

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>GESTÃO PÚBLICA PARA EXCELÊNCIA.....</b>	<b>03</b>
1.1	PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO PÚBLICA PARA EXCELÊNCIA.....	04
1.2	MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA – MEGP.....	10
1.3	PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA DO DESEMPENHO.....	12
1.4	FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NO MEGP ...	16
1.5	POLÍTICAS PÚBLICAS NO MEGP.....	18
1.5	RESULTADOS NO MEGP.....	18
<b>2</b>	<b>PROJETO.....</b>	<b>21</b>
2.1	DEFINIÇÃO DE PROJETO.....	21
2.2	ELEMENTOS DO PROJETO.....	21
2.3	TIPOLOGIA DE PROJETOS.....	22
2.4	GESTÃO DE PROJETO: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	24
2.5	ESTRUTURA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PROJETO.....	25
2.6	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO.....	25
2.6.1	Definição.....	25
2.6.2	Importância.....	28
<b>3</b>	<b>MONITORAMENTO DO PROJETO.....</b>	<b>28</b>
3.1	INDICADORES DE DESEMPENHO.....	28
3.1.1	Definição.....	29
3.1.2	Elaboração.....	30
3.2	PROCEDIMENTOS DE MONITORAMENTO.....	32
3.2.1	Quadro Lógico ( <i>Logical Framework/ Log Frame</i> ).....	32
3.2.2	Processo de Medida de Resultados – PMR ( <i>Outcome Measurement Process</i> ).....	34
3.3	COMUNICAÇÃO NAS AÇÕES DE MONITORAMENTO.....	36
3.4	FERRAMENTAS DE APOIO AO MONITORAMENTO.....	37

<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO DO PROJETO.....</b>	<b>38</b>
4.1	MATRIZ DE RESULTADOS ESPERADOS DO PROJETO.....	38
4.2	QUADRO DE INDICADORES DE RESULTADOS.....	39
4.3	QUADRO DESCRITOR DE BASELINE.....	40
<b>5</b>	<b>PLANO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO – PMA.....</b>	<b>41</b>
5.1	FORMATAÇÃO DO PMA.....	42
5.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	45
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>

## **1 GESTÃO PÚBLICA PARA EXCELÊNCIA**

A estruturação do Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP foi uma resposta a compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro era de natureza gerencial.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública deve orientar as organizações na busca da transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e até mesmo com organizações do setor privado.

Em 1997, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP (hoje, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA) optou pelos Critérios de Excelência utilizados no Brasil e em diversos países, cujos fundamentos representam o “estado da arte” em gestão.

A adoção à época sem adaptação mostrou-se inadequada para parte das organizações públicas, principalmente para as integrantes da administração direta, em razão da natureza dessas organizações.

A estratégia utilizada pelo Programa foi a de adaptação da linguagem de forma a respeitar a natureza pública das organizações, ao mesmo tempo em que preservou as características dos modelos analisados como de excelência em gestão.

Desde então, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o “estado da arte” da gestão preconizado pelos modelos de referência que lhe deram origem e as mudanças havidas na administração pública brasileira.

A adoção de um Modelo de Excelência específico para a Gestão Pública tornou-se necessário devido à existência de princípios, conceitos e linguagem próprios das organizações de natureza pública, que impactam a sua gestão.

## 1.1 PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO PÚBLICA PARA EXCELÊNCIA

O Modelo de Excelência em Gestão Pública tem como **base** os princípios constitucionais da administração pública e como **pilares** os fundamentos da excelência gerencial.

Princípios são proposições que contém as diretrizes estruturais de determinada ciência, pelos quais seu desenvolvimento deverá pautar-se.

A atual Constituição da República Federativa do Brasil, no *caput* do seu artigo 37, enuncia que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Percebe-se, então, que a gestão pública deve ser exercida obrigatoriamente com observância da:

- **Legalidade**, isto é, estrita obediência à lei, pois nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.

- **Impessoalidade**, ou seja, não fazer distinção entre as pessoas, excetuando-se os casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser disponibilizados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.

- **Moralidade**, isto é, pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.

- **Publicidade**, ou seja, ser transparente, dar publicidade aos fatos e aos dados, induzindo ao controle social.

- **Eficiência**, isto é, fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

Orientados por esses princípios constitucionais, integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública, os fundamentos

apresentados a seguir com base no disposto no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008/2009:

### **1. Pensamento sistêmico:**

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.

Na prática, implica que as pessoas entendam o seu papel no todo (as inter-relações entre os elementos que compõem a organização – a dimensão interna e a dimensão externa). As organizações públicas são sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos que devem interagir com o meio e se adaptar. O seu sistema de gestão deve ser dinâmico e capaz de contemplar a organização como um todo para rever e consolidar os seus objetivos e suas estratégias, observando o alinhamento e a interconexão dos seus componentes, ou seja, a consistência entre os seus objetivos, planos, processos, ações e as respectivas mensurações.

### **2. Aprendizado Organizacional:**

Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.

Na prática, a organização deve buscar de maneira estruturada, específica e proativa, o conhecimento compartilhado, utilizar o erro como instrumento pedagógico, disseminar suas melhores práticas, desenvolver soluções e implementar refinamentos e inovações de forma sustentável. A evolução da organização depende da preservação do conhecimento que ela tem de si própria, de sua gestão e de seus processos.

### **3. Cultura da Inovação:**

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.

Na prática, implica em buscar e desenvolver continuamente idéias originais, incorporando-as a seus processos, produtos, serviços e relacionamentos e romper as barreiras do serviço público antiquado e burocrático, visando a otimizar o uso dos recursos públicos e produzir resultados eficientes para a sociedade.

#### **4. Liderança e constância de propósitos:**

A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais, e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e a assessoria da organização.

Na prática, a alta administração deve atuar como mentora, ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições de curto prazo, mantendo comportamento ético, habilidade de negociação e liderando pelo exemplo. A sua atuação deve conduzir ao cumprimento da missão e ao alcance da visão de futuro da organização.

#### **5. Orientação por processos e informações:**

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando em consideração as informações disponíveis.

Na prática, implica em postura pró-ativa relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente – percepção dos sinais do ambiente e antecipação - com vistas a evitar problemas e/ou aproveitar oportunidades. A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.

A orientação por processos permite planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização de prevenção e solução de problemas, eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade.

Os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização, se transformam em informações que subsidiam a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos. Esses conhecimentos dão à organização alta capacidade para agir e poder para inovar.

#### **6. Visão de futuro:**

Indica o rumo de uma organização. A constância de propósitos a mantém nesse rumo. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado

futuro desejado que oriente o processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.

Na prática, implica em pensar, planejar e aprender estrategicamente, obtendo resultados de alto desempenho e sustentáveis. É por meio da formulação das estratégias que a organização prepara-se para colocar em prática sua visão de futuro. O alcance dessa visão é o resultado da implementação dessas estratégias sistematicamente monitoradas para readequá-las e redirecioná-las, quando for o caso.

### **7. Geração de valor:**

Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento do valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

Na prática, a organização deve enfatizar o acompanhamento dos resultados em relação às suas finalidades e metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas.

### **8. Comprometimento com as pessoas:**

Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, de oportunidade para desenvolver competências e de empreender, com incentivo e reconhecimento.

Na prática, implica em dar autonomia para atingir metas, alcançar resultados e assumir riscos, criar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento de competências, reconhecer o bom desempenho, criar práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável.

### **9. Foco no cidadão e na sociedade:**

Direcionamento das ações públicas para atender continuamente as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.

Na prática, admite que as organizações públicas têm obrigação de atender, com qualidade e presteza, as necessidades e as demandas dos cidadãos usuários, atuais e potenciais, e da sociedade de forma regular e contínua, devendo para tal alinhar as suas ações e resultados a tais necessidades e expectativas e antecipar as necessidades futuras deles, o que implica em estabelecer um compromisso com a sociedade no sentido de fazer o melhor no cumprimento da sua missão institucional considerando o interesse público. É dever da administração pública garantir o direito dos cidadãos de acesso aos serviços públicos de maneira contínua, em especial no que se refere aos serviços essenciais.

#### **10. Desenvolvimento de parcerias:**

Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.

Na prática, implica em desenvolver maior interação, relacionamento e atividades compartilhadas com outras organizações, visando a entrega de valor agregado a suas partes interessadas por meio da otimização das suas competências essenciais. Essas parcerias – formalizadas por um dado período para atingir um objetivo estratégico - podem ser com clientes, fornecedores, organizações de cunho social ou competidores, sendo baseadas em benefícios mútuos claramente identificados.

#### **11. Responsabilidade social:**

Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e ao mesmo tempo tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.

Na prática, pressupõe o reconhecimento da sociedade como parte integrante do ecossistema da organização, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. Consiste no exercício constante da consciência moral e cívica da organização.

O respeito à individualidade, ao sentimento coletivo, à liberdade de associação, bem como a adoção de políticas não-discriminatórias e de proteção das minorias devem orientar as relações da organização com as pessoas.



A organização deve buscar o desenvolvimento sustentável, identificar os impactos na sociedade que possam decorrer de suas instalações, processos, produtos e serviços e executar ações preventivas para eliminar ou minimizar tais impactos. Deve também preservar os ecossistemas naturais, conservar os recursos não-renováveis, racionalizar o uso dos recursos renováveis e ainda atender e superar os requisitos legais e regulamentares associados aos seus bens, serviços, processos e instalações.

Implica também no exercício da cidadania mediante o apoio a ações de interesse social como: educação e assistência comunitária; promoção da cultura, do esporte e do lazer e participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial.

### **12. Controle social:**

Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e dos programas públicos.

