15,78	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	47,37	47,37	5,26	0,00	0,00	100
Material didático	36,84	57,89	5,27	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	44,44	55,56	0,00	0,00	0,00	100

# GRÁFICOS 99, 100 E 101 AVALIAÇÕES FECHADAS - FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO



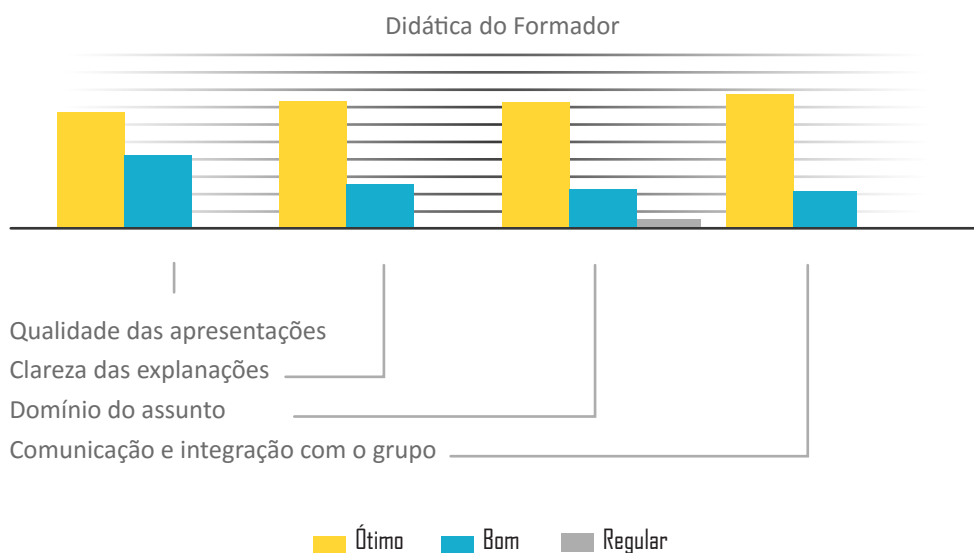
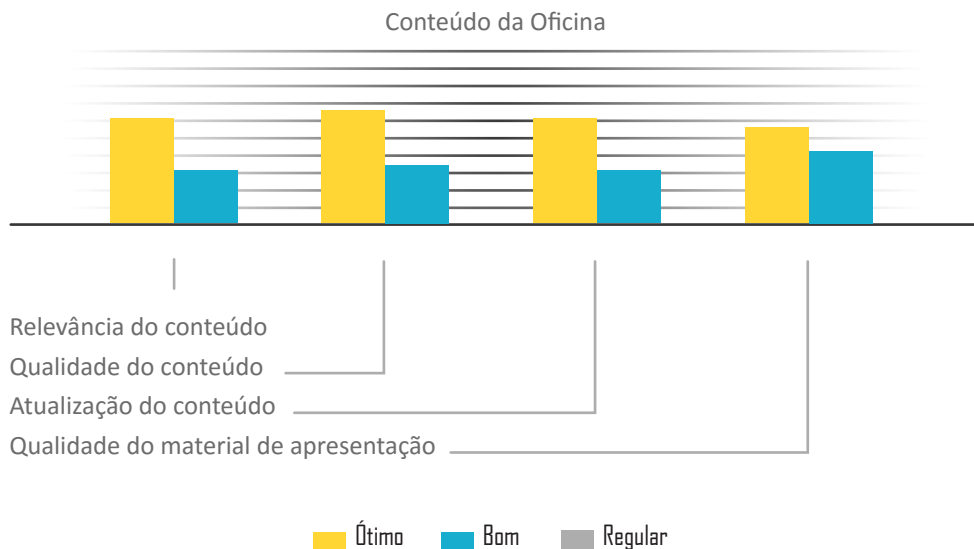


**TABELA 47 - AVALIAÇÕES FECHADAS - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL  
POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO**

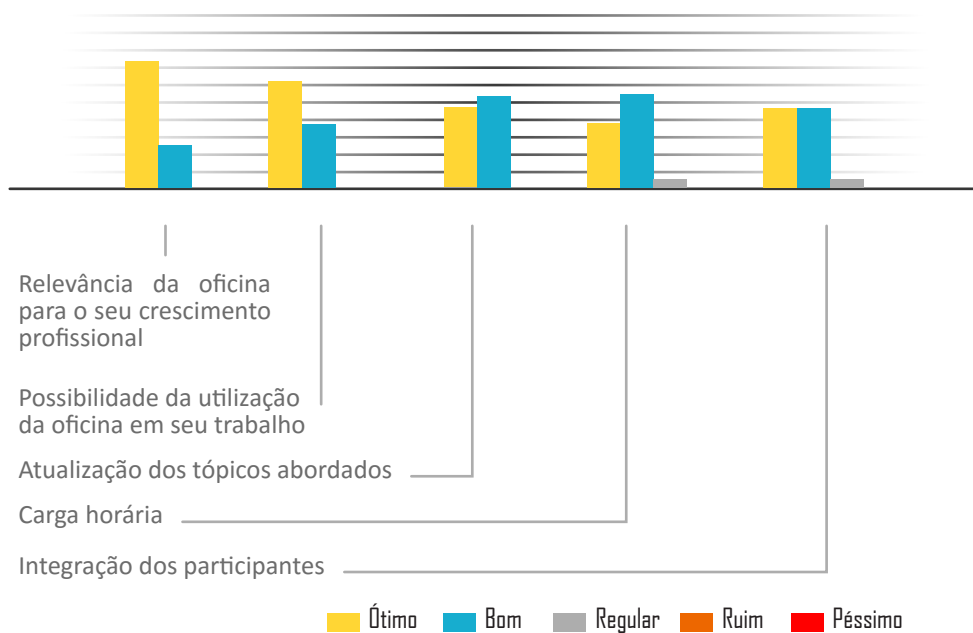
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL			CABO DE SANTO AGOSTINHO - PE			
Respondentes: 100%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	60,40	40,00	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	65,00	35,00	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	45,00	50,00	5,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	68,42	31,58	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	73,68	26,32	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	72,22	22,22	5,56	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	78,95	21,05	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	57,89	31,58	10,53	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	68,42	31,58	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	73,68	26,32	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	61,11	38,89	0,00	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	47,37	52,63	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	38,89	55,55	5,56	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	47,37	47,37	5,26	0,00	0,00	100
Material didático	57,89	42,11	0,00	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	61,11	38,89	0,00	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 102, 103 E 104

### AVALIAÇÕES FECHADAS - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL POLO CABO DE SANTO AGOSTINHO



### Visão geral da Oficina



## 2.7. Polo Canoas - RS

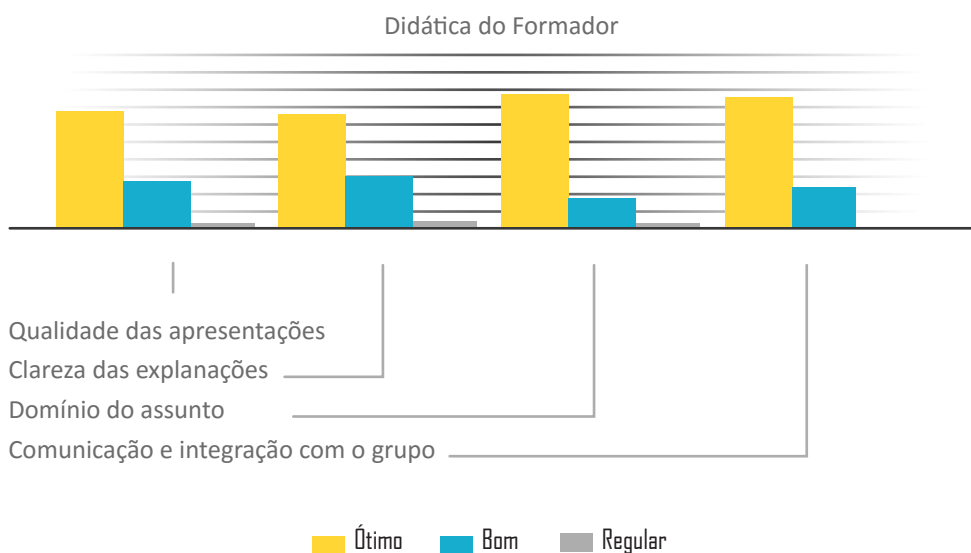
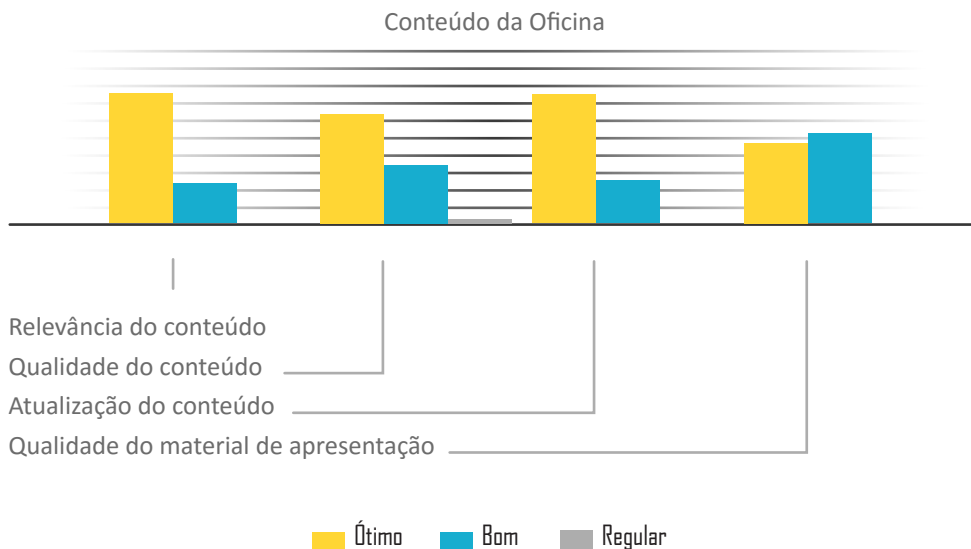
TABELA 48 - AVALIAÇÕES FECHADAS - MARCO REGULATÓRIO - POLO CANOAS

MARCO REGULATÓRIO			POLO CANOAS - RS			
Respondentes: 82,93%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	76,32	23,68	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	63,16	34,21	2,63	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	75,68	24,32	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	47,37	52,63	0,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	66,42	28,95	2,63	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	66,67	30,56	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	78,95	18,42	2,63	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	76,32	23,68	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	83,78	13,51	2,71	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	71,05	26,32	2,63	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	65,79	26,32	7,89	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	47,37	47,37	5,26	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	73,68	26,32	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	47,37	42,11	10,52	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	45,95	45,95	5,40	2,70	0,00	100
Material didático	48,65	43,24	8,11	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	45,95	32,43	18,92	2,70	0,00	100

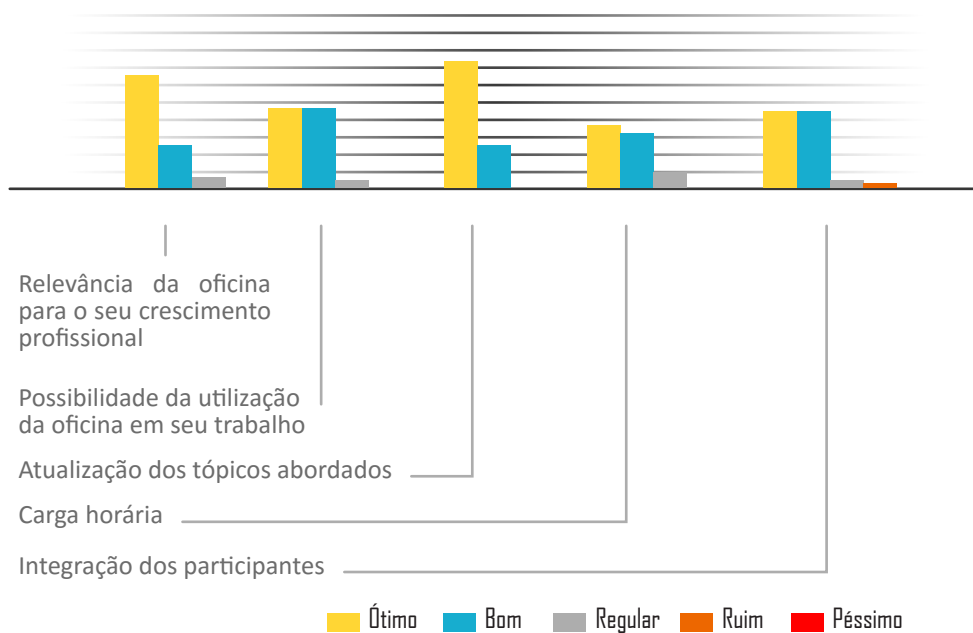


## GRÁFICOS 105, 106 E 107

### AVALIAÇÕES FECHADAS - MARCO REGULATÓRIO - POLO CANOAS



### Visão geral da Oficina

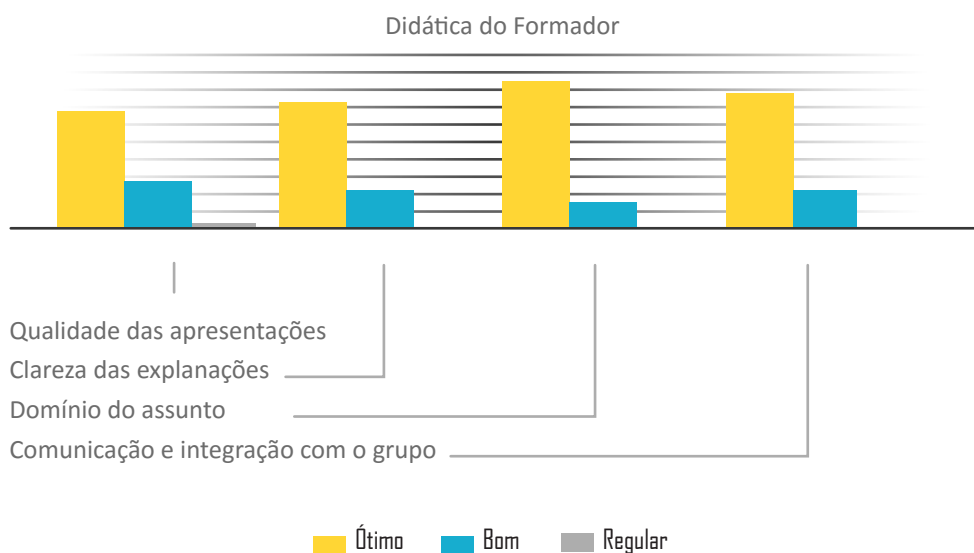
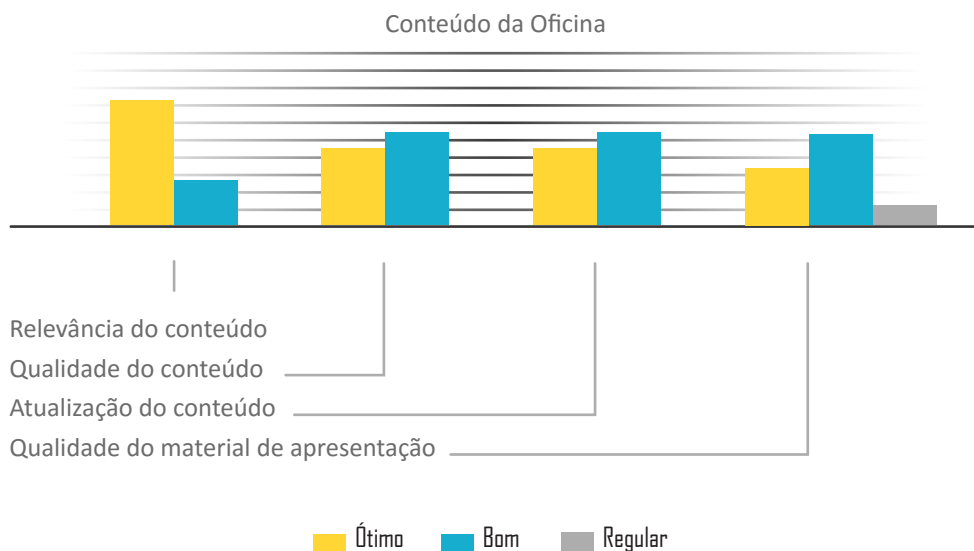


**TABELA 49 - AVALIAÇÕES FECHADAS - ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS  
POLO CANOAS**

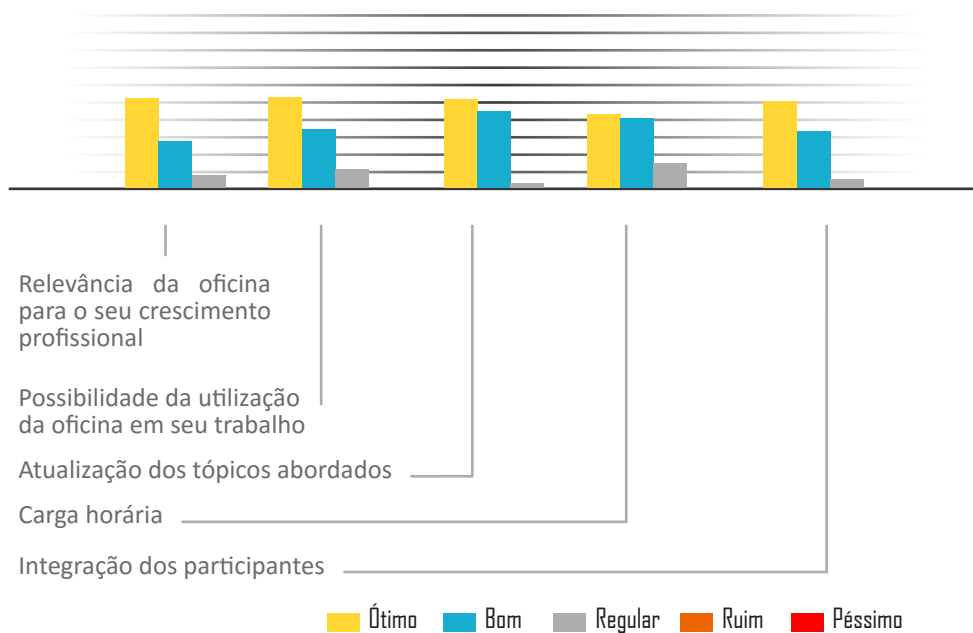
ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS			POLO CANOAS - RS			
Respondentes: 82,93%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	71,88	28,12	0,00	0, 00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	46,88	53,12	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	46,88	53,12	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	34,38	53,12	12,50	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	68,75	28,12	3,13	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	78,13	21,87	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	84,38	15,62	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	78,13	21,87	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	80,65	19,35	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	62,50	37,50	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	62,50	28,13	9,37	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	53,13	34,37	12,50	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	51,61	45,16	3,23	0,00	0,00	100
Carga horária	43,75	40,63	15,62	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	50,00	43,33	6,67	0,00	0,00	100
Material didático	32,26	61,29	6,45	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	37,50	53,12	9,38	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 108, 109 E 110

### AVALIAÇÕES FECHADAS - ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS - POLO CANOAS



### Visão geral da Oficina

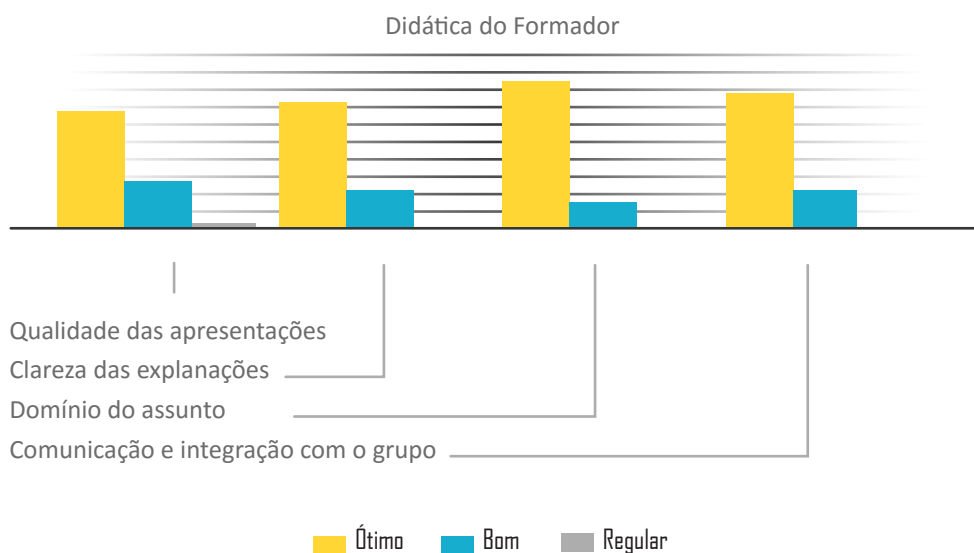
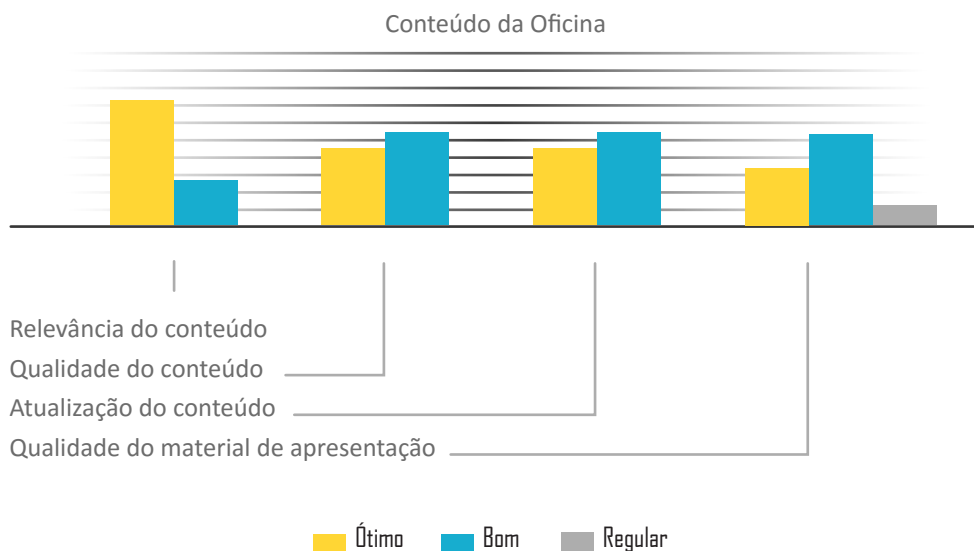


**TABELA 50 - AVALIAÇÕES FECHADAS - MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS - POLO CANOAS**

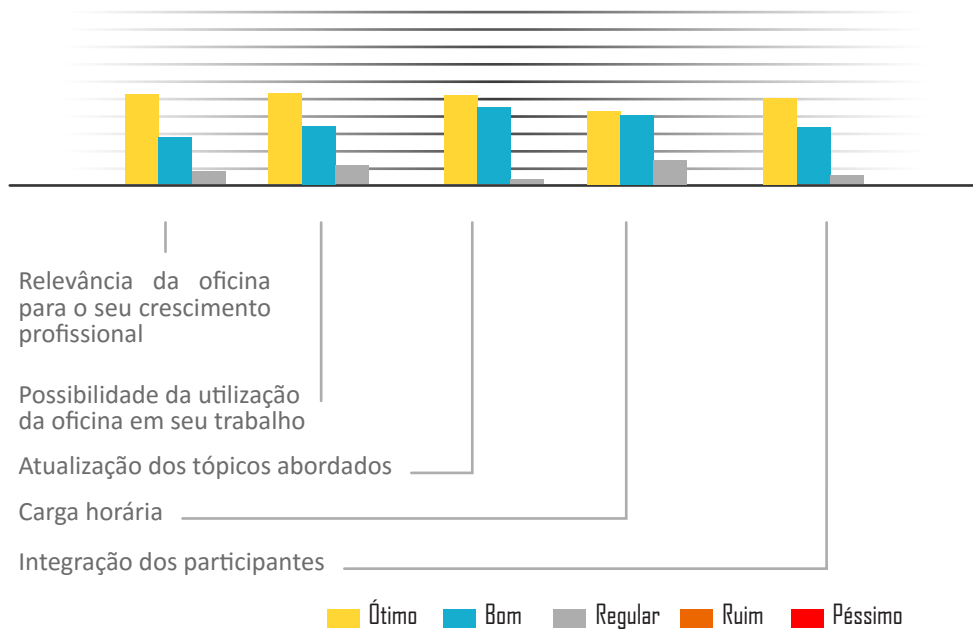
MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS			POLO CANOAS - RS			
Respondentes: 47,22%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	71,88	28,12	0,00	0, 00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	46,88	53,12	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	46,88	53,12	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	34,38	53,12	12,50	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	68,75	28,12	3,13	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	78,13	21,87	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	84,38	15,62	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	78,13	21,87	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	80,65	19,35	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	62,50	37,50	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	62,50	28,13	9,37	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	53,13	34,37	12,50	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	51,61	45,16	3,23	0,00	0,00	100
Carga horária	43,75	40,63	15,62	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	50,00	43,33	6,67	0,00	0,00	100
Material didático	32,26	61,29	6,45	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	37,50	53,12	9,38	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 111, 112 E 113

### AVALIAÇÕES FECHADAS - ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS - POLO CANOAS



### Visão geral da Oficina

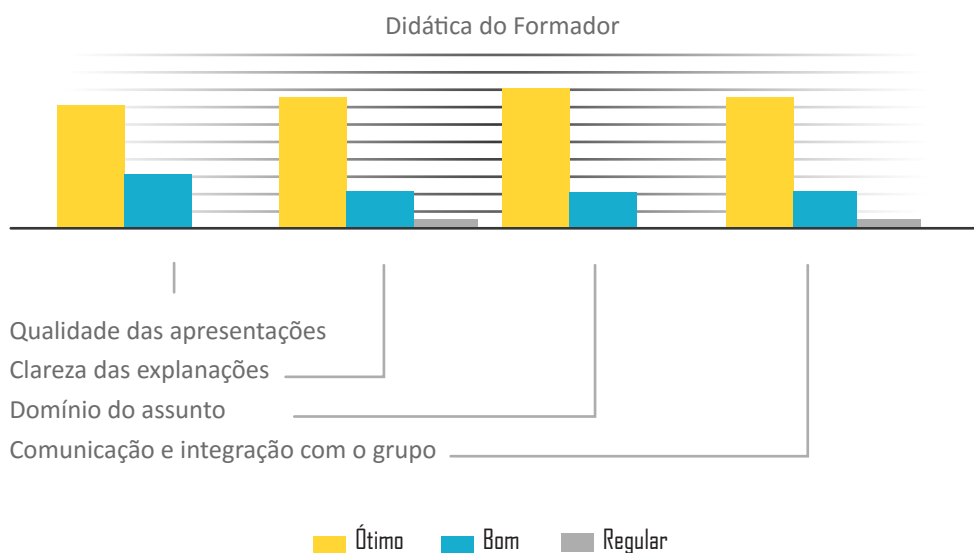
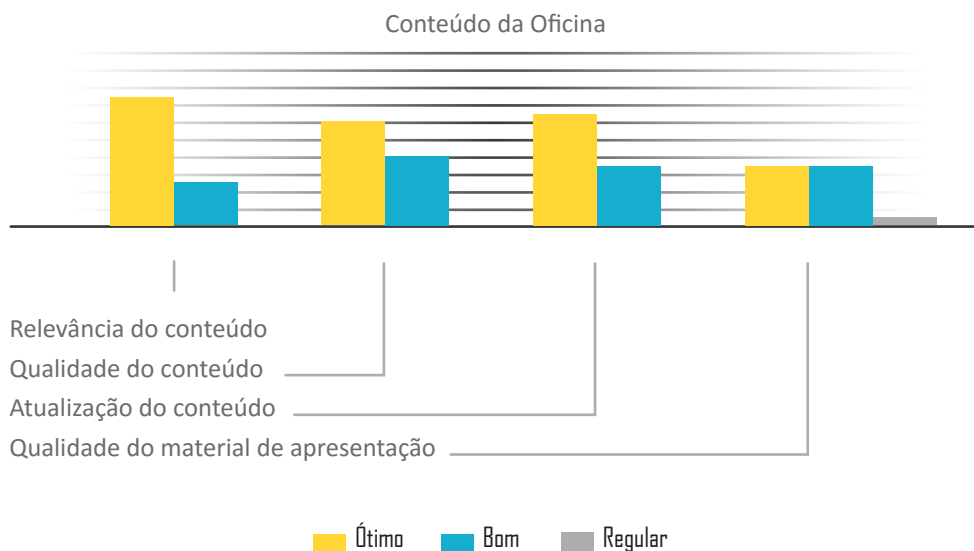


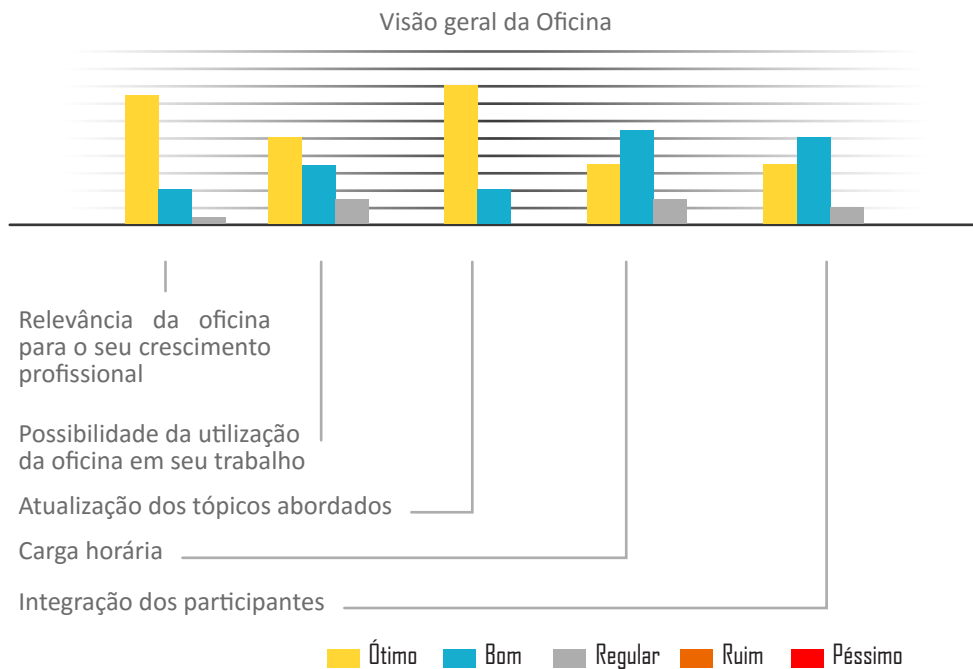


**TABELA 51 - AVALIAÇÕES FECHADAS - CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS  
POLO CANOAS**

CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS			POLO CANOAS - RS			
Respondentes: 55,88%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	75,00	25,00	0,00	0, 00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	65,00	35,00	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	45,00	45,00	5,00	5,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	70,00	30,00	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	75,00	20,00	5,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	80,00	20,00	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	75,00	20,00	5,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	75,00	25,00	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	70,00	30,00	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	75,00	20,00	5,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	50,00	35,00	15,00	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	80,00	20,00	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	35,00	55,00	10,00	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	35,00	50,00	15,00	0,00	0,00	100
Material didático	55,00	35,00	10,00	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	26,84	47,37	15,79	0,00	0,00	100

**GRÁFICOS 114, 115 E 116**  
**AVALIAÇÕES FECHADAS - CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS - POLO CANOAS**



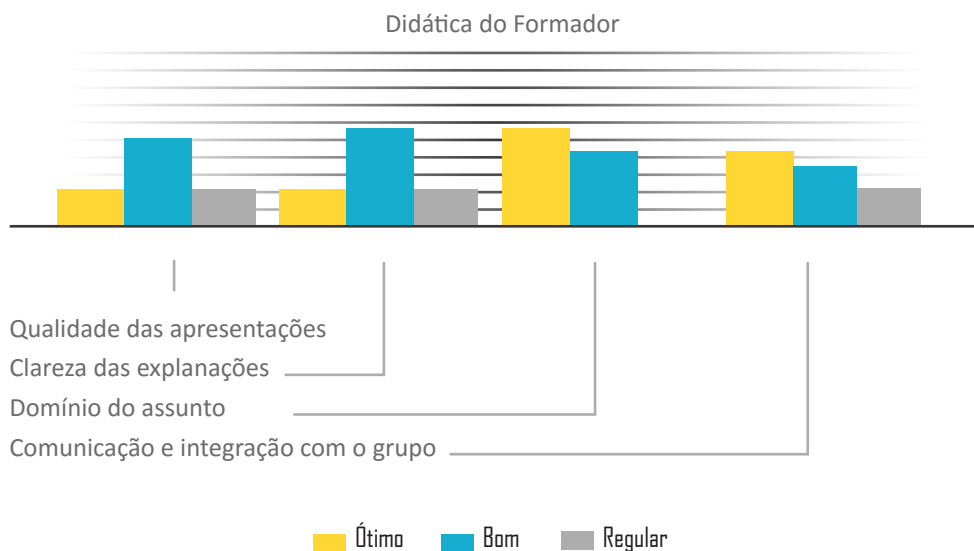
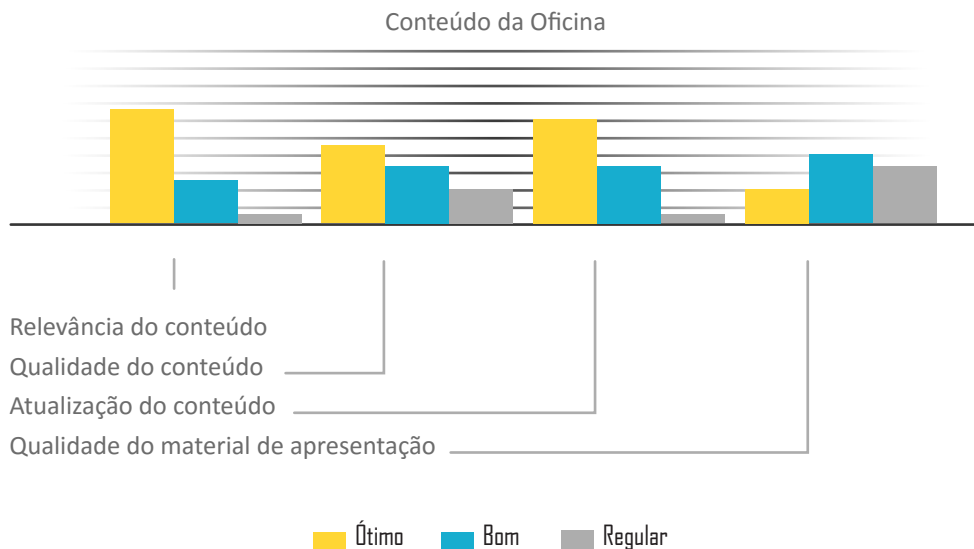


**TABELA 52 - AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS CONVÊNIOS - POLO CANOAS**

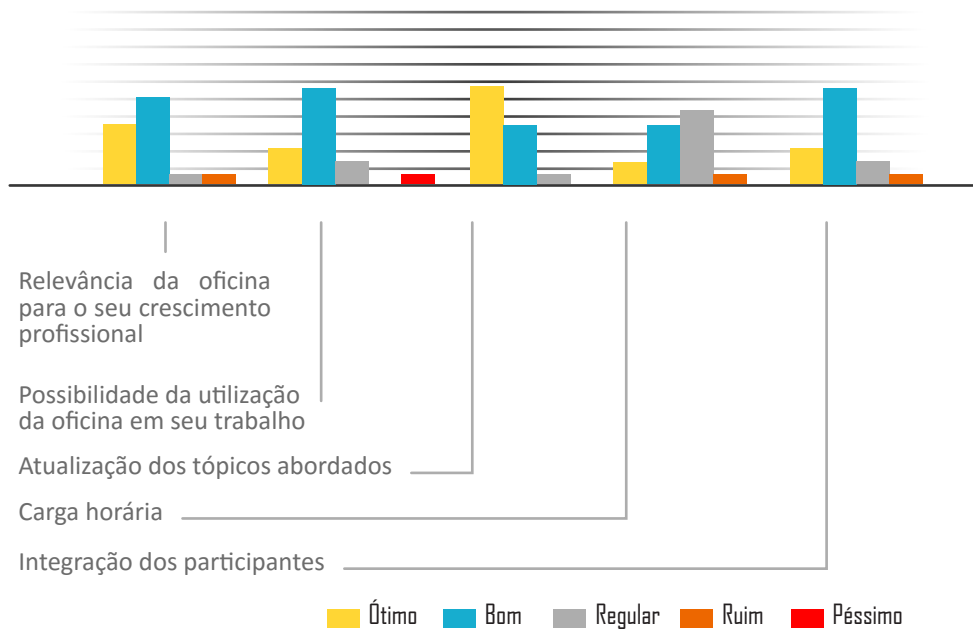
SICONV E OUTROS CONVÊNIOS			POLO CANOAS - RS			
Respondentes: 100%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	66,67	26,67	6,66	0, 00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	46,67	33,33	20,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	60,00	33,33	6,67	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	20,00	40,00	33,33	6,67	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	21,43	50,00	21,43	7,14	0,00	100
Clareza das explanações	21,43	57,14	21,43	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	57,14	42,86	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	42,86	35,71	21,43	0,00	0,00	100
Pontualidade	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	21,43	50,00	28,57	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	35,71	50,00	7,15	7,14	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	21,43	57,14	14,29	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	57,14	35,71	7,15	0,00	0,00	100
Carga horária	14,29	35,71	42,86	7,14	0,00	100
Integração dos participantes	21,43	57,14	14,29	7,14	0,00	100
Material didático	7,14	50,00	35,72	7,14	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	0,00	42,86	35,71	21,43	0,00	100

## GRÁFICOS 117, 118 E 119

### AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS POLO CANOAS



### Visão geral da Oficina

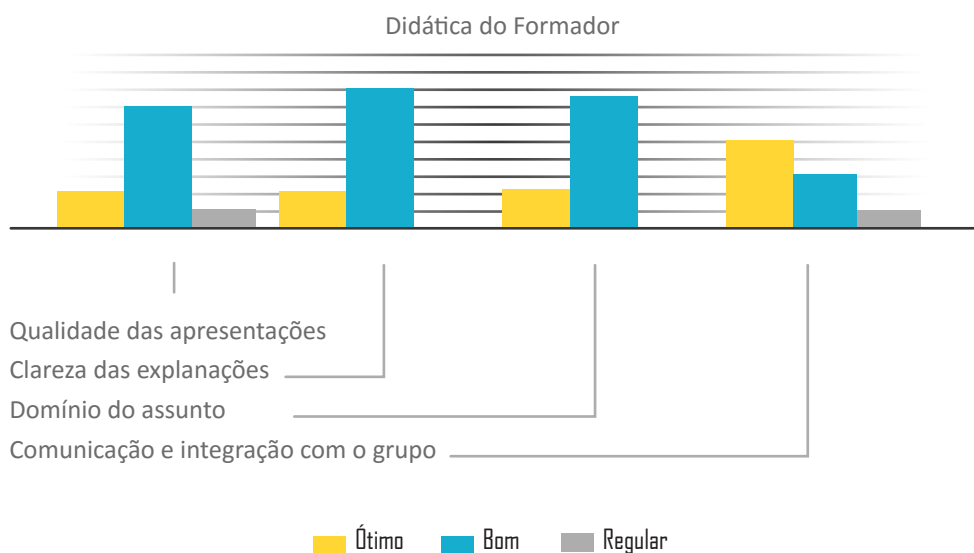
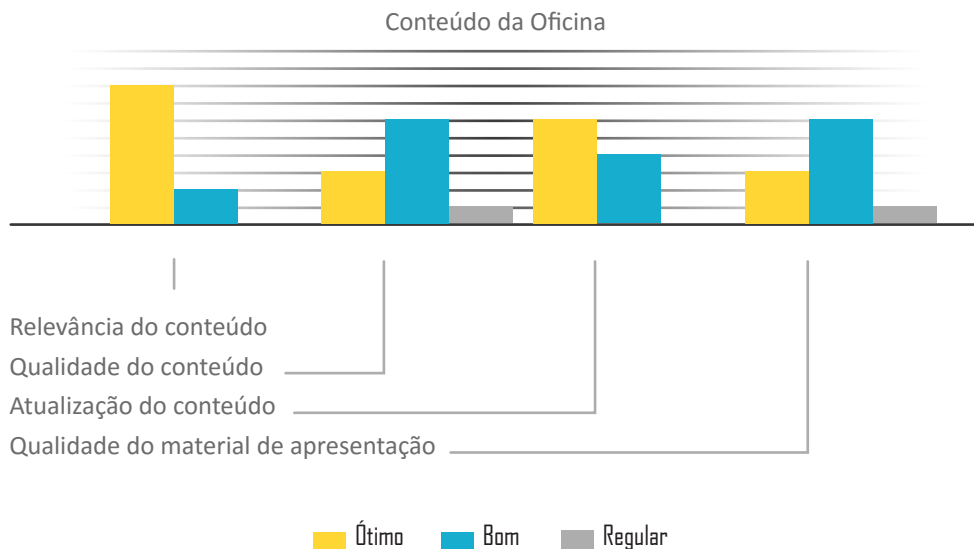


**TABELA 53 - AVALIAÇÕES FECHADAS - FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS  
PARLAMENTARES - POLO CANOAS**

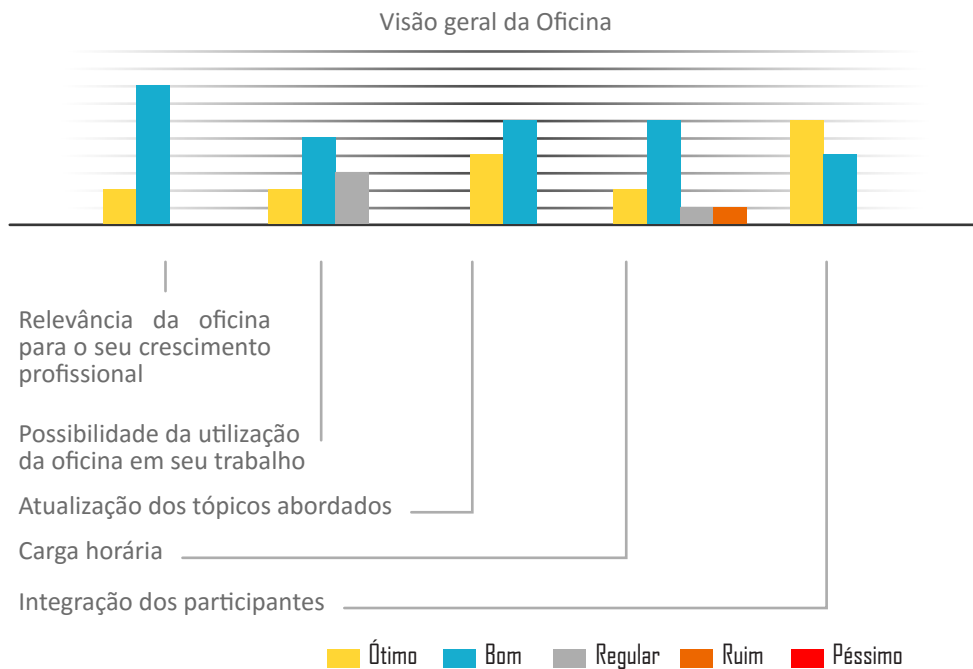
FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES			POLO CANOAS - RS			
Respondentes: 100%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	80,00	20,00	0,00	0, 00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	30,00	60,00	10,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	30,00	60,00	10,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	20,00	70,00	10,00	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	20,00	80,00	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	22,22	77,78	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	50,00	40,00	10,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	30,00	60,00	10,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	20,00	80,00	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	20,00	50,00	30,00	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	40,00	60,00	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	20,00	60,00	10,00	10,00	0,00	100
Integração dos participantes	60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	100
Material didático	10,00	80,00	10,00	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	20,00	70,00	10,00	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 120, 121 E 122

### AVALIAÇÕES FECHADAS - FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES POLO CANOAS





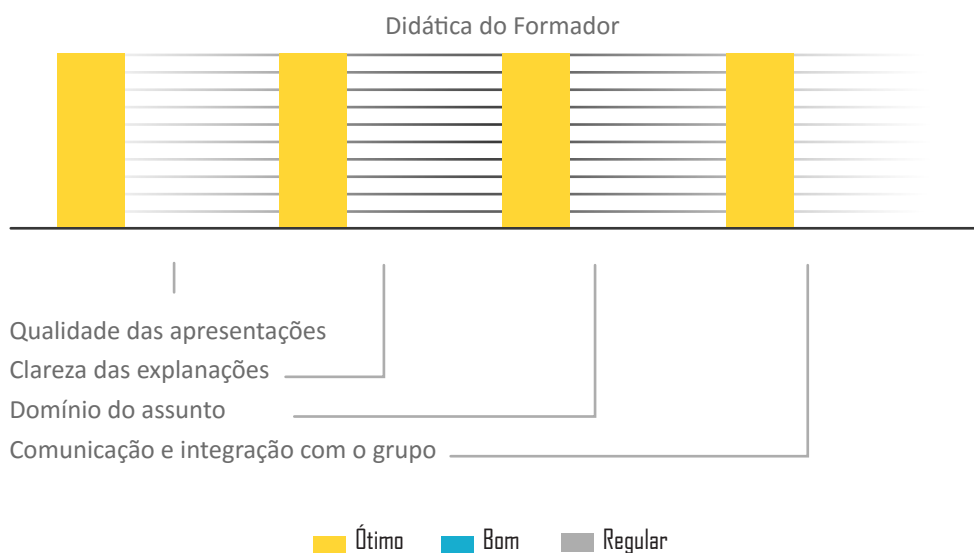
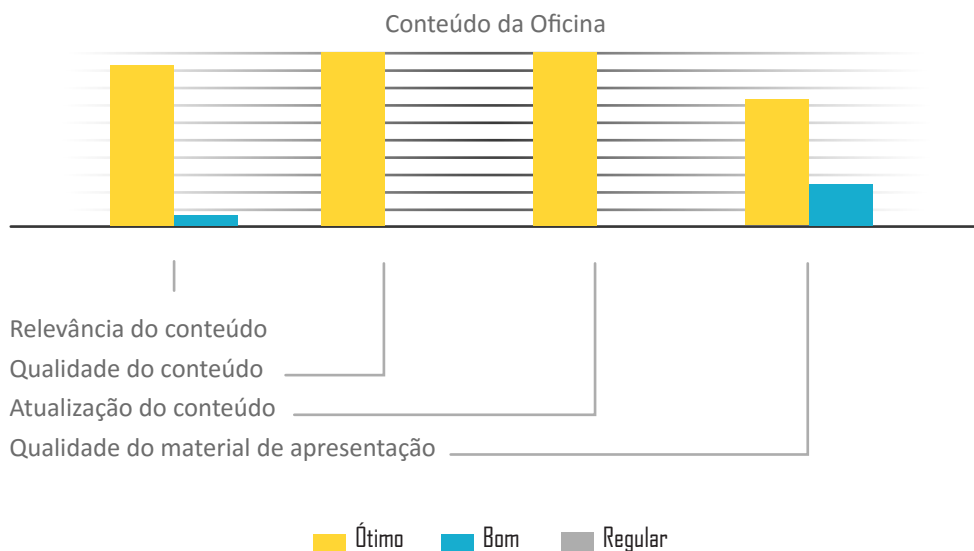


**TABELA 54 - AVALIAÇÕES FECHADAS - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL  
POLO CANOAS**

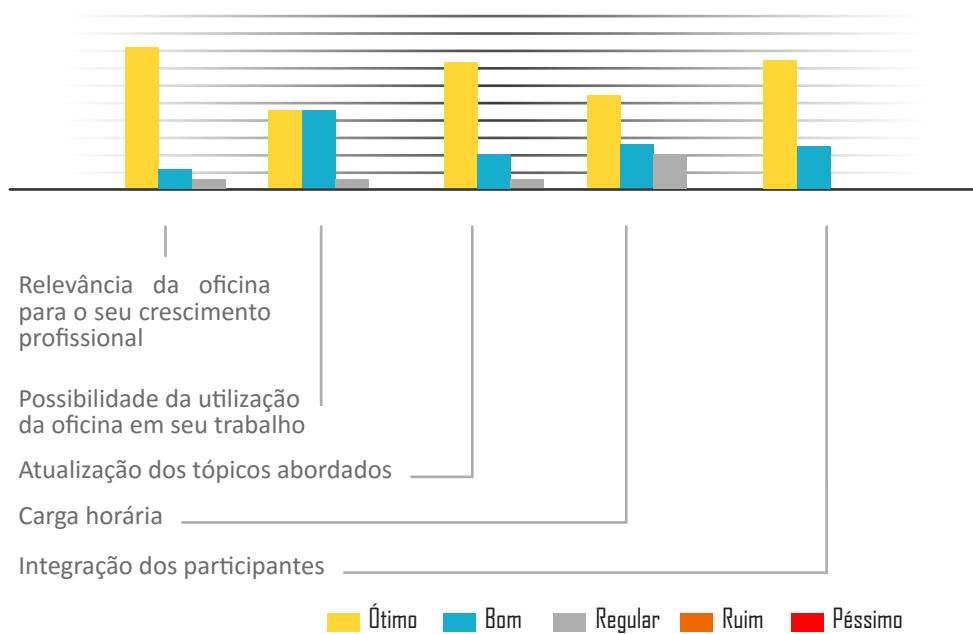
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL			POLO CANOAS - RS			
Respondentes: 78,95%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	93,33	6,67	0,00	0, 00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	73,33	26,67	0,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	93,33	6,67	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	93,33	6,67	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	81,25	12,50	6,25	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	46,67	46,67	6,66	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	73,33	20,00	6,67	0,00	0,00	100
Carga horária	53,33	26,67	20,00	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	73,33	26,67	0,00	0,00	0,00	100
Material didático	80,00	6,67	13,33	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	80,00	13,33	6,67	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 123, 124 E 125

### AVALIAÇÕES FECHADAS - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - POLO CANOAS



### Visão geral da Oficina



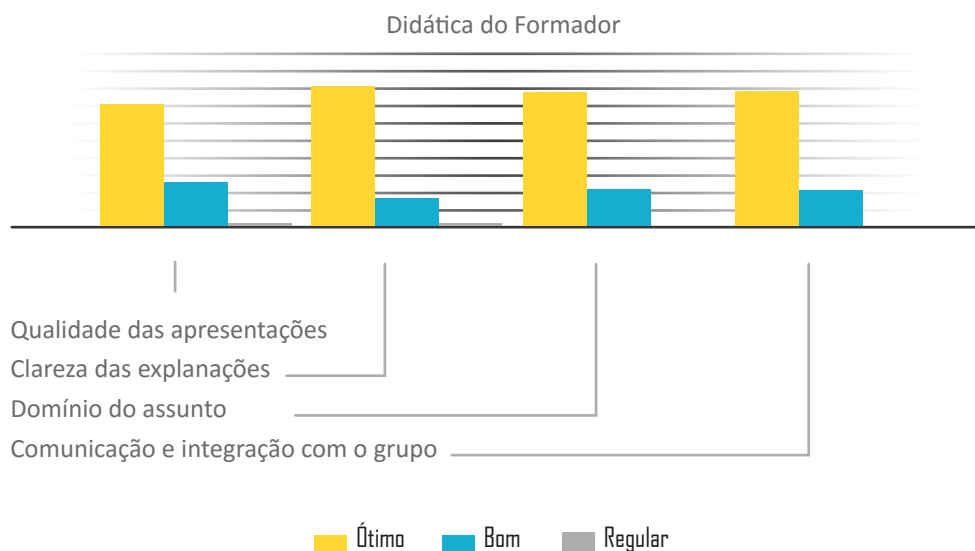
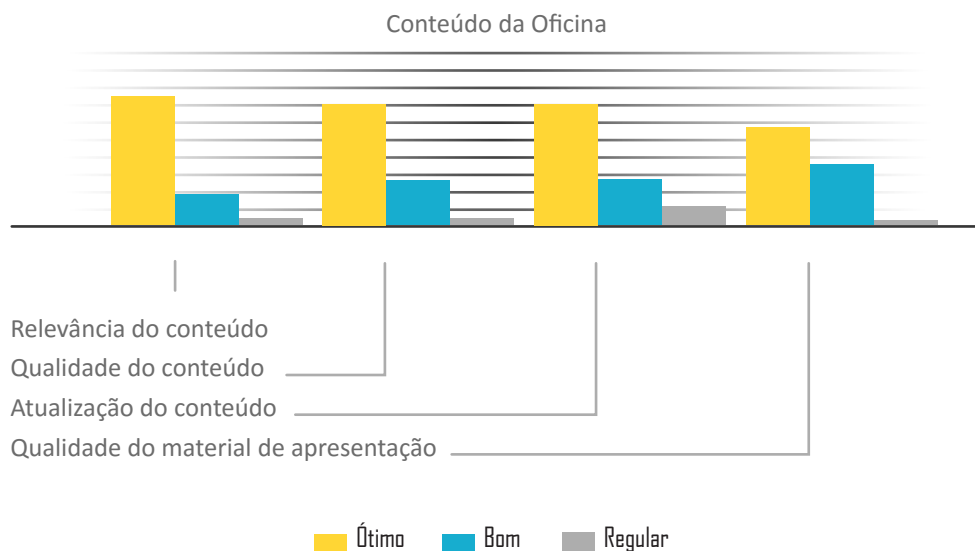
## 2.8. Polo Rio Grande - RS

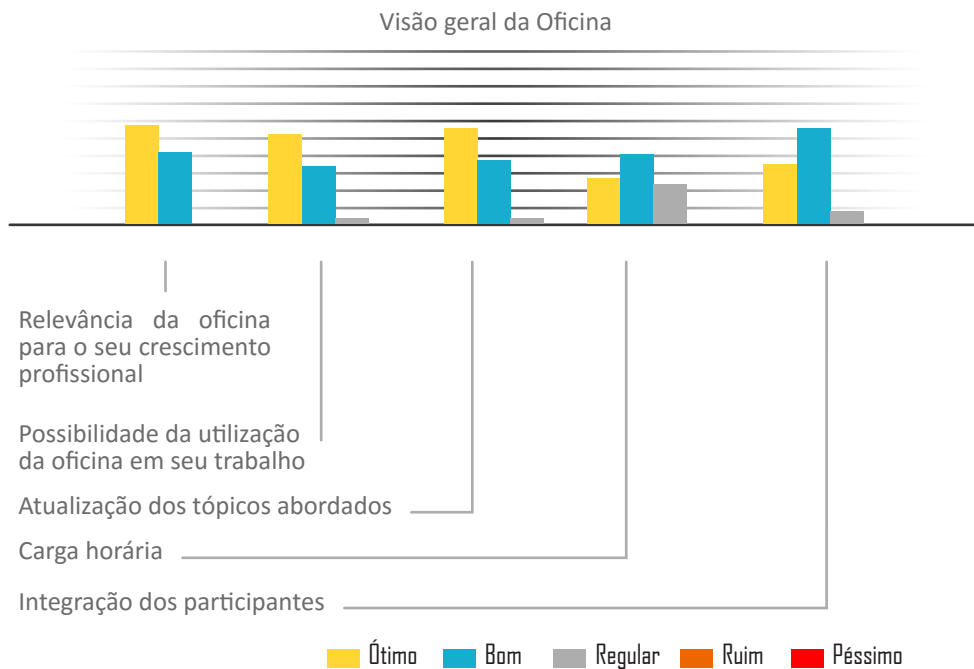
TABELA 55 - AVALIAÇÕES FECHADAS - ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS  
POLO RIO GRANDE

ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS			POLO RIO GRANDE - RS			
Respondentes: 70,91%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	74,60	19,60	5,80	0, 00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	70,60	17,90	5,80	3,80	1,90	100
Atualização do conteúdo	70,20	18,60	11,20	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	58,60	37,60	3,80	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	70,60	27,50	1,90	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	81,10	17,00	1,90	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	78,20	21,80	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	79,17	20,83	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	60,87	30,43	8,70	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	59,00	41,00	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	52,00	44,00	4,00	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	56,52	39,13	4,35	0,00	0,00	100
Carga horária	28,00	40,00	24,00	0,00	8,00	100
Integração dos participantes	36,00	56,00	8,00	0,00	0,00	100
Material didático	0,00	21.05	47,37	15,79	15,79	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	26,09	43,48	30,43	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 126, 127 E 128

### AVALIAÇÕES FECHADAS - ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS - POLO RIO GRANDE





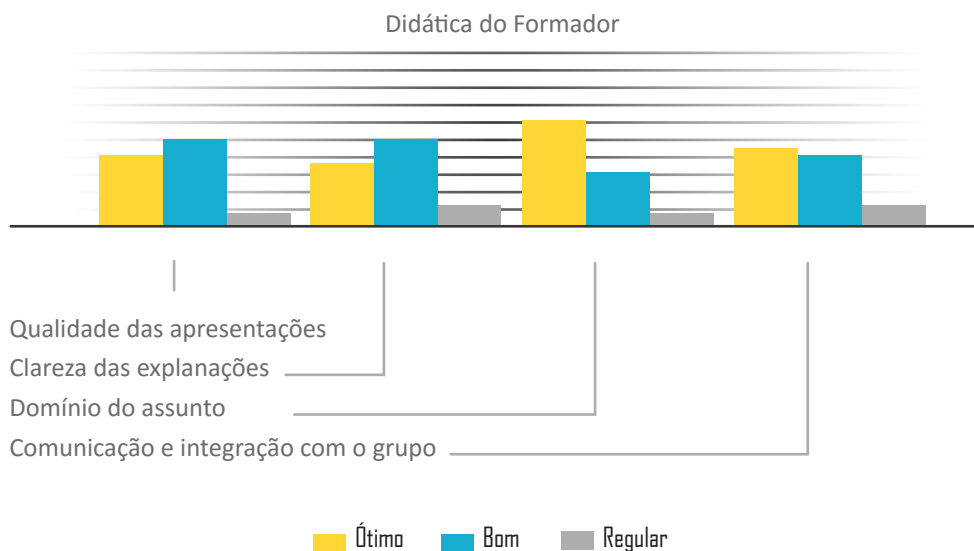
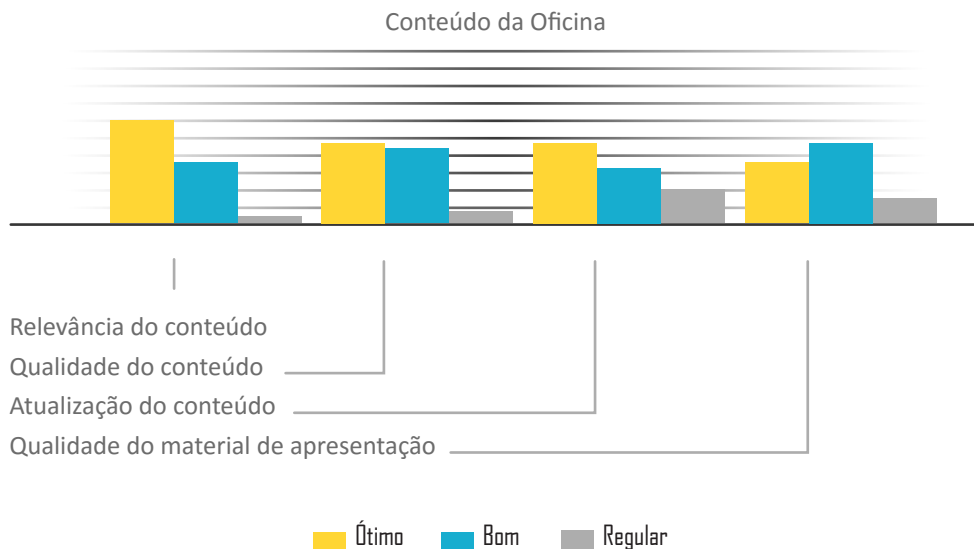
**TABELA 56 - AVALIAÇÕES FECHADAS - MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS - POLO RIO GRANDE**

MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS			POLO RIO GRANDE - RS			
Respondentes: 70,91%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	60,00	36,00	4,00	0, 00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	48,00	44,00	8,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	48,00	32,00	20,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	36,00	48,00	16,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	41,67	50,00	8,33	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	37,50	50,00	12,50	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	60,87	30,43	8,70	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	45,83	41,67	12,50	0,00	0,00	100
Pontualidade	66,67	25,00	8,33	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	41,67	45,83	12,50	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	73,08	23,07	3,85	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	64,00	32,00	4,00	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	56,00	40,00	4,00	0,00	0,00	100
Carga horária	20,00	60,00	12,00	4,00	4,00	100
Integração dos participantes	40,00	52,00	8,00	0,00	0,00	100
Material didático	32,00	52,00	16,00	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	37,50	45,83	12,50	4,17	0,00	100

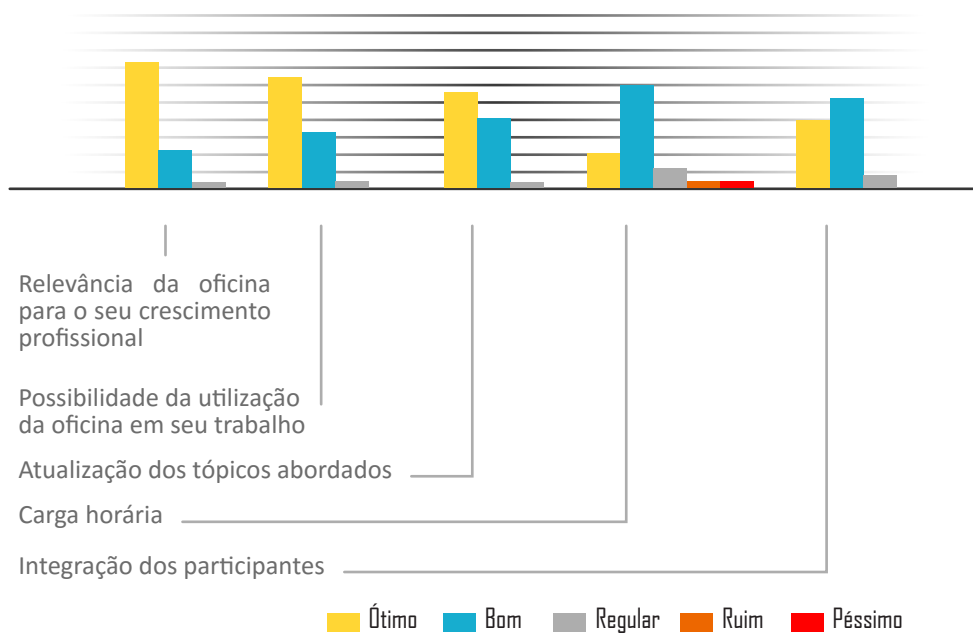


## GRÁFICOS 129, 130 E 131

### AVALIAÇÕES FECHADAS - MELHORES PRÁTICAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS POLO RIO GRANDE



### Visão geral da Oficina

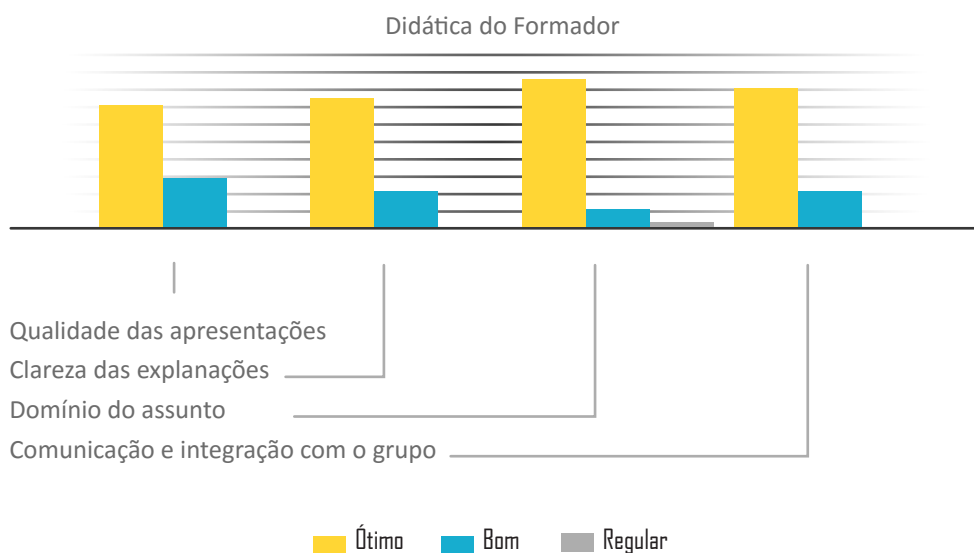
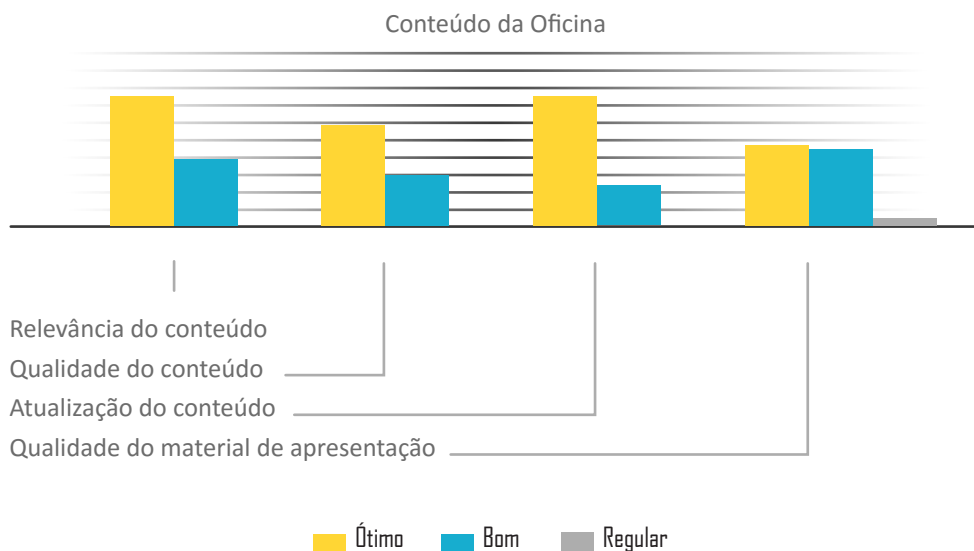