Na prática, a Administração Pública deve garantir visibilidade de seus atos e ações e implementar mecanismos de participação social. Implica em disponibilizar informações sobre as ações públicas em condições de serem entendidas, interpretadas e de possibilitarem efetivamente o controle social, bem como em tornar acessíveis aos cidadãos as informações sobre o funcionamento da administração pública.

### **13. Gestão participativa:**

Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Na prática, uma gestão participativa é implementada dando-se às pessoas autonomia para o alcance de metas e cobrando a cooperação, o compartilhamento de informações e a confiança para delegar. Em resposta, as pessoas assumem os desafios e os processos de trabalho dos quais participam, tomando decisões, criando, inovando e gerando um clima organizacional saudável.

## 1.2 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA - MEGP

O MEGP é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão. A figura a seguir representa graficamente o Modelo, destacando a relação entre suas partes.

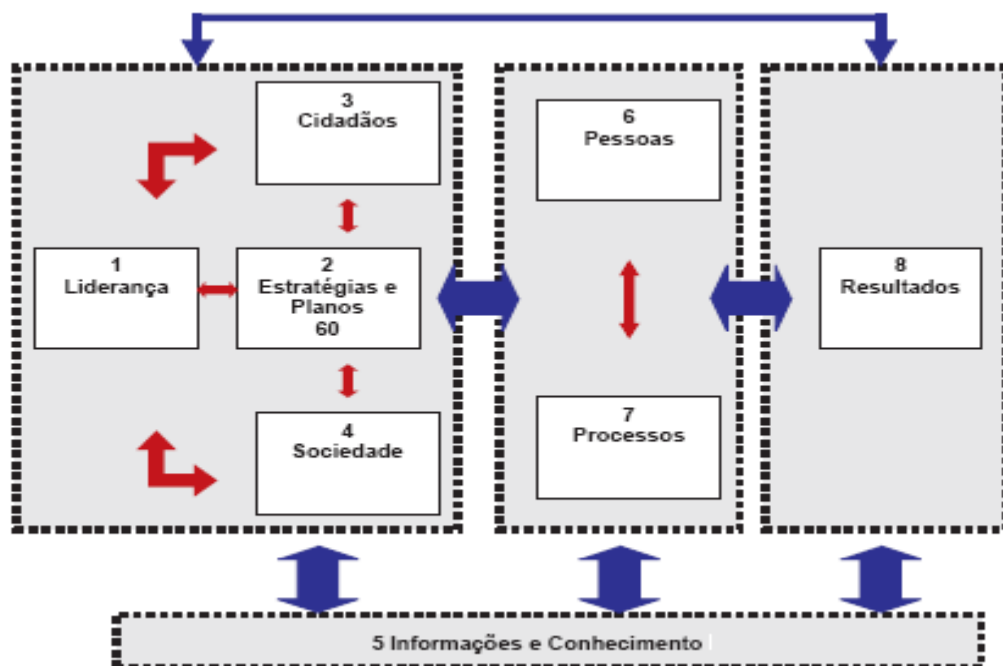


Figura 1 – Representação Gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública

Fonte: Gespública, 2008, p. 18.

A figura evidencia o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do Modelo (setas menores), demonstrando o enfoque sistêmico do modelo de gestão.

O primeiro bloco abrange os Critérios **Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade** e corresponde ao **planejamento**.

Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos-usuários, os serviços, os produtos e os processos são planejados conforme os recursos disponíveis para melhor atender ao conjunto dessas necessidades.

O segundo bloco abrange os Critérios **Pessoas** e **Processos** e corresponde à **execução** do planejamento.

Nessa etapa concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

O terceiro bloco compreende o Critério **Resultados** e corresponde ao **controle**, pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

O quarto bloco compreende o Critério **Informações e Conhecimento** e representa a **inteligência da organização**. Consiste no processamento e avaliação dos dados e fatos da organização (internos) e daqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas que de alguma forma podem influenciar o seu desempenho. Isto permite à organização corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

A organização pública inicia o ciclo de melhoria contínua do sistema de gestão do GESPÚBLICA pela auto-avaliação com o apoio da Rede Nacional da Gestão Pública. O ciclo do GESPÚBLICA objetiva construir organizações de alto desempenho em busca da excelência em gestão. A figura a seguir mostra como funciona esse ciclo.



Figura 2 – Processo de Melhoria Contínua do GESPÚBLICA

Fonte: Gespública, 2006.

### 1.3 PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA DO DESEMPENHO

As organizações públicas percebem hoje a necessidade de adotar instrumentos de gestão de processos e sistemas que as tornem mais competitivas. São esses instrumentos que possibilitarão a sua sobrevivência em um mercado globalizado. Dentre os métodos utilizados destaca-se, pelo seu uso universal, o Ciclo do PDCA.

Desenvolvido na década de 1930 por Walter A. Shewhart nos EUA, no *Bell Laboratories*, o Ciclo do PDCA resultou da análise estatística do controle de processos. Em 1950, ele foi adotado por W. E. Deming para desenvolver os conceitos de qualidade total no Japão e se popularizou.

O Ciclo do PDCA é projetado para sistematizar o planejamento e a execução das ações organizacionais em uma espiral crescente de melhoria. As práticas, processos ou padrões sempre podem ser reavaliados, permitindo melhorias ou implantação de métodos mais adequados, que favorecem a redução dos custos e aumentam a produtividade organizacional. Para ser eficaz, deve estar disseminado e dominado conceitual e operacionalmente por todos os colaboradores da organização.

Esse método é uma das ferramentas que permite a implementação do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP. Ele está diretamente vinculado às premissas da qualidade e da melhoria contínua.

O PDCA é uma ferramenta de extrema versatilidade e pode ser aplicada em toda a organização. O ciclo apresenta quatro fases, representadas pelas respectivas letras, que são as iniciais, em inglês, dos procedimentos a serem adotados: **Plan**, **Do**, **Check** e **Act**. Sua dinâmica se revitaliza a cada fechamento, que é marcado pelo início de uma nova fase: **planejar** (definição de metas), **fazer** (efetivar o planejado), **verificar** (acompanhar a eficácia da ação) e **agir** (melhorar os resultados), reiniciando-se em seguida.

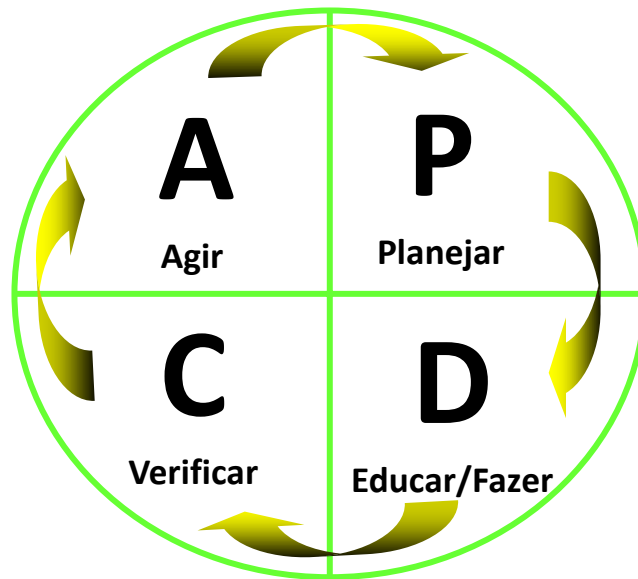


Figura 3 – Ciclo do PDCA

Fonte: Gespública, 2006.

Na fase do **planejamento** (1ª etapa), são especificados:

- os objetivos da organização;
- as práticas a serem utilizadas para a obtenção dos resultados;
- a alocação dos recursos necessários como: humanos, financeiros, materiais e tecnológicos e
- os indicadores a serem empregados no acompanhamento do que foi planejado.

Essa fase é considerada por muitos estudiosos a mais importante do ciclo, pois as definições que nela ocorrem orientam todos os procedimentos seguintes. É a etapa da **eficácia** e deve ser elaborada cuidadosamente.

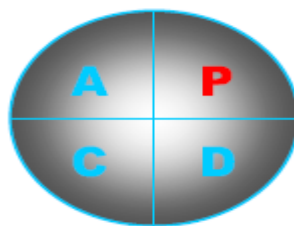


Figura 4 – Ciclo do PDCA: 1ª Etapa

Fonte: Gespública, 2006.

Na **execução** (2ª etapa), são implementadas as estratégias e ações definidas no planejamento. Compreende dois momentos: o da educação e treinamento e o da execução em si. No primeiro, as pessoas são preparadas para atuar utilizando as práticas e padrões estabelecidos. No segundo, as atividades são colocadas em prática. É a etapa da **eficiência**.

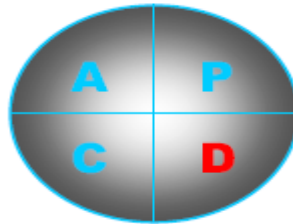


Figura 5 – Ciclo do PDCA: 2ª Etapa

Fonte: Gespública, 2006.

A fase da **verificação** (3ª etapa) está relacionada com a averiguação das ações executadas e com a análise crítica dos procedimentos adotados. Essa etapa é fundamental, pois orientará a correção das ações, das práticas de gestão ou dos padrões definidos. Nela ocorre a comparação dos resultados obtidos com os que foram estabelecidos no planejamento.

Para realizar a comparação são utilizados indicadores (itens de controle), definidos durante o planejamento, uma vez que estes variam conforme as necessidades da organização, seus objetivos e metas.

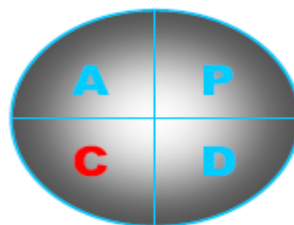


Figura 6 – Ciclo do PDCA: 3ª Etapa

Fonte: Gespública, 2006.