**TABELA 57 - AVALIAÇÕES FECHADAS - CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS  
POLO RIO GRANDE**

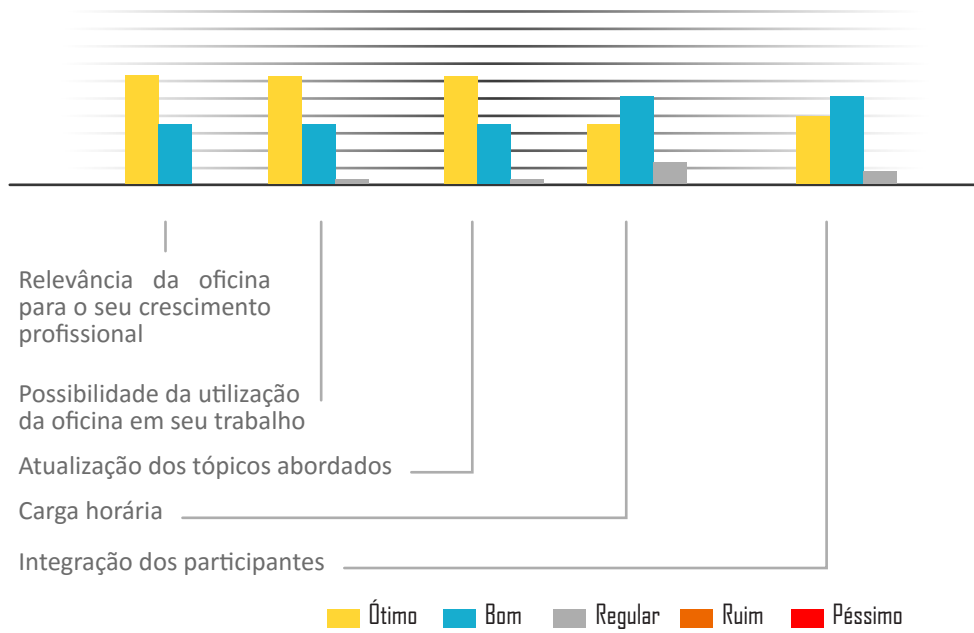
CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS			POLO RIO GRANDE - RS			
Respondentes: 76%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	75,68	24,32	0,00	0, 00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	59,46	40,54	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	75,68	24,32	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	48,65	45,95	5,40	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	70,27	29,73	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	75,68	21,62	0,00	2,70	0,00	100
Domínio do assunto	86,11	11,11	2,78	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	80,56	19,44	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	64,86	24,32	5,42	2,70	2.70	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	69,44	27,78	2,78	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	64,86	35,14	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	62,16	35,14	2,70	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	62,16	35,14	2,70	0,00	0,00	100
Carga horária	35,14	51,35	13,51	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	40,54	51,35	8,11	0,00	0,00	100
Material didático	37,84	51,35	10,81	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	40,54	43,25	13,51	2,70	0,00	100

## GRÁFICOS 132, 133 E 134

### AVALIAÇÕES FECHADAS - CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS - POLO RIO GRANDE



### Visão geral da Oficina



Relevância da oficina para o seu crescimento profissional

Possibilidade da utilização da oficina em seu trabalho

Atualização dos tópicos abordados

Carga horária

Integração dos participantes

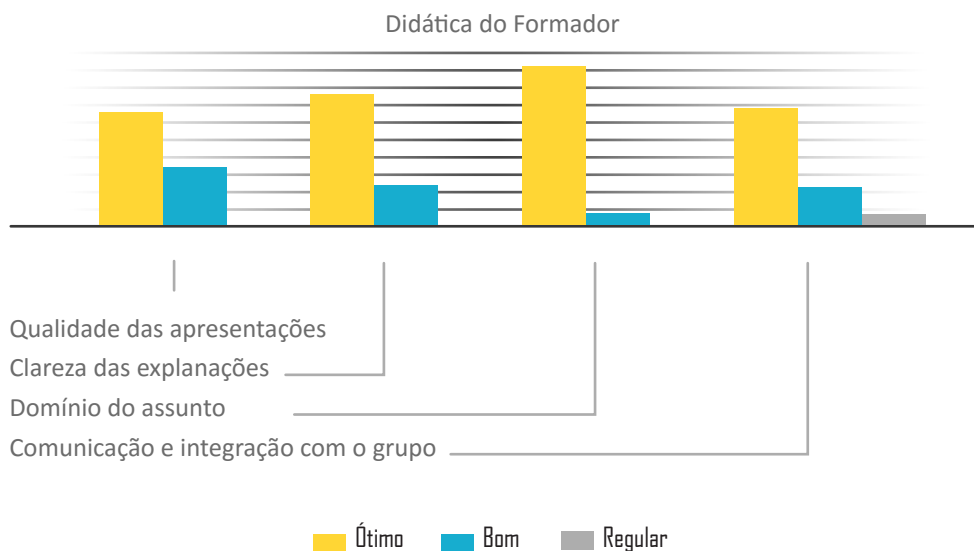
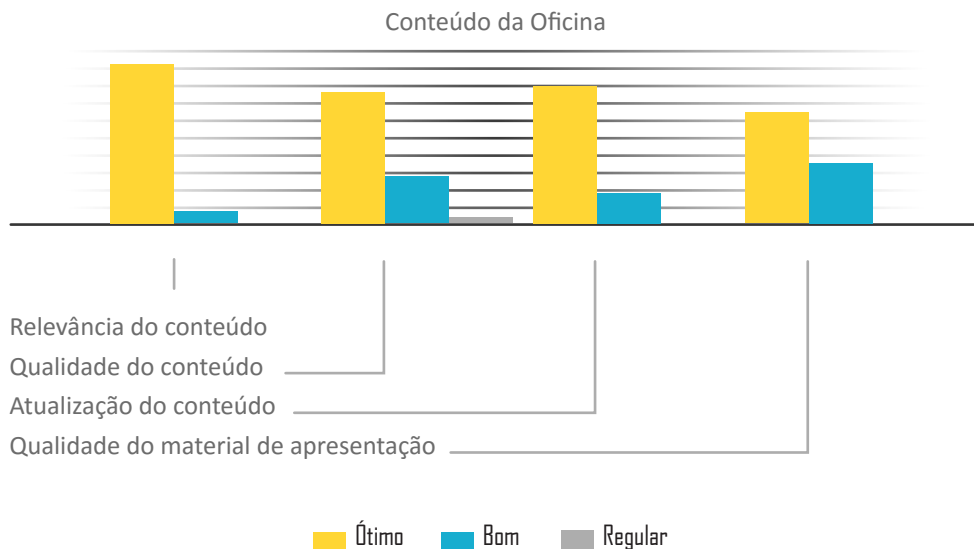
Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

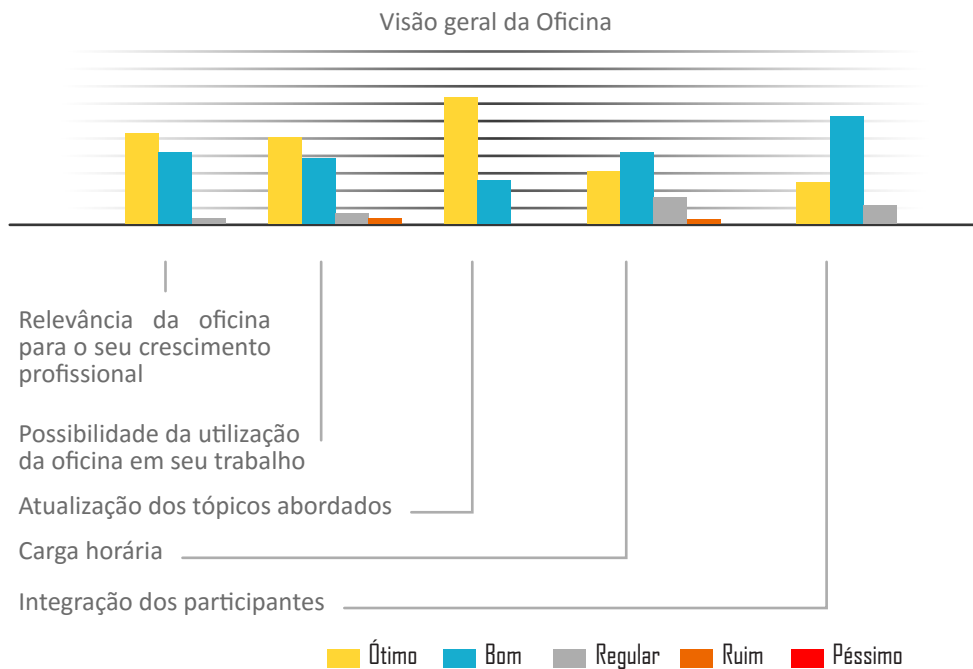
**TABELA 58 - AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS - POLO RIO GRANDE**

GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS			POLO RIO GRANDE - RS			
Respondentes: 63,41%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	92,31	7,69	0,00	0, 00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	76,92	19,23	3,85	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	80,77	19,23	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	64,00	36,00	0,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	65,38	34,62	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	76,92	23,08	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	92,31	7,69	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	69,23	23,08	7,69	0,00	0,00	100
Pontualidade	73,08	19,22	3,85	0,00	3,85	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	65,38	34,62	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	53,85	42,31	3,85	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	50,00	38,46	7,69	3,85	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	73,08	26,92	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	30,77	42,31	15,38	3,85	7,69	100
Integração dos participantes	25,93	62,96	11,11	0,00	0,00	100
Material didático	42,30	50,00	3,85	3,85	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	50,00	38,46	3,85	7,69	0,00	100

## GRÁFICOS 135, 136 E 137

### AVALIAÇÕES FECHADAS - GESTÃO DE CONVÊNIOS: SICONV E OUTROS SISTEMAS POLO RIO GRANDE





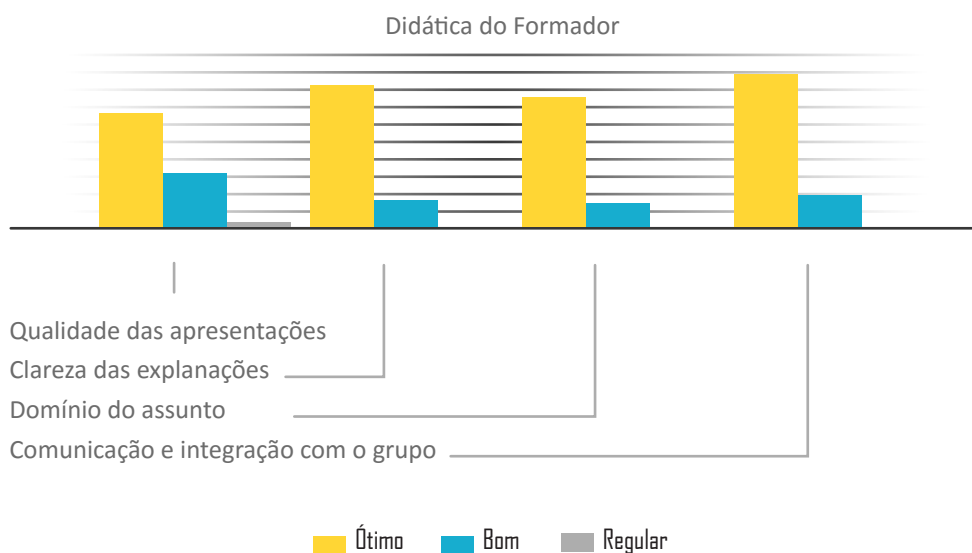
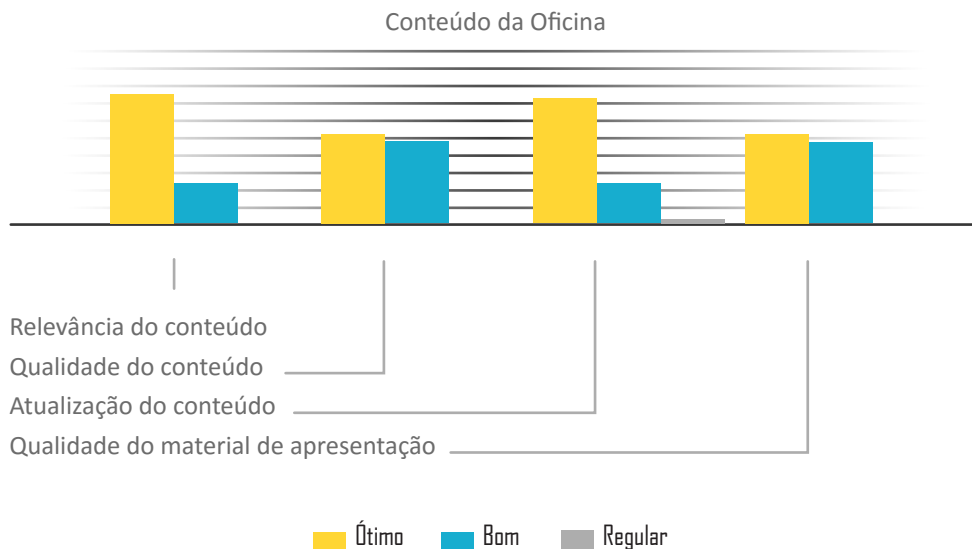


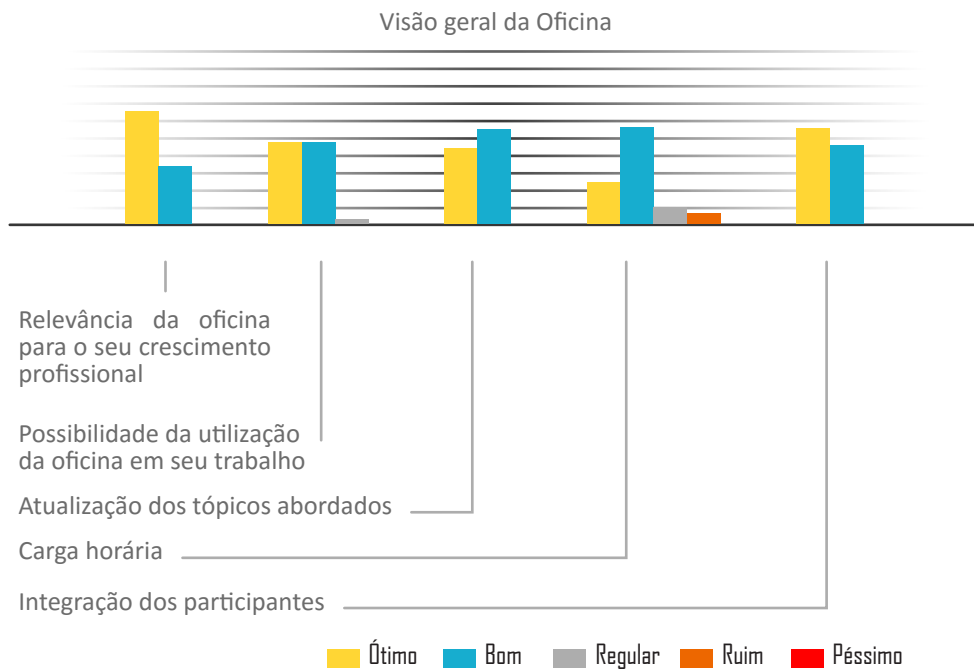
**TABELA 59 - AVALIAÇÕES FECHADAS - FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS  
PARLAMENTARES - POLO RIO GRANDE**

FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES			POLO RIO GRANDE - RS			
Respondentes: 75%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	75,86	24,14	0,00	0, 00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	51,72	48,28	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	72,41	24,14	3,45	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	51,72	48,28	0,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	66,52	31,03	3,45	0,00	0,00	100
Clareza das explicações	82,76	17,24	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	86,21	13,79	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	89,29	10,71	0,00	0,00	0,00	100
Pontualidade	79,31	20,69	0,00	0,00	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	78,57	21,43	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	66,52	34,48	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	48,28	48,27	3,45	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	44,83	55,17	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	25,00	57,15	10,71	7,14	0,00	100
Integração dos participantes	55,17	44,83	0,00	0,00	0,00	100
Material didático	48,28	44,82	6,90	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	65,52	31,03	3,45	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 138, 139 E 140

### AVALIAÇÕES FECHADAS - FUNDOS PÚBLICOS, PRIVADOS E EMENDAS PARLAMENTARES POLO RIO GRANDE



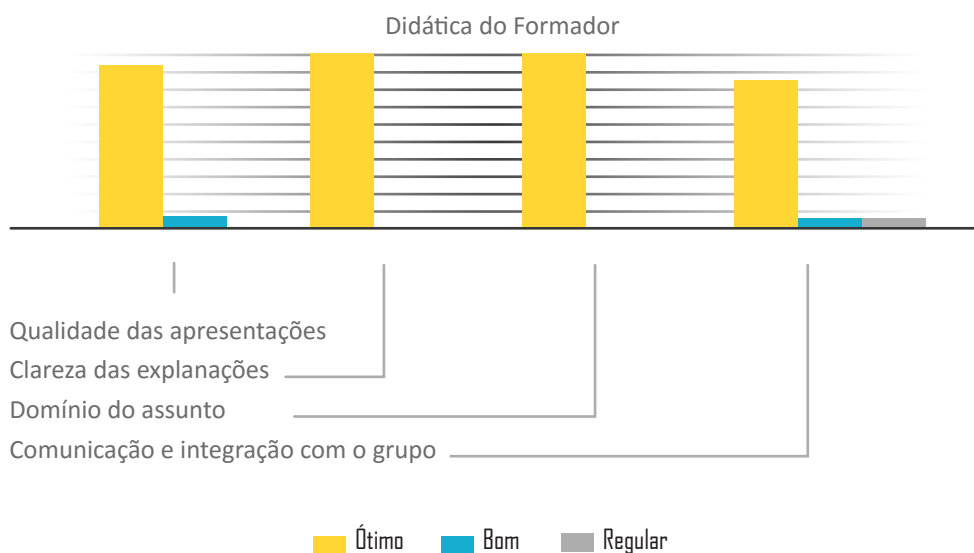
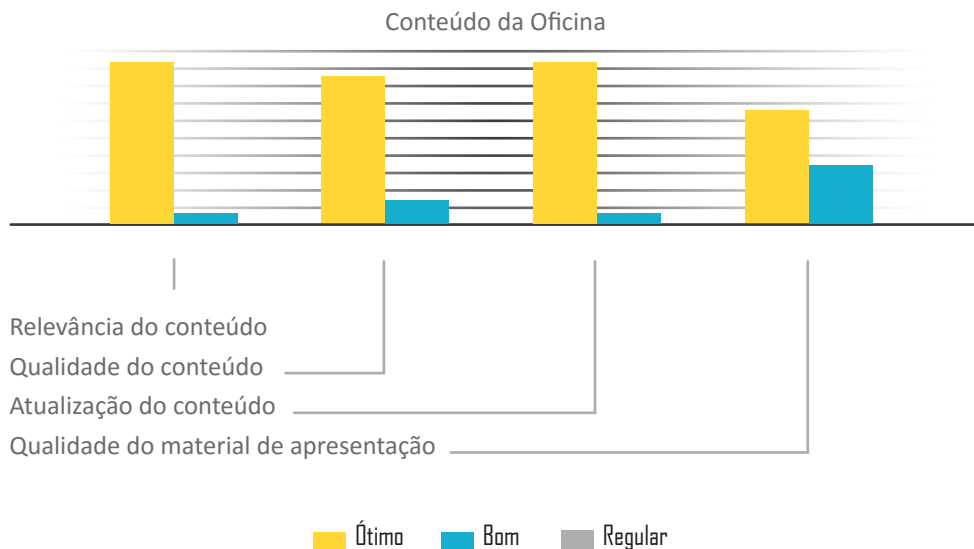


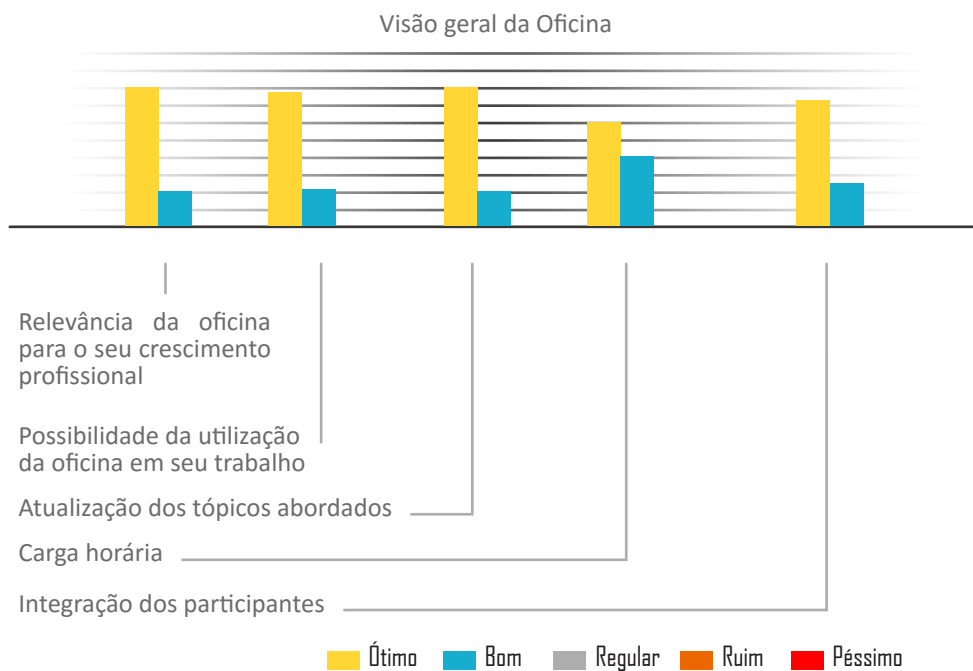
**TABELA 60 - AVALIAÇÕES FECHADAS - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL  
POLO RIO GRANDE**

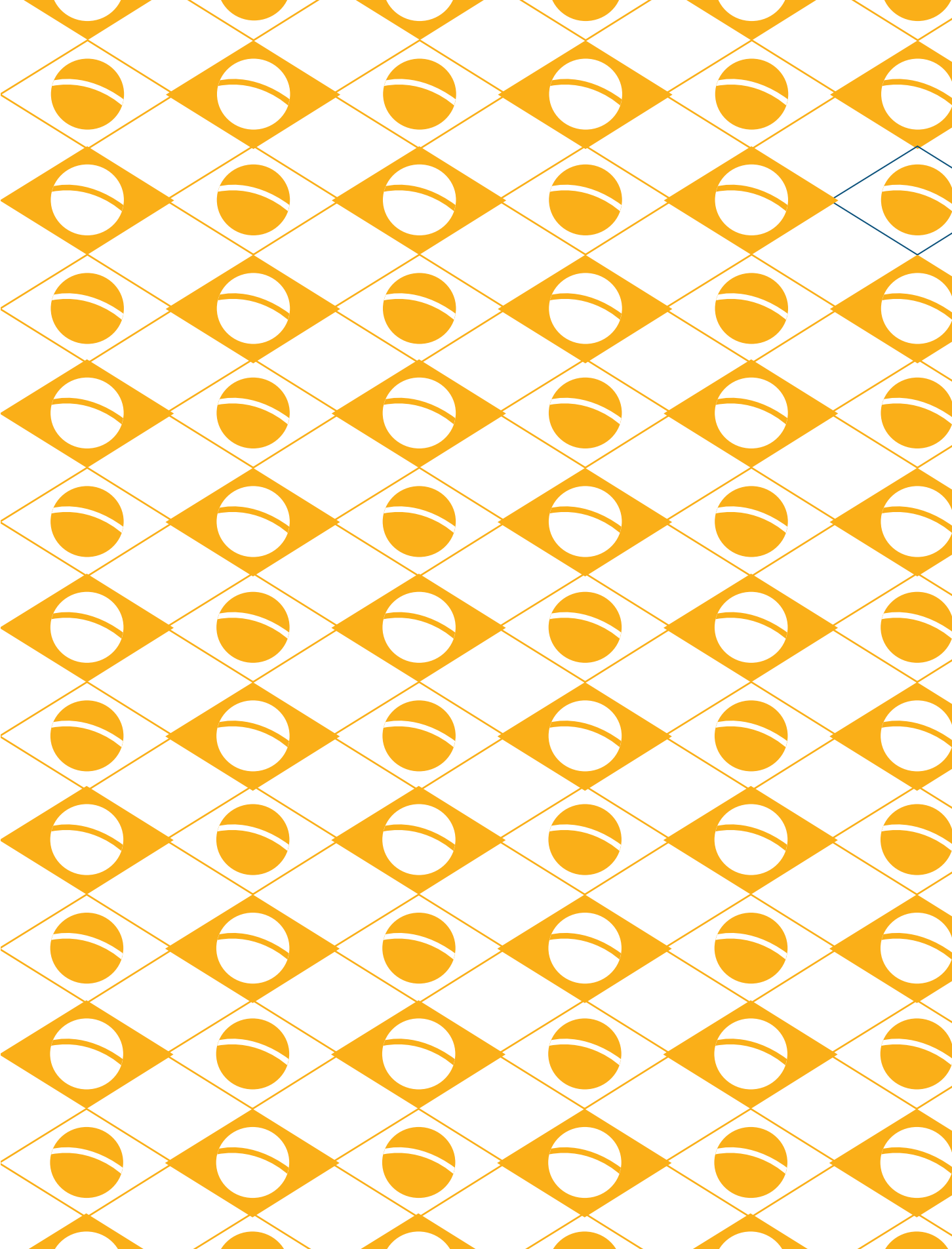
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL			POLO RIO GRANDE - RS			
Respondentes: 75%						
1. Conteúdo da Oficina %						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância do conteúdo	93,33	6,67	0,00	0, 00	0,00	100
Qualidade do conteúdo	86,67	13,33	0,00	0,00	0,00	100
Atualização do conteúdo	93,33	6,67	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade do material de apresentação	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100
2. Didática do formador						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Qualidade das apresentações	93,33	6,67	0,00	0,00	0,00	100
Clareza das explanações	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Domínio do assunto	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
Comunicação e integração com o grupo	86,67	6,66	6,67	0,00	0,00	100
Pontualidade	73,33	20,00	0,00	6,67	0,00	100
Satisfação geral com o trabalho do formador	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100
3. Visão geral da Oficina						
CONCEITO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL (%)
Relevância da oficina para o seu crescimento profissional	80,00	20,00	0,00	0,00	0,00	100
Possibilidade de utilização da oficina em seu trabalho	78,57	21,43	0,00	0,00	0,00	100
Atualização dos tópicos abordados	80,00	20,00	0,00	0,00	0,00	100
Carga horária	60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	100
Integração dos participantes	73,33	26,67	0,00	0,00	0,00	100
Material didático	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00	100
Atividades e exercícios desenvolvidos	73,33	26,67	0,00	0,00	0,00	100

## GRÁFICOS 141, 142 E 143

### AVALIAÇÕES FECHADAS - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL POLO RIO GRANDE







# A GESTÃO DE PROJETOS E PROCESSOS COMO DESAFIO

## I - APRESENTAÇÃO DO MAPEAMENTO

O projeto Forgep contemplou, em seus objetivos, as oficinas de formação de gestores públicos e as atividades de mapeamento do processo de gerenciamento de projetos nas prefeituras. O mapeamento de processos contou com diagnóstico imparcial e impessoal, tendo como foco o fluxo de processos de gerenciamento de projetos nas prefeituras. Além do mapeamento, buscou-se conscientizar os profissionais e implantar processos relacionados às melhores práticas de gerenciamento de projetos, definindo-se o uso e a metodologia conforme a realidade de cada prefeitura.

No mapeamento de processos de gerenciamento de projetos, foi preciso entender como as prefeituras trabalham seus projetos hoje, se têm metodologia, fluxo do processo desenhado, se o tema é familiar, onde começa o processo e qual é todo o caminho que ele percorre dentro das secretarias. Também houve levantamento de como são seus processos de controle financeiro e prestação de contas, como é tratada a gestão de riscos e de comunicação, dentre outros.

O entendimento da situação atual levou a uma proposta de estudo do modelo encontrado, com orientação para um macroprocesso padrão, a fim de que, com base nele, fosse possível trabalhar detalhadamente as macroatividades com cada prefeitura, com suas particularidades, que devem ser respeitadas. A diversidade do modelo atual encontrado é muito grande, se compararmos as prefeituras; vão desde aquelas que têm conhecimento do assunto e mesmo escritórios de projetos implantados, até aquelas que desconhecem totalmente o tema e, portanto, em nada poderiam colaborar com o mapeamento do processo atual.

Em uma fase seguinte, pensamos na implantação de mecanismos, ferramentas ou simplesmente processos novos e redesenhados que pudessem, de alguma forma, contribuir para uma melhor gestão de projetos nas prefeituras. Entendemos que a formação é importante e necessária, pois transmite e conscientiza sobre o tema e conceitos, mas, se não for acompanhada do processo prático, ou seja, da efetiva implantação a que lhe corresponde, acaba se perdendo com o tempo e o resultado não será alcançado.



Em linhas gerais, isso é o que será tratado neste capítulo, com total isenção, imparcialidade e procurando agregar lições aprendidas, que nos servirão de base para sequência do projeto ou para futuros projetos relacionados. A conclusão a que chegamos é que muito precisa ser feito no setor público em relação ao gerenciamento de projetos. Optamos por não identificar, neste capítulo, as prefeituras, por considerarmos que o objetivo é criar possibilidades de trocas de experiências e aprendizagens.



## II - O TRABALHO DE MAPEAMENTO

O mapeamento foi uma oportunidade de discutir e analisar processos correlacionados, como a gestão financeira dos projetos, a captação de recursos, o próprio conceito e a metodologia, que pode ser implementada e utilizada pelas prefeituras no mapeamento de processos de outras áreas. Assim, além de levantar como a organização executa seus projetos, abrange também a documentação dos processos que se quer mapear, a definição do nível de maturidade das atividades da organização, o plano de comunicação, o estado de automação e o monitoramento dos processos, por meio de indicadores de desempenho dos projetos.

Mapear o processo significa entender e documentar o fluxo de trabalho, como ele ocorre no dia a dia da prefeitura, sua abrangência, seus pontos positivos, pontos críticos, as necessidades de melhoria de processos e formação, fazer um desenho do processo atual e sugerir um modelo futuro mais abrangente, com processos complementares, baseado nas melhores práticas de gerenciamento de projetos. Isso normalmente requer entrevistas com as pessoas envolvidas nesse trabalho, na análise da documentação e no registro das informações levantadas por meio de fluxogramas, colocando-se no papel o que é feito, como é feito, quem faz, quais documentos, materiais, recursos e equipamentos utilizados, mesmo que o processo não esteja sendo feito da melhor maneira.

Nossa visão de projetos vai além da fase de desenvolvimento ou de execução, na qual a figura do gerente de projetos planeja, executa, controla e monitora o projeto. Pensamos também nos processos que antecedem essa fase e que são de extrema importância. Neles, são definidos, de forma estratégica, os projetos priorizados pela prefeitura, o portfólio de projetos, o planejamento estratégico, são considerados os objetivos, o macroescopo, macrocronograma, os riscos, o orçamento, os custos, a identificação das partes interessadas, os parceiros, a influência do projeto no meio em que é inserido, dentre outros aspectos.

É depois de mapear os processos da organização que se implementa a fase de remodelagem, quando as oportunidades de melhoria identificadas no mapeamento são discutidas, reformulando os processos para ajudar a organização a melhorar sua estrutura, seu fluxo de trabalho, o uso de recursos humanos e materiais, a relação entre as pessoas e a formação de novos funcionários.

# **1. Escopo do trabalho de mapeamento realizado**

A seguir, relatamos o que foi realizado no âmbito do mapeamento, de acordo com o objetivo do projeto.

- Diagnóstico e entendimento do modelo atual de gestão de projetos na prefeitura, por meio de entrevistas individuais com gestores de secretarias, gerentes de programas e projetos e pessoas que, de alguma forma, participam do trabalho de gerenciamento do projeto e que possam colaborar.
- Registro de atividades ou das macroatividades relacionadas, contendo o descritivo da atividade, se é automatizada, qual a ferramenta utilizada etc.
- Desenho do fluxo atual macro e detalhado do processo de gerenciamento de projetos, conforme expresso pelos entrevistados, utilizando ferramentas de desenho.
- Identificação dos processos críticos, dos problemas e das oportunidades de melhoria.
- Estudo dos processos atuais e orientação para a readequação e melhoria do processo.
- Desenho do modelo futuro proposto e orientação para o entendimento e a incorporação das melhorias propostas.

## 2. Metodologia utilizada

O trabalho de mapeamento do processo de gerenciamento de projetos e seu resultado foi realizado elencando seus pontos fortes e fracos, os gargalos e as melhorias sugeridas. Além disso, houve sugestões, no sentido de implantar, na medida do possível, um processo remodelado e baseado em melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Para isso, utilizamos basicamente duas metodologias consagradas pelo mercado: a BPM (Business Process Management) ou gerenciamento de processos de negócios, que orienta a adoção de melhores práticas para mapear processos; e, com relação ao novo modelo do processo de gerenciamento de projetos, nos fundamentamos nas melhores práticas do PMBoK (Project Management Book of Knowledge), ou conhecimento em gerenciamento de projetos, que traz as melhores práticas utilizadas pelo mercado.

Julgamos adequado e conveniente detalhar um pouco mais essas metodologias, para que os leitores entendam a importância, o que elas representam no trabalho realizado e para que possam difundir-las e se aprofundarem, de acordo com seu interesse. Ressaltamos que os temas e o conhecimento não foram esgotados neste capítulo.

O Business Process Management (Metodologia BPM) é um conceito que envolve gestão de negócio aliada à tecnologia da informação, com o objetivo de melhorar os processos das organizações por meio de métodos, técnicas e ferramentas para mapear, analisar, modelar, publicar e gerenciar processos. A tecnologia da informação disponibiliza hoje diversas ferramentas que suportam a efetiva gestão dos processos e sua integração, com os sistemas ERP de mercado.

O principal objetivo de um software baseado nas práticas de BPM é de apoio e de gestão de aplicações, documentos e outras fontes de informação, com o escopo de realizar o alinhamento dos processos de negócios com a estratégia, os objetivos e as cadeias de valores das organizações.

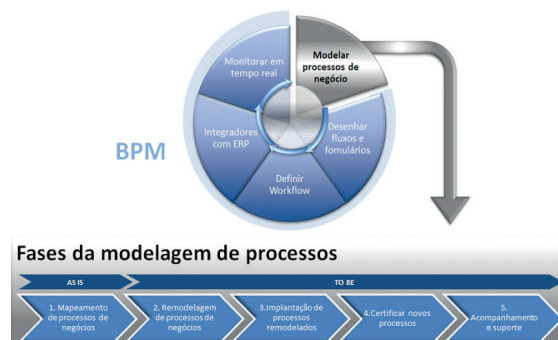
Os processos, alinhados aos objetivos da empresa, fazem com que as organizações tenham melhores resultados financeiros, vantagem competitiva, redução de custos, otimização de recursos e aumento da satisfação dos clientes, pois os produtos e os serviços também atingem um padrão melhor de qualidade.

Toda organização atinge os seus objetivos por meio de processos, mesmo que não estejam claramente identificados para as pessoas dessa organização; sempre haverá materiais ou informações que entram, são transformados em produtos ou serviços, que saem e são entregues aos clientes (o que nada mais é do que um processo).