A última fase é a da **ação corretiva** (4ª etapa), onde ocorrem os processos de melhorias ou correções dos padrões. As ações podem se restringir às melhorias focalizadas, relacionadas ao aperfeiçoamento ou correção dos padrões já estabelecidos durante o planejamento. Podem, também, ser realizadas no âmbito da organização, de forma mais ampla, alterando diretrizes ou práticas de gestão, ou seja, alterando o próprio planejamento.

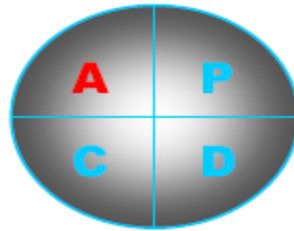


Figura 7 – Ciclo do PDCA: 4ª Etapa

Fonte: Gespública, 2006.

Em resumo, o Ciclo do PDCA é um instrumento versátil, possível de aplicação em diferentes situações e nos mais variados níveis, promovendo a eficiência e a eficácia.

## 1.4 FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NO MEGP

O Critério 2 do MEGP aborda Estratégias e Planos, examinando como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, visando o atendimento de sua missão e a satisfação das partes interessadas.

No item **Formulação das Estratégias** examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo institucional da organização. Também examina o processo de acompanhamento dos ambientes internos e externos. Indaga sobre:

- o processo de formulação das políticas públicas, quando pertinente; pedindo para que a organização destaque como identifica o universo institucional e os atores envolvidos nas políticas públicas das quais participa como formuladora e/ou executora, quando pertinente;
- o processo de formulação das estratégias da organização; pedindo para que sejam apresentadas as principais etapas e as áreas envolvidas no processo;
- a consideração dos aspectos relativos ao ambiente externo no processo de formulação das estratégias, pedindo para que sejam destacados: a) os aspectos considerados e b) como a organização se relaciona com outros órgãos e entidades para estabelecer parcerias com o intuito de melhor cumprir sua missão institucional;
- a realização da análise do ambiente interno; pedindo para que seja destacado como é considerado o conhecimento da organização.
- a avaliação e seleção das estratégias; pedindo para: a) destacar as principais estratégias selecionadas e o alinhamento com o PPA, a LDO, LOA e com os objetivos da organização e os respectivos aspectos fundamentais para o seu sucesso e b) citar a forma como a organização insere o desenvolvimento sustentável na sua estratégia visando atingir resultados favoráveis nas áreas social, ambiental e econômica, quando pertinente;



- o envolvimento das áreas da organização e das partes interessadas, quando pertinente, nos processos de formulação de estratégias e
- a comunicação das estratégias às partes interessadas pertinentes para o estabelecimento de compromissos mútuos.

No item **Implementação das Estratégias** examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar o desdobramento, a realização, o acompanhamento e a atualização das estratégias da organização. Indaga sobre:

- a definição dos indicadores para a avaliação da operacionalização das estratégias, o estabelecimento das metas de curto e longo prazos e a definição dos respectivos planos de ação; pedindo para: a) apresentar os principais indicadores, metas e planos de ação, destacando aqueles relacionados à redução de custos e melhorias da qualidade dos serviços; b) destacar como são feitas as projeções sobre os referenciais comparativos utilizados pela organização e c) destacar o envolvimento da força de trabalho na elaboração dos planos de ação;
- o desdobramento das metas estabelecidas para as áreas da organização, visando assegurar a coerência entre os indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias e aqueles utilizados na avaliação do desempenho dos processos;
- o desdobramento dos planos de ação para as áreas da organização, visando assegurar a coerência com as estratégias selecionadas e a consistência entre os respectivos planos;
- a alocação dos diferentes recursos para assegurar a implementação dos planos de ação; pedindo para apresentar os principais recursos financeiros e não-financeiros alocados;
- a comunicação das metas, dos indicadores e dos planos de ação para a força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas e
- a realização do monitoramento da implementação dos planos de ação.

**Nota:** No primeiro tópico devem ser apresentados os principais indicadores relacionados aos cidadãos-usuários, à execução dos programas e das ações do PPA, à sociedade, às finanças e ao orçamento, às pessoas, aos processos de suprimento e aos processos finalísticos e de apoio.

## 1.5 POLÍTICAS PÚBLICAS NO MEGP

O Critério 4 do MEGP aborda **Sociedade**, sendo composto por três itens: **Atuação Socioambiental, Ética e Controle Social e Políticas Públicas**.

Com relação às **Políticas Públicas** é examinada a implementação de processos gerenciais, que têm por objetivo a atuação da organização nas políticas públicas do setor em que atua, quer como formuladora quer como executora, incluindo sua avaliação e divulgação. Indaga sobre:

- a identificação das necessidades da sociedade em relação ao setor de atuação da organização e a transformação delas em requisitos para a formulação e execução das políticas públicas, quando pertinente;
- a contribuição da organização na formulação ou sua atuação na execução das políticas públicas do setor a que pertence; pedindo para que sejam apresentadas as principais políticas públicas em que a organização atua; bem como destacados o nível de atuação e os principais atores envolvidos e como é assegurada a participação da sociedade;
- a divulgação das políticas públicas e seus respectivos objetivos para a sociedade; pedindo para destacar os principais canais de comunicação utilizados;
- o monitoramento e avaliação da execução das políticas públicas, em seu nível de atuação; pedindo para destacar os indicadores de impacto e demais indicadores utilizados e seu relacionamento com os requisitos estabelecidos e
- a avaliação da satisfação da sociedade e das demais partes interessadas com a implementação das políticas públicas, em seu nível de atuação.

## 1.6 RESULTADOS NO MEGP

Saída ou resultado é aquilo que deixa um processo. Processos entregam saídas.

Resultados normalmente podem ser vistos ou sentidos nas entregas.

Saídas não tem valor por si só. O propósito será atingido somente se as

saídas corretas forem entregues.

Resultado é um nível de desempenho. Pode ser associado com o processo ou com a saída.

Resultados implicam em um determinado desempenho. Falam sobre o futuro.

Os resultados e conseqüências que atingem as metas são benéficos.

O relacionamento entre processos, saídas e resultados nem sempre é fácil de ser identificado.

Quando se age sobre os resultados:

- melhora a entrega do serviço;
- melhora o orçamento;
- aumenta a responsabilidade;
- conserva e aumenta o comprometimento e
- melhora a satisfação dos clientes.

Os indicadores que medem resultados demonstram a conexão entre os objetivos estratégicos e as metas.

A análise dos resultados da organização e do seu desempenho em relação às várias partes interessadas depende do sistema de medição adotado.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP é composto de oito critérios (partes). O **Critério 8 – Resultados** solicita a apresentação das conseqüências objetivas da implementação das práticas de gestão requeridas nos Critérios de 1 a 7, que enfocam a descrição dos processos gerenciais.

Às organizações públicas são solicitados os seus resultados orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio e os relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho pela verificação do atendimento dos níveis de expectativa das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

Com base no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2008/2009, os resultados solicitados são:

❖ **Relativos aos cidadãos-usuários**, que englobam também os resultados relativos à imagem da organização. É solicitado que os resultados dos principais indicadores relativos aos cidadãos-usuários sejam estratificados por

grupos de cidadãos-usuários, segmentos de mercado ou tipos de produtos, quando aplicável.

❖ **Relativos à sociedade**, que abrangem também os resultados relativos à atuação socioambiental, à ética, ao controle social e às políticas públicas. É solicitado que os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade, à atuação socioambiental, à ética, ao controle social e às políticas públicas sejam apresentados estratificados por instalações, quando aplicável.

❖ **Orçamentários e financeiros**, que incluem os resultados referentes à estrutura, à liquidez, à atividade e à rentabilidade, quando pertinente. É solicitado que os resultados dos principais indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira sejam estratificados por unidades ou filiais, quando aplicável. Há uma solicitação expressa dos seguintes resultados:

- de eficiência na aplicação dos recursos orçamentários e financeiros da organização;
- do indicador relação entre recurso executado X recurso planejado;
- do indicador cumprimento das metas planejadas X recursos executados;
- de desempenho na conservação do patrimônio e na arrecadação de receitas decorrentes do seu uso, quando pertinente;
- da arrecadação de receitas decorrentes de recolhimento de taxas por prestação de serviços ou de impostos, quando pertinente e
- referentes ao desempenho financeiro e/ou valores econômicos, no caso de empresas públicas e sociedades de economia mista que atuam no mercado.

❖ **Relativos às pessoas**, que abrangem também os referentes aos sistemas de trabalho, à capacitação e ao desenvolvimento e à qualidade de vida. É solicitado que os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas, aos sistemas de trabalho, à capacitação e ao desenvolvimento e à qualidade de vida sejam apresentados, estratificando-os por grupos de pessoas da força de trabalho, funções na organização e, quando aplicável, por instalações. Há uma solicitação expressa dos resultados dos principais indicadores de:

- eficácia e melhoria dos sistemas de trabalho;
- avaliação, capacitação e desenvolvimento de pessoas e
- bem-estar e satisfação de pessoas.

❖ **Relativos aos processos de suprimento**, que abrangem os referentes aos produtos adquiridos e à gestão dos processos de suprimento. É solicitado que os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos adquiridos e à gestão de relacionamento com os fornecedores sejam estratificados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos adquiridos, quando aplicável.

❖ **Dos processos finalísticos e de apoio**, que abrangem os referentes ao produto/serviço e à gestão dos processos finalísticos e de apoio.

## 2 PROJETO

### 2.1 DEFINIÇÃO DE PROJETO

Segundo a norma ISO 10.006 – Diretrizes para Qualidade de Gerenciamento de Projetos, projeto é “um processo único, consistindo em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

Para o PMBOK®, projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

### 2.2 ELEMENTOS DO PROJETO

Todo projeto apresenta os seguintes elementos:

• **um objetivo**: Um resultado final, uma saída ou um produto definível, que é definido em termos de custo, qualidade e prazo do resultado das atividades do projeto.

- **complexidade:** Muitas tarefas diferentes são necessárias para que os objetivos de um projeto sejam alcançados. O relacionamento entre todas essas tarefas pode ser complexo, especialmente quando o número delas é grande.

- **unicidade:** Usualmente é único. Não é um empreendimento repetitivo.

- **incerteza:** Todo projeto é planejado antes de ser executado e, portanto, traz em seu bojo um pouco de risco.

- **natureza temporária:** O projeto tem um início e um fim definidos, impondo uma concentração temporária de recursos, os quais são usualmente realocados quando findam as suas contribuições aos objetivos do projeto.

- **ciclo de vida:** Os recursos necessários a um projeto mudam durante o curso de seu ciclo de vida.

### 2.3 TIPOLOGIA DE PROJETOS

A tipologia de projetos dá uma idéia da natureza dos projetos e das dificuldades de seu gerenciamento. A **incerteza** - que diz respeito ao alcance dos objetivos do projeto de custo, prazo e qualidade -, afeta particularmente o **planejamento do projeto** e a **complexidade** – em termos de tamanho, valor e número de pessoas envolvidas nele - afeta particularmente o **controle do projeto**.

Os projetos com alta incerteza são especialmente difíceis de definir e de estabelecer objetivos realísticos. Se os detalhes exatos de um projeto estão sujeitos a mudanças durante sua execução, o processo de planejamento torna-se difícil. A incerteza é inimiga do planejamento estável. Quando ela é alta, todo o processo de planejamento do processo precisa ser suficientemente flexível para lidar com as consequências das mudanças.

Os projetos com altos níveis de complexidade não são necessariamente difíceis de planejar, embora possam envolver esforço considerável; entretanto, seu controle pode ser problemático. À medida em que os projetos tornam-se mais detalhados, com muitas atividades, recursos e grupos de pessoas envolvidos, a possibilidade de acontecerem coisas erradas aumenta consideravelmente.

Quando incerteza e complexidade encontram-se em alto nível em um projeto, a vida do seu Gerente - por mais preparado e habilidoso que seja - fica por um fio, conforme demonstram as hilariantes “**Leis do Gerenciamento de Projeto**”:

### ***Leis do Gerenciamento de Projeto***

1. *Nenhum projeto grande é jamais instalado pontualmente, dentro do orçamento, ou com o mesmo pessoal que o começou. O seu não será o primeiro.*
2. *Os projetos progridem rapidamente até que estejam 90% completos, então eles ficam para sempre nos 90% completos.*
3. *Uma vantagem de objetivos vagos de projetos é que eles permitem que você evite o embaraço de estimar os custos correspondentes.*
4. *Quando as coisas vão bem, algo vai dar errado.*
  - *Quando as coisas não podem ir pior, elas vão piorar.*
  - *Quando as coisas parecem ir bem, é porque você não olhou com atenção suficiente.*
5. *Se se permite que o conteúdo do projeto mude livremente, a taxa de mudança vai exceder a taxa de progresso.*
6. *Nenhum sistema nunca está completamente livre de falhas. As tentativas de sanear as falhas de um sistema inevitavelmente introduzem novas falhas que são ainda mais difíceis de encontrar.*
7. *Um projeto descuidadamente planejado vai tomar o triplo do tempo esperado para se completar, um projeto cuidadosamente planejado somente vai tomar o dobro do tempo esperado.*
8. *Os grupos de projeto detestam relatórios de progresso porque ele vividamente manifesta sua falta de progresso.*

## 2.4 GESTÃO DE PROJETO: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Todo projeto é inclinado a ter problemas e a falhar por diversas razões. Há, contudo, alguns pontos em comum nos sucessos e nas falhas dos projetos, que permitem destacá-los como Fatores Críticos de Sucesso:

- **Metas claras:** Com a definição da filosofia ou missão geral do projeto e comprometimento dos membros do grupo com as metas.
- **Gerente de Projeto competente:** Com as necessárias habilidades interpessoais, técnicas e administrativas.
- **Apoio da Administração Superior:** Comprometimento da Alta Administração com o projeto.
- **Membros do grupo de projeto competentes:** Com preparo para apoiar tecnicamente o projeto, sendo providenciado treinamento se necessário.
- **Adequada alocação de recursos:** Disponibilização na quantidade requerida dos recursos necessários: dinheiro, pessoal, logística etc.
- **Canais de comunicação adequados:** Disponibilização de informações suficientes sobre os objetivos do projeto, o *status*, as mudanças, as condições organizacionais e as necessidades dos clientes.
- **Mecanismos de controle:** Uso de mecanismos de monitoramento dos eventos reais e de reconhecimento dos desvios do plano.
- **Capacidade de retroalimentação:** Todos os envolvidos com o projeto devem ser capazes de rever o *status* do projeto e de fazer sugestões e correções por meio de canais de retroalimentação formais ou reuniões de revisão.
- **Respostas a clientes:** Todos os usuários potenciais do projeto participam e são mantidos atualizados sobre o *status* do projeto.
- **Mecanismos de solução de problemas:** Um sistema ou um conjunto de procedimentos capaz de solucionar problemas quando eles surgem detectando a causa raiz.
- **Manutenção do pessoal do projeto:** O envolvimento continuado do pessoal-chave do projeto ao longo do seu ciclo de vida; evitando a rotatividade de pessoal com risco do comprometimento da aprendizagem.



## 2.5 ESTRUTURA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PROJETO

O Modelo de Gerenciamento de Projeto proposto por Slack; Chambers; Harland; Harrison & Johnston (1996) categoriza as atividades de gestão de projeto em cinco estágios:

### **Estágio 1 - Compreensão do ambiente do projeto:**

São avaliados os fatores internos e externos que podem influenciar o projeto.

### **Estágio 2 - Definição do projeto:**

Há o estabelecimento dos objetivos, do escopo e da estratégia para o projeto.

### **Estágio 3 - Planejamento do projeto:**

Ocorre a decisão de como o projeto será executado.

### **Estágio 4 - Execução técnica:**

Desempenho dos aspectos técnicos do projeto.

### **Estágio 5 - Controle do projeto:**

Garantia de que o projeto está sendo executado de acordo com o planejado.

## 2.6 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

### 2.6.1 Definição

Na linguagem corrente, **monitorar** significa acompanhar e verificar alguma coisa, especialmente dados obtidos por algum sistema de medição; em outras palavras, significa acompanhar o comportamento de processos ou sistemas, visando detectar desvios.

Por sua vez, **avaliar** é entendido como determinar o valor de algo, fazer a apreciação, analisar, julgar, ponderar.

No âmbito da gestão de projeto deve-se entender como:

**Monitoramento:** O acompanhamento contínuo e sistemático das atividades previstas, verificando se a execução do projeto está acontecendo conforme o planejado. O monitoramento acompanha o que está sendo realizado, com foco na **eficiência** do projeto.

**Avaliação:** A análise dos resultados obtidos por meio da realização das atividades do projeto, verificando em que medida os objetivos foram alcançados. A avaliação mede os resultados e impactos, com foco na eficácia (ou efetividade) do projeto.

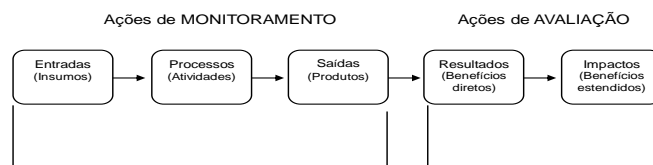


Figura 8 – Cadeia de causas e efeitos na execução de um Projeto  
Fonte: Moura & Barbosa, 2009, p. 130.

Em um projeto, as **entradas** envolvem os recursos humanos, os financeiros e os físicos necessários ao seu desenvolvimento. Vários **processos**, representados pelos trabalhos e tarefas ao longo do projeto, são executados com o envolvimento desses recursos. As ações finalizadas dos processos representam as **saídas** do projeto, que podem ser: atividades concluídas, serviços prestados ou produtos entregues. Essas ações realizadas contribuem para promover mudanças de desempenho, ou seja, **resultados**, que, por sua vez, agregam benefício ou valor ao ambiente, em outras palavras, **impacto**.

As ações de monitoramento referem-se aos processos (atividades, tarefas) desenvolvidos no projeto, com suas respectivas entradas e saídas. Elas acompanham o trabalho realizado, o que inclui os recursos necessários (entradas) para o trabalho e os seus respectivos produtos (saídas). Assim, o monitoramento mede a eficiência do projeto e deve responder às perguntas:

1. Tudo o que foi planejado foi realizado?
2. O que foi planejado foi executado bem?

As ações de avaliação referem-se à análise dos resultados e impactos produzidos pelo projeto, verificando em que medida os objetivos foram alcançados. Assim, a avaliação mede a eficácia do projeto e deve responder às perguntas:

1. Os resultados esperados foram alcançados?
2. Chegou-se onde se desejava? Se não, por quê?



**“Os procedimentos de monitoramento têm por base o Plano de Ação do Projeto; enquanto os procedimentos de avaliação têm por base o Escopo do Projeto.”**

Os processos de monitoramento e avaliação são interdependentes e complementares. Ambos necessitam de dados e informações sobre atividades e resultados do projeto. Esses dados e informações são obtidos por meio de indicadores de desempenho.