Nesse contexto, mapear processos significa identificar, conhecer e documentar a sequência de atividades e os recursos utilizados em cada processo, de modo a, por meio dos relacionamentos entre os processos, permitir à organização enxergar os problemas e corrigi-los, aumentando sua eficiência e, com efeito, melhorar o seu desempenho econômico-financeiro. O BPM – ou gestão do negócio por processos – é, portanto, uma forma organizada de se administrar um negócio, sempre na direção de seus objetivos.

Baseado nessa metodologia (BPM), representada de forma gráfica na imagem 1, buscamos um entendimento macro do modelo atual de gerenciamento de projetos (as is) e encaminhamos para um estudo e planejamento para um modelo futuro (to be), com implantação do modelo acordado entre as partes e acompanhamento e certificação das ações implantadas.

IMAGEM 1 - BPM



## ***2.1. As is: como os processos são realizados hoje***

As is é o entendimento da situação atual do(s) processo(s), por meio de levantamento e registro das atividades, ou seja, o mapeamento e o desenho do processo. Esse passo é fundamental e não pode ser ignorado. É nele que se conhece a realidade atual dos processos (pontos fortes e fracos, gargalos e necessidades de melhoria), base e fundamento para o desenvolvimento da modelagem de novos processos.

## ***2.2. To be: como os processos serão realizados a partir da modelagem***

To be representa o desenho proposto para os processos levantados na fase as is. Os processos atuais são estudados com priorização para os críticos e que representam gargalo para o bom andamento do processo.

## ***2.3. To do: como os processos serão implementados a partir da modelagem***

To do representa a implementação do desenho proposto para os processos levantados na fase as is e desenhados na modelagem to be.

## 2.4. Principais benefícios da gestão por processos

Esse modo de operar traz inequívocos benefícios na gestão de projetos, dentre os quais podemos destacar:

- Simplificação das operações: redução do ciclo das operações, eliminação das atividades que não agregam valor (exemplo: aprovações desnecessárias, retrabalhos, desperdícios e planilhas).
- Redução dos custos: utilização dos recursos com eficiência ajudam na redução dos custos, na otimização dos recursos e no aumento da margem operacional.
- Aumento da satisfação do cliente: ajuda a ter foco no cliente, entregando um produto e/ou serviço com a qualidade esperada e no prazo certo.
- Melhoria de qualidade: é o desdobramento da melhoria contínua dos processos, o que resulta num aumento do valor agregado em cada operação.
- Parceria com fornecedores: conhecer os processos e suas dependências externas, facilita a gestão de contratos com fornecedores, o estabelecimento de parcerias e a formação de alianças.
- Foco no negócio: com base na identificação dos processos da cadeia de valor, a empresa passa a focar no seu core business e a terceirizar os processos que não são estratégicos para o negócio.

### III - TRABALHO PROPOSTO X REALIZADO

A tabela a seguir mostra um comparativo da proposta em relação ao projeto com a Petrobras e uma explanação do trabalho que foi possível realizar, considerando o contexto de cada município e o momento político e econômico do País. Por vários motivos, alguns pontos não foram atingidos em sua plenitude, mas, em contrapartida, outros foram extrapolados, trazendo ganhos e benefícios às prefeituras. Os problemas encontrados serão melhor explanados ao longo deste capítulo.





TABELA 61 - PROPOSTAS DAS METODOLOGIAS, DO PROJETO E REALIZADAS

PROPOSTAS DAS METODOLOGIAS REALIZADAS	PROPOSTAS DO PROJETO	PROPOSTAS REALIZADAS
Mapeamento do processo atual de gerenciamento de projetos (as is).	Mapeamento do processo atual de gerenciamento de projetos (as is). Problemas encontrados: gargalos do processo, sugestões de melhoria e desenho do processo atual condicionado ao que for encontrado no mapeamento.	Algumas prefeituras têm o conceito de processo e utilizam a metodologia de gerenciamento de projetos, onde pudemos encontrar parte significativa do processo. Na maioria das prefeituras, contudo, não foi possível identificar o processo, pela sua inexistência total ou parcial. Assim, a estratégia foi nos concentrar em uma prefeitura que demonstrou ter o processo mais definido e detalhamos o processo; nas demais, fizemos um entendimento macro do processo, das dificuldades e melhorias propostas.
Diagnóstico da situação atual e orientação para o modelo futuro do processo remodelado.	Diagnóstico do modelo atual levantado no mapeamento do processo com seu desenho e orientação para adoção de metodologia e instrumentos de gestão, como softwares livres ou soluções em planilhas de controle	Diagnóstico do modelo atual, desenho do modelo futuro baseado na metodologia PMBoK, orientação para implantação de instrumentos de controle, adaptação da metodologia ao processo futuro, treinamentos na metodologia adaptada e orientação para a adoção do escritório de projetos. Outras prefeituras ainda não entenderam o processo ou declararam não ter interesse na adoção da metodologia ou na adoção de instrumentos de controle.

PROPOSTAS DAS METODOLOGIAS REALIZADAS	PROPOSTAS DO PROJETO	PROPOSTAS REALIZADAS
Implantação de instrumentos de controle (software ou planilhas).	Orientação para implantar, de acordo com as possibilidades e aceitação das prefeituras, softwares de controle e gestão de projetos e controles em planilha.	Algumas prefeituras já dispõem de software próprio ou adaptado e exercem, de forma satisfatória, seus controles de projetos. Outras, estão em fase de implantação da metodologia de gerenciamento de projetos e assumiram, por meio de suas áreas de informática, a disposição de implantar e adaptar software para controle de projetos. Nesses casos, pudemos colaborar para a adoção de soluções de mercado e na melhoria e desenvolvimento do software.
Desenho do processo relativo ao modelo proposto.	Desenho do processo relativo ao modelo proposto.	Macrodesenho do processo de gerenciamento de projetos elaborado e detalhado até o nível identificado como aceite padrão. O detalhamento dos procedimentos será feito em cada prefeitura que aceite o modelo proposto.
Implantação do escritório de projetos.	Não faz parte da proposta do projeto como meta.	Com base no modelo proposto, elaboramos uma metodologia de gerenciamento de projetos fundamentada no escritório de projetos. Fizemos treinamento e consultoria nas prefeituras que têm o escritório implantado ou em fase de implantação e orientamos as demais para a importância de adotar o modelo

PROPOSTAS DAS METODOLOGIAS REALIZADAS	PROPOSTAS DO PROJETO	PROPOSTAS REALIZADAS
Treinamento da metodologia de gerenciamento de projetos e de implantação do escritório de projetos.	Treinamento nas melhores práticas de gerenciamento de projetos.	Realizamos um número expressivo de horas de treinamento envolvendo todas as prefeituras nas melhores práticas de gerenciamento de projetos e no processo de implantação do escritório de projetos, colaborando para a propagação do conhecimento e o entendimento dos processos.
Registro de lições aprendidas em projetos.	Não faz parte da proposta do projeto como meta.	Elaboramos treinamento e orientamos para a aplicação da prática de registro das lições aprendidas em projetos. O que deu certo, o que deu errado ou poderia ser feito melhor.
Mapeamento de processos de áreas corporativas relacionadas a projetos.	Não faz parte da proposta do projeto como meta.	Influenciamos, em algumas prefeituras, o desenvolvimento de ações de mapeamento de processos em áreas distintas a projetos, mas com objetivos relacionados à área financeira e de Educação.

## IV - RESUMO DO CENÁRIO ENCONTRADO NAS PREFEITURAS

Consideramos aqui as prefeituras elencadas no projeto como “clientes”. Existe, na realidade que as cerca, uma série de problemas internos e externos que influenciam em sua rotina diária. Alguns desses pontos serão tratados neste documento, mas, o que mais chamou a atenção, foi a falta de conhecimento e de entendimento de um tema que é prioritário para qualquer organização: o gerenciamento de projetos, seus conceitos, sua metodologia e a aplicação e o planejamento estratégico da organização em relação a projetos.

A falta de domínio, entendimento e conhecimento do PPA, uma lei que, junto com gerenciamento de projetos, foi um ponto de destaque negativo. Isso porque isso deveria ser conhecido por todos dentro das prefeituras.

Fundamentado pela lei 8666, o setor público é forçado a comprar produtos e serviços, obras e projetos, em geral, pelo menor preço encontrado. O menor preço, principalmente em obras, representa, na maioria das vezes, a menor qualidade do produto ou serviço gerado e, conseqüentemente, se reflete no resultado do projeto e na satisfação do cliente, ou seja, dos contribuintes.

Empresas, principalmente as grandes engenharias, não investem de forma adequada em pesquisa e desenvolvimento, porque não sentem, a princípio, um retorno adequado do investimento e do trabalho realizado; investem no menor preço. O prejuízo está na qualidade e no aprimoramento ou melhoria dos produtos e serviços prestados.

As prefeituras têm fama de serem agentes “maus pagadores” com seus fornecedores. Os motivos vão desde a falta efetiva de recursos, até a burocracia excessiva no processo de pagamento, causando atrasos, demoras para fazer a fiscalização e outros, que levam as empresas fornecedoras a desistirem de responder editais ou de participar de forma efetiva da licitação. Repasses de parceiros ou de órgãos financiadores demoram, atrasam e, às vezes, são descontinuados, deixando a prefeitura à mercê de sua própria sorte financeira para honrar seus compromissos.

O planejamento básico, planejamento estratégico ou estudo do projeto, que deve ser feito antes da avaliação do projeto pelas secretarias e pelo prefeito, não é bem elaborado e, por vezes, ignorado pela pressa ou pelo descaso. Isso provoca um mal desenvolvimento/execução do projeto, podendo levar ao seu insucesso. Falta consciência da importância desse processo; as consequências são projetos malsucedidos e perda financeira.

Algumas prefeituras não realizam a cobrança efetiva dos impostos previstos em lei, como o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), Imposto sobre Serviços (ISS), dentre outros, e confiam muito no retorno financeiro de empresas, como a Petrobras e seus fornecedores, as empresas automobilísticas e outras. O problema é que a economia tem altos e baixos e, principalmente neste momento, a receita dessas empresas caiu e a contribuição de impostos, antes abundante, hoje está muito abaixo das expectativas.

Também nessa linha, a participação a que tem direito no rateio do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) e nas receitas providas do governo federal também foram afetadas e estão muito abaixo do que foi planejado. Não há expectativa de retomada imediata da economia. Assim, a receita caiu e as despesas continuam as mesmas ou aumentaram. Dessa forma, o caixa não fecha e as prefeituras se encontram diante de um dilema: o que fazer para encontrar o equilíbrio financeiro/fiscal? Qualquer medida a ser tomada será impopular.

Reduzir despesas é tarefa difícil e aumentar a receita depende de cobrar mais impostos, o que também é tarefa muito difícil. As prefeituras enfrentam greves em vários setores; o desconforto e a apreensão das pessoas são evidentes, principalmente entre os comissionados. A tentativa de reestruturar é comum e, quando isso acontece, os profissionais deixam seus cargos. Contudo, muitas vezes, esses profissionais eram pessoas-chave, fundamentais para o nosso trabalho.

É um momento difícil, mas é importante conhecer e entender essa realidade, para pensar e para que nos sirva de base para continuidade do projeto. É essencial conhecermos bem o nosso cliente, que tem como principal característica o fato de ser monopólio.

# 1. Monopólio de serviços públicos

Uma explicação concreta, não querendo nunca generalizar, é que nos encontramos diante de estruturas e organizações que se autoconhecem e se enquadram como monopólio de serviços, mesmo que não admitam publicamente; essa é a realidade. Um monopólio é caracterizado pela inexistência momentânea de concorrência.

Essa é a visão da iniciativa privada, onde tudo acontece com mais rapidez e, num dado momento, uma empresa acaba sendo detentora de um produto exclusivo, sendo a única do mercado. Isso é verdade por pouco tempo. A tendência é ser copiada por outras empresas e os governos também atuam no sentido de criar diversidade, para que o monopólio termine e que os produtos ou serviços se tornem algo de domínio público, realizados por mais empresas.

No setor público não se imagina a prefeitura tendo concorrência de outra prefeitura na mesma cidade. Os espaços são demarcados, a estrutura é única e oficializada, perpetuada. Ela nunca será ameaçada por concorrência dentro de seu território. Quem não gostaria de ter um negócio assim?

Isso acontece da mesma forma com os estados e a União. O monopólio leva as pessoas e as organizações ao comodismo. Para elas, é uma coisa boa, pois não se sentem ameaçadas por nada. Não se imagina uma prefeitura pedindo falência ou concordata.

A maior parte delas não se sente motivada a buscar melhorias em seus processos, em aperfeiçoar seus conhecimentos, em procurar aprimoramento tecnológico ou de seus serviços. Com isso, perde quem deveria ser beneficiado, ou seja, o consumidor do produto ou serviço, a sociedade, a mesma que paga a conta por serviços ineficazes e sem controle adequado. Dessa forma, o serviço público se torna caro e ineficiente, não atendendo aos anseios da população que o sustenta.

## 2. Como ser eficiente na prestação de serviços públicos

Tarefa difícil é buscar eficiência em um setor no qual as pessoas não estão motivadas para isso. Novamente encontramos a questão do monopólio e da estabilidade dos servidores, que torna grande parte deles acomodados. O ambiente que os cerca não é desafiador, no sentido de buscar novas práticas, melhorias e aperfeiçoamento profissional.

Quanto à transparência das informações, ela pode se dar nos moldes do sistema atual, encontrado em alguns portais de transparência - desde que seja efetiva e corretamente utilizado. Poucas prefeituras hoje disponibilizam suas informações, sobretudo as financeiras. Em alguns sites de prefeituras existe o link para o portal da transparência, mas sem conteúdo. A maioria não as disponibiliza por falta de números confiáveis e de estrutura adequada, como também por falta de conhecimento e de gestão das finanças.

É preciso mapear e remodelar os processos de toda a prefeitura trabalhando os gargalos, a melhoria efetiva dos processos, o nivelamento de atividades, o rodízio de pessoas e de funções, para que não se dependa, em alguns casos, de uma única pessoa, que pode não ter disponibilidade por estar de férias, por exemplo, ou por qualquer outro motivo. Também nesse caso é preciso ser totalmente transparente e disponibilizar publicamente os processos, a quantidade de pessoas alocadas nesses processos e suas atividades. Faz-se necessário adotar metodologias e melhores práticas em todos os setores, principalmente no gerenciamento financeiro, no gerenciamento de projetos e na gestão de pessoas e carreiras. Não importa se as pessoas são concursadas ou não, mas precisam ter o sentido da automotivação, o treinamento adequado e a perspectiva de melhoria de suas carreiras.

Deve-se criar na sociedade entidades com poder e estrutura para fiscalizar e encaminhar ações contra o poder público. Se não há concorrência, pelo menos a sociedade tem que ser forte para fazer frente ao monopólio.

### 3. Acúmulo de tarefas e trabalho em excesso

Em todas as prefeituras visitadas, o discurso é parecido, para não dizer o mesmo: “Temos muito trabalho, demandas o tempo todo, às vezes não dá tempo nem para almoçar, temos que trabalhar depois do horário para dar conta de tudo” etc. Esse é um ponto interessante, que vemos também em empresas da iniciativa privada, ou seja, não é um discurso exclusivamente público, mas refere-se à cultura de um povo.

Isso pode ser trabalhado - e com bom resultado - pelo mapeamento de processos. Entender os objetivos do trabalho realizado, as atividades das pessoas, o tempo que demandam para fazer seu trabalho, entre outros pontos, nos ajuda a compreender o cenário e a modificá-lo.

Não raro encontramos atividades desnecessárias, processos mal elaborados, que dificultam a execução, demandando mais tempo. Assim, há, de fato, pessoas com excesso de atividades, enquanto outras têm falta delas.

Tudo isso, se entendido pela instituição e trabalhado junto com as pessoas que a operacionalizam, pode resultar em organização, melhoria dos processos e do resultado dos serviços prestados, pessoas mais eficientes e menos estressadas na realização das suas atividades. O contribuinte sairá mais satisfeito com o resultado, que seria mais sentido pela sociedade. Mas como motivar as pessoas a entenderem a importância de rever processos? Como convencer prefeitos e assessores a tomar decisões, não apenas para fazer o mapeamento dos processos, mas, principalmente, para colocar as ideias em prática, sabendo que é possível que seus interesses políticos sejam prejudicados?

O resultado, nessa área, somente seria alcançado com atitudes e tomadas de decisões que podem estar acima dos interesses políticos. Sabemos que atitudes relacionadas a mudanças não são o ponto forte dos políticos, que, de modo geral, não querem assumir o ônus das medidas que seriam adotadas, preferindo deixar tudo como está.

Todo o esforço realizado hoje não é reconhecido, não é suficiente para atender a demanda de projetos e serviços. Além disso, não se atende com a qualidade desejada, não há recompensas e não se atinge o resultado esperado. Esses fatores colaboram com a imagem ruim da classe política e dos colaboradores, concursados ou não, bons profissionais ou não; todos são nivelados dentro de um conceito inadequado, pois é o que transparece para o contribuinte.



## 4. Fluxo do processo de gerenciamento de projetos

Em nenhuma prefeitura encontramos o fluxo do processo de gerenciamento de projetos, foco do Forgep, desenhado e entendido como um todo. Em algumas, há o entendimento do processo próximo do ideal; em outras, há o entendimento parcial, o que é um fator positivo, mas há também o desconhecimento de um todo, ou seja, não entendem exatamente o que fazem e porque fazem, não têm ideia de onde devem e podem chegar, se considerado um processo completo.

Procuramos mostrar, nas oficinas, nas reuniões técnicas e nos momentos em que realizamos a consultoria, a importância de se conhecer o processo por inteiro, mesmo que ele seja posteriormente aplicado em partes. Quando construímos uma casa, temos o entendimento de como ela vai ser desde o início do trabalho, mas a construímos em partes ou fases e direcionamos os esforços para atingir o resultado final esperado.

Há uma dificuldade de compreensão do processo. Em alguns casos, porque as pessoas não têm familiaridade com o assunto; em outros, porque não conhecem o tema; em outros, ainda, as pessoas se apresentaram e ficaram deslocadas, o que tornou difícil atingir efetivamente o público-alvo de gerenciamento de projetos.

Como o processo completo não é conhecido, não pode ser seguido na íntegra, levando algumas pessoas a entender que o que fazem de forma isolada, como, por exemplo, captar recursos, prestar contas ou monitorar projetos é, por si só, o ato de gerenciar projetos. As pessoas entendem que aquilo que conhecem é ótimo, é suficiente e funciona assim... então, por que se aprofundar? Novamente voltamos ao conceito de monopólio: o comodismo não é punido com perda daquilo que já é conquistado e conquistar mais não vai representar nada, ou muito pouco, para quem está envolvido nos processos e na organização.

## 5. Gestão financeira

Em algumas prefeituras, notamos a precariedade da gestão financeira. Mesmo entre aquelas que dizem que a fazem bem, quando nos aprofundamos no tema, percebemos que há falhas nos processos e na gestão e controle dos recursos. Algumas prefeituras revelaram o descontrole financeiro - custos acima das receitas - e solicitaram apoio para entender e melhorar o processo.

Procuramos colaborar dentro do tempo de projeto para não agregar custos. Neste sentido, orientamos para o estudo e o detalhamento dos processos que geram despesa e os processos que geram receita, buscando sempre reduzir custos e aumentar a receita, até que se encontre, pelo menos, o ponto de equilíbrio, enquanto a economia se recupera.

Em relação a projetos, a gestão financeira, em muitos casos, não é adequada e não há um entendimento claro e firme, dentre as pessoas abordadas, de que o projeto é um investimento e não uma fonte de receita. O que a prefeitura recebe de investimentos, de parceiros, de outras entidades ou, ainda, de recursos próprios, alocados no PPA e relacionados a projetos, deve ser investido totalmente nos projetos fim e efetivamente controlados de forma distinta, para que cada projeto tenha a sua própria gestão financeira, compras, serviços e prestação de contas.

Os projetos que apresentam melhor controle financeiro são aqueles em que a gestão também é controlada por organizações patrocinadoras, como a Caixa Econômica Federal e os projetos federais, por meio do SICONV. As prefeituras se sentem com mais responsabilidade, mas, ainda assim, não é incomum encontrar projetos, mesmo nessa área, mal gerenciados e de insucesso. A falta de controle na gestão financeira dos projetos pode levar as prefeituras a não fazer prestação de contas de forma correta. Não é raro encontrar aquelas que estão inadimplentes perante organismos públicos, bancos ou empresas privadas, ficando, assim, desqualificados para obter novos recursos.

## 6. Fatores de motivação

As empresas privadas prestaram um enorme desserviço à humanidade quando trouxeram, para dentro de si, a responsabilidade total pela motivação de seus funcionários. Assim, criaram prêmios de incentivo, comissões sobre vendas, treinamentos, tapinha nas costas etc.

No setor público, no qual não faltam motivos para a falta de motivação, comenta-se que é preciso incentivar o profissional que realizar seu trabalho, oferecendo bônus ou algo semelhante, motivando a fazer aquilo que já é pago para fazer - e bem feito. Essas motivações são temporárias, uma vez que rapidamente o adicional conseguido é absorvido por novas despesas e passa a ser logo foco de insatisfação.

Todos os fatores de motivação são sempre paliativos e impermanentes para resolver um problema que não será resolvido dessa forma. A motivação para trabalhar - e trabalhar bem - vem, principalmente, de dentro das pessoas. Elas precisam descobrir os motivos que as levam ao trabalho para que possam fortalecê-los, a fim de que se tornem o principal fator de motivação. Nessa linha vai o fato de gostar do que faz, de visualizar perspectivas de crescimento, de adquirir mais conhecimento do assunto, de enxergar uma perspectiva de conhecimento profissional, de ser importante para a área de trabalho em que atua e de realizar seus projetos pessoais etc. A organização, é claro, precisa fazer sua parte, buscando criar o melhor ambiente de trabalho em todos os sentidos possíveis. O principal, contudo, é que as pessoas tenham motivos próprios para fazer o que fazem, ou seja, a base é a automotivação.

## 7. Reestruturação constante no quadro de comissionados

O setor público tem, em seu quadro-base, os concursados, a estabilidade garantida de emprego; quanto ao quadro de comissionados, secretários, subsecretários e contratados, o turn over é muito alto. O quadro muda com muita frequência, motivado por ajustes de despesa, acordos políticos, mudança de prefeito etc.

Mesmo que o Forgep tenha foco no quadro de concursados da prefeitura, o que é correto, a inconstância do pessoal comissionado influencia demais no desenvolvimento dos projetos e no ambiente como um todo, considerando aí também o relacionamento e a motivação das pessoas. Parece que, a cada mudança, estamos começando tudo de novo e, com isso, pessoas que estavam alinhadas e comprometidas com o trabalho são perdidas. Daí a importância de se implantar o escritório de projetos, formalizado pelo prefeito, com metodologia assimilada pela prefeitura. Acreditamos, com isso, que, quando o processo for incorporado pela prefeitura, o processo se tornará efetivo e adaptado à rotina e à realidade das prefeituras, independentemente da vontade de seu gestor.






## V - PONTOS RELEVANTES AVALIADOS NO MAPEAMENTO

Destacamos algumas informações no processo de mapeamento que consideramos relevantes para estudo do modelo atual das prefeituras e que poderão nos servir de norte para sequência do trabalho e novos projetos. Essas informações foram coletadas em reuniões realizadas nos municípios e fundamentadas no entendimento do que nos foi passado pelos entrevistados; elas foram tabuladas com percentuais calculados por aproximação e são comentadas na sequência.

Os 21 itens considerados em destaque no levantamento, pontuados e expostos a seguir, bem como suas avaliações, contemplam o universo das prefeituras que fazem parte do projeto e não são expressos de forma individual. Isso explica o porquê das avaliações se apresentarem predominantemente negativas, pois, muito embora algumas prefeituras exerçam muito bem o processo avaliado, no contexto geral, a maioria não aplica ou não exerce de forma adequada o mesmo processo.

Para determinar o estágio de maturidade e aplicabilidade dos pontos de coleta que se encontram no modelo atual das prefeituras, utilizamos a simbologia e definição descritos a seguir:

- Se o resultado expresso em percentual da avaliação positiva for menor que 20%, então o ponto avaliado é marcado com seta vermelha.
- Se o ponto avaliado em seu percentual positivo for entre 20% e 40%, então o ponto avaliado é marcado com a seta amarela.
- Se o ponto avaliado de forma positiva ficar acima de 40%, ele será marcado com a seta verde.

	O ponto avaliado tem boa aceitação, entendimento e aplicabilidade no processo de gerenciamento de projetos.
	O ponto avaliado tem aplicação satisfatória, mas abaixo do esperado para que se tenha um bom resultado nos projetos trabalhados.
	O ponto avaliado não tem aplicação adequada, o entendimento e o grau de importância não existe ou está abaixo do mínimo esperado

## ▼ 1. Domínio do processo de gerenciamento de projetos

O processo de gerenciamento considerado como referência e comparação foi aquele que mais se aproximou do que consideramos ideal, encontrado em duas prefeituras que fazem parte desse trabalho e influenciado por nossa experiência. Também foram consideradas as orientações das metodologias utilizadas. A visão do processo completo foi dividida em fases.

Na **primeira fase**, avaliamos o entendimento da origem dos processos na prefeitura, que vem do planejamento do PPA e da LOA (Lei Orçamentária Anual), apresentada no início de cada mandato e que contempla os quatro anos seguintes ao primeiro ano do mandato. Também foram avaliadas as demandas espontâneas do dia a dia, que representam as necessidades frequentes da comunidade.

A **fase de análise, avaliação e priorização das ações** é protagonizada, preferencialmente, por uma estrutura constituída, o comitê de gestão, do qual o próprio prefeito participa ou é representado. Essa fase gera um portfólio de projetos priorizados e divulgados à coletividade.

A **fase seguinte** trata do planejamento estratégico ou, como é conhecido em algumas prefeituras, o planejamento básico. Nessa fase, cada projeto priorizado é estudado para gerar um documento de acompanhamento, mais conhecido como Termo de Referência do projeto.

A **próxima fase** trata da aprovação interna do projeto e do processo de licitação - e a decisão de fazer ou não fazer o projeto.

A **fase posterior** trata da execução dos projetos aprovados e do monitoramento dos indicadores propostos para avaliação.

Também as **fases de gerenciamento financeiro do projeto e da prestação de contas** foram consideradas e são de extrema importância. **Outras fases**, como a divulgação do projeto realizado e o encaminhamento para operacionalização, foram avaliadas por este trabalho.

**TABELA 62 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

13%	Das prefeituras que fazem parte do projeto têm o domínio do processo de gerenciamento de projetos com desenho do processo e gestão por escritório de projetos.
30%	Das prefeituras que fazem parte do projeto têm domínio parcial do processo de gerenciamento de projetos com aplicações de funcionalidades pontuais e gestão parcial do escritório de projetos ou em fase de implantação.
57%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não têm domínio e entendimento do processo de gerenciamento de projetos e de sua importância para o município.

A maioria das prefeituras ou não tem a visão do processo como um todo ou desconsidera sua existência. Isso faz com que sua visão de processo seja reduzida a algumas fases e, às vezes, vista de forma isolada, sem a necessária compreensão do gerenciamento de projetos como um todo.

## ► 2. Da importância do uso de metodologia de gerenciamento de projetos

Uma metodologia é criada com base em conceitos, representados nas melhores práticas - nesse caso, por gerenciamento de projetos - relacionadas em conjunto, com modelos de documentos ou templates criados para cada realidade encontrada. Isso significa que cada organização acaba criando e adaptando os processos e gerando uma metodologia que se aproxima de um padrão, mas que tem suas particularidades. Definir e criar uma metodologia ideal demanda bastante tempo, principalmente se considerarmos o processo completo e também a questão cultural, pois as pessoas precisam de tempo para aceitar um novo modelo e para assimilarem uma nova forma de trabalhar.

TABELA 63 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO ENTENDIMENTO DA IMPORTÂNCIA DO USO DE METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

26%	Das prefeituras que fazem parte do projeto têm o entendimento da importância do uso de metodologia consagrada em gerenciamento de projetos ou o entendimento do assunto.
74%	Das prefeituras que fazem parte do projeto desconhecem qualquer metodologia de gerenciamento de projetos ou não entendem a importância ou prioridade de sua implantação.

Muito embora a avaliação não tenha sido ruim nesse ponto, entendemos que há uma necessidade muito grande de esforço, no sentido de formação e aperfeiçoamento em conceitos e práticas relacionadas à metodologia, criando um ambiente mais propício a mudanças.



### ▼ 3. Metodologia de gerenciamento de projetos implantada e em uso

A falta de conhecimento ou o conhecimento inadequado da metodologia demonstrado, justifica o baixo percentual de prefeituras que adotaram efetivamente práticas de gerenciamento de projetos com uma visão ampla. Algumas prefeituras estão em fase de entendimento e esboçaram já alguns esforços no sentido de implantar a metodologia, mas têm muito a fazer até chegar à plena maturidade do processo.

TABELA 64 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

13%	Das prefeituras que fazem parte do projeto têm uma metodologia de gerenciamento de projetos implantada e com bom nível de maturidade do processo.
21%	Das prefeituras que fazem parte do projeto estão em fase de implantação de uma metodologia com previsão de implantação total ou parcial.
66%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não manifestaram ação no sentido de implantar uma metodologia a curto prazo.

## ▼ 4. Escritório de projetos implantado ou em fase de implantação

De um lado, o escritório de projetos não é um tema estranho ao meio público, o que é bom. Por outro lado, há resistências, seja por desconhecimento da importância e do seu real valor ou pelo entendimento de que ele representa custos e não existe previsão orçamentária para implantar uma estrutura mínima.

A falta de conhecimento se resolve com a busca pelo conhecimento, por meio de cursos ou de leituras, já que há um vasto material disponível em todas as formas, principalmente na Internet. Com relação aos custos, eles não são expressivos e podem ser assimilados pelas prefeituras, considerando inclusive que a estrutura pode ser composta por pessoas internas e o resultado retorna em forma de qualidade, de redução de custos e prazos, dentre outras vantagens. A resistência cultural, o receio de controles e a exposição que o monitoramento e o controle representam talvez sejam o principal entrave para a criação do escritório de projetos.

TABELA 65 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO PATAMAR DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

10%	Das prefeituras que fazem parte do projeto, estão em um patamar elevado de gerenciamento de projetos, com metodologia e escritório de projetos plenamente ativos.
12%	Das prefeituras que fazem parte do projeto estão em um estágio intermediário de entendimento de gerenciamento de projetos e em fase de implantação do escritório de projetos.
78%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não possuem o escritório de projetos e não têm perspectiva de implantar a curto prazo.

## ▼ 5. Utilização de ferramentas (sistemas aplicativos ou de apoio)

Quando se trata de sistemas ou ferramentas de controle administrativo e financeiro, de maneira geral, as prefeituras procuram se cercar de controles e relatórios para facilitar a gestão. Quando falamos de gestão e controle de projetos, a maioria ainda não utiliza sistemas específicos; outras, sequer utilizam formas de controle como planilhas, comprometendo a gestão eficaz de projetos e expondo a erros o processo de prestação de contas.

Algumas prefeituras se utilizam de sistemas livres e, com apoio da equipe de Tecnologia da Informação (TI), interna procura aprimorar e adaptar à realidade de suas necessidades. Qualquer forma de controle e gestão de projetos informatizado e integrado de forma sistêmica ou em planilhas é bem-vindo. Entretanto, é preciso levar sempre em consideração o entendimento do processo de gerenciamento de projetos como um todo e também pensar sempre no controle de dados e em informações integradas, não apenas dentro do processo, mas em consonância com as demais informações da organização.

Outro ponto considerado para aquelas prefeituras que, por meio de seus esforços próprios desenvolvem ou aprimoram soluções sistêmicas, é que, além de considerar o processo completo e a criação de uma metodologia de gerenciamento de projetos, também é preciso pensar na continuidade da solução sistêmica e no aprimoramento. Isso é necessário para que se tenha, em prazo médio, uma solução completa, que possa ser atualizada de acordo com as melhores práticas, igualmente dinâmicas e mutáveis, na medida em que procuram representar a realidade sempre. Sobre esse tema, temos a seguinte avaliação:

TABELA 66 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROJETOS

10%	Das prefeituras que fazem parte do projeto se utilizam de sistemas com boa amplitude de ação no processo e com utilização adequada e bons resultados em monitoramento e controle de projetos.
20%	Das prefeituras que fazem parte do projeto estão em fase de desenvolvimento e implantação de sistemas para gerenciamento de projetos e em fase de implantação do escritório de projetos.
70%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não possuem sistemas de apoio ao gerenciamento de projetos, utilizando-se de planilhas para controle parcial de alguns processos relacionados a projetos.

## ► 6. Monitoramento e controle de projetos em execução

Este é um ponto de suma importância na aplicação da metodologia, na gestão e no controle de projetos, principalmente para os que são terceirizados, que têm maior valor aplicado de gestão estratégica e maior exposição pública. Monitorar projetos significa criar indicadores e instrumentos de acompanhamento que propiciem uma avaliação periódica de seus projetos, considerando o portfólio de projetos como um todo ou somente a parte priorizada. O que importa é que, no total ou em parte, os projetos acompanhados tenham consistência de indicadores e avaliação adequada e correta.

Neste sentido, é preciso considerar os indicadores físicos e financeiros do projeto em andamento. Os indicadores físicos são representados por aquilo que demonstra a evolução física do projeto, ou seja, o quanto está sendo realizado. Os indicadores financeiros representam o que está sendo realizado, considerando os valores e possibilitando também a comparação entre resultados físicos e financeiros. Para ambos, é básico se pensar que somente podemos obter informações adequadas se compararmos os valores encontrados na coleta periódica com o que foi previamente planejado para ser alcançado até aquele momento.

Outro ponto a ser considerado é que, normalmente, em uma organização, temos formalizadas as metas estratégicas. Os projetos que estão em execução atendem, de alguma forma, àqueles propósitos e, assim, precisamos também considerar o monitoramento e o controle das metas em comparação com o que está sendo realizado e alcançado.