O monitoramento, como processo de obtenção de dados relativos ao que está sendo feito ao longo de um projeto, constitui uma base imprescindível para as ações de gestão do mesmo. O monitoramento, em si mesmo, não é uma função de análise. Sua principal função é fornecer dados e informações sobre as atividades, produtos e serviços para o processo de análise ou avaliação do desempenho do projeto. Dessa forma, monitoramento sem análise dos dados obtidos não tem sentido, porque significaria aplicação de recursos sem nenhuma consequência útil para a gestão do projeto. Igualmente, não existe avaliação sem monitoramento, porque não haveria dados ou informações para sustentar análises, comparações ou julgamentos.

Projetos sociais e educacionais diferem em muitos aspectos de projetos em áreas não sociais. Dentre essas diferenças, cabe destacar a dificuldade de avaliação dos resultados produzidos pelos projetos, porque, em sua maioria, tratam-se de resultados intangíveis, que apresentam dificuldades em serem verificados ou observados diretamente. Muitos resultados requerem a utilização de instrumentos de medida ou avaliação sofisticados e complexos. Como consequência, não raro, o

processo de avaliação fica, geralmente, reduzido à simples verificação da entrega de produtos ou serviços tangíveis, sem chegar à verificação de resultados efetivamente alcançados. O Plano de Monitoramento e Avaliação – PMA contribui para corrigir essa tendência altamente prejudicial.

### **2.6.2 Importância**

Projetos de pequeno porte e de baixa complexidade são relativamente fáceis de acompanhar e avaliar. Neles, um Plano de Ação bem elaborado pode ser suficiente para fornecer as informações essenciais ao acompanhamento das atividades e tarefas do projeto. Igualmente, a declaração de objetivos específicos e dos resultados esperados, nesses projetos, pode ser suficiente para o processo de avaliação.

Em projetos grandes e complexos, entretanto, em que o acompanhamento e avaliação requerem dados e informações sobre inúmeras atividades e tarefas interdependentes, além de dados e informações sobre resultados do projeto em contextos abrangentes e complexos; é indispensável a adoção de métodos e estratégias específicas de monitoramento e avaliação.

A adoção dessas medidas visa a garantir a eficiência e a efetividade na aplicação de grande volume de recursos físicos, humanos e financeiros no desenvolvimento de tais projetos.

O monitoramento e avaliação de um projeto têm por finalidade aumentar a eficiência e efetividade dos recursos financeiros, físicos e humanos empregados, minimizando perdas e maximizando a obtenção dos resultados esperados.

## **3 MONITORAMENTO DO PROJETO**

### **3.1 INDICADORES DE DESEMPENHO**

Indicadores de desempenho são indispensáveis no processo de

planejamento do monitoramento e avaliação de projetos. Indicador é um termo genérico dado à medição fornecida por um determinado instrumento.

### 3.1.1 Definição

No contexto de gestão de projetos, um indicador de desempenho é uma medida (em geral quantitativa), que identifica características de **impactos, resultados, saídas, processos e entradas** de um projeto.

Os indicadores de um projeto são medidas que revelam o quanto está sendo cumprido o seu Plano de Ação e como está o alcance dos seus objetivos. Eles mostram **o que observar ou medir para determinar se o planejamento está sendo cumprido e se os objetivos estão sendo realizados**. Para que tenham significado prático, é necessário que estejam relacionados a um patamar de desempenho, ou seja, a um padrão, que se deseja alcançar com as ações do projeto.

Em um projeto, é possível definir indicadores para quantificar:

- a) os recursos que estão sendo utilizados - **indicadores de entrada**;
- b) o trabalho (atividades e tarefas) que está sendo realizado – **indicadores de processo**;
- c) os produtos ou serviços resultantes do trabalho realizado – **indicadores de saída**;
- d) os resultados ou benefícios obtidos diretamente como consequência dos produtos e serviços realizados – **indicadores de resultados** e
- e) os impactos ou benefícios estendidos, que ocorrem como consequência dos resultados, observados ao longo do tempo – **indicadores de impacto**.

Esses indicadores – entrada, processo, saída, resultado e impacto – constituem a base para os procedimentos de monitoramento e avaliação de projetos e são denominados **indicadores de desempenho do projeto**.

Em muitos casos, contudo, os **principais indicadores de desempenho** considerados são os de **saída** e os de **resultado**, em função do exposto a seguir:

Muitas vezes, o indicador de saída pode ser utilizado englobando os indicadores de entrada e processo, uma vez que a realização de produtos e serviços (saída) pressupõe a realização das entradas e dos processos correspondentes.

Por outro lado, os indicadores de impacto expressam os benefícios ou valores agregados pelo projeto ao longo do tempo, após sua conclusão. Referem-se aos benefícios estendidos do projeto. Em outras palavras, os indicadores de impacto traduzem uma medida do que se espera alcançar em relação ao objetivo geral do projeto; enquanto os indicadores de resultado traduzem essa medida em relação aos objetivos específicos. Acontece que as verificações dos impactos do projeto ocorrem somente algum tempo após sua conclusão e podem inclusive sofrer a influência de outros projetos paralelos, o que torna mais difícil sua avaliação. Em vista disso, até o encerramento do projeto, a avaliação fica circunscrita à verificação dos resultados alcançados.

### 3.1.2 **Elaboração**

Os indicadores de desempenho devem ser estabelecidos de forma a espelhar a realidade do projeto em todas as suas instâncias.

Os indicadores refletem os dados necessários à medição do progresso do projeto na direção dos resultados esperados, devendo ser estabelecidos instrumentos de coleta para esses dados.

Os indicadores de um projeto devem ser construídos “sob medida” para as suas necessidades, sendo aconselhável a utilização de indicadores já estabelecidos e disponíveis.

Nesse processo de construção devem prevalecer critérios de clareza, quantificação, precisão, viabilidade econômica, abrangência, facilidade de obtenção, adequação ao uso e confiabilidade.

A principal questão a responder quando da seleção de um indicador é:

O que de mais relevante deve ser medido ou observado, de uma maneira prática e econômica, para verificar se um determinado resultado de um projeto foi efetivamente alcançado?

A construção de bons indicadores impõe que os resultados esperados estejam claramente enunciados no projeto, bem como os produtos ou serviços e respectivos processos.

Um mesmo resultado pode ser verificado e quantificado por mais de um indicador, mas, em nome da simplificação e da eficiência, deve-se dar prioridade ao menor número possível de indicadores que atenda às necessidades de monitoramento e avaliação do projeto, ao menor custo possível.

Dentre os critérios a serem utilizados na construção e seleção de indicadores de desempenho podem ser destacados:

- **Método de obtenção:** Um indicador pode medir um resultado de forma direta ou indireta. O ideal é que ele meça diretamente o resultado que se está interessado em verificar. Na impossibilidade, métodos indiretos podem ser utilizados para obtenção de dados sobre um indicador.

- **Objetividade:** Um indicador objetivo é aquele que não dá margem a ambiguidade sobre o que está sendo medido. Para isso, basta verificar se pessoas diversas dão a mesma interpretação para o indicador. A regra geral é ter um indicador para cada medida, não sendo recomendável combinar muitas coisas para serem medidas por um único indicador.

- **Quantidade de Indicadores:** A complexidade do resultado que se quer medir, os recursos disponíveis e a quantidade de informação necessária para análise é que determinam a quantidade de indicadores do projeto. A regra geral é que o número de indicadores seja sempre o menor possível.

- **Quantificação:** Os indicadores quantitativos são expressos em valores numéricos, enquanto que os indicadores qualitativos são observações descritivas. Embora os indicadores quantitativos não sejam, necessariamente, mais objetivos, sua precisão numérica favorece a concordância e a interpretação dos dados, sendo eles preferidos para medição de desempenho. Deve-se atentar, entretanto, que os indicadores qualitativos podem agregar detalhes descritivos de resultados que complementam, de forma valiosa, os dados puramente numéricos.

- **Desagregação:** Há casos em que é necessário desmembrar os dados de um indicador em função de outras variáveis. Quando as dimensões são essenciais na avaliação de um resultado, esse critério deve ser considerado.

A seleção de medida de desempenho precisa considerar se ela é:

- **significante:** consta de relatórios tangíveis e importantes, que mostram

os resultados versus os objetivos e são usados pelos tomadores de decisões e pelas partes interessadas;

- **clara:** entendida facilmente por gerentes, sócios, parceiros e demais partes interessadas;
- **legítima:** aceita por todos que devem utilizar os dados;
- **consistente:** definições claras e metodologia de coleta de dados bem definida;
- **confiável:** captura qual o processo da medição sem parcialidade;
- **granular:** capaz de detectar mudanças no desempenho;
- **relevante:** não se torna obsoleta facilmente, estabelece uma referência ou padrão para o desempenho.

A possibilidade de comparação do indicador deve ser considerada, ou seja, o quanto é fácil obter dados similares de referenciais externos, sejam eles de organizações do mesmo ramo ou similares ou ainda de padrão de excelência.

## 3.2 PROCEDIMENTOS DE MONITORAMENTO

Várias metodologias podem ser utilizadas no monitoramento de projetos e, geralmente, a mesma metodologia aplica-se também para os procedimentos de avaliação. Dentre elas, serão comentadas: o **Quadro Lógico** e o **Processo de Medida de Resultados**.

### 3.2.1 **Quadro Lógico** ou *Logical Framework* ou *Log Frame*:

O Quadro Lógico é uma metodologia que tem sido usada tanto para o planejamento quanto para o monitoramento e avaliação de projetos. Uma de suas características importantes é a de reunir, em um único quadro, a visão geral e os principais elementos da estrutura de um projeto. Essa característica facilita a análise da proposta e os mecanismos de monitoramento e avaliação. A execução das ações de monitoramento e avaliação requer, no entanto, detalhamento posterior, sob a forma de um planejamento específico.

No Quadro Lógico, pode-se verificar a hierarquia dos objetivos, bem como a



relação lógica de causa e efeito. Igualmente, pode-se observar que os impactos do projeto estão relacionados ao seu objetivo geral, assim como os resultados estão relacionados aos objetivos específicos.