**TABELA 67 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE MONITORAMENTO E CONTROLE COM INDICADORES DEFINIDOS**

20%	Das prefeituras que fazem parte do projeto exercem adequadamente o processo de monitoramento e controle de projetos em execução com indicadores definidos e acompanhados, seguindo os conceitos metodológicos.
35%	Das prefeituras que fazem parte do projeto têm um acompanhamento adequado dos projetos em execução, mas ainda desconhecem ou estão em fase de implantação dos indicadores de desempenho de projetos.
45%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não possuem acompanhamento adequado de projetos em execução e também desconhecem indicadores de desempenho de projetos e sua função no gerenciamento de projetos.

## ► 7. Indicadores de desempenho estratégico de ações

Uma grande parte das prefeituras demonstra, por meio do PPA e da disponibilização na Internet ou em folders, os indicadores estratégicos, representados por objetivos, metas e ações. O que não conseguimos evidenciar, em todas as prefeituras, foi a aplicabilidade desses indicadores, de forma que ficou a impressão de que não existe entendimento da sua importância ou, em alguns casos, há desconhecimento sobre como proceder.

Os indicadores estratégicos são sempre acompanhados de ações previstas para serem realizadas no decorrer da gestão. Essas ações se transformam em projetos, cujo resultado vai mostrar se os indicadores estratégicos foram atendidos e se as ações propostas para resolver o problema foram eficazes, se é necessário rever e complementar ações em curso ou tomar novos rumos.

Uma gestão estratégica se torna eficaz a partir do momento em que consegue, na prática, consolidar indicadores de projetos com indicadores de programas e indicadores estratégicos ou indicadores da organização. Exemplificando, na figura a seguir temos um modelo extraído do PPA de uma prefeitura participante, a qual tem aplicação e controles adequados de indicadores estratégicos e de projetos. Vemos na imagem a secretaria demandante e responsável, com destaque para o público-alvo ou para as partes interessadas nos projetos, os indicadores estratégicos propostos, o índice medido e o previsto e as fontes de recursos.

### IMAGEM 2 - MODELO PPA

#### Programa: 9 - Gestão Educacional e Aprendizagem na Educação Básica

Secretaria: Secretaria de Educação

Objetivo: Garantir a educação escolar aos munícipes atendidos na Educação Infantil, no Ensino Fundamental, nas Modalidades de Educação Especial e Educação de Jovens e de Adultos ofertados pela Rede Municipal de Ensino, inclusive aqueles que não tiveram acesso em idade própria, garantindo as condições de permanência, com equidade, qualidade socialmente referenciadas e justiça social, bem como atendimento nos Centros de Ciência Educação e Cultura (Escola da Ciência Física, Escola da Ciência Biologia e História, Praça da Ciência e bem como viabilizar meios para o efetivo planejamento, acompanhamento, pesquisa, avaliação e gestão das políticas educacionais destinadas ao Sistema Municipal de Educação.

Público-Alvo: Alunos, pais/responsáveis, profissionais da educação e comunidade escolar

Indicador (unidade de medida)	Data da medição	Índice medido	Índice PPA
Percentual de Crianças de 6 Meses a 5 Anos na Educação Infantil(percentual)	31/12/2012	73,77	90,00
Taxa de Analfabetismo na População com 15 Anos ou Mais(percentual)	31/12/2012	1,46	0,00
Taxa de Abandono na Rede Municipal de Ensino Infantil(percentual)	31/12/2012	5,50	3,00
Taxa de Abandono no Ensino Fundamental(percentual)	31/12/2012	4,90	2,50
Índice de Defasagem Idade Série no Ensino Fundamental(percentual)	31/12/2012	0,00	10,00
Reprovação no Ensino Fundamental na Rede Pública(Percentual)	31/12/2012	11,92	5,00
Superlotação Escolar na Rede Pública(Percentual)	31/12/2012	1,00	0,00
Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) - 1ª a 4ª série / 1º ao 5º ano(índice)	31/12/2012	5,00	5,50
Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) - 5ª a 8ª série/5º ao 9º ano(índice)	31/12/2012	4,20	4,70

Fonte de Recurso	Valor
Recursos Próprios	345.558.120,00
Recursos Vinculados	100.383.742,00
<b>Valor Total:</b>	<b>445.941.862,00</b>

Na figura a seguir, há um desmembramento do objetivo proposto na figura anterior, orientando para a aplicação e o desenvolvimento de projetos e as atividades que, entende-se, se bem-sucedidas, atenderiam o objetivo e as metas segmentadas por ano. Vemos, representados na figura, os projetos e as atividades, as metas físicas e financeiras de cada um deles, distribuídas em períodos anuais, considerando o período do mandato do atual prefeito.

IMAGEM 3 - MODELO DE PROJETO (ATIVIDADES, METAS FÍSICAS E FINANCEIRAS)

#### Projetos

Cód	Ação	Produto	Unid.	Orgão	PPA	2014	2015	2016	2017
1105	Acesso à Educação Infantil	Escola construída/ampliada/reformada	Unidade	SEME	Meta: R\$: 59.928.500	2 7.800.500	3 19.700.000	5 15.500.000	0 16.928.000
1100	Aprender Mais	Alunos atendidos	unidade	SEME	Meta: R\$: 7.000	3.500	3.500	0	0
1097	Avaliação das Políticas Educacionais	Avaliações realizadas	percentual	SEME	Meta: R\$: 100	60	80	100	100
1098	Centros de Ciência Educação e Cultura	Projetos de acessibilidade e museográficos executados	percentual	SEME	Meta: R\$: 100	50	70	100	100
1096	Formação dos profissionais da educação e da comunidade escolar	Ações planejadas	percentual	SEME	Meta: R\$: 100	100	100	100	100
1104	Se Liga Escola	Atividades realizadas	percentual	SEME	Meta: R\$: 5.828.850	1.153.850	3.500.000	645.000	530.000
1101	Se Liga na Leitura	Atividades realizadas	unidade	SEME	Meta: R\$: 5	2	1	1	1
1099	Alfabetizada	Alunos alfabetizados	Unidade	SEME	Meta: R\$: 4.000	1.000	1.500	1.500	0

#### Atividades

Cód	Ação	Produto	Unid.	Orgão	PPA	2014	2015	2016	2017
2103	Colegiados Estudantis da Escola Pública	Colegiados estudantis constituídos	unidade	SEME	Meta: R\$: 53	27	26	0	0
2107	Desenvolvimento da Modalidade de Educação de Jovens e Adultos	Alunos atendidos	Unidade	SEME	Meta: R\$: 4.800	3.071	4.000	4.400	4.800
2106	Desenvolvimento da Modalidade de Educação Especial	Ações realizadas	percentual	SEME	Meta: R\$: 100	60	80	100	100
2108	Desenvolvimento e Manutenção das Unidades de Ensino	Atividades realizadas	percentual	SEME	Meta: R\$: 100	100	100	100	100
2102	Educação Infantil: ciência, cultura e arte	Aluno participante	unidade	SEME	Meta: R\$: 2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
2110	Gestão Financeira das Unidades de Ensino	Unidades de ensino com autonomia financeira adquirida	percentual	SEME	Meta: R\$: 100	100	100	100	100

Com base no entendimento do mapeamento realizado nas prefeituras, representamos abaixo os percentuais, considerando as ações positivas para demonstrar uma gestão estratégica da organização, ressaltando a necessidade de se aplicar um melhor controle e aplicabilidade de indicadores de desempenho.

TABELA 68 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO CONTROLE DE GESTÃO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

35%	Das prefeituras que fazem parte do projeto têm controle e gestão de indicadores estratégicos (metas) representadas pelas implantações das ações previstas no PPA ou em demandas espontâneas.
65%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não possuem gestão formal de seus indicadores estratégicos oriundos da aplicação de ações ou de demandas espontâneas.

## 8. Indicadores de desempenho e projetos

É possível conseguir um bom monitoramento de projetos e, conseqüentemente, um bom monitoramento do desempenho de programas e de ações estratégicas, se trabalharmos com indicadores abrangentes, contemplando a evolução, tanto física como financeira, do projeto. Algumas prefeituras aplicam indicadores físicos de acompanhamento, mas ignoram a existência e a importância de acompanhar o projeto considerando as informações financeiras de orçamento planejadas e os gastos realizados.

Somente indicadores associados ao financeiro poderão fornecer previsões futuras de atrasos, de falta de recursos e a necessidade de readequação orçamentária em tempo prévio ao fato, possibilitando uma gestão antecipada dos problemas. Exemplificando, temos indicadores:

- Organizacionais ou estratégicos (gerados por ações da organização, metas): taxa de mortalidade infantil, taxa de aprovação escolar no ensino fundamental, taxa de frequência escolar, pontos de alagamento no período de chuva etc.
- Do projeto/ programa (específicos de projetos em andamento):
  - Variação de prazos (cronograma).
  - Variação de custos.
  - Índice de desempenho de prazos.
  - Índice de desempenho de custos.
  - Previsão de estimativa de término no ritmo orçado.
  - Estimativa para terminar.
  - Variação no término.
  - Índice de desempenho para término.
  - Análise de variação, tendência e desempenho do valor agregado.

Esses são alguns dentre outros indicadores que existem e podem ser criados, de acordo com a necessidade de cada organização.

TABELA 69 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO A INDICADORES DE DESEMPENHO

40%	Das prefeituras que fazem parte do projeto apresentam indicadores de desempenho de projetos físicos e/ou financeiros e fazem registro e acompanhamento dos mesmos.
60%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não possuem de forma adequada e clara indicadores de desempenho de projeto (físicos e/ou financeiros).





## ► 9. Gestão financeira do projeto

Todas as áreas de estudo apresentadas no tópico relacionado a metodologias aplicadas no mapeamento de processos são importantes, mas a gestão financeira de projetos é fundamental para garantir que o projeto tenha recursos até o final. Assim, é preciso focar na prestação de contas para entidades públicas ou privadas, financiadoras de projetos.

Também é necessário considerar, nessa etapa, o controle orçamentário, os valores planejados e realizados, a gestão efetiva de aquisições demandantes de cada projeto e o fornecimento dessas informações de forma consistente, para a organização dos projetos. A maioria das prefeituras entende a necessidade do controle financeiro, mas algumas poderiam melhorar muito suas ações nesse sentido, obtendo mais segurança e garantia das informações coletadas. Em algumas prefeituras, encontramos um pouco de descaso e/ou dificuldade de obter as informações ou a ausência de confiabilidade daquelas que foram obtidas.

A falta de confiança nas informações se deve ao fato de que algumas delas ainda não têm um sistema de gestão financeira implantado e integrado, o que dificulta uma gestão eficaz, bem como aquisições ou compras e o controle dos custos por projeto. O fato é que a falta de controle efetivo gera dificuldades de prestação de contas e, em alguns casos, inadimplência financeira. Dessa maneira, o que visualizamos e o que pudemos levantar em nosso trabalho ficou assim entendido:

**TABELA 70 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À GESTÃO FINANCEIRA DE PROJETOS**

25%	Das prefeituras que fazem parte do projeto exercem muito bem o processo de gestão financeira dos projetos, utilizando-se de sistemas e processos bem desenhados.
40%	Das prefeituras que fazem parte do projeto têm uma gestão financeira adequada dos projetos com alguns controles internos e a utilização de planilhas, mas que demandam aperfeiçoamento do processo.
35%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não possuem gestão financeira adequada dos projetos e ficam sujeitas à prestação de contas inadequada dos projetos em execução.

## ► 10. Gestão financeira da organização

Procuramos entender o processo de gerenciamento financeiro das prefeituras e sua repercussão sobre o desenvolvimento de projetos. Elas passam por um momento muito delicado e difícil em sua gestão financeira, por conta da crise econômica e política pela qual passa o País. Além disso, em alguns casos, há descontrole de suas contas, considerando despesas e receitas.

O repasse de recursos federais foi reduzido em função de a receita com impostos ter sido influenciada pela redução nas vendas. O mesmo fato ocorreu nos âmbitos da gestão estadual e da participação em impostos municipais, royalties de empresas. Isso significa que a receita, como um todo, caiu muito e a despesa não reduziu - e em alguns casos aumentou.

Na busca do equilíbrio fiscal/financeiro, as prefeituras têm procurado reduzir custos com programas sociais e projetos, incluindo os prioritários, bem como o quadro de pessoal, especialmente os cargos de confiança. Por muitas vezes, nos defrontamos com situações em que o trabalho estava sendo realizado por uma equipe e, no retorno seguinte, sermos apresentados para uma equipe muito diferente. Em outros casos, não houve substituição, mas a extinção da equipe. Isso causou não apenas desconforto, mas a necessidade de recomeçar o trabalho.

A gestão financeira de algumas prefeituras é precária também pela indisponibilidade de captar recursos federais e de entidades financeiras por conta da inadimplência, provocada principalmente pela prestação de contas dos projetos e por pendências judiciais. Isso as torna reféns de seus próprios recursos, que são insuficientes para desenvolver novos projetos ou finalizar projetos em andamento.

Nosso entendimento é de que, acompanhando a realidade do mercado de uma maneira geral, o quadro financeiro não é bom, mas transpareceu que uma parte significativa dessas prefeituras têm a situação, pelo menos, sob controle. Porém, a influência negativa dos fatores expostos sobre os projetos é visível, pois eles são cancelados ou descontinuados, novos projetos são adiados e há perda de investimentos já aplicados, pela deterioração e pelo tempo.

TABELA 71 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO CONTROLE FINANCEIRO

40%	Das prefeituras que fazem parte do projeto demonstraram ter a situação financeira sob controle, podendo investir e captar recursos financeiros em nível federal e em instituições financeiras.
60%	Das prefeituras que fazem parte do projeto têm uma gestão financeira difícil e dificultada pelo momento ruim da economia, demonstrando dificuldade ou ausência de investimentos em projetos.

## ► 11. Captação de recursos para projetos

Entendemos que o processo de captação de recursos em uma prefeitura deveria ter sua estrutura física e de abrangência centralizada em uma área específica ou poderia ser descentralizado nas secretarias, desde que, pelo menos, a sua administração, no que tange à priorização de investimentos e à administração da prestação de contas fosse centralizada. Em algumas prefeituras, visualizamos uma estrutura descentralizada, na qual determinadas secretarias têm total autonomia para captar, aplicar recursos e realizar a prestação de contas.

Não nos pareceu claro se essas secretarias estariam seguindo um planejamento estratégico corporativo. Em alguns casos, transpareceu que predominava a oportunidade pelo investimento disponibilizado, que, no caso, era captado, mesmo sem ter um projeto adequadamente planejado para sua aplicação.

O risco de se ter este tipo de procedimento de forma descentralizada e não priorizada é de se fazer um investimento desnecessário ou inadequado e ter, como contrapartida, a conta a pagar e a dificuldade de prestar contas do projeto proposto.

Centralizar todo o processo de captação em uma única área poderia, desde que tenha seus projetos priorizados e direcionados pela decisão estratégica, um controle mais adequado dos esforços empreendidos no desenvolvimento de projetos e um retorno melhor dos investimentos aplicados.

Em algumas prefeituras, não há a estrutura definida para captação de recursos e nem pessoas qualificadas para identificar as fontes de recursos e sua aplicação. Em outras, visualizamos a dificuldade de se cadastrar nas entidades financiadoras e no governo federal para obtenção de recursos por conta de sua inadimplência. Em outras, ainda, ouvimos relatos de que, por meio de um esforço das administrações recentes, os problemas de inadimplência foram resolvidos e que, no momento, estão se estruturando para captar recursos. Em alguns casos, o processo de captação já é uma realidade e bem-sucedida.

TABELA 72 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À CAPTAÇÃO DE RECURSOS

20%	Das prefeituras que fazem parte do projeto exercem muito bem o processo de captação de recursos para projetos, considerando as demandas de necessidades priorizadas e o planejamento estratégico corporativo.
45%	Das prefeituras que fazem parte do projeto buscam seus recursos de forma situacional, por secretaria, considerando a oportunidade dos recursos disponibilizados pelas organizações. Não há claramente uma administração priorizada e estratégica corporativa ou estrutura física de captação de recursos definida.
35%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não possuem qualquer processo de captação de recursos, principalmente motivados pela inadimplência de prestação de contas de projetos ou recursos anteriormente captados e ficam dependentes somente de recursos próprios.



## 12. Prestação de contas de projetos

O governo federal e entidades financiadoras condicionam a aplicação de recursos disponibilizados ou a disponibilização de novos recursos à efetiva comprovação da prestação de contas de projetos em andamento. As entidades financeiras controlam os projetos por fases e somente liberam recursos para a fase seguinte se a fase atual foi concluída e se os recursos financeiros tiverem sido adequadamente aplicados.

As prefeituras se esforçam para estabelecer controles de gestão física e financeira dos projetos e no report das operações pelo SICONV. Para algumas, a prestação de contas não tem um processo definido e administrado, ocasionando dificuldades de gestão e report. Em alguns casos, percebemos que não há controle dos gastos e de aquisições por projeto.

TABELA 73 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À PRESTAÇÃO DE CONTAS

55%	Das prefeituras que fazem parte do projeto prestam contas de forma adequada de seus projetos, ou da maioria deles, para instituições federais, estaduais, bancos e outros. Essas prefeituras dispõem, de alguma forma, de controle sistêmico ou de planilhas e conseguem consolidar suas contas em projetos.
45%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não executam de forma adequada a prestação de contas de seus projetos para as instituições federais, estaduais, bancos e outros. Algumas são consideradas inadimplentes e, por isso, não têm direito a novos empréstimos ou a qualquer outra forma de recursos públicos.

## ► 13. Entendimento da origem e demandas do projeto

A principal fonte ou origem de projetos nas prefeituras é o PPA, que se relaciona com a LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) e a LOA, que fundamentam o plano de ação do governo municipal. O PPA é baseado em objetivos, ações e metas. As ações geram projetos e serviços. Uma ação pode gerar mais de um projeto ou serviço.

Em algumas prefeituras, o PPA não é conhecido por todos e, surpreendentemente, é desconhecido por pessoas que necessariamente deveriam conhecê-lo e aplicá-lo. Em outras, o PPA é disponibilizado na WEB para consulta pública e, em outras ainda, talvez seja visto como algo comprometedor e não é divulgado.

O PPA é uma lei e deveria ser cumprida na íntegra, mas, não raro, é esquecida ou não priorizada. Sua avaliação é anual e pode ser reformulada de acordo com o legislativo. Assim, é dinâmica e precisa ser acompanhada por quem é responsável pelo escritório de projetos e pelo portfólio de projetos da prefeitura.

Outra fonte grande de projetos são as demandas de rotina, nas quais são identificadas as necessidades da coletividade, de entidades, de secretarias ou de outras áreas da prefeitura. Nesse caso, é necessário um acompanhamento da demanda realizada e um retorno adequado do que é possível fazer, para que o demandante não se sinta menosprezado em seus direitos.

TABELA 74 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO CONHECIMENTO DA ORIGEM DOS PROJETOS

40%	Das prefeituras que fazem parte do projeto demonstraram conhecimento da origem dos projetos (PPA e demandas espontâneas) e tratam de forma adequada a gestão e o controle das ações e dos serviços.
60%	Das prefeituras que fazem parte do projeto desconhecem a origem dos projetos ou não tratam de forma adequada suas ações e serviços ou não têm um canal adequado de comunicação com a sociedade para atender e ouvir suas demandas por projetos ou serviços.

## ► 14. Priorização e gestão do portfólio de projetos e serviços

Já vimos que as ações oriundas do PPA e de demandas de rotina se transformam em projetos e serviços. É necessária uma avaliação inicial dessas ações para saber se são efetivamente projetos ou serviços. O conceito de projeto está expresso na parte da metodologia e entende-se que, se não for enquadrado no conceito original como um projeto, necessariamente é um serviço de rotina, ou seja, não é algo novo, mas algo que precisa ser feito com frequência.

Ambos, projetos e serviços, precisam ser avaliados e priorizados pelo comitê gestor, conforme sua importância, urgência, disponibilidade de recursos ou da possibilidade de captá-los. Essa etapa gera o portfólio de projetos e o portfólio de serviços, que deve ser seguido e administrado, preferencialmente, pelo escritório de projetos ou similar. É preciso que apareça claramente a figura do responsável pelo portfólio de projetos e serviços.

Dentro da metodologia apresentada, os projetos devem ser planejados, acompanhados e monitorados, conforme já abordado neste capítulo. É importante entender, contudo, que não se pode acompanhar, monitorar e gerenciar projetos de forma aleatória, mas orientados pelo portfólio e priorizados pelo planejamento estratégico do comitê gestor.

TABELA 75 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO PORTFÓLIO DE PROJETOS

40%	Das prefeituras que fazem parte do projeto criaram, de alguma forma (banco de dados em sistemas ou planilhas), uma relação (portfólio) dos projetos e dão encaminhamento para priorização e planejamento estratégico e de metas.
60%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não têm uma gestão adequada e formalizada do seu portfólio de projetos no âmbito corporativo e de serviços, ficando, em alguns casos, a gestão e a priorização a cargo de cada secretaria.

## ► 15. Planejamento dos projetos

Muito se comenta, pela mídia impressa ou falada, que não há planejamento nos projetos públicos e, por isso, são malsucedidos. Um ponto importante a se destacar aqui é que nem todos os projetos da área pública são malsucedidos. Comentar o erro tem mais repercussão e audiência. Outro mito é achar que tudo na iniciativa privada funciona bem, que todos os seus projetos são bem-sucedidos.

Um conceito próprio me permite questionar o dito popular de que projetos não são planejados. Não existe o 0% planejado, assim como não existe o 100% planejado. O correto seria afirmar que o projeto não foi bem planejado ou não foi planejado na fase adequada de seu fluxo de processo. Um ponto que ficou claro nesse trabalho é que a maior parte dos projetos na área pública não é bem planejada.

Um projeto tem dois momentos em que sofre planejamento: a fase entendida como planejamento estratégico ou planejamento básico do projeto, que gera o já citado Termo de Referência; e a segunda fase, a da execução propriamente dita. Nessa fase, o projeto já foi aprovado e licitado e, nas mãos de terceiros ou executado pela própria prefeitura, passa pelas fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, conforme orientação da metodologia.

O ponto ideal de planejamento do projeto é na fase em que o planejamento estratégico é tratado. É preciso fazer um estudo bem detalhado do que se quer fazer, entender os objetivos, a abrangência do projeto, os custos, os riscos e verificar quem são parceiros, as partes interessadas, qual a possibilidade real de captação de recursos, entre outros aspectos importantes.

O planejamento elaborado no segundo momento, que trata da execução, é mais detalhado, porque está no momento de desenvolvimento do projeto. O estudo feito no planejamento estratégico oferece uma visão macro, mas detalhada o suficiente para que as partes envolvidas na aprovação e na averiguação da viabilidade e da exequibilidade do projeto, bem como as empresas que participam da licitação, entendam melhor o que é proposto e tenham mais convicção sobre a decisão que está sendo tomada.

Por uma série de motivos, o planejamento estratégico não é realizado ou é parcialmente realizado. A passagem muito rápida por essa fase gera projetos mal planejados e com grande risco de insucesso.

**TABELA 76 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO PLANEJAMENTO DE PROJETOS**

20%	Das prefeituras que fazem parte do projeto planejam de forma adequada seus projetos no momento certo e considerando o planejamento estratégico, quando ainda há possibilidade de se fazer um estudo criterioso do projeto.
80%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não fazem o planejamento estratégico adequado dos seus projetos, passando por essa fase de uma forma muito superficial e, muitas vezes, ignorando sua importância.



## ► 16. Gestão interna dos processos de projetos

Por gestão interna dos processos de projetos entendemos o caminho que o Termo de Referência percorre dentro da prefeitura. Conforme já comentado, esse documento é enriquecido com o planejamento estratégico ou com o estudo do projeto e serve como base para entendimento e decisão pela execução ou não do projeto. Normalmente esse documento passa por diversas secretarias, pela junta orçamentária, pelo processo de licitação como um todo e é finalizado com a decisão de encaminhar para execução ou pelo arquivamento do projeto.

Em algumas prefeituras, esse processo, desenhado e com procedimentos definidos, é controlado sistemicamente com prazos acordados em que o processo pode permanecer em cada área relacionada. Possíveis atrasos são visualizados pelo escritório de projetos, que busca o entendimento e o melhor encaminhamento.

Em outras prefeituras, o processo existe, mas não é bem elaborado, não é sistêmico e controlado. Assim, os prazos não são bem definidos e acabam causando demoras inexplicáveis em secretarias, ocasionando atrasos significativos. Não há uma visão clara do problema ocorrido, que pode ser priorização de atividades na secretaria, o simples esquecimento ou até a falta de entendimento da importância, da relevância e da urgência do projeto.

TABELA 77 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À GESTÃO E AO ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS

20%	Das prefeituras que fazem parte do projeto possuem um processo, sistêmico ou por planilha, de gestão e acompanhamento do andamento dos projetos pelas secretarias ou pelos diversos órgãos internos ou externos à prefeitura.
80%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não possuem forma adequada de controle e de gestão de acompanhamento dos processos em suas diversas instâncias, ficando à mercê da boa vontade das áreas em analisar e devolver a avaliação ou aceite.

## ► 17. Gestão da comunicação corporativa e de projetos

A comunicação é um ponto importante e que preocupa todas as organizações públicas e privadas, pela sua importância e repercussão. Tanto do ponto de vista corporativo quanto de projetos, por mais que se possa pensar na mensagem a ser transmitida, é, muitas vezes, difícil de antever os resultados e mais difícil ainda consertar os estragos que uma comunicação mal feita pode ocasionar. Em muitas prefeituras, encontramos evidenciado o problema de comunicação corporativa e, por conseguinte, em relação a projetos.

A abrangência da comunicação pode ser interna, na instituição, e externa, formal ou informal. O canal de comunicação deve ser especificado de acordo com a importância do projeto e precisa ser acordado com os interlocutores. É necessário um projeto específico com aprofundamento nesse tema, mapeando o processo completo de comunicação, envolvendo todas as áreas e considerando também as necessidades de comunicação com as partes interessadas.

TABELA 78 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO À COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

30%	Das prefeituras que fazem parte do projeto possuem um processo adequado de gestão da comunicação corporativa e ou de projetos com apoio de sistemas e processos definidos.
70%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não possuem uma forma adequada de gerenciamento da comunicação, quer no âmbito corporativo ou no de projetos, demonstrando claramente o descontentamento por tal situação e os resultados negativos em seu dia a dia.

## ► 18. Envolvimento das partes interessadas no projeto

Uma ação que depois se transforma em um ou mais projetos nasce do desejo de uma ou mais partes interessadas, ou seja, pessoas de dentro ou de fora da organização. A sociedade é sempre a principal parte interessada em todas as ações. Identificar as partes interessadas e mantê-las informadas, entendendo qual informação elas gostariam de receber e de que forma, ou seja, qual o canal e a periodicidade, é uma função muito importante, exercida normalmente pelo escritório de projetos. Os principais interessados são: prefeito, sociedade, patrocinadores, secretários, diretores, gerentes de área, coordenadores, clientes, fornecedores, parceiros, gerentes de projetos e de programas, equipe de projetos etc.

TABELA 79 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO AO ENVOLVIMENTO DE PARTES INTERESSADAS NO PROJETO

20%	Das prefeituras que fazem parte do projeto envolvem, de forma adequada, as partes interessadas no projeto em seu planejamento estratégico ou na execução do projeto.
80%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não envolvem, de forma adequada, as partes interessadas nos projetos, principalmente a parte mais importante, que é a sociedade.

## ► 19. Gestão de risco em projetos

Risco é a ocorrência de um evento positivo ou negativo, esperado ou não, no desenvolvimento do projeto. Planejar, identificar e relacionar o risco, analisar de forma quantitativa e qualitativa, calcular o impacto e a probabilidade, planejar respostas aos riscos e monitorá-los é a sequência esperada de ações na gestão de riscos em projetos. Se levarmos em conta a metodologia aplicada e baseada no PMBoK, os riscos se encontram:

- Em todas as fases do ciclo de vida do projeto.
- Em todas as fases do projeto.
- Em todas as fases de gerenciamento do projeto.
- Em todas as áreas de gestão de projetos.

É necessário um esforço significativo para descobrir e tratar os riscos - e talvez seja esse o principal empecilho para sua plena gestão. Algumas prefeituras utilizam uma lista de riscos e demonstram, assim, a sua aplicabilidade. Contudo, em poucas prefeituras o tratamento de riscos pode ser considerado adequado. Curiosamente, o maior risco dos projetos é não ter um tratamento adequado para riscos. Seu uso e aplicação correta em projetos vem com o tempo, com esforço para entender o processo e entender a importância de se tratar riscos.

TABELA 80 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO A PLANEJAMENTO, CONTROLE, IDENTIFICAÇÃO DE RISCO E ACOMPANHAMENTO EM PROJETOS

30%	Das prefeituras que fazem parte do projeto têm alguma forma de planejamento, de controle, identificação e acompanhamento de riscos em projetos.
70%	Das prefeituras que fazem parte do projeto não desenvolvem uma forma adequada de planejamento, identificação e gestão de riscos em projetos executados.

## ► 20. Lições aprendidas em projetos

É o registro do aprendizado do projeto em curso, o legado de aprendizado do projeto executado para projetos futuros. São as experiências, os pontos positivos e negativos, o que deu certo ou não.

O ser humano tem uma capacidade enorme de aprendizado na prática de suas atividades, mas não tem o costume de registrar as lições aprendidas. Durante o projeto e em seu final, deve-se fazer o registro correto e fiel do que foi feito, de como foi feito, o que foi feito de forma incorreta, o que foi feito de forma correta, bem como das sugestões de melhoria para o próximo projeto.

TABELA 81 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO A FORMAS DE CONTROLE, REGISTRO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS

20%	Das prefeituras que fazem parte do projeto têm alguma forma de controle, registro e avaliação de lições aprendidas em projetos.
80,00	Das prefeituras que fazem parte do projeto não desenvolvem qualquer forma de controle, registro ou avaliação de lições aprendidas em projetos, perdendo, com isso, a experiência e o aprendizado dos projetos executados.

## ▲ 21. Planejamento estratégico situacional (PES)

É preciso entender se os conceitos e as práticas relacionadas ao planejamento estratégico foram utilizados pela organização, considerando o ponto de vista financeiro e o orçamento com foco na administração do portfólio de projetos e serviços. O planejamento estratégico tem fundamento com base nas ações e objetivos estratégicos propostos no PPA, no início de cada mandato e revisados a cada ano. Ali são avaliados diversos aspectos, como a viabilidade das ações propostas, o orçamento e o fluxo financeiro previsto, as demandas da sociedade e os planos de gestão do prefeito.

Consideramos esse ponto com avaliação positiva, porque notamos que há um esforço, na maioria das prefeituras, de fazer o planejamento estratégico de projetos. Para as prefeituras com avaliação positiva, parte se encontra em um estágio avançado de gestão e controle do portfólio e outra parte está em fase de implantação e evolução do processo. De qualquer forma, é um bom indicador para um tema de extrema importância no setor público e que precisa ser motivado para seu aprimoramento e melhor utilização.

TABELA 82 - SITUAÇÃO DAS PREFEITURAS QUANTO A PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

60%	Das prefeituras que fazem parte do projeto utilizam-se de forma mais ou menos significativa das práticas de planejamento estratégico situacional, da gestão dos objetivos estratégicos da organização, de metas, objetivos das secretarias, gestão das ações propostas e orçamento.
40,00	Das prefeituras que fazem parte do projeto não desenvolvem qualquer forma de controle, registro ou avaliação de lições aprendidas em projetos, perdendo, com isso, a experiência e o aprendizado dos projetos executados.

## VI - LEGADO DO PROJETO FORGEP

Desde o início do projeto Forgep, houve uma preocupação sobre o que deixaríamos de concreto para as prefeituras, além da formação teórica e prática, das oficinas e do entendimento do fluxo atual de mapeamento do processo de gerenciamento de projetos, indicado na metodologia com (as is). Queríamos deixar algo que não se perdesse com o tempo e se materializasse nas pessoas, nos processos e na melhoria do resultado de seus projetos e serviços.

A formação é importante e todos concordamos que é o primeiro passo quando se pensa em um processo de mudança. É preciso transmitir conceitos, convencer, motivar para o entendimento do que é novo e desconhecido. O problema é se esse primeiro passo não é seguido do próximo ou dos próximos, que é o encaminhamento para implantação e uso. Assim, a teoria acaba se perdendo pelo tempo; há desvio da prioridade e não terá atingido seu principal objetivo: a efetiva mudança prevista. Dessa forma, pensamos inicialmente em nos aprofundar na fase seguinte da metodologia de mapeamento de processos, a fase to be, ou seja, o processo desenhado em seu modelo futuro, estudado e planejado, levando em conta o processo atual e dele eliminando problemas encontrados, os gargalos, bem como incorporando as melhorias sugeridas, a metodologia de gerenciamento de projetos elaborada e, na medida das possibilidades, de tempo e de recursos do projeto, trabalhar em sua implantação. Esse é o legado concreto a que nos referimos. Nessa linha, sugerimos inicialmente a implantação de mecanismos de controle e gestão de projetos como sistemas livres, templates (modelos) de planilhas, contemplando as principais funcionalidades do processo, apoio ao desenvolvimento ou à melhoria dos sistemas proprietários, para aquelas que dispõem de estrutura de informática.

No período em que trabalhamos tanto o mapeamento de processos de gerenciamento de projetos (as is), como a elaboração do modelo futuro (to be) e o esforço de implantação do legado proposto, nos defrontamos com alguns problemas que dificultaram nossas atividades e repercutiram, por conseguinte, no resultado.

Conforme já dissemos, a diversidade encontrada em relação ao processo de gerenciamento de projetos nas prefeituras foi muito grande. Encontramos algumas que desconhecem o assunto, aquelas que estão em fase embrionária, mas ainda resistentes à proposta de entendimento e mudança, e outras, que têm algo de concreto, como o processo definido e escritório de projetos implantado.