<b>SUMÁRIO NARRATIVO</b>	<b>INDICADORES DE DESEMPENHO</b>	<b>MEIOS DE VERIFICAÇÃO</b>	<b>HIPÓTESES CONDICIONANTES OU RISCOS</b>
<b>IMPACTOS DO PROJETO (relativos ao Objetivo Geral do Projeto)</b>	INDICADORES DE IMPACTO	Fontes de informação sobre o desempenho do projeto em relação a seu objetivo geral	Fatores externos que condicionam a realização do objetivo geral do Projeto
<b>RESULTADOS DO PROJETO (relativos aos Objetivos Específicos)</b>	INDICADORES DE RESULTADOS	Fontes de informação sobre o desempenho do projeto em relação a seus objetivos específicos.	Fatores externos que condicionam a realização dos objetivos específicos do Projeto
<b>SAÍDAS DO PROJETO (Produtos/ Serviços)</b>	INDICADORES DE PRODUTOS	Fontes de informação sobre o desempenho do projeto em relação a seus produtos.	Fatores externos que condicionam a obtenção dos produtos do Projeto
<b>ATIVIDADES DO PROJETO (Processos, inclusive Recursos)</b>	INDICADORES DE PROCESSOS	Fontes de informação sobre o desempenho do projeto em relação a seus processos e recursos.	Fatores externos que condicionam o desempenho do Projeto em relação a seus processos e recursos.

Figura 9 – Estrutura básica do Quadro Lógico

Fonte: Moura & Barbosa, 2009, p. 138.

A leitura da primeira coluna do Quadro Lógico pode ser feita de cima para baixo e de baixo para cima.

↓ LEITURA DE CIMA PARA BAIXO	SUMÁRIO NARRATIVO	LEITURA DE BAIXO PARA CIMA ↑
Para realizar o →	<b>OBJETIVO GERAL DO PROJETO (IMPACTOS DO PROJETO)</b>	← então alcançamos o
é necessário realizar os →	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO PROJETO</b>	← Se alcançarmos os
Para alcançar os →	<b>(RESULTADOS DO PROJETO)</b>	← então teremos os
é necessário obter as →	<b>SAÍDAS DO PROJETO</b>	← Se obtivermos as
Para obter os →	<b>(PRODUTOS/SERVIÇOS)</b>	← então obteremos os
é necessário realizar as →	<b>ATIVIDADES DO PROJETO (RECURSOS/PROCESSOS)</b>	← Se realizarmos as

Figura 10 – Formas de leitura do Quadro Lógico

Fonte: Moura & Barbosa, 2009, p. 139.

A segunda coluna do Quadro Lógico corresponde aos indicadores de desempenho e a terceira coluna, aos instrumentos de coleta de dados.

Na quarta coluna relativa às Hipóteses Condicionantes/ Riscos devem ser registrados os fatores ou condições externas ao projeto que podem afetar diretamente a realização das atividades, as saídas, os resultados e impactos do projeto. Por exemplo: Um fator condicionante que ocorre logo no início da execução do projeto diz respeito à liberação de recursos financeiros, sem a qual a sua execução não poderá prosseguir.

Uma outra leitura que pode ser feita do Quadro Lógico é a partir da última coluna, referente à Hipótese Condicionante/Risco, associando-a à primeira coluna, na mesma linha, numa relação do tipo: **SE** (condição) ... **ENTÃO** (efeito).

### 3.2.2 Processo de Medida de Resultados – PMR ou *Outcome Measurement Process*

Esta metodologia, adotada por alguns organismos internacionais, consiste no uso de uma tabela que apresenta os objetivos geral e específicos de um projeto e seus indicadores de desempenho de forma integrada e resumida. Assemelha-se a

um Painel de Controle, que consolida todas as informações relevantes para o gerenciamento do projeto, servindo como instrumento de apoio na sua monitoração e avaliação.

O monitoramento do projeto é feito com base nos indicadores de entrada (2ª coluna), de processo (3ª coluna) e de saída (4ª coluna); enquanto que a avaliação dele é feita com base nos indicadores de resultado (5ª coluna) e de impacto (6ª coluna).

OBJETIVO GERAL DO PROJETO:					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MONITORAMENTO			AVALIAÇÃO	
	INDICADORES DE ENTRADA	INDICADORES DE PROCESSO	INDICADORES DE SAÍDA	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE IMPACTO

Figura 11 – Estrutura básica da Tabela PMR para Monitoramento e Avaliação

Fonte: Moura & Barbosa, 2009, p. 140.

Para **cada indicador** deverá ser determinado, entre outros:

- o instrumento mais adequado para a coleta dos dados correspondentes;
- o local onde serão coletados;
- o momento em que serão coletados e
- o(s) responsável(is) pela sua coleta.

A Tabela PMR detalhada para obtenção de indicadores de saída encontra-se exemplificada em seguida. Essa tabela com os indicadores e seu detalhamento representa os procedimentos de monitoramento do projeto, que pode ser feito apenas com base no Plano de Ação, quando se tratar de projetos de pequeno porte.

SAÍDAS DO PROJETO (Atividades realizadas, Produtos, Serviços)	INDICADORES DE SAÍDA	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	FONTE DE OBTENÇÃO	NÍVEL DE DESAGREGAÇÃO	PERÍODO DE OBTENÇÃO	RESPONSÁVEIS

Figura 12 – Exemplo da Tabela PMR para Monitoramento de Projetos

Fonte: Moura & Barbosa, 2009, p. 141.

Comparando as duas metodologias, percebe-se que a Metodologia do Quadro Lógico é de caráter mais geral, sendo mais adequada para uso na avaliação de propostas de projetos, requerendo maiores detalhamentos se utilizada como recurso de monitoramento.

A Metodologia do PMR contém o detalhamento que pode ser utilizado diretamente nos procedimentos de monitoramento e, de certa forma, o PMR representa um detalhamento dos elementos que compõem o Quadro Lógico.

### 3.3 COMUNICAÇÃO NAS AÇÕES DE MONITORAMENTO

Uma das finalidades do monitoramento é a obtenção de informações sobre as condições em que se encontram os processos de implementação do projeto de maneira a subsidiar ações gerenciais de controle, ajustando atividades de execução ao Plano de Ação ou adequando o próprio plano, quando for o caso, de acordo com as necessidades observadas durante a execução.

Uma questão crucial na gestão de um projeto diz respeito à necessária rapidez com que as ações de monitoramento devem suprir a Coordenação do Projeto com informações atualizadas e, se possível, em tempo real. Isso impõe a necessidade de existência de uma forte integração entre a equipe que executa o PMA e a Coordenação do Projeto.

O ideal é que o monitoramento de um projeto forneça informações *on line*, ou seja, em **tempo real**, sobre os processos em andamento no projeto. Isso além de ser difícil, implica em custo, de maneira que se torna indispensável investir na

máxima eficiência da comunicação entre a equipe executora e a gerencial, visando a redução ao máximo do tempo decorrido entre a ocorrência de um fato relevante no processo de implementação e a obtenção e transmissão da informação à Coordenação do Projeto.

Para fazer frente a essa necessidade, há duas ações possíveis: a adoção de *softwares* de gestão de projetos e a integração em rede dos diversos agentes envolvidos na execução do projeto.

### 3.4 FERRAMENTAS DE APOIO AO MONITORAMENTO

O uso de *softwares* de gestão de projetos facilita muitos procedimentos de monitoramento e permite alcançar um bom nível de automação. Dos *softwares* para acompanhamento de projetos, o mais utilizado é o *MS-Project*, que oferece várias funções de planejamento e gestão de projeto.

Muitas são as funções típicas de um *software* de gestão de projetos como:

1. disponibilização de informações atualizadas dos indicadores de entrada, processo e saída do projeto;
2. produção de elementos de visualização do andamento do projeto como cronogramas, redes etc.;
3. determinação e exibição do caminho crítico do projeto e subprojetos na rede de tarefas;
4. emissão de relatórios sobre os indicadores de desempenho de processos críticos e
5. relatórios de atividades e tarefas executadas.

Há, entretanto, algumas funções gerenciais que não podem ser automatizadas na gestão de um projeto, pois requerem a intervenção humana como:

1. definição dos dados com suas respectivas fontes, que suprirão o *software* de gestão;
2. decisões sobre as informações geradas pelo *software*;
3. solução de problemas e
4. comunicação com os vários setores envolvidos no interesse da gestão do projeto.

## 4 PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO DO PROJETO

Em muitos casos, os principais indicadores de desempenho considerados em um projeto são os de saída e os de resultado, conforme já ressaltado. Os indicadores de saída são os utilizados no monitoramento, enquanto os indicadores de resultado são os utilizados nos procedimentos de avaliação do projeto. Assim, **o foco principal da avaliação é a análise dos resultados decorrentes das diversas atividades desenvolvidas ao longo do projeto.**

Os procedimentos de avaliação do projeto envolvem a elaboração da **Matriz de Resultados Esperados do Projeto**; o **Quadro de Indicadores de Resultados** e o **Quadro Descritor de Baseline**.

### 4.1 MATRIZ DE RESULTADOS ESPERADOS DO PROJETO

Consiste em um quadro onde são relacionados os resultados esperados do projeto relativos aos objetivos e que foram declarados no Escopo do Projeto. Parte da categorização dos resultados esperados segundo os principais componentes ou segmentos do sistema em análise.

Nas células da Matriz de Resultados são descritos os **resultados** (benefícios diretos) e **impactos** (benefícios estendidos) esperados como consequência imediata e de longo prazo, decorrentes das várias atividades, produtos e serviços realizados no curso do projeto. A seguir é apresentado um exemplo de aplicação do instrumento.

RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS NO PROJETO DE EXPANSÃO DO ENSINO MÉDIO						
COMPONENTES DO SISTEMA EDUCACIONAL						
ORGANIZAÇÃO ESCOLAR	CURRÍCULO	PROFESSOR	ALUNO	MATERIAL DIDÁTICO	COMUNIDADE	
1.Modificações no sistema de avaliação, valorizando o processo educativo	4.Flexibilização e contextualização do currículo	7.Mudança de atitude de transmissão passiva do saber para a construção participativa do conhecimento	10. Participação ativa no processo educativo e compreensão da ação educativa na sua vida	13.Livros produzidos e utilizados como fonte de incentivo ao estudo e pesquisa	15.Atendimento de necessidades da comunidade em consequência de um currículo mais contextualizado	
2.Implementação de práticas inovadoras entre os professores e alunos, visando mudanças na rotina da escola	5.Flexibilização da carga horária das disciplinas	8.Adoção de uma nova posição teórico-prática em relação à avaliação	11.Ampliação da consciência de sua responsabilidade como cidadão	14. Produção de textos didáticos pelos professores	16.Maior envolvimento da comunidade no planejamento e execução do trabalho educativo na escola	
3.Aumento da presença e da participação dos professores, alunos, funcionários e conselhos na vida escolar.	6. Atendimento às recomendações da LDB e dos PCN.	9.Capacitação e autonomia para o uso de materiais disponíveis e elaboração do próprio material didático	12.Aprendizagem mediante o uso e desenvolvimento de outras habilidades (síntese, análise etc.)			

Nota: As células em destaque apresentam benefícios estendidos do projeto, ou seja, referem-se aos impactos.

Figura 13 – Matriz de Resultados e Impactos Esperados no Projeto

Fonte: Moura & Barbosa, 2009, p. 146, adaptado.

#### 4.2 QUADRO DE INDICADORES DE RESULTADOS

A partir dos resultados expressos na Matriz de Resultados Esperados do Projeto, a próxima etapa consiste em estabelecer os **indicadores** que evidenciem a realização de tais resultados, com a implementação do projeto, e **em que medida** os mesmos foram alcançados.

Para cada um dos **indicadores** selecionados é necessário estabelecer: instrumentos e procedimentos para a coleta de dados; fonte de obtenção dos dados; responsáveis por essa obtenção; momentos ou períodos em que tais dados ou informações deverão ser obtidos e nível de desagregação necessário.

COMPONENTES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	FONTE DE OBTENÇÃO	NÍVEL DE DESAGREGAÇÃO	PERÍODO DE OBTENÇÃO	RESPONSÁVEIS

Figura 14 – Quadro de Indicadores de Resultados

Fonte: Moura & Barbosa, 2009, p. 148, adaptado.

#### 4.3 QUADRO DESCRITOR DE *BASELINE*

No contexto de avaliação, o termo *baseline* refere-se a um conjunto de informações obtido no **início do projeto** e que será utilizado como uma **base de comparação** para medir os resultados alcançados com o projeto. Dessa forma, o *baseline* refere-se ao diagnóstico da situação inicial, no começo do projeto; funcionando como uma fotografia da situação inicial dos diversos agentes e entidades sobre as quais o projeto atua.

O processo de avaliação requer uma base de comparação com a qual a situação final do projeto possa ser comparada, objetivando a efetiva medição dos resultados alcançados.

Normalmente no item “Justificativa” do projeto encontra-se a descrição da sua situação geradora com a realização de um diagnóstico, que serve como fonte primária de informações de *baseline*. Essas informações, contudo, dependem do tipo de projeto: um projeto de desenvolvimento de algo novo poderá ter poucas informações de *baseline*, enquanto que um projeto de intervenção tenderá a ter muitas informações.

**Descritores de *baseline*** são todas as informações relativas à situação ou problema gerador, anterior ao projeto.

**Questionários de entrada e análise documental** são instrumentos utilizados frequentemente como fontes de informação de *baseline*. Esses instrumentos só são necessários nessa fase, se as informações não existiam



quando o projeto foi iniciado.

O **Quadro Descritor de *Baseline*** apresenta os itens de informação de *baseline* necessários ao processo de avaliação, considerando os resultados esperados com o projeto e os respectivos instrumentos. A seguir é apresentado o instrumento preenchido ilustrativamente.

RESULTADO DE REFERÊNCIA	ITENS DE INFORMAÇÃO DE <i>BASELINE</i>	INSTRUMENTOS DE OBTENÇÃO DE INFORMAÇÃO DE <i>BASELINE</i>
Capacitação e autonomia para o uso de materiais disponíveis e elaboração do próprio material didático	Capacidade dos educadores para produção de material didático e realização de pesquisas	Questionário de entrada Análise documental

Figura 15 – Quadro Descritor de *Baseline*

Fonte: Moura & Barbosa, 2009, p. 152, adaptado.

Os Itens de Informação de *Baseline* são obtidos no diagnóstico da situação inicial, considerando os Resultados Esperados com o Projeto.

Sobre os instrumentos de obtenção de informação de *Baseline* que foram destacados, cabe registrar que o primeiro a ser usado deve ser a **Análise Documental**, consultando-se toda a documentação disponível. As informações que não puderem ser obtidas por esse meio deverão, então, ser objeto de **Questionários de Entrada**, cujo objetivo principal é a coleta das informações dos participantes do projeto.

A utilização da prática de **BENCHMARKING** é também uma maneira complementar de avaliação dos resultados alcançados com projetos por meio de comparações com resultados obtidos em sistemas semelhantes, considerados de referência.

## 5 PLANO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO – PMA

Os procedimentos de acompanhamento e avaliação de projetos são geralmente conhecidos como Plano de Monitoramento e Avaliação – PMA ou Sistema de Monitoramento e Avaliação – SMA. Seu objetivo é fornecer aos

coordenadores ou gerentes de Projeto um conjunto de recursos metodológicos que facilitem as tarefas de acompanhar o andamento do projeto em suas diversas fases e avaliar seus resultados.

A complexidade do PMA de um projeto está relacionada ao tipo, porte e complexidade do projeto como um todo e, especificamente, ao que foi definido em seu escopo. Projetos de grande porte requerem um PMA proporcionalmente maior e complexo.

No Modelo *Skopos* de Plano de Projeto, os procedimentos de avaliação do PMA baseiam-se nas definições do Escopo, principalmente no que se refere aos resultados esperados. Por sua vez, os procedimentos de monitoramento devem considerar também elementos do Plano de Ação, especialmente no que se refere ao acompanhamento de ações, atividades e tarefas, com seus respectivos prazos etc.

A execução do PMA pode ser de responsabilidade da própria equipe executora do projeto ou de equipes externas. Sua elaboração está alicerçada no estabelecimento dos indicadores e dos respectivos instrumentos de coleta de dados.

## 5.1 FORMATAÇÃO DO PMA

O PMA é um instrumento de controle e avaliação que dá suporte à tomada de decisões baseadas em desempenho durante a execução de um projeto. Ele especifica os procedimentos de monitoramento e de avaliação, com detalhes de prazos e atribuições para aplicação dos instrumentos de coleta de dados.

Em projetos pequenos e pouco complexos, o Plano de Ação pode ser utilizado para monitoramento, tornando mais fácil e direta a tarefa de acompanhar a execução do projeto.

No que se refere à avaliação, a Metodologia PMR - Processo de Medida de Resultados é adequada para uso em projetos simples ou complexos independente do porte.

Quanto ao formato do PMA, não há um padrão preestabelecido. O importante é que forneça informações detalhadas sobre:

- **o que** medir em relação às saídas (produtos, serviços) e aos resultados do projeto;
- **onde** será feito;
- **quando** será feito;
- **como** será feito e
- **quem** fará.

A seguir, são apresentados os esboços de duas planilhas com base na Metodologia PMR, sendo uma aplicável ao monitoramento do projeto e a outra à avaliação.

TÍTULO DO PROJETO						
PLANILHA DE PROCEDIMENTOS DE MONITORAMENTO						
ATIVIDADE(S): <i>(Processos, trabalhos, tarefas etc. associados às Saídas, listadas na coluna 1)</i>						
SAÍDAS	INDICADOR DE SAÍDA	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	FONTE DE OBTENÇÃO	NÍVEL DE DESAGREGAÇÃO	PERÍODO DE OBTENÇÃO	RESPONSÁVEIS
<i>Conforme Plano de Ação</i>		<i>Detalhados à parte</i>				

Figura 16 – Planilha de Procedimentos de Monitoramento

Fonte: Moura & Barbosa, 2009, p. 155.

TÍTULO DO PROJETO						
PLANILHA DE PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO						
OBJETIVO ESPECÍFICO: <i>(Associado aos Resultados Esperados, listados na coluna 1)</i>						
RESULTADOS	INDICADOR DE RESULTADO	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	FONTE DE OBTENÇÃO	NÍVEL DE DESAGREGAÇÃO	PERÍODO DE OBTENÇÃO	RESPONSÁVEIS
<i>Conforme Escopo do Projeto</i>		<i>Detalhados à parte</i>				

Figura 17 – Planilha de Procedimentos de Avaliação

Fonte: Moura & Barbosa, 2009, p. 155.

Ao delinear o formato do PMA, o mais importante a observar é que ele forneça aos Coordenadores dos Projetos as informações que facilitem o acompanhamento das atividades, a entrega dos produtos e serviços e a avaliação dos resultados.

O Diagrama a seguir mostra as inter-relações entre elementos do Escopo, Plano de Ação, instâncias de execução do projeto e o Plano de Monitoramento e Avaliação – PMA.