Tivemos grande dificuldade em estabelecer os primeiros contatos, em encontrar as pessoas certas, com envolvimento efetivo em projetos. Isso ocorreu pelo fato de que, para a maioria das prefeituras, o processo de gerenciamento de projetos é segmentado ou disperso. Nesses casos, foi difícil também demonstrar os objetivos abrangentes do projeto Forgep.

A falta de disponibilidade das pessoas não se deu, acreditamos, por má vontade, mas porque, a exemplo de outras organizações públicas ou privadas, as prefeituras hoje estão trabalhando com quadro reduzido e, portanto, as pessoas se encontram muito atarefadas e sem tempo. Também há questões como períodos de férias, festivos, falta de foco nas reuniões, dificuldade de entendimento do modelo proposto, que é realmente complexo e que precisa ser assimilado com seu devido tempo e maturidade, falta de envolvimento político ou desinteresse do assunto demonstrado pelo gestor. Todos esses aspectos interferiram e dificultaram a efetivação de nossos objetivos.

Por outro lado, encontramos prefeituras em estágio avançado de utilização da metodologia de gerenciamento de projetos e escritório de projetos, assim como outras que estavam tomando o mesmo caminho, mesmo que em estágios mais iniciais. Isso nos motivou muito, porque foi possível demonstrar referências bem-sucedidas, o que influenciou positivamente outras prefeituras. As prefeituras em estágio mais avançado ou encaminhando-se para tal, dispõem de mecanismos ou de sistemas ou os estão desenvolvendo.

As prefeituras que ainda não despertaram para a necessidade de controle e de gestão efetiva de projetos, não entenderam ainda a importância do processo desenhador e remodelador. Para elas não foi possível implantar os mecanismos propostos.

Dessa forma, repensamos, durante o projeto, no legado que deixaríamos após o projeto. Aproveitando a referência de prefeituras que estão em fase avançada e que o escritório de projetos tem uma boa aceitação, procuramos direcionar nossos esforços para convencer as demais da importância e da necessidade de implantar o escritório de projetos e uma metodologia de gerenciamento de estruturada e adaptada a cada organização.

Assim, podemos dizer categoricamente que nosso legado está direcionado e orientado, com metodologia disponibilizada para a implantação do escritório de projetos, com fluxo de processos e procedimentos de gerenciamento de projetos baseado nas melhores práticas de gerenciamento e na colaboração direta que tivemos na melhoria de sistemas e processos próprios ou softwares livres, relacionados a projetos. Os procedimentos de implantação do escritório de projetos e do processo de gerenciamento, orientando para a adoção de uma nova metodologia de gerenciamento de projetos, entre outros assuntos relacionados, está descrito a seguir, como sugestão, para a adoção do modelo futura (to be).



## VII - MODELO FUTURO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (TO BE)

Os temas em destaque do presente item podem ser assim elencados:

- Uma visão consolidada do processo estudado e seus desmembramentos.
- Orientação para utilização do processo remodelado.
- Orientação para uso da metodologia e escritório de Projetos.
- PMBoK – Melhores práticas de gerenciamento de projetos.
- PES – Plano estratégico situacional.
- Escritório de projetos – modelo proposto.
- Modelo proposto da metodologia de gerenciamento de projetos.
- Planejamento estratégico e operacional.
- Monitoramento e controle e indicadores de desempenho de projetos.
- Gestão de riscos em projetos.
- Gestão da comunicação organizacional e de projetos.

Com base no mapeamento realizado e após estudar a realidade encontrada no universo das prefeituras mapeadas, ficou clara a visão da diversidade de processos. Não há um padrão e também entendemos que não é possível haver padrão de processos relacionados a gerenciamento de projetos, como já foi dito.

É possível caminhar para uma metodologia próxima do ideal e que seja complementada e adaptada para a realidade de cada organização. Os fundamentos dos conceitos e das metodologias utilizadas e consagradas pelo mundo são importantes na definição da solução ideal.

Nosso objetivo foi construir uma metodologia em conjunto com as prefeituras, que contemple as melhores práticas de gerenciamento do PMBoK, templates ou modelos de documentos utilizados na gestão e controle de projetos. A metodologia é baseada na visão estratégica da organização, contemplando o planejamento estratégico de ações e a administração do portfólio de projetos, orientação para implantação do escritório de projetos, fluxo do processo e procedimentos do processo de gerenciamento de projetos (templates, conceitos e complementos).

Apresentamos aqui uma visão macro e generalista do processo e dos procedimentos utilizados por nossa consultoria para implantação do escritório de projetos e a metodologia de gerenciamento de projetos. Entendemos que o nosso trabalho em detalhes se complementa na implantação de cada organização, com o envolvimento de pessoas; o resultado final é a metodologia própria de cada organização. A aplicação e a implantação, tanto do escritório de projetos quanto do fluxo de processo e da metodologia, necessitam de apoio de um profissional capacitado ou de uma empresa especializada, para complementar ou aprofundar o entendimento dessas práticas, caso as organizações tenham interesse e disponibilidade de tempo.

Na sequência de apresentação, começamos por assuntos relacionados ao plano estratégico, seguido pelos procedimentos de implantação do escritório de projetos, complementando com o fluxo do processo futuro, proposto para servir de base à implantação da metodologia adaptada e de assuntos relacionados.

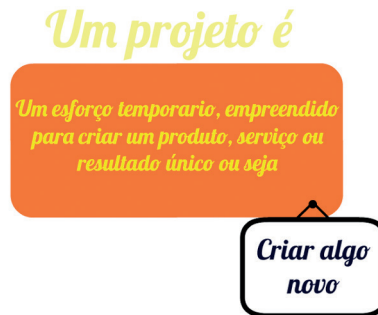
## VIII - PMBoK: METODOLOGIA PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS

As melhores práticas de gerenciamento de projetos encontradas no PMBoK são resultado de um trabalho realizado pelo PMI (Project Management Institute), uma organização internacional que atua há mais de 40 anos na elaboração e na propagação de práticas que tiveram consenso pelos seus seguidores e profissionais certificados em todo o mundo. O tema é muito difundido e é possível encontrar referências de diversas formas.

Nosso objetivo aqui não é demonstrar as melhores práticas como um todo, mas alguns pontos que nos servirão de base para a realização do trabalho. Deixamos um convite aos leitores que procurem se aprofundar no assunto, pois é complexo e somente entendido em sua plenitude com muito estudo e maturidade.

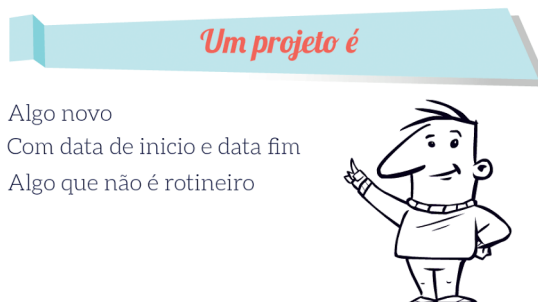


# 1. O que é um projeto segundo o PMBoK?



Por que é importante saber o conceito de projeto? Precisamos separar o que é projeto do que é rotina ou atividade continuada. O encaminhamento dado a ambos segue caminhos diferentes dentro de qualquer organização. Um projeto precisa de estudo, muito planejamento, investimentos, captação de recursos, monitoramento e controle, dentre tantos outros pontos. Tem também uma característica muito importante: a temporariedade, ou seja, tem data de início e de final, em prazo pré-definido, e caracteriza-se por ser algo novo, que não existe ainda.

As tarefas de rotina são atividades continuadas que não têm prazo para acabar, não se caracterizam como novas, mas que são, de qualquer forma, indispensáveis no dia a dia e na gestão das organizações. Nesta linha, damos como exemplo processos administrativos, contas a pagar, contabilidade, impostos, limpezas de bueiros etc.



## 1.1. E o que são as melhores práticas?

Melhores práticas ou boas práticas é uma expressão que denomina as técnicas, processos e procedimentos identificados como os melhores em termos de eficácia, eficiência, efetividade e reconhecimento de valor na realização de um conjunto de tarefas, devidamente agrupados ou integrados por um objetivo comum. Nesse caso específico, isso está relacionado ao gerenciamento de projetos.

## 1.2. E o que é gerenciamento de projetos?

É a aplicação do conhecimento, representado pelas melhores práticas e por experiências vividas, discutidas, analisadas em lições aprendidas e em habilidades adquiridas no relacionamento com pessoas. Por exemplo: ferramentas de apoio à gestão, como softwares, planilhas e outras técnicas que, aplicadas às atividades do projeto, resultam no atendimento dos requisitos do projeto e na garantia do melhor resultado e em seu sucesso.

O PMBoK trata a figura do gerente de projetos como o responsável pelo êxito do projeto e pela aplicação da metodologia. Na prática, contudo, encontra-se no mesmo grau de importância ou, às vezes, até com maior responsabilidade, a figura do gerente de programas. Dessa forma, concordamos que o foco na área pública deve ser a ação de gerenciamento de projetos, representada e aplicada por qualquer desses atores.

## 2. Escritório de projetos

Um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou em Inglês (PMO – Project Management Officer) tem as seguintes características mais importantes:

- É uma estrutura organizacional física que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas que dizem respeito à gestão de projetos.
- O PMO reúne os dados e informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto estão sendo alcançados.

As principais funções do PMO são:

- Administração do portfólio de projetos.
- Monitoramento de projetos.
- Gerenciamento de recursos compartilhados.
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos.
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão.
- Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e outros documentos compartilhados.
- Coordenação da comunicação entre projetos.

## 2.1. Benefícios do escritório de projetos

A seguir, estão elencados os benefícios mais importantes que podem ser adquiridos com o escritório de projetos:

- Alinha a gestão dos projetos às estratégias e aos objetivos da organização para obtenção dos resultados esperados.
- Potencializa resultados e minimiza incertezas, problemas ou desvios de prazo e de custos nos projetos.
- Amplia a visibilidade e o controle sobre o portfólio de projetos e programas, auxiliando a tomada de decisões estratégicas.
- Padroniza as operações de gerenciamento de projetos.
- Ajuda a tomar decisões baseadas na corporação ou na divisão, como um todo.
- Melhora a capacidade de planejamento (alocação de recursos em projetos).
- Oferece acesso mais rápido à informação de gerenciamento de projetos e de melhor qualidade.
- Contribui para uma priorização mais realista do trabalho e dos projetos.
- Promove modelo de referência, metodologia e boas práticas de gestão de projetos e contribui para conquistar níveis de maturidade em gerência de projetos.
- Atua na gestão de mudanças, no escopo, no custo, no tempo e nas restrições do projeto.
- Otimiza recursos organizacionais compartilhados.
- Reporta as partes interessadas, define indicadores e métricas de gestão organizacionais e de projeto.
- Apoia os gerentes de projetos.
- Identifica e desenvolve metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos.
- Coordena a comunicação entre projetos.

Para implantação consistente e qualificada do escritório de projetos, é necessário que a organização tenha, de forma conceituada ou implantada, práticas de gerenciamento de projetos. De acordo com nossa metodologia, elas são fundamentadas no PMBoK. Definir um processo adequado e adaptado à organização, treinar e capacitar as pessoas, implantar e acompanhar, contribuindo sempre para sua melhoria contínua, com ideias e atualização constantes, são pré-requisitos que fazem toda a diferença no sucesso de implantação de um escritório de projetos.

O processo de implantação e utilização posterior do PMO considera que é necessária uma avaliação constante e periódica do seu desempenho e da sua aplicação na corporação, resultando em um processo de melhoria contínua ou PDCA (do inglês: “Plan”, planejar; “Do”, fazer ou agir; “Check”, checar ou verificar; e “Action”, no sentido de corrigir ou agir de forma corretiva. Em português utilizamos planejar, implantar ou fazer, monitorar ou controlar e agir, no sentido de aplicar correções) conforme representado na figura a seguir.

IMAGEM 4 - PDCA



## 2.2. Tipos de escritório de projetos

Os PMOs podem atuar com funções estratégicas no âmbito da organização (prefeitura), podem ser divisionais, atuando no âmbito de secretarias, ou operacionais, com atuação apenas no gerenciamento de projetos. Existe também o tipo de PMO que tem foco somente na metodologia e nas práticas de gerenciamento de projetos, constituindo-se em um especialista ou centro de excelência em gerenciamento de projetos.

Recomendamos a implantação do PMO organizacional, com visão estratégica e com foco na gestão, na administração do portfólio de projetos, no monitoramento e controle de projetos, no report das informações para as partes interessadas e na aplicação da metodologia.

## 2.3. Metodologia de implantação de escritório de projetos

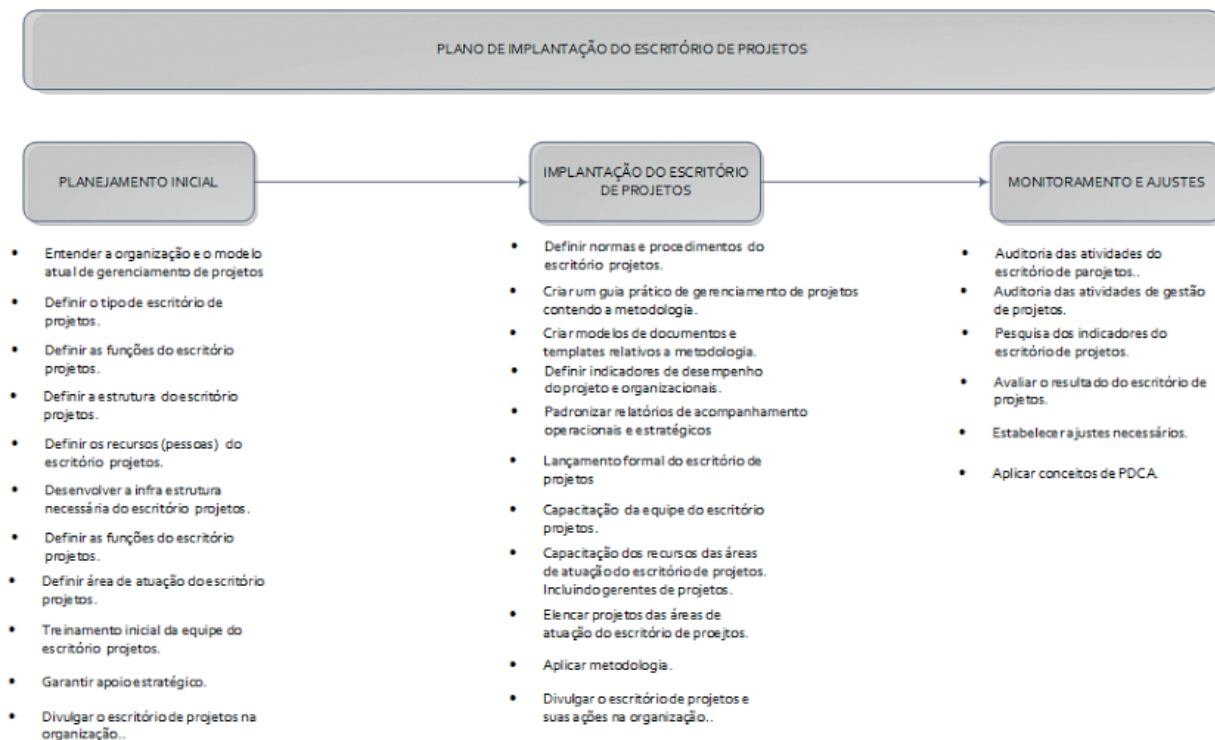
Baseado na experiência em projetos relacionados à área pública, podemos afirmar que a metodologia se fundamenta:

- No conhecimento da cultura organizacional e dos processos da organização, por meio do mapeamento de processos para aqueles relacionados ao gerenciamento de projetos.
- Na análise de melhoria dos processos relacionados ao gerenciamento de projetos e na definição de ajustes do modelo futuro.
- Na validação do macrofluxo do processo de gerenciamento de projetos sugerido para o segmento público (prefeituras).
- Na consultoria e orientação para implantação da metodologia fundamentada nas melhores práticas e adaptadas à realidade de cada prefeitura.
- Na implantação do PMO.



A efetiva implantação do PMO na prefeitura segue o plano descrito a seguir, com adaptações e ajustes para cada prefeitura.

## IMAGEM 5 - PMO



Cada item descrito é trabalhado com a equipe da prefeitura, para que, ao final do processo, tenham a certeza de que dispõem de um escritório moldado à sua realidade e, mais importante, participando de todas as fases da implantação terão, ao término, um domínio total do escritório, dos processos e das atividades relacionadas.

### ***3. Lições aprendidas em projetos: a melhor forma de aperfeiçoamento e maturidade em projetos***

Se não documentar as lições aprendidas, a organização pode rapidamente regredir da maturidade para a imaturidade, em gestão de projetos. O conhecimento é perdido e os erros do passado se repetem; os pontos positivos não são repassados para projetos futuros. As lições aprendidas na prática se caracterizam pelos seguintes aspectos:

- É o registro do aprendizado do projeto em curso.
- É o legado do projeto executado para projetos futuros.

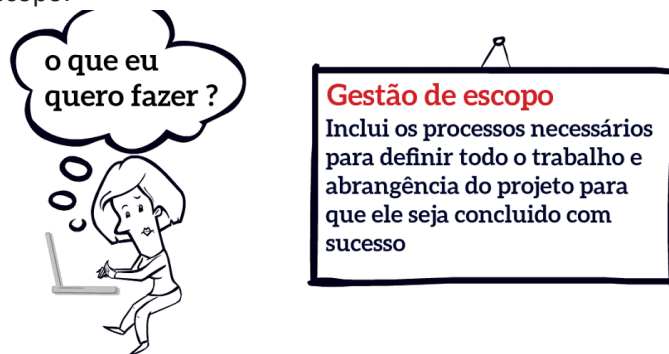
São o resultado das experiências, os pontos positivos e negativos, o que fazer para fazer certo.

Já o template de lições aprendidas contempla o relacionamento com o projeto, a data de registro, a fase do projeto, a constatação do problema ou a melhoria a ser registrada (o que aconteceu), a avaliação do problema (por que aconteceu), a lição aprendida (o que deveria ser feito) e por fim, o que foi feito.

## 4. Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

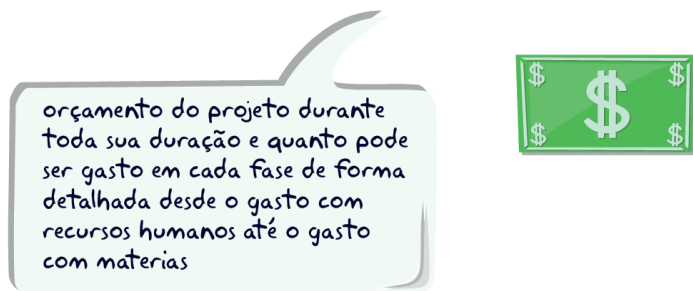
As melhores práticas contidas no PMBoK têm como fundamento 10 áreas de conhecimento que envolvem todo o processo de gerenciamento de projetos, a saber:

- Gestão do escopo.



- Gestão dos custos.

### Gestão dos custos



- Gestão do tempo.



um cronograma onde tem todas as atividades do projeto (divididas em fases) que estão entre a data início e fim em sua sequência e seus responsáveis claramente indicados

- Gestão da qualidade.

## Gestão de qualidade



atender os requisitos de qualidade esperados no projeto de modo que satisfaça as necessidades para qual foi empreendido atendendo também os requisitos de qualidade do produto.

- Gestão de recursos humanos.



## Gestão de recursos humanos

formação da equipe, sua estruturação, mobilização, o seu treinamento e todos os processos que organizam guiam e gerenciam a equipe do projeto

- Gestão da comunicação.

### *Gestão de comunicação*

comunicar tudo o que acontece no projeto as partes interessadas sejam membros da equipe interna ou externa do projeto e comunica-los por escrito, ter registro de todos os documentos e arquivos que envolvem o projeto.



- Gestão de riscos.

### *Gestão de risco*



avaliar e indentificar a probabilidade de que algo fora do programado aconteça, estar preparado para caso ocorra e verificar o quanto esse risco pode custar no projeto

- Gestão das partes interessadas.

### **gerenciamento das partes interessadas**

Identificar todos os grupos, organizações ou pessoas que tenham interesse no projeto ou que possam ser impactados por ele.



- Gestão de aquisições.

## *Gestão de aquisições*



**Todos os processos  
necessários para comprar e  
administrar a necessidade  
de produtos ou serviços  
externos ao projeto.**

- Gestão da integração, que dispõe de processos que gerenciam as demais áreas.



## *Gestão de integração*

**processo de gestão e  
integração de todas as  
áreas do conhecimento e  
gerenciamento do projeto**

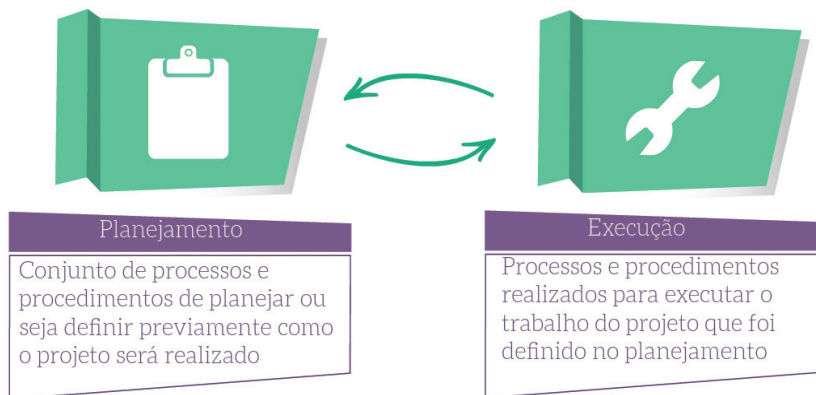
## 5. Fases do gerenciamento de projetos

As áreas descritas acima foram estudadas e, como resultado do estudo, resultaram 47 processos e seus procedimentos, bem como a divisão deles em 5 fases, chamadas de fases do gerenciamento de projetos. Não é objetivo do presente capítulo destacar os processos, mas, sim, as fases do gerenciamento do projeto, as quais descrevemos a seguir.

- Iniciação.



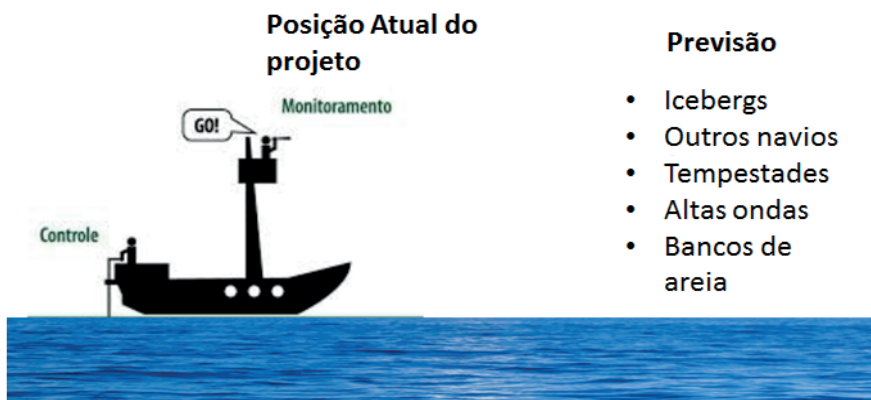
- Planejamento
- Execução.



- Monitoramento e controle.

## ***Monitoramento e controle***

Processos que realizam acompanhamento, controle, progresso e desempenho do projeto.





- Encerramento.

---

## *Encerramento*

**Processos necessários para executar procedimentos que finalizam o projeto ou fase.**

O processo é sequencial, mas a própria metodologia considera que um projeto, por mais que seja pensado, nunca é 100% planejado. Por isso, entende-se que o replanejamento durante o ciclo de vida do projeto pode ser necessário. A execução, como o próprio nome diz, é a fase na qual o projeto é concluído; o monitoramento e o controle envolvem processos que gerenciam o andamento do projeto, comparando com previsões ou validando indicadores de desempenho do projeto. Já a fase de encerramento considera processos que validam e encerram o projeto.



## IX - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Entendemos que o planejamento estratégico é a gestão de governo, a arte de governar relacionada a projetos e serviços, guiados pelos planos de governo, descritos no PPA; a visão orçamentária e fiscal, considerando a demanda da comunidade em primeiro lugar e a conseguinte realização política.

Quando os responsáveis pela governança corporativa se perguntam o que podem fazer, o que há para ser feito, de qual orçamento dispõem, quais são as reais condições do mercado, quais são as possibilidades de fazer investimentos, dadas as perspectivas de entrada de recursos financeiros, dentre tantas outras questões, estarão se defrontando com o ato de planejar e executando o planejamento estratégico dentro da organização.

O planejamento estratégico tem como principal objetivo direcionar os esforços da organização, físicos e financeiros, de orçamento etc., para aquelas ações possíveis de serem realizadas, dadas as condições e prioridades, de acordo com os objetivos estratégicos, considerando os anseios da coletividade e o tempo necessário para que a ação se realize. O planejamento é baseado em uma visão crítica do presente que orienta para decisões de médio e longo prazos. Porém, não trata apenas das decisões sobre o futuro, como também se questiona principalmente qual é o futuro. Esse futuro sempre será incerto e nebuloso, não existe a hipótese de governabilidade absoluta sobre sistemas sociais e sempre podem haver surpresas.

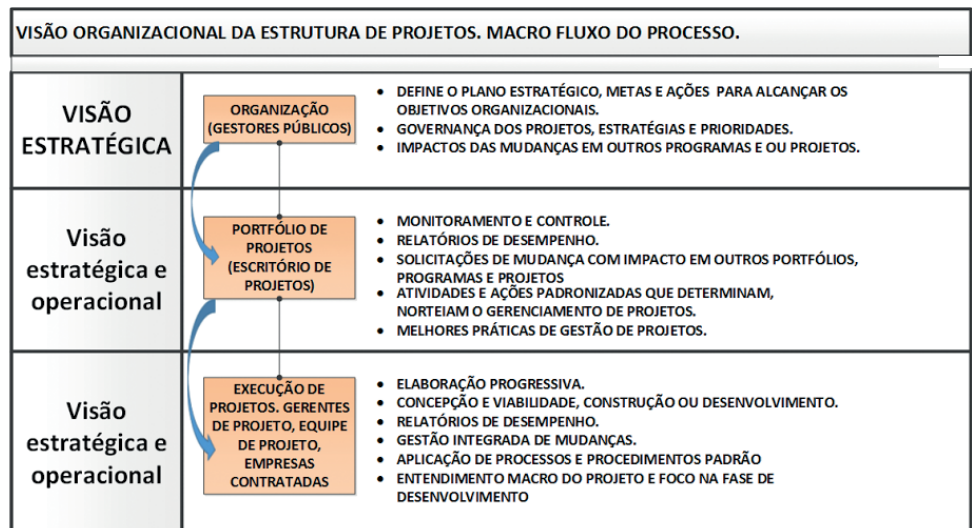
É fundamental, portanto, que a organização se estruture e utilize fortemente o planejamento para suas ações de governo, programas em projetos. Deve também desenvolver ou adquirir, na medida de suas possibilidades, sistemas de apoio que desenvolvam e capacitem pessoas. A organização deve estar aberta a novas práticas e ao desenvolvimento de novas metodologias

Com base no portfólio de projetos e serviços priorizados, normalmente uma área (escritório de projetos) é designada para administrar ações, projetos e serviços em todas as fases do ciclo de vida do projeto.

Na gestão de projetos, temos uma visão bastante operacional, mas também estratégica, na qual pessoas qualificadas em suas áreas de atuação e conhecedoras das metodologias e práticas de gerenciamento de projetos têm a responsabilidade direta pela execução dos projetos, pelo report das informações e indicadores relacionados a projetos, bem como e pela aplicação das decisões estratégicas.

Na figura a seguir, procuramos demonstrar, por meio de um macrofluxo, que o processo de planejamento estratégico de ações, programas e projetos, tem início na organização onde o corpo gestor define seus objetivos, planos e metas, propõe e prioriza ações e projetos e acompanha a execução, exercendo a governança sobre projetos em andamento, orientando e direcionando esforços e fazendo ajustes. As informações sobre projetos descem e sobem no fluxo de processos descrito abaixo, conforme indicam as setas em azul.

IMAGEM 6 - FLUXO DE PROCESSOS

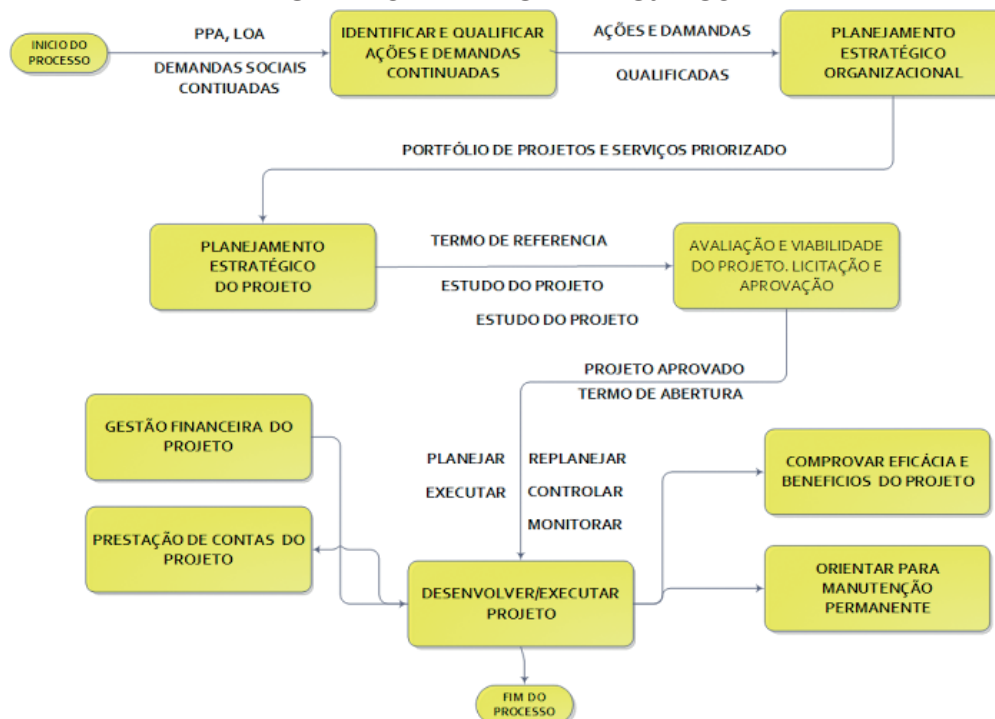


# X - PLANO DE IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A metodologia de gerenciamento de projetos se fundamenta nas melhores práticas de do PMOBoK. Porém, ela é ampliada em sua visão de abrangência, atingindo todas as fases do ciclo de vida de um projeto. Essa visão ampliada é necessária para que tenhamos sempre o domínio e o conhecimento de um todo, o que é fundamental para quem gerencia projetos. É importante destacar, no entanto, que a implantação pode e deve ser realizada em etapas, conforme descrevemos ao longo deste documento, pois a implantação em etapas facilita e permite que os ganhos com a implantação sejam sentidos e capitalizados com maior brevidade.

O processo é o mesmo que recomendamos para qualquer projeto: devemos definir as fases e trabalhar focados em cada uma delas, mas tendo a visão do todo e tendo em mente onde queremos chegar, ou seja, nosso objetivo. A figura a seguir representa o macrofluxo de processos de gerenciamento de projetos, possível de ser implantado em uma prefeitura.

IMAGEM 7 - MACROFLUXO ORGANIZACIONAL DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Podemos descrever as fases da seguinte maneira:

### **Fase 1: identificação e qualificação das ações e demandas continuadas**

Com base no PPA, na LOA e nas demandas continuadas, analisar e qualificar as ações. As do PPA representam o desejo do gestor público e de sua equipe para atingir os objetivos do planejamento estratégico esperado a partir do primeiro ano e com revisão anual até o fim do mandato. Inicialmente, as ações ali descritas precisam ser avaliadas e qualificadas em termos de planejamento financeiro, resultado esperado, do próprio entendimento mais detalhado da ação e de sua viabilidade e exequibilidade. Por outro lado, entende-se que a necessidade das pessoas é contínua e, no dia a dia, há sempre novas necessidades, que geram novas demandas por ações.

### **Fase 2: planejamento estratégico organizacional**

Com base no estudo prévio realizado para entendimento das ações, elas são avaliadas com a visão estratégica da organização, para entender sua importância política e social e a adequação orçamentária. Assim, elas são priorizadas, considerando o portfólio de projetos em andamento. A saída dessa fase é um portfólio de projetos atualizado.

### **Fase 3: planejamento estratégico do projeto**

Para cada projeto priorizado na fase 2, é realizado um planejamento estratégico, um estudo aprofundado dos objetivos, da influência que representa no meio que será inserido, de custos, orçamento, riscos, custeio permanente, dentre tantos outros pontos, que serão melhor detalhados ao longo deste capítulo. A saída dessa fase é um documento, Termo de Referência, contemplando o estudo do projeto.

### **Fase 4: avaliação e viabilidade do projeto: licitação e aprovação**

Com base no estudo realizado na fase 3, o projeto representado no Termo de Referência passa por todas as secretarias ou áreas internas que se relacionam com ele, para análise e entendimento de sua viabilidade técnica e orçamentária. Também é nessa fase que ocorre a licitação, a aprovação da empresa vencedora e o encaminhamento para execução. Projetos reprovados são arquivados.

### **Fase 5: gestão financeira do projeto**

Com o projeto em execução, é necessário administrar e gerenciar o orçamento, os custos e as aquisições, com foco na gestão financeira, garantindo que o projeto tenha recursos e que vai realizar seu fluxo de desembolso financeiro até o final.

### **Fase 6: desenvolvimento/execução do projeto**

Nessa fase, são realizados o plano de trabalho e a criação do produto ou serviço idealizados, incluindo todas as áreas e processos do PMBoK e as fases de gerenciamento de projetos.

### **Fase 7: prestação de contas do projeto**

Principalmente para projetos realizados com recursos públicos ou de outros organismos públicos ou privados, é necessário fazer prestação de contas dos projetos, de acordo com o previsto e o realizado para cada fase.

### **Fase 8: comprovação da eficácia e dos benefícios**

Após sua realização, o projeto deve ser entendido e visto pela sociedade, para que se reconheça o trabalho realizado e o resultado do projeto. Assim, é preciso divulgar para que o produto ou serviço seja utilizado, valorizando o investimento realizado.

### **Fase 9: encaminhamento para manutenção permanente**

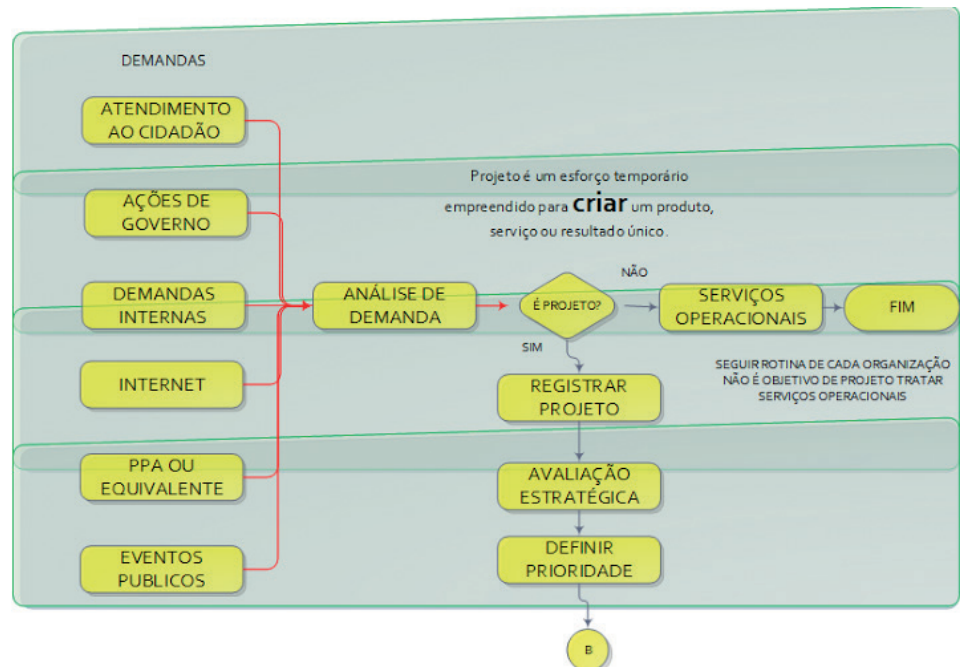
Nessa fase, se faz a gestão e o custeio do produto ou serviço gerado. O projeto é concluído com a entrega de seu produto ou serviço gerado, mas sua vida útil continua, para que gere os benefícios esperados. Dessa forma, é necessário criar processos e

No que se refere às etapas de implantação da metodologia de gerenciamento de projetos, salientamos que essas atividades devem ser desenvolvidas sob gestão da consultoria, que as fases trabalhadas e as atividades propostas e detalhadas devem ser entendidas perfeitamente, em conjunto com a equipe da prefeitura. Para cada organização trabalhada, pode haver necessidade de complementar as atividades propostas, de elencar novas atividades ou de eliminar atividades propostas. Por isso, é sempre necessário entender a realidade de cada organização e desenvolver o trabalho em conjunto com a equipe da prefeitura. Com objetivo de facilitar seu entendimento, sugerimos dividir o projeto nas seguintes etapas:

**Etapla 1 - Origem e planejamento estratégico:** engloba as fases 1 e 2 e 8 do modelo desenhado acima (macrofluxo do processo organizacional de gerenciamento de projetos).

Essa etapa é considerada como primeira, porque é necessário que o PMO tenha controle, gestão e administração do portfólio de projetos, que seja da organização como um todo ou de uma determinada secretaria. O foco dessa etapa é a origem de demandas e ações que viram projetos, que são analisadas de forma estratégica pela organização, que também define a priorização, de acordo com o portfólio. Abaixo, um descritivo das macroatividades dessa fase.

IMAGEM 8 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ETAPA 1



### **Atividades - ORIENTAR PARA:**

- Definição e implantação do processo e procedimentos de seleção de ações, com base no PPA ou equivalente.
- Definição e implantação dos processos e procedimentos para captação e registro interno de demandas de rotina na prefeitura e na comunidade.
- Definição e implantação das informações estratégicas necessárias para controle e gestão de projetos, que serão gravadas em banco de dados.
- Definição e implantação do processo e procedimentos para armazenar, em banco de dados ou planilha Excel, as ações selecionadas com base no PPA ou nas demandas de rotina.
- Definição e implantação dos critérios e procedimentos para avaliar se a ação é projeto ou atividade de rotina.
- Definição da abrangência dos projetos a serem administrados no portfólio.
- Orientação para definir critérios e procedimentos para avaliar prioridades dos projetos.
- Definição de indicadores de desempenho do projeto e da organização que serão objeto de monitoramento e controle.
- Definição da forma gráfica de avaliação e acompanhamento de projetos, por sinais indicativos de status.
- Definição das partes interessadas em informações estratégicas do projeto.
- Definição das informações e do formato de relatórios que serão gerados pelo PMO.
- Definição dos prazos para reuniões e avaliações dos projetos.
- Definição do responsável pelo projeto e da principal parte interessada.
- Registro e documentação da metodologia implantada.
- Divulgação do trabalho realizado e dos benefícios alcançados pelo projeto.



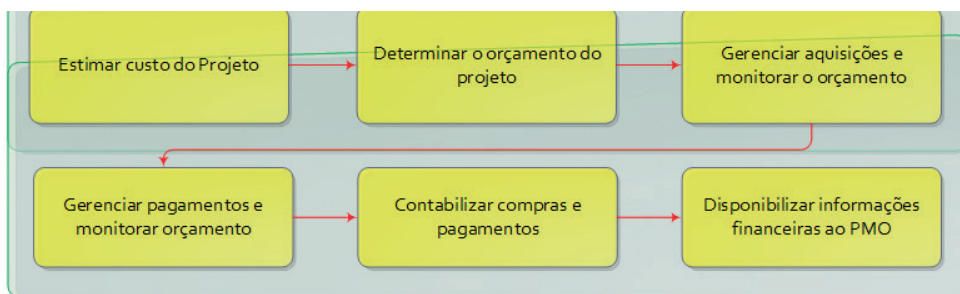
## **Etapa 2 - Gestão financeira e prestação de contas:** fases 5 e 7 do modelo acima.

Essa etapa contempla a gestão financeira do projeto, de extrema importância para gestão do projeto como um todo e base de indicadores de desempenho, que são o fundamento principal para seu monitoramento e controle. É uma etapa fundamental para prestação de contas, caso seja um projeto contemplado com financiamento externo (entidades do governo federal, estadual, bancos ou outros agentes) e também para gestão financeira do município.

É essencial que o projeto tenha um controle por código, que tenha controle de compras e de outras despesas, pagamentos e orçamento. O PMO precisa desses dados para fazer o monitoramento e o controle dos projetos. Os processos e procedimentos estão descritos abaixo, contendo o pior cenário, que é aquela prefeitura que nada tem em relação à gestão financeira por projeto.

Sendo confirmado tal cenário extremo, o trabalho será encaminhado para uma implantação de longo prazo. Pelo que pudemos entender no levantamento inicial, algumas prefeituras têm um bom cenário em termos de gestão financeira; outras, dentro do razoável; mas há também prefeituras em que a má gestão financeira atinge também os projetos.

**IMAGEM 9 - CONTROLE ORÇAMENTÁRIO**



**Atividades - ORIENTAR PARA:**

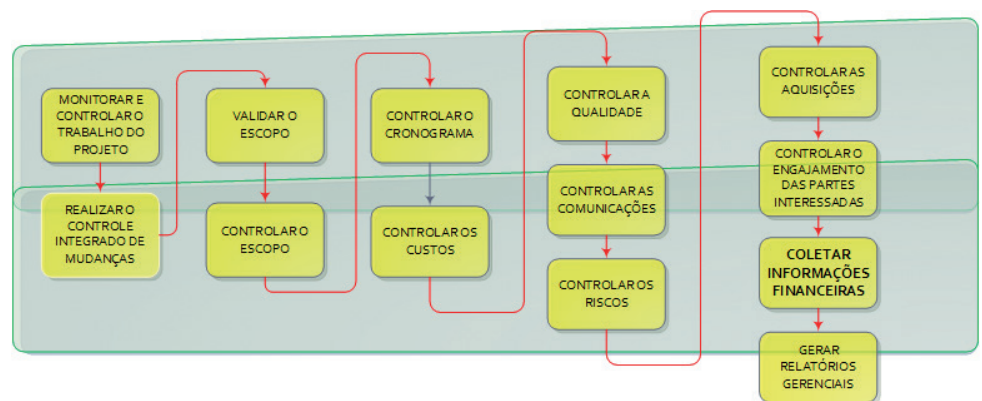
- Definição e implantação do processo e procedimentos para definir fases do projeto.
- Definição e implantação do processo e procedimentos para estimar o custo do projeto - e por fases do projeto.
- Implantação de processo e procedimentos para determinar o orçamento do projeto.
- Definição e implantação de processo e procedimentos para controle e gestão de compras por projeto.
- Definição e implantação de processo e procedimentos para controle e gestão de pagamentos por projeto.
- Definição e implantação de processo e procedimentos para contabilização de compras e pagamentos.
- Disponibilização, ao PMO, das informações financeiras, com periodicidade acordada.
- Revisão do processo de prestação de contas dos projetos.
- Registro e documentação da metodologia implantada.

**Etapa 3 - Monitoramento e controle de projetos: esse tópico faz parte da fase 6 do modelo acima.**

É de extrema importância que os processos de monitoramento e controle do PMBoK sejam implantados antecipadamente, para atender a principal expectativa do projeto, que é o monitoramento de indicadores de desempenho.

Essa etapa contempla a principal função de um PMO estratégico, que é de monitorar e controlar os projetos e manter as partes interessadas informadas sobre o real status dos projetos. É fundamental seguir os processos e os procedimentos de monitoramento descritos no PMBoK, coletar informações financeiras do projeto para cálculo de valor agregado, visitar os projetos para saber o andamento físico, a fase em que se encontram, o que foi feito, com que qualidade, bem como desenvolver os relatórios gerenciais acordados com as informações estratégicas definidas pela organização. Abaixo, o fluxo desse processo.

IMAGEM 10 - MONITORAMENTO



**Atividades - ORIENTAR PARA:**

- Definição do processo de coleta dos dados financeiros do projeto.
- Definição do processo de cálculo dos indicadores de valor agregado.
- Escolha dos processos de monitoramento e controle que se enquadram na necessidade da prefeitura.
- Definição e implantação dos procedimentos relacionados aos processos de monitoramento e controle.
- Definição e implantação de indicadores organizacionais.
- Validação do fluxo do processo criado.
- Elaboração dos relatórios de desempenho dos projetos monitorados.
- Registro e documentação da metodologia implantada.

OBS: templates de documentos utilizados, planilhas, relatórios serão definidos e desenvolvidos em conjunto com a equipe da prefeitura.

**Etapa 4 - Planejamento estratégico e viabilidade:** fases 3 e 4 do modelo proposto acima.

Essa etapa prevê a implantação de processos da fase 3, relacionado ao estudo estratégico, para entender o projeto proposto, e da fase 4, que analisa e define a viabilidade do projeto, ou seja, valida ou não o estudo realizado na fase 3 e gera o termo de abertura do projeto, caso ele seja aprovado, ou encaminha para arquivo como projeto inadequado ou para ser avaliado em outro momento.

O estudo relacionado ao projeto proposto orienta para o entendimento claro do objetivo, da abrangência do projeto e de sua influência no meio em que é inserido. Também é nessa etapa que há definição de prazos, custo, orçamento, riscos etc., conforme descrito abaixo.

O Termo de Referência, gerado na fase 3, é encaminhado para as secretarias relacionadas ao projeto, que analisam e formalizam “de acordo” ou não para o projeto. Na fase 4 também são realizados editais, análise de propostas, contratos com fornecedores e parceiros, avaliação de contratos por parte do jurídico e a aprovação final da junta orçamentário e do prefeito.

As figuras abaixo destacam os subprocessos da fase 3 e 4; o desmembramento deles poderá levar a outros subprocessos e/ou procedimentos, que serão discutidos, definidos e implantados com a equipe da prefeitura.

IMAGEM 11 - SUBPROCESSOS FASE 3

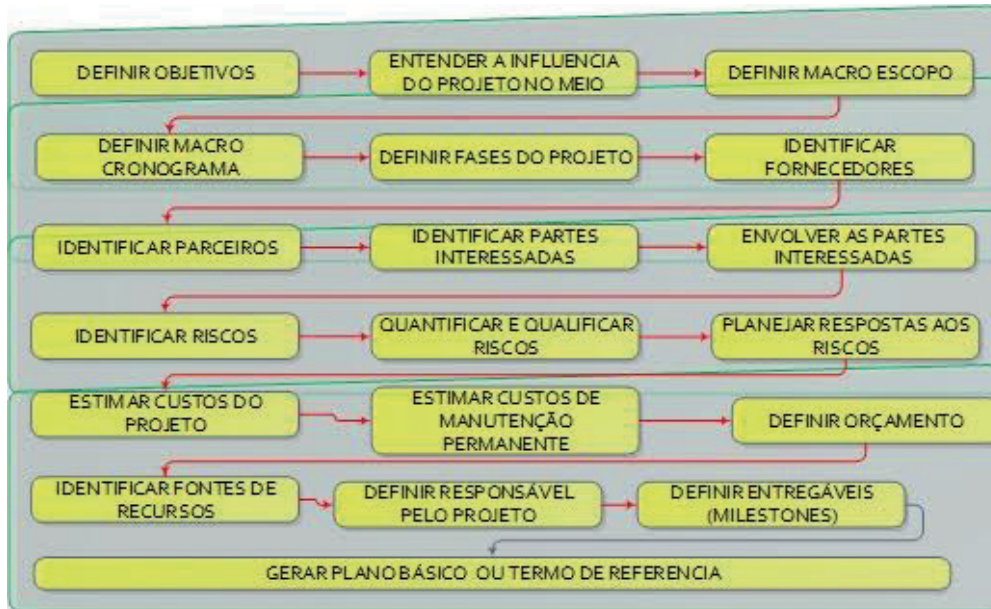
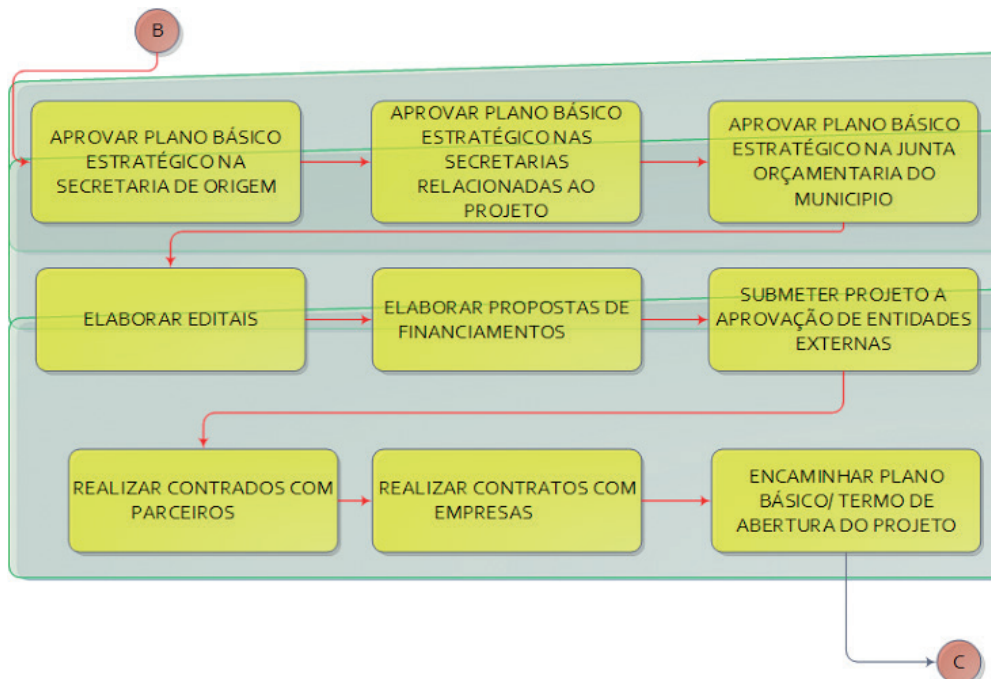
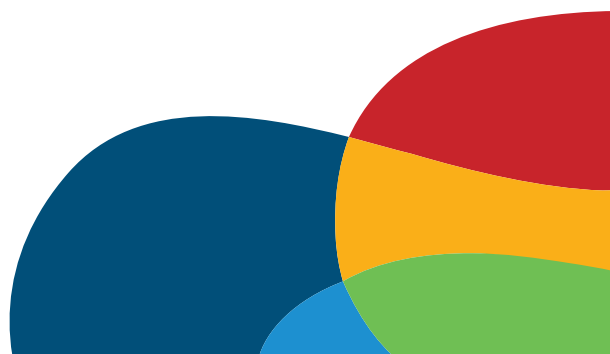


IMAGEM 12 - ANÁLISE E VIABILIDADE



#### **Atividades - ORIENTAR PARA:**

- Planejamento e definição dos processos relacionados com as fases 3 e 4 do modelo.
- Seleção, dentre os processos apresentados, daqueles que serão utilizados pela prefeitura.
- Definição dos procedimentos relacionada a cada processo.
- Elaboração dos documentos necessários para registro dos processos.
- Elaboração do plano de trabalho, também conhecido como plano básico, plano estratégico ou Termo de Referência do projeto.
- Definição do tramite do plano dentro da prefeitura, de quais secretarias e áreas, prazos e processos devem seguir até sua plena aprovação.
- Elaboração do termo de abertura do projeto.
- Registro e documentação da metodologia implantada.



## Etapa 5 - Desenvolvimento/execução do projeto: fase 6 do modelo descrito acima.

Nessa fase ocorre a execução ou efetivamente o desenvolvimento do projeto aprovado. Contempla toda a metodologia de melhores práticas do PMBoK, incorporando as fases de gerenciamento de projetos de Iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

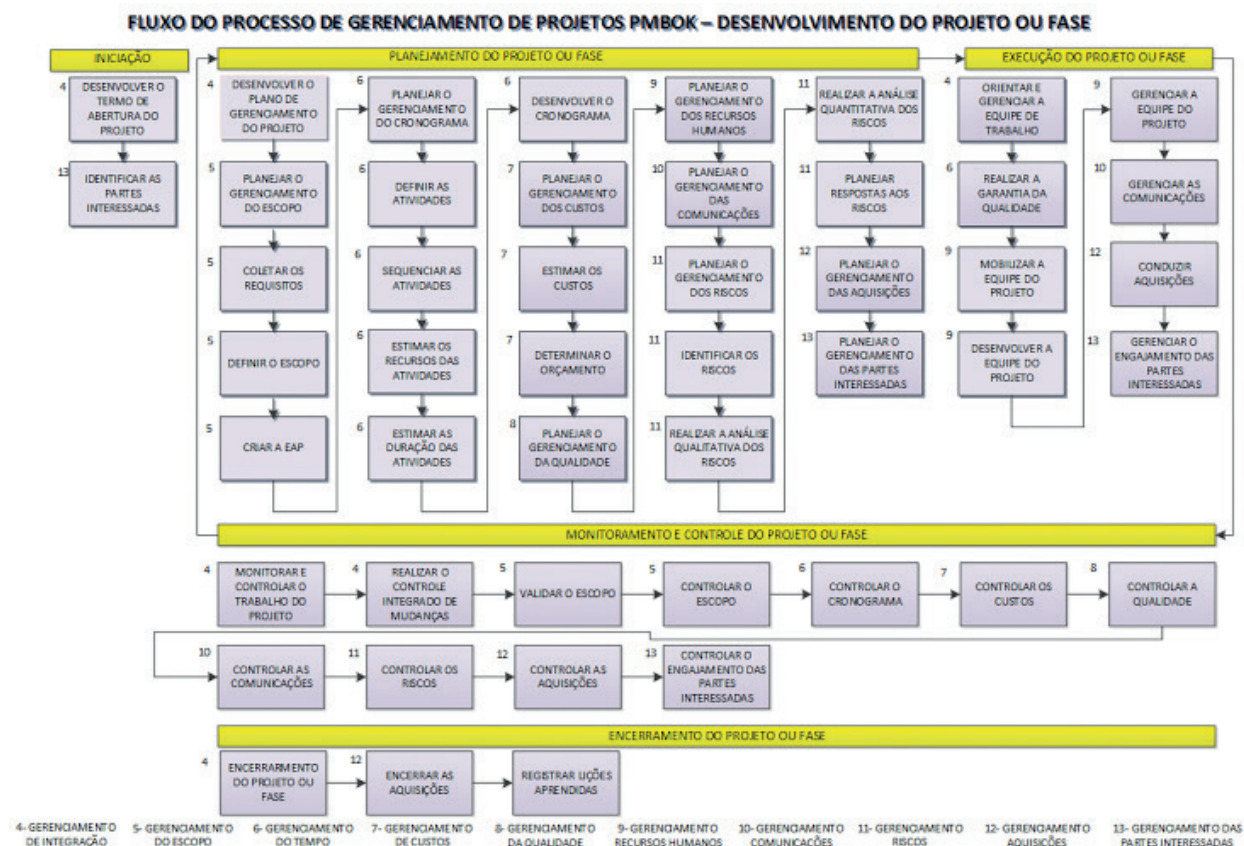
A fase de monitoramento e controle, com a visão do PMO, já foi implantada na etapa 3 – monitoramento de projetos. Contudo, também são necessários aqui, mas com a visão do profissional executor do projeto.

Se o projeto for executado por uma equipe da prefeitura, contempla todas as fases do gerenciamento de projetos dessa etapa. Caso seja executado por contratados, empresas terceirizadas, recomenda-se fortemente que, tanto o PMO como a secretaria demandante do projeto, atuem na fase de planejamento e monitoramento e controle do projeto.

O monitoramento e o controle são uma atividade que deve ser acordada com o executora do projeto e realizada de forma periódica: no mínimo, ao final de cada fase do projeto. Todos os processos de planejamento são importantes e o PMO e a secretaria executora devem ter ciência e participação do planejamento realizado, para saber se o planejamento executor está de acordo com o planejamento básico/estratégico, realizado na etapa 4.

É necessário um documento formal do plano de trabalho, a ser realizado no projeto, para garantir prazo, custo, escopo e qualidade esperada. A seguir, apresentamos o desenho dos processos de gerenciamento de projetos fundamentados no PMBoK.

IMAGEM 13 - PMBOK





### **Atividades - ORIENTAR PARA:**

- Definição de procedimentos para atuação em projetos internos e externos, com base nos processos e nas fases de gerenciamento de projetos.
- Definição dos procedimentos a serem adotados nessa etapa. Atuação do PMO e da secretaria demandante do projeto.
- Seleção dos processos acima descritos, quais serão trabalhados, e definição da forma de atuação do PMO e da área demandante.
- Definição da periodicidade para avaliação e captação de informações relacionadas ao projeto, para controle e monitoramento.
- Definição dos documentos que serão utilizados em cada processo selecionado e orientação da equipe para o desenvolvimento desses documentos.
- Desenvolvimento do plano executor ou plano de trabalho do projeto, que deverá conter o planejamento de todos os processos selecionados.
- Desenvolvimento de processos e rotina para controle e gestão de manutenção do projeto, controle integrado de mudanças.
- Definição e implantação do processo relacionado a lições aprendidas dos projetos realizados.
- Registro e documentação da metodologia implantada.

**Etapa 6 – Orientação para manutenção permanente:** fase 9 do modelo descrito acima.

Nessa fase, o projeto é encaminhado para sua efetiva utilização e são criados os procedimentos de manutenção, custeio e gestão. Orientar para manutenção permanente dos projetos se refere ao processo que faz a entrega formal do trabalho realizado e finalizado. A secretaria demandante do projeto é orientada sobre os procedimentos para manutenção e gestão de custeio e administração do produto gerado ao longo de sua vida útil.

Cada produto gerado pode ter um processo de encaminhamento diferenciado. Essa etapa é de entendimento final para definição da metodologia e também para formalização das atividades macro e fluxo do processo.

## XI - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

Já falamos que seguramente o maior problema que afeta o bom resultado dos projetos na área pública é o planejamento ou o planejamento incompleto e inadequado.

Quando nos referimos a planejamento em projetos temos, na realidade, uma visão mais ampla, que acompanha o fluxo de processos. O planejamento ocorre em 3 grandes momentos do fluxo dos processos de gerenciamento de projetos.

Em um primeiro momento, ainda quando o projeto se encontra no estágio de ação proposta em PPA ou de solicitações espontâneas da sociedade, uma análise profunda deve ser feita para entender claramente seus objetivos e sua viabilidade, mesmo que no âmbito estratégico ou com macrovisão.

Entende-se, nesse momento, se a ação ou demanda é, na sequência do fluxo, um projeto ou uma atividade de rotina. Na prática, elas seguem caminhos diferentes em processos e com procedimentos totalmente diferenciados. Por isso, são importantes o entendimento e o encaminhamento correto.

Muitas vezes a ação ou a demanda proposta, quando analisada nesse nível, se transforma em vários projetos. Tomemos, por exemplo, a construção de uma escola. Num primeiro momento, em uma rápida avaliação, entendemos que o proposto é edificar uma construção. Contudo, numa análise mais profunda concluímos que, para funcionar, uma escola precisa de pessoas alocadas, como professores, administradores, segurança, transporte, informática, biblioteca etc. Essas coisas vão demandar mais projetos, com encaminhamentos e prazos diferenciados para sua conclusão.

Também nessa fase, há um entendimento de prioridade das ações e projetos mapeados, levando em consideração os anseios e as necessidades da sociedade, as expectativas políticas e as condições financeiras próprias ou de investimentos externos.

O resultado dessa primeira fase de planejamento, é um portfólio de projetos planejado, priorizado e orientado para a busca do melhor resultado esperado pela população e por seus governantes. Cabe às demais fases, tratadas a seguir, administrar esse portfólio para o desenvolvimento de seus projetos relacionados. Para tal, orientamos pela implantação do escritório de projetos, para que, dentre outras coisas, tenha, em sua principal atividade e justificativa de existência, o monitoramento e controle dos projetos relacionados no portfólio.

Numa fase seguinte de planejamento, ainda considerando do ponto de vista estratégico, mas já considerando os projetos relacionados no portfólio e sua priorização, ocorre mais uma fase importante e imprescindível do planejamento do projeto. Essa fase antecede a de análise da viabilidade e da aprovação e licitação do projeto. Tem, novamente, no escritório de projetos, o seu principal condutor e gestor.

Ocorre, nessa fase, o estudo aprofundado do projeto, o registro e a geração do Termo de Referência, que vai circular, posteriormente, nas secretarias relacionadas e ser avaliado pelo comitê gestor. Ele também servirá como base para licitação e encaminhamento para execução.

É necessário que, nessa fase de planejamento, o estudo seja bem elaborado e detalhado, para que, na sequência, as pessoas tenham o conhecimento necessário para decidir, com segurança, pela execução ou não do projeto e para que as empresas que participam do processo de licitação tenham melhores subsídios para avaliação e orçamentação do projeto.

Os processos considerados nessa fase de planejamento devem ser analisados e complementados para cada organização. Considerando que os projetos são terceirizados, em sua maioria, e que a maior parte dos processos terceirizados é a que representa maior valor financeiro, é nessas duas fases de planejamento que a prefeitura pode influenciar mais no processo de gerenciamento de projetos. Depois que o projeto é licitado e encaminhado à empresa executante, a interferência no planejamento é mais complexa, inviável e de influência extremamente negativa no projeto e na imagem do poder público. Descobrir que há um erro de planejamento na fase de execução é muito tarde e, na maioria das vezes, o resultado é o aumento das estatísticas de projetos malsucedidos e inacabados.

Portanto, entender que o planejamento pela prefeitura deve ser trabalhado e bem feito nas fases estratégicas, antes de sua licitação, é fundamental. Planejar depois é tarde demais. A fase posterior do projeto pós-licitação e aprovação é a fase conhecida, no meio público, como execução do projeto. Aqui, sendo ele terceirizado ou não, é feito um planejamento detalhado de atividades, alocação de recursos, prazos, entregas etc. É um planejamento executor e entende-se que o detalhamento do planejamento irá se enquadrar dentro do planejamento estratégico proposto. Na fase de execução do projeto, terceirizado ou não, há também uma atuação forte do escritório de projetos na coleta de informações sobre o andamento do projeto, a comparação com o planejado e o encaminhamento para análise e a tomada de decisões estratégicas do comitê gestor da organização.

Planejar é antever os fatos, direcionar e tomar decisões, para a boa execução do projeto. Um bom planejamento se faz em equipe. Em linhas gerais, o planejamento estratégico e operacional contempla os seguintes pontos:

- Determina se os objetivos propostos são viáveis e serão alcançados.
- Define previamente como o projeto será realizado.
- Prepara, organiza e estrutura um determinado objetivo.
- Constrói um referencial futuro.
- Realiza, sempre que possível, o planejamento em equipe.
- Considera que o planejamento é interativo, que pode ser revisto, mesmo na fase de execução e de elaboração progressiva.
- Sabe que o desenvolvimento se dá em fases, mas tendo conhecimento e visão do todo.
- Aprende lições com projetos realizados.

Para se obter um bom resultado no planejamento, devemos:

- Planejar em grupo, com diferentes ideias que agregam valor ao projeto.
- Estimular divergências de ideias e propostas.
- Estimular as pessoas a falarem de problemas, riscos e dificuldades.
- Não esperar somente posicionamentos elogiosos e positivos - o pessimista e o negativista também ajudam.
- Analisar as sugestões e definir por aquelas que aderem ao seu projeto e que agregam valor ao objetivo dele.

Via de regra, o planejamento considera e prioriza o financeiro, pela necessidade de prestação de contas. Entretanto, todas as áreas são importantes e não podem ser esquecidas: comunicação, riscos, aquisições e contratos, escopo, recursos humanos, qualidade, formação de parceiros executores, partes interessadas, influência dos projetos no meio em que são inseridos, custos de manutenção que demandaram quando estiverem em uso operacional, dentre tantos outros itens que poderão surgir de um bom planejamento. De nada adianta ter bons executores de projetos, ter ferramentas de gestão financeira e de controle, se os projetos não forem bem estudados e planejados em seus momentos adequados.

O planejamento deve ser completo, dando-se plena importância a todas as áreas. De nada adiante ser um bom comunicador, porque, se não tivermos um bom e completo planejamento, iremos comunicar bem... um fracasso.

## XII - MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROJETOS

O planejamento e o monitoramento/controle são as duas fases mais importantes do gerenciamento de projetos. Se bem elaboradas e trabalhadas, darão consistência e segurança ao projeto. Isso porque:

- Um projeto não tem piloto automático e, portanto, precisa ser conduzido.
- O monitoramento de indicadores orienta para gestão de prazos e custos.
- O controle procura garantir que o planejado seja executado e que qualquer desvio seja tratado pelo processo de gestão de mudança.

Assim como o planejamento ocorre em diversas fases do processo, também o monitoramento e o controle devem ser realizados acompanhando todas essas fases - e não apenas na execução ou na construção do produto ou serviço gerado. Exemplificando, podemos dizer que, na fase 3 da metodologia, o planejamento gera o Termo de Referência, que irá tramitar por diversas áreas e, portanto, é necessário que o escritório de projetos monitore e controle todo esse fluxo.

Um projeto, em todas as fases, sofre influências internas e externas (de quem demandou, da economia interna e externa, dos parceiros etc.), nasce para atender um ou mais objetivos. Assim, é necessário coordenar e controlar, para que os objetivos propostos não sejam distorcidos em função dessas influências. Quando mudanças são necessárias, devem ser analisadas e entendidas por todas as partes interessadas no projeto e, se for o caso, passar por nova aprovação, sobretudo quando envolvem mudança de escopo, custos e tempo. Assim, é necessário ter um monitoramento e um controle de mudanças no decorrer do projeto que sejam devidamente registradas, aprovadas pelo comitê gestor e novamente monitoradas e controladas em sua aplicação.

Outro ponto importante no monitoramento e no controle é a definição de quais informações e indicadores são importantes para serem controlados. Uma informação precisa ser passada, desde sua origem até o comitê gestor, e deve ser verdadeira, precisa e qualificada. Pior do que não ter informação, é tê-la de forma incompleta, inadequada e fora do contexto. Esse tema será melhor abordado no tópico relacionado a indicadores organizacionais e de projetos. Em linhas gerais, o processo de monitoramento e controle é necessário para:

- Coletar, medir e disseminar informações sobre o desempenho do projeto e avaliar as medições e as tendências, para efetuar melhorias no processo.
- Emitir relatórios sobre o andamento do projeto, fazer medição de progresso, previsão e comparações entre o planejado e o realizado.
- Informar sobre o desempenho do projeto em relação a escopo, cronograma, custo, recursos, qualidade e risco.
- Servir de base para reuniões estratégicas para avaliação de projetos, tomada de decisões e controle integrado de mudanças nos projetos.

A função principal do monitoramento e controle é garantir que todo o trabalho planejado seja realizado e que esteja dentro dos parâmetros de custo, escopo, tempo e qualidade esperado. Tem a responsabilidade também sobre todas as áreas de gestão, com destaque para riscos, partes interessadas, gestão financeira, controle de mudanças do projeto e responsabilidade de validação das entregas.



## XIII - INDICADORES DE DESEMPENHO E QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

Quando vemos uma informação expressa em números, temos, num primeiro momento, a impressão de que é muito bom, principalmente quando se fala em milhões ou bilhões. Entretanto, é preciso aprofundar a análise baseada em outros dados e utilizar ferramentas de apoio. Assim, ao final, teremos uma indicação mais precisa e uma avaliação mais confiável.