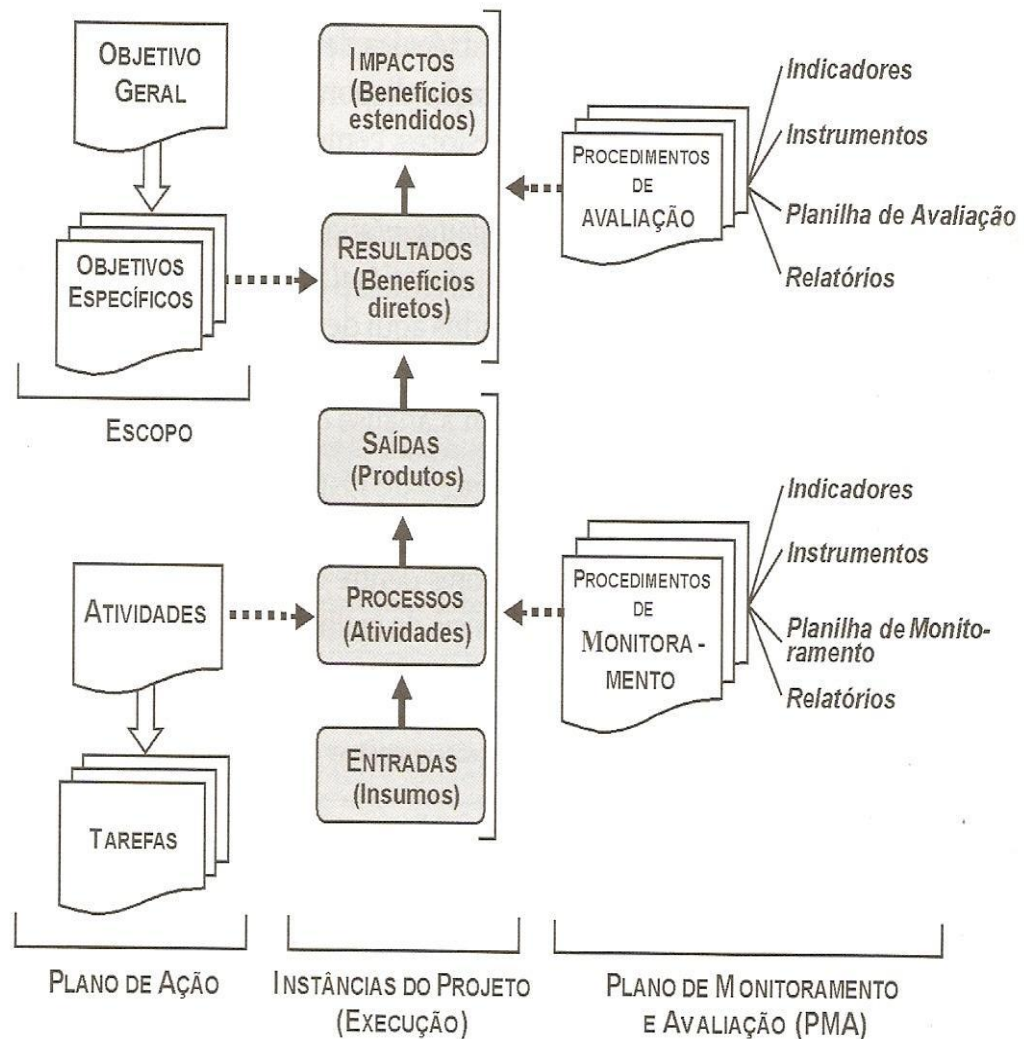


Figura 18 – Inter-relações entre Escopo, Plano de Ação, Instâncias do Projeto e PMA

Fonte: Moura & Barbosa, 2009, p. 154.

Percebe-se que o PMA é um instrumento de grande valor na gestão de projetos, criando a necessidade de uma comunicação eficiente entre os participantes, facilitando a tomada de decisões, a solução de problemas, as

correções de rumo, a revisão de escopo, a revisão do planejamento dentre outras medidas que se façam necessárias ao êxito do projeto.

## 5.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A implementação de um sistema de monitoramento e avaliação de projetos impõe a definição dos meios para obtenção de dados confiáveis sobre processos, produtos e resultados.

Um sistema de avaliação torna-se ineficaz se os dados necessários à análise não puderem ser obtidos ou o forem de forma imprecisa ou pouco confiável.

A decisão sobre que instrumento utilizar, como, onde e quando aplicar levará em conta o porte e a abrangência do projeto. Em projetos de pequeno porte é aconselhável a adoção de instrumentos simples e de baixo custo.

Segundo os meios de obtenção, os instrumentos de coleta de dados podem ser:

- **Observação;**
- **Análise Documental e**
- **Consulta Direta.**

Cada um desses meios dá origem a vários tipos de instrumentos, que permitem chegar a medidas de naturezas **quantitativa** ou **qualitativa**. Alguns desses instrumentos são apresentados a seguir em uma visão geral:

### 1. **Questionário:**

É um dos procedimentos mais utilizados. Técnica de custo razoável, que apresenta as mesmas questões para todas as pessoas e garante o anonimato, se necessário. Aplicada rigorosamente, reveste-se de elevada confiabilidade. Pode ser desenvolvido para medir **atitudes, opiniões, comportamento, condições de vida** entre outros aspectos. Pode ser aplicado individualmente ou em grupos, por telefone, *e-mail*, *sites* na Internet ou pelo correio. Pode incluir questões abertas, fechadas, de múltipla escolha, de resposta numérica, do tipo “sim ou não” etc.

O desenvolvimento de um questionário compreende: justificativa, definição dos objetivos, redação das questões, definição do formato, revisão, teste de validação do instrumento e revisão final.

## **2. Entrevista:**

É um método flexível de obtenção de informações qualitativas sobre um determinado contexto. Requer um bom planejamento prévio e habilidade do entrevistador para seguir um roteiro, com possibilidades de fazer ajustes durante sua realização. Por levar mais tempo que a aplicação de um questionário, seu custo pode ser mais elevado se o número de pessoas a serem entrevistadas for muito grande. Tem, contudo, a possibilidade de fornecer uma informação que seria difícil de ser obtida com o questionário.

Na estruturação de um roteiro para entrevista deve-se: adaptar a linguagem ao nível do entrevistado; evitar questões longas; manter um referencial básico (objetivo) para a entrevista.

## **3. Observação Direta:**

Baseia-se na atuação de observadores treinados para obter determinados tipos de informações sobre resultados, processos, impactos etc. Requer um sistema de pontuação bem preparado e definido, treinamento adequado dos observadores, supervisão durante aplicação e procedimentos de verificação periódica para determinar a qualidade das medidas realizadas. É um procedimento de custo elevado e difícil de ser conduzido de forma confiável pela subjetividade envolvida.

## **4. Análise Documental:**

Uma fonte importante de informação para os projetos são os registros existentes na própria organização, sob a forma de documentos, fichas, relatórios ou arquivos em computador. O uso de registros e documentos já disponíveis reduz tempo e custo de pesquisas para avaliação.

Há, contudo, que atentar para algumas dificuldades na realização desse procedimento:

- nem sempre todos os dados estão completos;
- alguns dados disponíveis estão excessivamente agregados;
- mudanças de padrões com o tempo inviabilizam a comparação entre dados obtidos em épocas diferentes e
- muitos dados só são disponíveis para uso confidencial.

## **5. Grupo Focal:**

É um grupo de discussão informal, de tamanho reduzido (em torno de 12 pessoas), cuja reunião tem duração de até 90 minutos, visando a obter informação qualitativa em profundidade. Compõem o grupo pessoas com características

semelhantes entre si e com conhecimento sobre o assunto em questão.

Os participantes são incentivados a conversar entre si, trocando experiências, relatando necessidades, observações, preferências etc.; sendo a conversação conduzida por um moderador que prima por manter a discussão dentro do tema de interesse.

O objetivo principal desse procedimento é revelar as percepções dos participantes sobre o assunto em questão, sendo aconselhável seu uso nos estágios exploratórios de uma pesquisa ou quando há necessidade de ampliar a compreensão a respeito de um determinado aspecto de um projeto.

## 6 REFERÊNCIAS

- \* BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. **Curso para Auto-avaliação da Gestão Pública**. Brasília: MP, SEGES, 2006.
- \* \_\_\_\_\_. **Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2008/2009**. Brasília: MP, SEGES, 2008.
- \* CASAROTTO FILHO, Nelson; FÁVERO, José Severino; CASTRO, João Ernesto Escosteguy. **Gerência de Projetos/ Engenharia Simultânea**. São Paulo: Atlas, 1999.
- \* CLEMENTE, Ademir (org.). **Projetos Empresariais e Públicos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \* DINSMORE, Paul Campbell. **Gerência de Programas e Projetos**. São Paulo: Pini, 1992.
- \* FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - FPNQ. **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global: Relatório do Comitê Temático**. São Paulo: FPNQ, 2000.
- \* \_\_\_\_\_. **Cadernos de Excelência: Resultados**. São Paulo: FNQ, 2007.
- \* KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 19.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- \* KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos: Uma Abordagem Global**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- \* MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: Como Transformar Idéias em Resultados**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \* MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- \* MOURA, Dácio G.; BARBOSA, Eduardo F. **Trabalhando com Projetos: Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais**. 4.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- \* PAGE-JONES, Meilir. **Gerenciamento de Projetos: Guia Prático para Restauração da Qualidade em Projetos e Sistemas de Processamento de Dados**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- \* SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.
- \* VERZUH, Eric. **MBA Compacto: Gestão de Projetos**. Rio de Janeiro: Campus: 2000.
- \* WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: Planejamento, Elaboração, Análise**. São Paulo: Atlas, 1996.
- \* XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerenciamento de Projetos: Como Definir e Controlar o Escopo do Projeto**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

\*\*\*\*\*