Se o faturamento de uma empresa é de 10 milhões de reais, por exemplo, isso é bom ou ruim? Somente essa informação não diz nada, quando vista de uma maneira isolada. É preciso ter informações sobre custos, despesas, investimentos realizados etc., dispostas em uma forma contábil, para que possamos saber se aquela empresa tem lucro ou prejuízo, ou seja, se a informação do faturamento de 10 milhões é boa ou ruim.

Trazendo para a realidade de projetos, formatar um gráfico de pizza em um determinado momento e dizer que o projeto está com 60% realizado é bom ou ruim? Somente essa informação, isoladamente, não diz nada. É necessário aprofundar a análise e descobrir o que foi previsto ou planejado para aquele momento. Somente comparando o previsto e o realizado, teremos uma orientação para análise daquela informação.

Em suma, informações precisam ser analisadas, interpretadas, medidas, comparadas com períodos históricos ou com valores previstos ou planejados. Os números são importantes, mas devem ser acompanhados de avaliação, análise e conclusões que nos levem ao pleno entendimento da realidade do projeto. A informação adequada posiciona e ajuda a prever ações futuras (por exemplo: o projeto está atrasado, o custo é maior que o planejado em 5%, mas será revertido nos próximos 2 meses com as seguintes ações.... Ou: o projeto hoje está em dia, mas há uma expectativa de atraso para os próximos meses, em função de não estarmos encontrando o produto x. Estamos estudando medidas para contornar a situação, como...).



Todos os dados relacionados a projetos são importantes para avaliação pelas partes interessadas, mas destacamos alguns que são os principais:

- Data de início e de fim das atividades e do projeto.
- As fases nas quais o projeto está dividido.
- O planejamento das datas de início e fim de cada fase, bem como o valor planejado.
- Custo realizado do projeto.
- Valor orçado.
- Riscos do projeto.

As informações devem ser coletadas pelo escritório de projetos com a equipe do projeto, utilizando indicadores e com todas as partes interessadas. Cabe ao escritório de projetos também compilar as informações, analisar e gerar os relatórios de desempenho do projeto. Os indicadores são instrumentos de gestão, essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação de:

- Organizações.
- Projetos.
- Programas.

Permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança. Destacamos dois tipos de indicadores:

- Indicadores organizacionais são gerados por ações da organização (Ex: taxa de mortalidade infantil, taxa de aprovação escolar no ensino fundamental, taxa de frequência escolar, pontos de alagamento no período de chuva etc.).
- Indicadores do projeto são específicos de projetos em andamento (Ex: variação de prazos, custos, desempenho do projeto, riscos, orçamento etc.).

Cada organização pode selecionar e definir aqueles indicadores que considera importantes, tanto para monitoramento e controle dos projetos, quanto para histórico e divulgação pública.

## XIV - GERENCIADOR DE VALOR AGREGADO

O gerenciamento do valor agregado é uma ferramenta, um método usado para medição do desempenho dos projetos. Leva em consideração a linha de base do escopo, o custo e o tempo para formar a linha de base de medição do desempenho e, assim, ajudar a equipe de projeto a medir o desempenho e progresso do projeto e reportar os indicadores às partes interessadas. São valores considerados no projeto:

- **Orçamento:** é o processo que possibilita, antes do início do projeto, estimar o valor necessário para seu desenvolvimento.
- **Valor planejado:** é o valor estimado que será necessário para executar uma determinada atividade, um componente ou uma fase do projeto.
- **Valor agregado:** é a medida do trabalho executado em determinado momento, expressa em termos do orçamento autorizado para tal trabalho.
- **Custo real:** é o custo total incorrido na execução do trabalho que o valor agregado mediu.

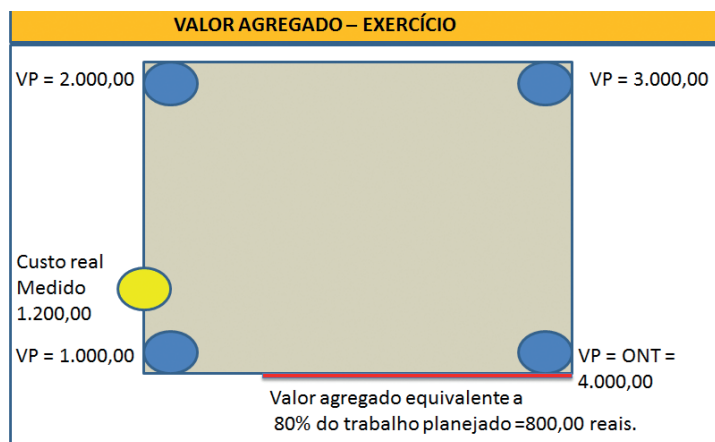
Com base em fórmulas simples aplicadas aos valores coletados, podemos extrair os seguintes indicadores (dos indicadores de desempenho), a partir do valor agregado:

- Variação de prazos (cronograma).
- Variação de custos.
- Índice de desempenho de prazos.
- Índice de desempenho de custos.
- Previsão de estimativa de término no ritmo orçado.
- Estimativa para terminar.
- Variação no término.
- Índice de desempenho para término.
- Análise de variação, tendência e desempenho do valor agregado.

A seguir, propomos um simples exercício para exemplificar o uso da ferramenta de gestão do valor agregado. Exercício: construir um muro, cercando um terreno com lados iguais (quadrado), com um prazo estimado para conclusão de 4 semanas e um orçamento de R\$ 4.000,00. Data de início: 01/10/2015; data de término: 31/10/2015.

Podemos dizer que o valor planejado de custos é de R\$ 1.000,00 por semana já que os lados são iguais e o tempo previsto é igual para todos os lados, finalizando com orçamento de R\$ 4.000,00.

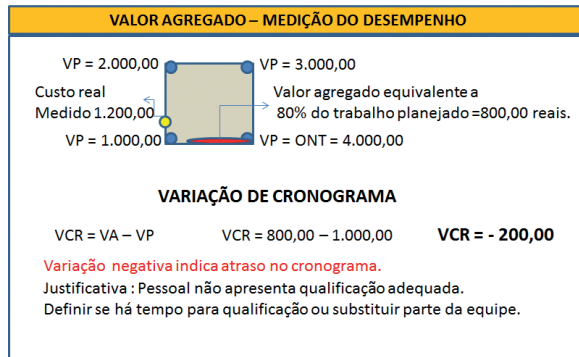
No final da primeira semana, fazemos o primeiro monitoramento e temos a posição indicada na figura abaixo.



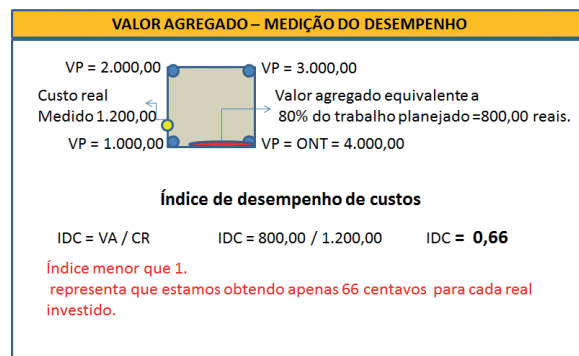
A conclusão inicial é de que o custo é maior do que o previsto e o trabalho realizado, menor do que o previsto, pois prevíamos terminar o lado 1 e somente foi feito 80% deste lado.

Os quadros a seguir demonstram a aplicação da ferramenta de gestão do valor agregado, baseado nas informações levantadas pelo monitoramento descrito com análise da informação e justificativas.

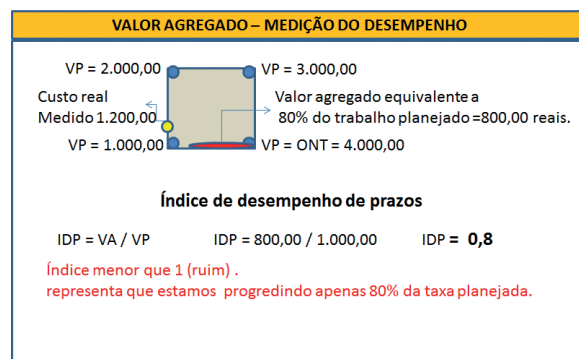
## Variação do cronograma



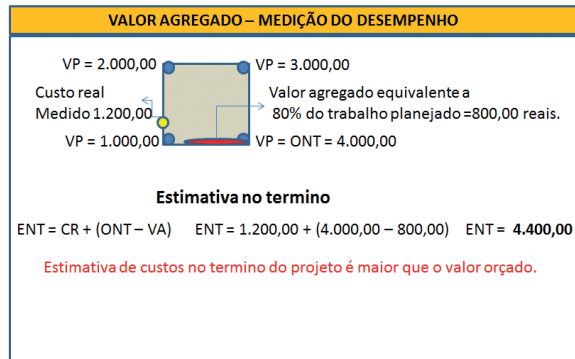
## Variação de custos



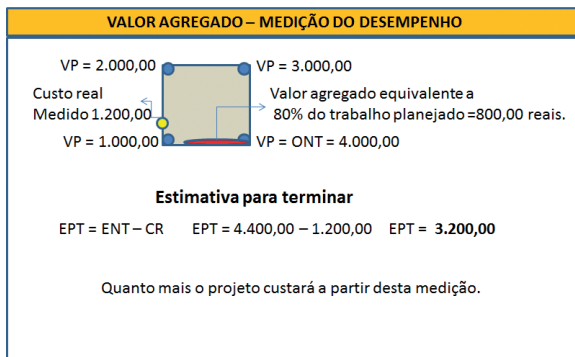
## Índice de desempenho de prazos



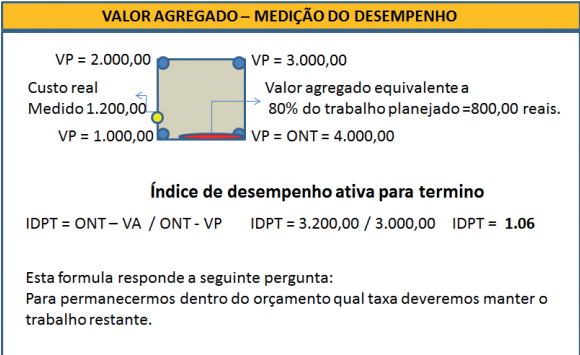
## Estimativa no término



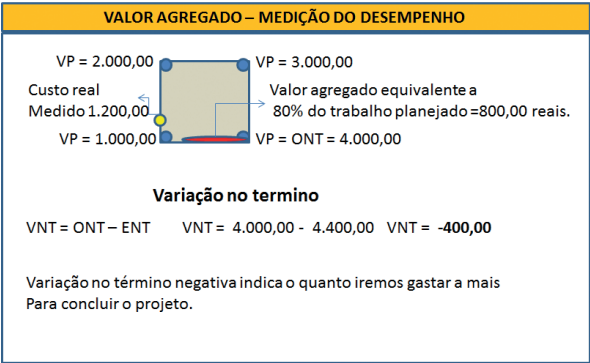
## Estimativa para terminar



Índice de desempenho para término



Variação no término



## XV - ANÁLISE DE UM PROBLEMA OU DE AÇÃO PROPOSTA

Este tema é muito importante que seja estudado e entendido, pois, em um projeto, a todo instante nos defrontamos com problemas e que precisam ser corretamente resolvidos. O que fazemos quando nos defrontamos com um problema? Quantas vezes pensamos ter resolvido o problema e logo nos defrontamos com ele novamente? O problema, para ser efetivamente resolvido, precisa ser identificado, entendido e encarado sem restrições; é preciso descobrir sua causa raiz. Por que queremos ver sempre somente a ponta do iceberg e não a base que o sustenta?

Identificar o problema não é tarefa simples. Há uma tendência em simplificar as percepções e transferir as responsabilidades, principalmente aquelas decisões que, de alguma forma, são desgastantes ou impopulares.

Por que insistimos que a corrupção é somente na área pública e não queremos ver o contexto geral que a contamina e novamente a base que a sustenta? Por que insistimos que a falta de água é ocasionada pela falta de chuvas e rezamos para que chova, quando, na realidade, o problema é o excesso de consumo e o desmatamento?

Uma técnica interessante, criada pelos japoneses, orienta para o estudo adequado dos problemas, para encontrar suas raízes. É chamada de “Os 5 Porquês”. A análise parte da premissa que, após perguntar 5 vezes o porquê de um problema estar acontecendo, sempre relacionado à causa anterior, a causa-raiz será encontrada. Nada impede, porém, que mais (ou menos) do que 5 perguntas sejam feitas. O número 5 vem da observação de que esse número costuma ser suficiente para se chegar a causa raiz. Usando essa metodologia você pode:

- Determinar o que aconteceu (problema).
- Determinar porque o problema aconteceu.
- Descobrir o que fazer para reduzir a probabilidade de que aconteça novamente.
- Eliminar o problema.

Para melhor entender o método, nada melhor do que praticá-lo, por meio de um exercício. Um problema que está nos atormentando com muita frequência, é a falta de água nas cidades. Inicialmente, vamos fazer um estudo do assunto em questão, entender o problema e planejar não só as respostas, mas também as possíveis soluções. O planejamento, sempre que possível, deve ser feito em equipe.

## A ÁGUA: UM BEM FINITO

O volume de água doce na natureza próprio para consumo humano é de vários bilhões de litros. Parece muito, mas, se comparado a toda água que há no planeta, corresponde a apenas 3% do volume total, pois a maioria é salgada e imprópria para o consumo humano.

A água doce está distribuída de forma desigual na superfície da terra. Em algumas áreas, há um grande volume de água e baixo índice populacional, como na Amazônia, e, em outras áreas, como no continente africano, há um contingente populacional grande e quase não há reservas, com tendência a acabar.

Áreas com grande densidade populacional apresentam reservas de água doce insuficientes para seu abastecimento pleno. Enquadramos, nesse ponto, a região sudeste do Brasil, incluindo a cidade mais populosa, que é São Paulo.

Apenas um terço dos (3%) de água doce presente nos rios, lagos, lençóis freáticos superficiais e atmosfera é acessível. O restante está concentrado em geleiras, calotas polares e lençóis freáticos profundos, o que demandaria muito investimento para ser aproveitada.

A quantidade de água doce é uma constante, mas o consumo aumenta. Em 1930, a população do planeta era de 3 bilhões; hoje é de 7 bilhões. O consumo humano traz, junto, uma cadeia enorme de consumo de água. Somente para exemplificar, nós precisamos de moradia e, para que isso aconteça, consumimos água para construir prédios, casas e áreas de lazer. Também precisamos de bens de consumo e comida - e novamente vem a água como principal fonte de recursos na indústria, na agricultura e atividades relacionadas. Também quando pensamos em alimentos, somos adeptos da proteína animal e, por conta disso, motivamos o crescimento da população animal consome água em abundância.

Tudo isso nos leva a entender que o principal problema de falta de água é o excesso de consumo e não a falta de chuvas. O fenômeno de chuvas não é controlado pelo ser humano, não podemos simplesmente ligar um botão quando e onde queremos que chova.



Aplicação do primeiro porquê.

- Por que está faltando água para consumo nas cidades?

Resposta: porque há falta de água nos reservatórios (represas, rios, lagos).

Um segundo porquê é necessário, já que identificamos somente o que é visível, não ou causa-raiz.

**Aplicação do segundo porquê.**

- Por que há falta de água nos reservatórios?

Respostas: 1 - porque o consumo de água é alto e com tendência crescente. 2 - Porque o volume de água dos rios está diminuindo. 3 - Porque há pouco investimento na consciência da importância e no uso racional da água. 4 - Porque há pouco investimento na recuperação e na manutenção do meio ambiente. 5 - Porque não há tratamento adequado do lixo e resíduos sólidos.

Entendemos, neste segundo porquê, uma dimensão maior do problema, mas ainda não temos clara a causa-raiz. Ele não está restrito a um fenômeno da natureza, mas a todo um contexto que o cerca. O principal ator desse cenário, é o ser humano e, em se tratando de natureza, o ser humano não é um ator “do bem”.

**Aplicação do terceiro porquê.**

Para cada ponto identificado no segundo porquê, precisamos fazer a pergunta, abrindo, assim, o leque do entendimento do problema e de soluções a serem aplicadas. Para efeito didático, consideramos que não é necessário demonstrar, na íntegra, todos os desmembramentos, pois ficaria muito extenso. Assim, a pergunta que fazemos neste terceiro porquê é o primeiro ponto que foi identificado na resposta do segundo porquê.

Por que o consumo de água é alto e com tendência crescente?

Respostas: 1 – forte crescimento populacional. 2 – Dependência total da água para tudo que fazemos. **Em relação ao crescimento populacional:** aqui temos duas causas do problema inicial, que geram falta de água nas cidades e podemos tirar algumas conclusões e encaminhamentos para solução. A população da terra hoje ultrapassa os 7 bilhões de pessoas e com tendência de forte crescimento, principalmente em áreas onde há carência de recursos hídricos. O crescimento da população, por sua vez, traz consigo o crescimento do consumo, que aumenta a demanda por água. Como existem áreas com pouca densidade populacional e um volume de água abundante, uma solução seria incentivar a migração populacional para essas áreas ou, uma solução difícil e de alto custo, canalizar a água dessas áreas com grande volume de água para as que têm pouco potencial hídrico, com grande contingente populacional.

Outra solução de médio e longo prazos, mas que é impopular e de difícil aplicação, é pensar no crescimento populacional controlado.

Em relação à dependência total da água para tudo que fazemos: temos dependência total da água, não apenas da que bebemos, mas também da que utilizamos para fazer nossas refeições, nos banheiros, para lavar carros, na construção civil, na indústria, na agricultura etc. Podemos dizer, com convicção, que, sem água, a vida na terra não existe. A solução, nesse caso, é incentivar o desenvolvimento de processos, ideias e tecnologias que busquem soluções alternativas sem consumo de água ou com baixo consumo de água.

Somente para exemplificação, destacamos a aplicação de um terceiro porquê para o segundo ponto levantado no segundo porquê.

Aplicação do terceiro porquê.

- Por que o volume de água dos rios está diminuindo?

Respostas: 1 – Assoreamento dos rios. 2 – Redução de nascentes de água. 3 – Ocupação populacional em áreas de rios. 4 – Falta de chuvas ou de chuvas regulares, principalmente nas nascentes dos rios.

Nesse caso, poderíamos continuar o estudo e descobrir que há necessidade de um quarto porquê, ou então elencar as soluções para alguns desses temas, que poderiam ser considerados como causa-raiz. Nesse ponto, identificamos como uma causa-raiz o assoreamento dos rios e que é necessário corrigir diversas ações humanas. Já no ponto que se refere à falta de chuvas, não há o que fazer, a não ser depender desse fenômeno natural, que acontece de acordo com a vontade da natureza e alheio à nossa vontade.

Trazendo essa questão para o âmbito de projetos, entendemos que é muito importante estudar os problemas e as ações propostas para novos projetos, antes de aplicar e investir no seu desenvolvimento. Quando pensamos que o ensino nas escolas públicas está abaixo das expectativas e precisa melhorar e fazemos a primeira pergunta aos responsáveis, relacionada ao por que a educação não é adequada, ou não temos a resposta ou temos uma resposta que não é a causa-raiz do problema.

## XVI - POR QUE OS PROJETOS FALHAM?

Dados levantados por instituições relacionadas a projetos mostram números significativos e preocupantes: mais de 50% dos projetos não atingem os objetivos propostos. As consequências dos insucessos em projetos são danosas para as organizações e para a sociedade, que vai arcar com os custos.

Vários são os motivos que levam um projeto a fracassar. A seguir, elencamos alguns deles.

### **No que se refere à gestão do escopo do projeto**

- Escopo não especificado adequadamente.
- Escopo não aprovado pelas partes interessadas.
- Falta de critérios de aceitação.
- Sem linha de base.
- Mudanças de escopo trabalhadas sem aprovação.
- Fazer mais do que foi proposto (supérfluo).
- Não houve envolvimento adequado das partes interessadas.

### **Na gestão de recursos humanos**

- Falta de metodologia e experiência da organização.
- Papéis e responsabilidade não claros.
- Baixo desempenho do pessoal.
- Falta de experiência do gerente do projeto.
- Mais de um gerente para o mesmo projeto.

### **Na gestão de recursos financeiros**

- Falta de controle e gestão.
- Uso inadequado.
- Orçamento mal definido.
- Riscos não considerados no cálculo do orçamento.
- Falta de indicadores de desempenho.

### **Na gestão do cronograma**

- Atividades não delimitadas.
- Cronogramas não balanceados.
- Má organização do trabalho.
- Estimativas otimistas e não realistas.

### **Na gestão da qualidade**

- Falta de planos de controle e garantia da qualidade.
- Requerimentos não específicos.
- Inspeção e controle do trabalho realizados pós-projeto e não durante o desenvolvimento das atividades.
- Definição clara do que é qualidade e/ou padrão de qualidade (piso irregular).
- Processos de qualidade não foram seguidos.

### **No entendimento dos objetivos dos projetos**

- Múltiplos objetivos e não relacionados.
- Objetivos não estão claros ou bem definidos.
- Falta de envolvimento da parte demandante do projeto.

### **No gerenciamento de riscos**

- Gerenciamento de riscos inadequado.
- Não há planejamento de riscos.
- Riscos não identificados.
- Não há plano de respostas a riscos.
- Custos dos riscos não quantificados.
- Riscos não são monitorados.
- Falha na comunicação do risco.

### **Na gestão da comunicação e na gestão das partes interessadas**

- Faltou planejamento das comunicações ou foi inadequado.
- Faltou planejamento das partes interessadas ou foi inadequado.
- Partes interessadas não envolvidas.
- Não foi definido claramente o meio oficial de comunicação.
- Não foi definida a base de conhecimento corporativa e do projeto. Informações descentralizadas.
- Relatório de desempenho inadequado. Faltam informações relevantes e verdadeiras.

### **Na gestão das diretrizes**

- Forma de comunicação indefinida.
- Quais documentos devem ser utilizados.
- Onde os documentos devem ser armazenados.
- Horário de trabalho.
- Que ferramentas serão utilizadas (sistemas).
- Estrutura funcional da equipe do projeto.
- Outras diretrizes específicas de cada projeto.



## CONCLUSÕES

Apesar da indicação, no que foi exposto na avaliação, de um quadro preocupante, vemos com bons olhos o despertar de algumas prefeituras para a adoção de melhores práticas e do desenvolvimento e implantação do escritório de projetos. As prefeituras pioneiras desempenham um papel importante no contexto geral, pois nos apoiam como referência, mostrando às demais que existe um caminho a seguir, o que é positivo e determinante para a melhor gestão dos recursos públicos e a melhoria na execução dos projetos em curso e no planejamento de novos projetos.

É necessário ver os projetos e seu gerenciamento na área pública com mais profissionalismo em todos os sentidos, conhecendo conceitos, aprofundando estudos e desenvolvendo metodologia aplicada. Também é importante referenciar o escritório de projetos e colaborar para o seu aperfeiçoamento e maturidade.

O processo de gerenciamento de projetos criado orienta como a prefeitura vai trabalhar projetos como uma organização. A adoção do escritório de projetos para gerenciar a metodologia é um ativo da organização, assim como são os demais processos formalizados e incorporados; não se trata de uma bandeira política momentânea oportunista - esse processo precisa perpetuar e evoluir. Para isso, é preciso identificar e destacar, com essa finalidade, interesses e afinidades, com um perfil ativo e voltado a novos desafios, novas metodologias e ferramentas.

A base para um desenvolvimento adequado e consciente dos projetos é a valorização dos processos estratégicos relacionados a projetos, com ênfase para o controle e administração do portfólio de projetos, para a priorização de projetos, estudos e planejamento estratégico de projetos. Controlar e monitorar projetos com a aplicação de indicadores, com abrangência física e financeira, possibilita uma gestão eficaz, sobretudo dos terceirizados, que são a maioria e, em geral, aqueles que representam maiores valores financeiros investidos.

É fundamental ter clareza de que os projetos são anseios da comunidade, a primeira e a maior parte interessada. É para ela que devem ser direcionados todos os esforços, no sentido de fazer o melhor projeto e alcançar o melhor resultado.

O planejamento e as ações propostas deveriam ser desvinculados do poder executivo, que normalmente coloca seus interesses em patamares elevados, muitas vezes desrespeitando os interesses populares. A função do executivo é fazer e realizar ações com base no contexto esperado e proposto pela sociedade e não determinar o que é o melhor para ela.



Igualmente é necessário desvincular os interesses imediatistas, tendo em vista ações de médio e longo prazos, entendendo que os projetos precisam de tempo para serem planejados, avaliados e conduzidos. Não se pode ignorar e passar rapidamente pelas fases relacionadas na metodologia, pois a maturidade é indispensável.

Há de se ter humildade para entender que não somos detentores de todo o saber e que sempre é possível aprender, agregar algo novo e melhor ao que fazemos. É preciso ouvir e estar aberto a novas ideias.

Precisamos entender que o envolvimento da alta gestão na priorização, no monitoramento e no acompanhamento dos projetos é fundamental; entender que é possível - e dever - de um bom gestor ter transparência total em todas as fases do projeto, com envolvimento das partes interessadas, principalmente da coletividade. Isso deve se dar desde a definição de prioridades e perpassar todas as etapas do projeto. Com a tecnologia de que dispomos hoje, a participação, a transparência e a disponibilização de todas as transações relacionadas ao projeto são perfeitamente possíveis.

Com tudo isso, fica a pergunta: por que não pode ser feito dessa forma?



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## COMENTADAS

Nosso trabalho pode ser segmentado em duas fases: a primeira, com foco no mapeamento do processo de gerenciamento de projetos; a segunda, com foco na metodologia de gerenciamento de projetos e na implantação do escritório de projetos. Os fundamentos utilizados fazem referência a estudos de melhores práticas relacionadas ao BPM (Business Process Management), ao gerenciamento de processos de negócios e ao PMBoK (Project Management Book of Knowledge), guia em gerenciamento de projetos do PMI (Project management Institute).

Neste sentido, fazemos referência inicial ao PMBoK, no qual estão relacionados os conceitos básicos de gerenciamento de projetos e as melhores práticas consagradas pelo mundo. Também é necessário referenciar a certificação PMP (Project Management Professional), profissional em gerenciamento de projetos, fornecida pelo PMI e baseada no PMBoK, na qual o autor é devidamente certificado.

Ainda é preciso citar o livro PMO (*Escritório de projetos, programas e portfólio na prática*), organizado por André Barcaui e colaboradores, que abordaram o assunto com uma didática interessante e com muito conhecimento. O livro *Manual prático do plano de projeto*, de Ricardo Vargas é hoje uma referência mundial em conhecimento de gerenciamento de projetos.

Já o livro *De zero a um*, de Peter Thiel, ofereceu-me subsídios para entender que o monopólio público é uma garantia do Estado, mas que precisa ser trabalhado no sentido de viabilizar parcerias, na motivação de seus colaboradores e na moralização dos serviços prestados. Abaixo, segue referência bibliográfica completa.

BARCAUI, André (org.). **PMO Escritórios de projetos, programas e portfólio na prática**. São Paulo: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2012.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: fundamentos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2015

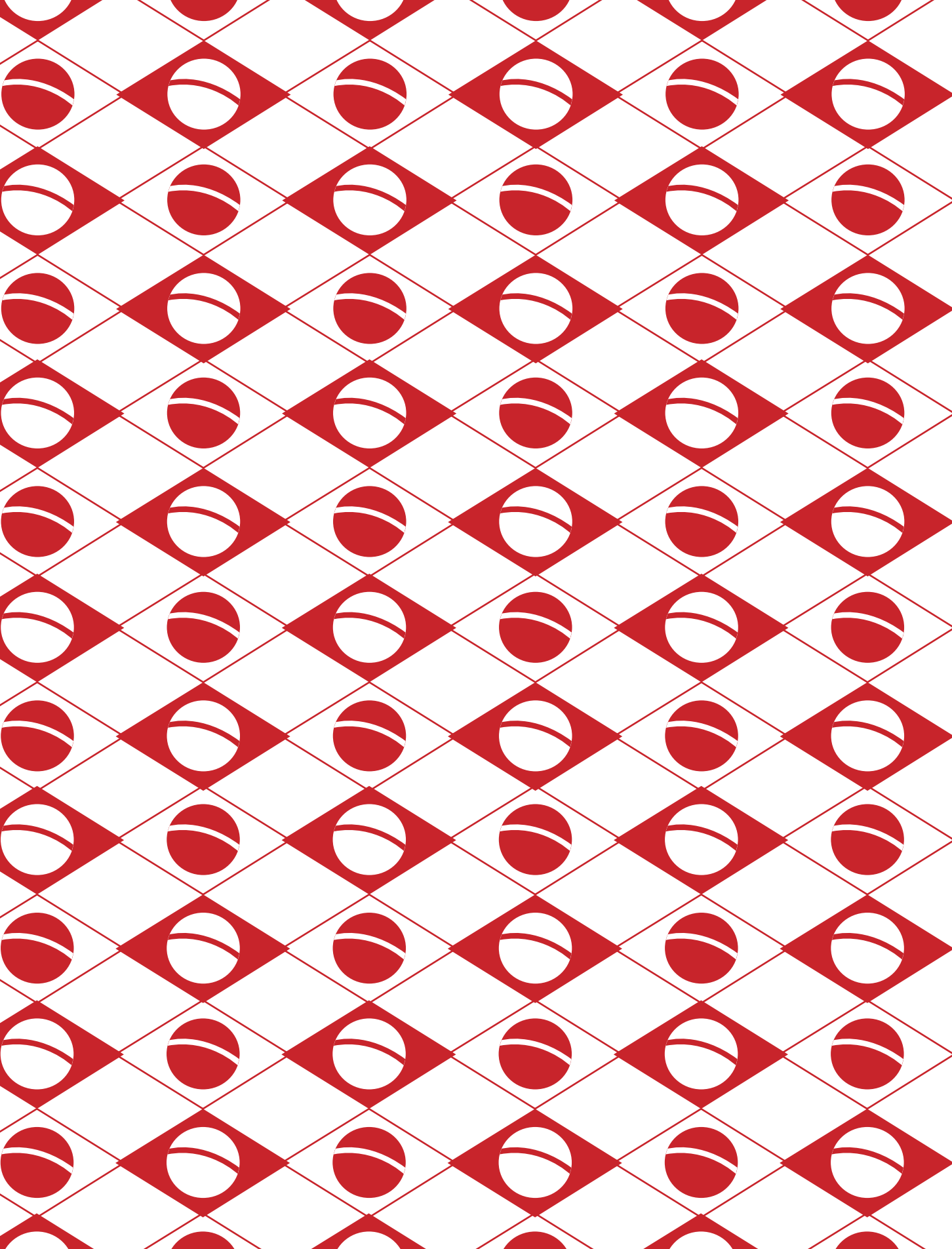
MULCAHY, Rita. **Preparatório para o Exame PMP**. Minnesota: RMC, Publications INC, 2013.

OHNO, Taiichi. **O Sistema Toyota de Produção**. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed, 1997.

PMI (Project Management Institute). **PMBok: Guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

THIEL, Peter. De zero a um. São Paulo: Saraiva, 2014.

VARGAS, Ricardo. **Manual prático do plano de projeto**. 5ª ed. São Paulo: Brasport Livros e Multimídia Ltda., 2014.



# REFLEXÕES FINAIS

O grande objetivo do Forgep foi ajudar os municípios de vários cantos do País a planejarem, gerenciarem e finalizarem bem os seus projetos. Isso se deu por meio de seus dois eixos centrais: a capacitação e o mapeamento.

Ao longo dessa caminhada, pudemos ver alguns municípios altamente capacitados a lidar com o complexo processo que envolve o desenvolvimento de projetos; outros, com mediana capacidade; e, por fim, aqueles que tinham um conhecimento rudimentar a respeito do tema.

Essas diferentes realidades nos fizeram pensar em estratégias diversas, em lançar olhares específicos sobre cada realidade e a desenvolver grande flexibilidade, para que os municípios pudessem receber o melhor de cada ação proposta e de acordo com o patamar no qual se encontravam, a fim de poderem avançar.

Sempre fomos norteados pelo pensamento de que, ao desenvolver bons projetos, as prefeituras e as OSCs estariam prestando um grande serviço à população brasileira. Nosso olhar estava, portanto, na perspectiva da melhora das condições de vida dessa população, que, dependendo do planejamento e da execução de projetos, pode ser ou não beneficiada.

O Forgep conclui essa etapa, tendo a consciência de ter levantado maior interesse pelo tema e de ter cumprido seu papel. Isso não quer dizer, evidentemente, que o projeto esgotou suas possibilidades. Deve-se ter em mente que uma proposta dessa envergadura precisa de tempo para que os interessados absorvam os conhecimentos e, sobretudo, para que esses conhecimentos sejam socialmente aplicados.

Com o empoderamento proporcionado pelos saberes e pelas ferramentas necessárias à execução de projetos, é esperado que o foco de novas propostas tenha como objetivo o fortalecimento da sociedade civil e a qualidade de vida da população. Acreditamos firmemente que a experiência compartilhada entre todos os envolvidos no Forgep foi capaz de fomentar o desejo de conhecer mais e de colocar esse conhecimento a serviço daquelas pessoas que mais necessitam deles: as cidadãs e os cidadãos brasileiros.









O grande objetivo do Forgep foi ajudar os municípios de vários cantos do País a planejarem, gerenciarem e finalizarem bem os seus projetos. Sempre fomos norteados pelo pensamento de que, ao desenvolver bons projetos, as prefeituras e as OSCs estariam prestando um grande serviço à população brasileira.

Com o empoderamento proporcionado pelos saberes e pelas ferramentas necessárias à execução de projetos, é esperado que o foco de novas propostas tenha como objetivo o fortalecimento da sociedade civil e a qualidade de vida da população. Acreditamos firmemente que a experiência compartilhada entre todos os envolvidos no Forgep foi capaz de fomentar o desejo de conhecer mais e de colocar esse conhecimento a serviço daquelas pessoas que mais necessitam deles: as cidadãs e os cidadãos brasileiros.

FLACSO-BRASIL

Realização:



Patrocínio:

