

PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DE PROJETOS

Luciana Lopes Cavalcante

GESTÃO E NEGÓCIOS

PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DE PROJETOS

Luciana Lopes Cavalcante

GESTÃO E NEGÓCIOS



Autora

Luciana Lopes Cavalcante

Possui graduação em Geografia pela Universidade de Brasília(2005), graduação em Turismo pelo União Pioneira de Integração Social(2002) e mestrado em Economia, Desarrollo y Cambio Climatico pelo Centro Agronomico Tropical de Investigacion Y Ensenanza(2016). Atualmente é Assistente de Pesquisa do Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia. Tem experiência na área de Turismo, com ênfase em Planejamento e Gestao.

Design Instrucional

NT Editora

Projeto Gráfico

NT Editora

Revisão

Danúzia Queiroz

Capa

NT Editora

Editoração Eletrônica

NT Editora

Ilustração

Bruno Azevedo

NT Editora, uma empresa do Grupo NT

SCS Quadra 2 – Bl. C – 4º andar – Ed. Cedro II

CEP 70.302-914 – Brasília – DF

Fone: (61) 3421-9200

sac@grupont.com.br

www.nteditora.com.br e www.grupont.com.br

Cavalcante, Luciana Lopes.

Planejamento e elaboração de projetos / Luciana Lopes Cavalcante – 1. ed. reimpr. – Brasília: NT Editora, 2015.

170 p. il. ; 21,0 X 29,7 cm.

ISBN 978-85-8416-048-8

1. Projeto. 2. Planejamento.

I. Título

Copyright © 2015 por NT Editora.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer modo ou meio, seja eletrônico, fotográfico, mecânico ou outros, sem autorização prévia e escrita da NT Editora.

ÍCONES

Prezado(a) aluno(a),

Ao longo dos seus estudos, você encontrará alguns ícones na coluna lateral do material didático. A presença desses ícones o(a) ajudará a compreender melhor o conteúdo abordado e também como fazer os exercícios propostos. Conheça os ícones logo abaixo:



Saiba Mais

Esse ícone apontará para informações complementares sobre o assunto que você está estudando. Serão curiosidades, temas afins ou exemplos do cotidiano que o ajudarão a fixar o conteúdo estudado.



Importante

O conteúdo indicado com esse ícone tem bastante importância para seus estudos. Leia com atenção e, tendo dúvida, pergunte ao seu tutor.



Dicas

Esse ícone apresenta dicas de estudo.



Exercícios

Toda vez que você vir o ícone de exercícios, responda às questões propostas.



Exercícios

Ao final das lições, você deverá responder aos exercícios no seu livro.

Bons estudos!

Sumário

1 PLANEJAMENTO: UMA INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Desmitificando o planejamento	7
1.2 Planejamento: etapas e estrutura de pensamento.....	12
1.3 Instrumentos de planejamento	17
2 O PROJETO: O QUE É E PARA QUE SERVE?	29
2.1 Orientações gerais	30
2.2 Fases de um projeto	38
3 VENCENDO AS ETAPAS DE ELABORAÇÃO DE UM PROJETO – ANÁLISE DE SITUAÇÃO	47
3.1 Identificação da situação.....	47
3.2 Diagnóstico – árvore de problemas	55
3.3 Diagnóstico – análise Fofa	61
3.4 Visão de futuro	66
3.5 Resultados e impactos.....	75
3.6 Análise de atores	79
4 VENCENDO AS ETAPAS DE ELABORAÇÃO DE UM PROJETO – FORMULAÇÃO DO PROJETO	87
4.1 Marco lógico	88
4.2 Estrutura do projeto	91
4.3 Indicadores de êxito e riscos de fracasso.....	103
5 VENCENDO AS ETAPAS DE ELABORAÇÃO DE UM PROJETO – PLANEJAMENTO DA EXECUÇÃO	113
5.1 Matriz de tarefas	114
5.2 Matriz de responsabilidades e apoios	123
5.3 Cronograma	129
5.4 Orçamento e plano de recursos	131
6 VENCENDO AS ETAPAS DE ELABORAÇÃO DE UM PROJETO – APRESENTAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	139
6.1 Perfil do projeto	140
6.2 Plano de acompanhamento e avaliação.....	157
GLOSSÁRIO	166
BIBLIOGRAFIA	170

Bem-vindo(a) ao curso de **Planejamento e elaboração de projetos!**

O planejamento é um processo de administração e tomada de decisões sobre como alcançar uma situação desejada, levando-se em conta uma série de fatores internos e externos os quais podem afetar os planos criados, objetivando-se a criação de estratégias para uma atuação eficiente.

Essa não é uma noção tão distante de nosso cotidiano: planejamos várias pequenas ações todos os dias, intuitivamente. Já era de se esperar: quanto mais complexa é a intervenção almejada, mais complexo se torna também o ato de planejar seu alcance.

Então, aparece a importância do projeto!

O projeto é a ferramenta organizadora do que está no mundo das ideias, documentando os motivos pelos quais se quer intervir em determinada realidade, apresentando os caminhos e os cuidados a serem tomados e o que será necessário para sua realização.

O propósito deste curso é acompanhá-lo no entendimento dos componentes de um projeto e na elaboração de um perfil de projeto, trazendo para a prática tudo o que estudarmos. Por isso, concentre-se e deixe fluir sua inspiração. A partir de agora, vamos “projetar”.

Bons estudos!

Luciana Lopes Cavalcante

1 PLANEJAMENTO: UMA INTRODUÇÃO

Objetivos

Ao final desta lição, você deverá ser capaz de:

- Compreender o ato de planejar.
- Perceber que a maior parte do vocabulário técnico utilizado no planejamento já faz parte de nossas vidas.
- Reconhecer as três fases do planejamento.
- Reconhecer as perguntas ou os elementos que guiam o planejamento.
- Entender como se articulam entre si o plano, o programa e o projeto.
- Estruturar os objetivos, as atividades e as tarefas em um projeto mais simples.

1.1 Desmitificando o planejamento

Para dar início ao curso, vamos conhecer Helena.

Mais um dia cotidiano de Helena...

Helena é uma típica mulher brasileira, urbana, classe média, mãe de dois filhos, esposa, profissional liberal e dona de casa. Em outras palavras, essa típica mulher brasileira é praticamente uma heroína. Uma quarta-feira comum de sua vida, em meados de setembro, começa bem cedo. Para sermos mais exatos, começa bem tarde, no fim do dia da terça-feira. E de duas, uma opção: ou a **programação** de Helena vai soar bem familiar ou você vai ficar completamente exausto(a) só de saber do quebra-cabeças que é montar uma rotina **eficiente** quando se há tantos **objetivos** para cumprir em 24 horas.

Verificar se os uniformes das crianças estão em ordem para o dia seguinte: completos, limpos, passados e postos na cadeira, na ordem de vestir. Revisar se cada um deles teve a iniciativa de **organizar** a mochila com os materiais necessários para o dia seguinte – a professora nunca perdoa na hora de chamar a atenção dos pais com palavras duras ilustradas com uma “carinha feliz” na agenda escolar. Isso incomoda Helena, embora ela saiba que a professora apenas cumpre sua **atribuição** com rigor e isso, sim, lhe agrade.

Para Helena, já deixar preparados os ingredientes da merenda das crianças e lavadas as frutas de sua nova dieta pobre em carboidra-



tos é, sem dúvida, algo a se fazer na véspera, ou o atraso na saída pela manhã é certo. No fim das contas, além do vestuário e da alimentação das crianças e do seu próprio, o marido de Helena também conta com ela para essas atividades. (Sim, esposas com muita frequência ainda hoje assumem esses papéis!) Dia de reunião: gravata vermelha, terno cinza de alfaiataria, sapatos devidamente engraxados. Tudo pronto! Helena ainda checa se a lâmina do barbeador está suficientemente afiada para mais um dia de sucesso para seu esposo, o que a faz lembrar que deve preparar a lista de compras e calcular o quanto poderá gastar desta vez para não estourar o orçamento do mês.

Seu ritual quando todos já se foram à cama é sempre o mesmo: preparar seu **check list** para um longo dia de semana. Um dia corriqueiro de Helena, por vezes, tem tantas **metas** por cumprir que sem um bom **plano de ação** as coisas simplesmente não funcionam! Ela então prepara a tal lista do mercado, com ênfase nos ingredientes que serão **insumos** para o almoço do dia seguinte. Separa as contas para pagar, **priorizando** as que vencem na semana, aguardando alguma chance de passar no caixa eletrônico. No caminho entre a escola e o mercado, há uma opção de banco com bastantes vagas para estacionar que certamente lhe **economizarão tempo**. Nessas ocasiões, Helena sempre promete a si mesma que vai **incorporar as novas tecnologias** para se **adaptar** a essas **tarefas** tão ingratas, mas ainda não foi dessa vez...

Na escola, **reunião de avaliação** com a coordenadora pedagógica. Seu caçula teve uma queda repentina no **rendimento** em matemática. Hora de traçar um **programa** de recuperação. Pela tarde, natação para o mais novo, aula de piano para a mais velha, matriculados há duas quadras de distância de casa e em horários coincidentes, quando ainda não há aquele tráfego insuportável da faculdade que fica no meio do caminho e faz o deslocamento para somente alguns metros durar meia hora de puro estresse. Tudo calculado com muita **estratégia**, Helena percebe que o intervalo entre levar e buscar seus filhos aos compromissos é o momento ideal para trocar o óleo do automóvel da família, antes que tenha problemas maiores como ocorreu da última vez. **Aprender com os erros** é uma virtude. Talão de cheques na bolsa, de amanhã não passa!

Sorte que seu trabalho é flexível com os horários: ela trabalha por **resultados** em uma corretora de seguros. Na realidade, Helena não anda muito convencida que se trata de sorte ou de uma grande enrascada. Trabalhar por resultados lhe exige grande **eficiência**, caso contrário ela acaba entrando madrugadas adentro **elaborando propostas** para alcançar suas **metas**, ou seu **cronograma** fica tão maluco que ela não consegue tirar suas férias junto às crianças no fim do semestre.

A maratona do dia seguinte já está toda **planejada**! Helena ainda encontra tempo para dar um jeito nas unhas e trocar seus pertences de uma bolsa para outra, para combinar com o cinto que escolheu – acredite você ou não, mesmo nessa desafiadora rotina, a apresentação pessoal de Helena é quase sempre impecável. Às 23h40, está na cama para seu merecido descanso. Boa sorte, Helena!

Seguramente, você não esperava que seu curso de planejamento e elaboração de projetos tivesse início com uma narrativa desse tipo. Essa história é só “mais um dia cotidiano de Helena”, mas poderia se chamar “desmitificando o planejamento”, porque é exatamente isso que fazemos todos os dias.



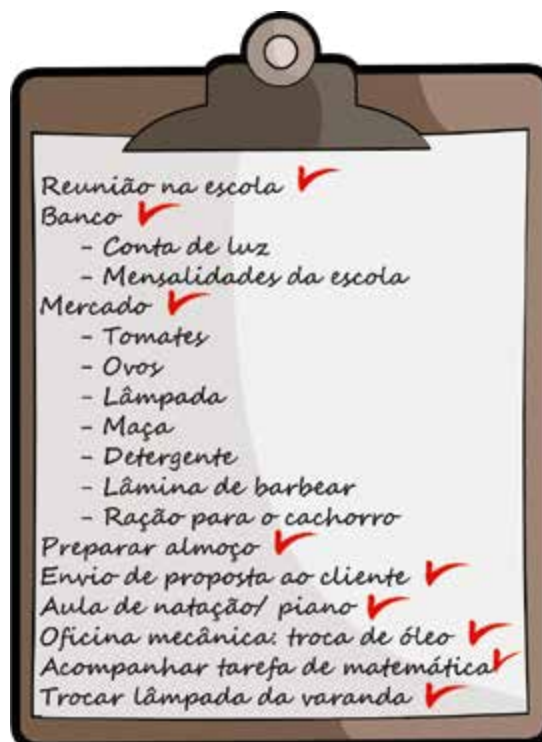
Lembrando que...

Existem algumas pessoas com maior habilidade que outras, ou ainda, algumas situações mais complexas que outras, mas, desde um dia de uma típica mãe de família brasileira, até os rumos tomados pelo desenvolvimento de uma nação, tudo passa pelo ato de planejar.



O *check list* que Helena organizou com as atividades que deveria realizar durante sua quarta-feira é uma das formas mais elementares de planejar um dia de múltiplas atividades por vencer.

Observe que ela simplesmente listou os itens a serem cumpridos em uma ordem estratégica e levou em consideração suas demandas de coisas por resolver, os insumos necessários (como os ingredientes para a merenda e o almoço ou o talão de cheques para pagar a troca de óleo), além dos trajetos que utilizaria para ordenar as tarefas de maneira a ganhar tempo.





Exercitando o conhecimento...

Por que você não tenta fazer algo parecido para exercitar sua capacidade de organizar as ideias?

Liste as tarefas que você deve vencer no seu dia ou na sua semana, considerando as prioridades e as viabilidades diante dos fatores internos ou externos que podem ter influência sobre essas tarefas. Não se esqueça de incluir o tempo que vai dedicar ao seu Curso de Planejamento e Elaboração de Projetos.



De alguma maneira, na vida cotidiana, inclusive nas ações pessoais, geralmente tentamos organizar as atividades com certa racionalidade e tudo começa por ordenar as ideias. Por isso, não é necessário complicar ou aplicar conceitos extremamente elaborados para entender o planejamento.

Planejar é utilizar um conjunto de procedimentos que introduzem maior racionalidade e organização a um conjunto de tarefas e de atividades articuladas entre si que, previstas com antecipação, tem o intuito de alcançar determinadas metas e objetivos mediante o uso eficiente dos meios, dos recursos e/ou do tempo, que geralmente são limitados.

Note que a história de Helena é perfeitamente legível para você, apesar de trazer vários termos técnicos utilizados no ato de planejar. Isso ocorre porque as noções presentes nessa área, provavelmente, já estão presentes em seu dia a dia e, logo, em seu vocabulário. Você e o planejamento não são totais desconhecidos um do outro, não é verdade?

Faça agora um teste prático. Releia novamente a história de Helena com atenção para as palavras em destaque, tentando perceber o contexto em que são utilizadas e até que ponto você as reconhece. Feito isso, vamos comprovar o quanto você as compreende.

Espero você aqui na volta!

Exercitando o conhecimento...

Agora, tente atribuir algumas das palavras selecionadas da história *Mais um dia cotidiano de Helena* às sentenças abaixo de acordo com sua percepção do que significam.

Uma reflexão sobre esse exercício será feita no próximo tópico de sua lição.

ATENÇÃO

Nossa meta será que você realize esse exercício em até 10 minutos e acerte pelo menos a metade das questões.

(_____)

a) É como uma «lista de verificações» e funciona como um instrumento de controle de procedimentos, tarefas ou itens que devem ser lembrados ou seguidos.

(_____)

b) É a capacidade de se obter os resultados desejados com um bom desempenho, utilizando a menor quantidade de tempo, mão de obra, material ou energia possível.

(_____)

c) São recursos ou matérias-primas necessários para elaborar algum produto ou processo e serão transformados no resultado que se espera alcançar.

(_____)

d) É o conjunto de tarefas e atividades designadas a uma pessoa de acordo com as responsabilidades por ela assumidas em determinado contexto (por exemplo, as funções delegadas a um cargo em uma organização).

(_____)

e) É a quantificação de custos, gastos e/ou recursos financeiros disponíveis ou necessários para realizar o que se deseja.

(_____)

f) É a organização do tempo para realizar determinada atividade, de modo a ter uma previsão de duração (início, meio e fim) de um conjunto de atividades.

(_____)

g) É a expressão de um pequeno objetivo que se quer alcançar em termos quantitativos e qualitativos.

(_____)

h) É o que logramos ao final, quando conseguimos cumprir com nossas metas e nossos objetivos.

(_____)

i) São propósitos específicos, alvos a serem alcançados ao longo de determinado período de tempo que, em conjunto, resultarão no cumprimento da missão completa traçada no início.

(_____)

j) São os caminhos escolhidos que indicam como se pretende concretizar os objetivos e atingir os resultados esperados, mesmo frente às adversidades.

(_____)

k) É o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado.

(_____)

l) Arrumar, estruturar, ordenar, metodizar, classificar.

1.2 Planejamento: etapas e estrutura de pensamento

Então, como você se saiu no tópico anterior? Ali, certamente, você percebeu que o planejamento faz parte de nossas vidas, reorganizou seus pensamentos nessa linguagem ou adquiriu parâmetros sobre como usar determinados termos. Há alguns casos que seguramente podem ter gerado alguma confusão, mas você atingiu, ao menos, 50% de acerto.

Vamos conferir:

a) *check list*; b) eficiência; c) insumos; d) atribuição; e) orçamento; f) cronograma; g) meta; h) resultado; i) objetivo; j) estratégia; k) plano de ação; l) organizar.

Que tal? Na sequência do curso, você vai se sentir cada vez mais familiarizado com todas essas palavras a partir de seu uso na prática a ponto de utilizá-las com segurança. Então, por hora, despreocupe-se em relação aos conceitos e vamos seguindo juntos.

Quanto à importância do planejamento, provavelmente você já consegue dimensionar o quanto há vantagens em relação ao imprevisto. Embora o imprevisto seja uma espécie de arte, como dizem por aí, não é sempre o caminho mais recomendado para resolver as coisas, concorda?

É necessário preparar e organizar bem as ações, incluindo prever o que pode dar errado e tomar providências antes do acontecimento, como Helena fez em relação à preparação da merenda das crianças na véspera de consumi-las, à consideração da existência de vagas para estacionar ou à atenção ao horário de tráfego mais pesado, pois seu tempo estava contado.



“Assim, se você está realmente interessado em chegar aos objetivos previstos, você não pode depois de começada a ação passar a improvisar na solução dos problemas que começam a surgir, na correção das decisões que começam a se mostrar erradas, na consideração de situações inesperadas que sua capacidade de previsão não pôde identificar previamente” (FERREIRA, 1979).

Quando o planejador coloca a ação em prática, é preciso fazer tudo com atenção, pois nem sempre há a possibilidade de verificar os erros antes de eles serem cometidos. Isso não significa que não se possa corrigir as decisões equivocadas, pelo contrário, é necessário ser flexível para se adaptar. Você bem deve saber que não é incomum o aparecimento de situações nas quais se faz necessário encontrar alternativas para solucionar um problema imprevisto, introduzindo ações novas que nem haviam sido cogitadas no plano inicial, seja para completar resultados considerados insuficientes, seja para fazer frente a efeitos ou reações provocadas pelas ações já realizadas.

Isso é importante para contestar uma afirmação com a qual podemos nos deparar:



“O PLANEJAMENTO ENGESSA AS AÇÕES.”

O planejador quando efetua o plano não pode transformá-lo em algo rígido, que não aceita mudanças e adaptações, afinal, o entorno da ação geralmente é dinâmico. É preciso haver certa disciplina na ação, mas podem ocorrer modificações no decorrer de sua execução.

Por exemplo, o que Helena faria se o caixa eletrônico do banco estivesse com o sistema fora do ar e o tempo restante fosse para comprar os ingredientes do almoço? Certamente, esse é o momento de avaliar as opções e adaptar seus planos: talvez ela pudesse buscar uma nova alternativa de banco nos lugares próximos ao mercado; ou conferir se havia tempo suficiente para adiar os pagamentos sem incorrer em prejuízos, transferindo-os para outro dia; em último caso, poderia delegar ao marido, já que o caixa eletrônico estaria ativo até mais tarde, quando terminasse o expediente dele. Seja qual for a solução encontrada, de uma coisa Helena terá certeza: adaptar-se às novas tecnologias digitais para fazer seus pagamentos não é má ideia e, seguramente, esse evento poderá reforçar a priorização dessa medida em um futuro próximo...

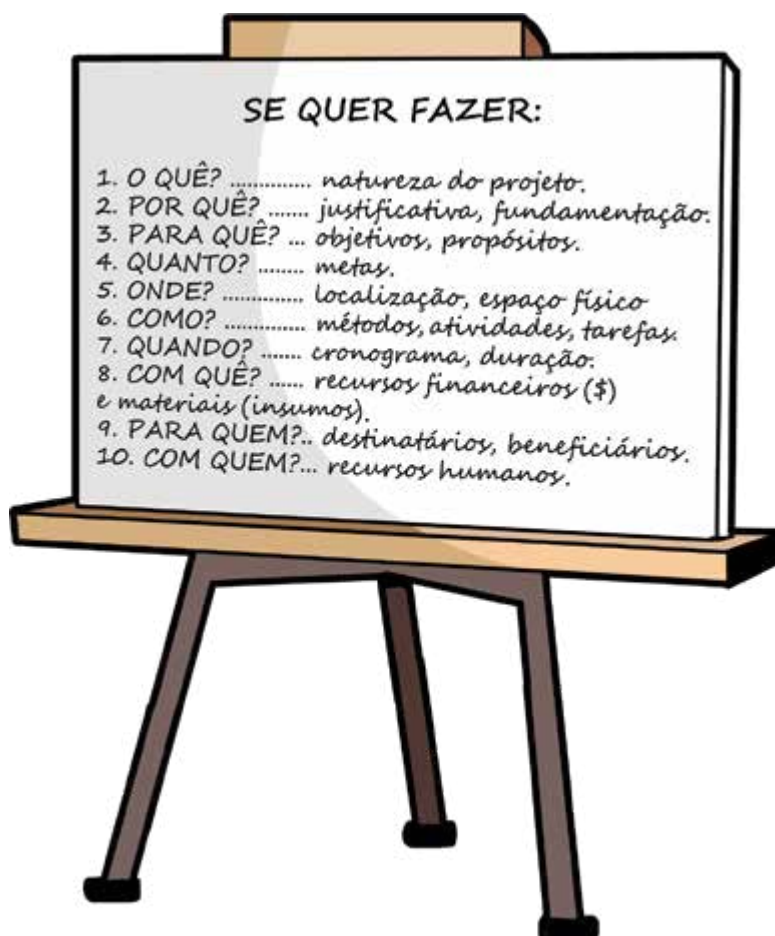
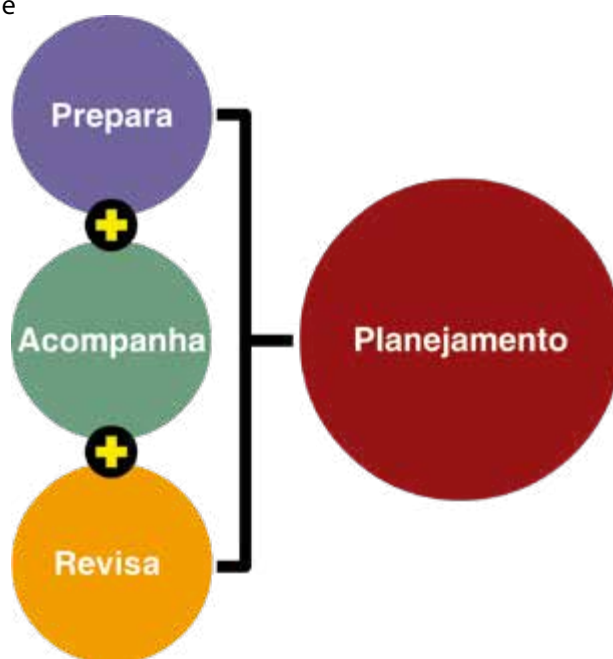
E se Helena usa bem sua capacidade de adaptação e é capaz de aprender com seus próprios equívocos ou inobservâncias, acumulando experiência e usando-a a seu favor, vai perceber que essa rigidez atribuída por alguns ao ato de planejar não passa de um mito. Por esse motivo, ela vai evitar perder o período recomendado para a troca do óleo de seu carro outra vez... Lição aprendida, motor protegido!

Para ser possível tratar com flexibilidade e capacidade de adaptação o que se planeja, há um ponto importante para você considerar: o planejamento não se limita a traçar o que se vai fazer e como proceder, ou teria um fim em si mesmo. O ato de planejar está comprometido com a execução do que se planejou, ou seja, o primeiro passo é a preparação do plano (antes de começar a ação), o segundo é o acompanhamento da ação (durante o processo) e o terceiro é a revisão crítica dos resultados obtidos (depois de finalizar a ação).

Essas três fases devem seguir sucessivamente, pois, dessa forma, o planejamento caracteriza-se como um processo com início, meio e fim, contínuo, ininterrupto.

Dez perguntas básicas nos ajudam a sistematizar o que devemos ou queremos fazer quando planejamos. Ao respondê-las com clareza, proporcionamos as condições mínimas para estabelecer antecipadamente uma série de decisões que nos permitem organização, racionalidade e coerência com as ações realizadas.

Veja:



Faça uma prova do quanto você reconhece esses elementos, identificando-os em uma proposta que Helena deixou em um bilhete matinal ao seu marido. Ela organiza algumas mudanças que ela irá empreender em sua casa. Trata-se de uma situação de família que revela várias nuances do início de um processo de planejamento. Observe:

Querido marido, bom dia!

Tive que sair antes que você acordasse, mas o café da manhã está na mesa e tudo o que as crianças necessitam para ir à escola está prontinho: uniformes e mochilas ao lado de suas camas, merenda sobre a mesa. Obrigada por sair um pouco mais cedo para o escritório e deixá-las no colégio por mim, pois, se você bem se lembra, hoje recomeço minha ginástica matinal e tenho bastante trabalho acumulado em função de resolver tantas coisas durante o dia.

Sabe, tenho pensado seriamente que precisamos de uma (1) melhor organização da rotina de nossa família e divisão das tarefas, pois isso pode nos (2) ajudar a fazer tudo o que necessitamos sem que ninguém se sobrecarregue ou deixe de cumprir seus próprios compromissos. (3) o desempenho escolar das crianças está caindo e isso tem preocupado as professoras, não tenho conseguido administrar muito bem nossas contas e tenho perdido muito tempo em visitas ao banco, não encontro tempo para praticar algum esporte ou elaborar melhor nossas refeições e, com isso, nossa dieta não está funcionando.

Eu gostaria que (4) as notas das crianças se mantivessem pelo menos acima dos 80% e que cumpríssemos com nosso acordo de perder pelo menos 3 quilos a tempo das férias na praia.

Penso que podemos começar com a (5) criação de algumas disciplinas a serem seguidas, passando algumas pequenas responsabilidades às crianças, como preparar sua própria merenda escolar, lavar a louça, passear com o cachorro e botar o lixo para fora. Elas já têm idade para começar a assumir esses papéis, não acha? Quanto a nós dois, (5) poderíamos dividir melhor as tarefas de administração financeira da família, de fazer as compras semanais e de acompanhar os deveres de casa dos meninos. Sinto-me muito cansada e acho que podemos conseguir bons resultados (6) nesses três meses que faltam para o término do ano. Mas para isso (7) toda a família precisa participar. Podemos pensar em (8) investir algum dinheiro em um transporte escolar ou professor particular, ou quem sabe (7) pedir apoio à sua mãe], que vive tão perto e sempre nos oferece ajuda.

Pense nisso, reunião de família no sábado à tarde!

Amo você! Helena.



Exercitando o conhecimento...

Tente relacionar trechos da proposta de Helena às dez perguntas (ou elementos de sistematização do planejamento) que conhecemos anteriormente. Dica: perceba que são 10 perguntas e apenas 8 opções para relacionar, o que significa que duas delas ficarão em branco.

- () Com quê? () Com quem? () Como? () Onde? () O quê?
() Para quê? () Para quem? () Por quê? () Quando? () Quanto?

1. Melhor organização da rotina da família e melhor divisão de tarefas.
2. Ajudar a fazer tudo o que se necessita sem que ninguém se sobrecarregue e deixe de cumprir seus próprios compromissos.
3. O desempenho escolar das crianças está caindo; Helena não consegue administrar as contas e perde muito tempo no banco; Helena não encontra tempo para praticar esportes ou elaborar uma dieta balanceada; o casal não consegue perder peso.
4. Intenção de que as notas das crianças se mantenham pelo menos acima dos 80% e o casal perca, pelo menos, três quilos até as férias.
5. Criação de algumas disciplinas a serem seguidas em casa; delegação de responsabilidades às crianças; divisão das tarefas de administração financeira da família, de suprimento da casa e de acompanhamento dos filhos em seus estudos.
6. Cumprimento dos propósitos nos três meses que faltam para que o ano acabe.
7. Participação de toda a família; solicitação de apoio à sogra.
8. Investimento em um transporte escolar ou professor particular.

Em geral, intuitivamente respondemos a várias dessas perguntas em pensamento. Quanto mais complexos são os objetivos, as metas e os fatores envolvidos, mais sentimos a necessidade de transferir tudo o que projetamos de dentro de nossas cabeças para uma estrutura lógica, de preferência por escrito, pois detalha e organiza tais ideias em um registro, possibilitando o seu acesso quando for preciso. Isso é especialmente importante se envolvemos outras pessoas ou recursos (materiais ou financeiros) alheios na realização de nosso feito, assim como quando precisamos entregar resultados mais ousados.

Além do mais, a resposta a essas questões evidencia uma série de outros aspectos que podem nos guiar na avaliação preliminar de propostas, de maneira a considerá-las ou descartá-las com maior segurança:

- Há alguma possibilidade de realização do que se planejou ou se trata de algo inviável?
- O que, de fato, se quer atingir? Os caminhos para tanto estão de acordo?
- Tudo isso trará benefícios ou será mais custoso e cansativo de modo que não vale a pena o esforço?
- Tenho meios e apoio suficiente para executá-lo?
- Assim sendo, será exequível nesse tempo proposto?

E assim por diante!

Agora, vamos conferir os resultados de seu exercício?

Mesmo com uma linguagem informal e tendo um bilhete como canal de comunicação, Helena consegue utilizar vários elementos capazes de estruturar o pensamento de quem planeja. Portanto, sua resposta deveria ficar assim:

(8) Com quê? (7) Com quem? (5) Como? (-) Onde? (1) O quê?
(2) Para quê? (-) Para quem? (3) Por quê? (6) Quando? (4) Quanto?

Agora volte ao bilhete e tente identificar mais uma vez as perguntas expressas no raciocínio de Helena, mas, dessa vez, nomeando os elementos relacionados a elas: objetivo, cronograma, meta, justificativa, recursos...

1.3 Instrumentos de planejamento

No tópico anterior, vimos que o planejamento é – ou deveria ser – algo habitual mesmo na realização dos feitos mais rotineiros. Todavia nem sempre nos deparamos com situações simples, portanto, não podemos subestimar o alcance do planejamento. A complexidade do que se quer realizar ou do problema que se quer resolver exigirá o uso de instrumentos e técnicas mais elementares (como a preparação de um bom *check list* com as atividades do dia) ou mais sofisticados (como o desenvolvimento de um plano nacional).

Quando o que se busca atingir pelo planejamento possui proposições mais ambiciosas, há uma hierarquia de instrumentos que fornece estrutura e sistematiza as mudanças pretendidas de forma a torná-las possíveis.

Vamos conhecer quais são eles e como se articulam entre si:



O que você pode perceber? Pode-se perceber a diminuição de cima para baixo desses instrumentos. Os objetivos de um plano têm dimensões maiores que os objetivos dos programas, assim como os objetivos dos programas possuem dimensões maiores em relação aos objetivos dos projetos. As atividades e as tarefas vão operacionalizar os projetos, como em um passo a passo do que deverá ser cumprido para os objetivos serem alcançados.

Mas o que articula esses instrumentos entre si? Vejamos...

Juntos, os projetos devem contribuir para o cumprimento dos objetivos e das metas de seu respectivo programa, e a soma dos programas deve responder às necessidades expressas no plano.

Os planos, os programas e os projetos têm em comum a busca constante em responder às dez perguntas que conhecemos no tópico anterior para cumprirmos devidamente seus papéis, na escala de incidência de seus objetivos.

Quanto às diferenças, vamos conhecê-las a seguir:

O **plano** é o instrumento que delinea as decisões de caráter geral, bem como suas grandes linhas políticas, estratégias e diretrizes. Sua finalidade é traçar os caminhos desejáveis e prováveis do desenvolvimento global ou setorial.

Um plano também pode definir as prioridades derivadas das formulações anteriores e o conjunto de meios e instrumentos a ser utilizado para alcançá-las.

Por exemplo, o *Plano Nacional Brasil Sem Miséria* tem por objetivo elevar a renda e as condições de bem-estar da população brasileira. Para o desenvolvimento desse plano, o país aloca recursos para que as famílias extremamente pobres sejam localizadas e incluídas nos mais diversos programas relacionados a esse objetivo.

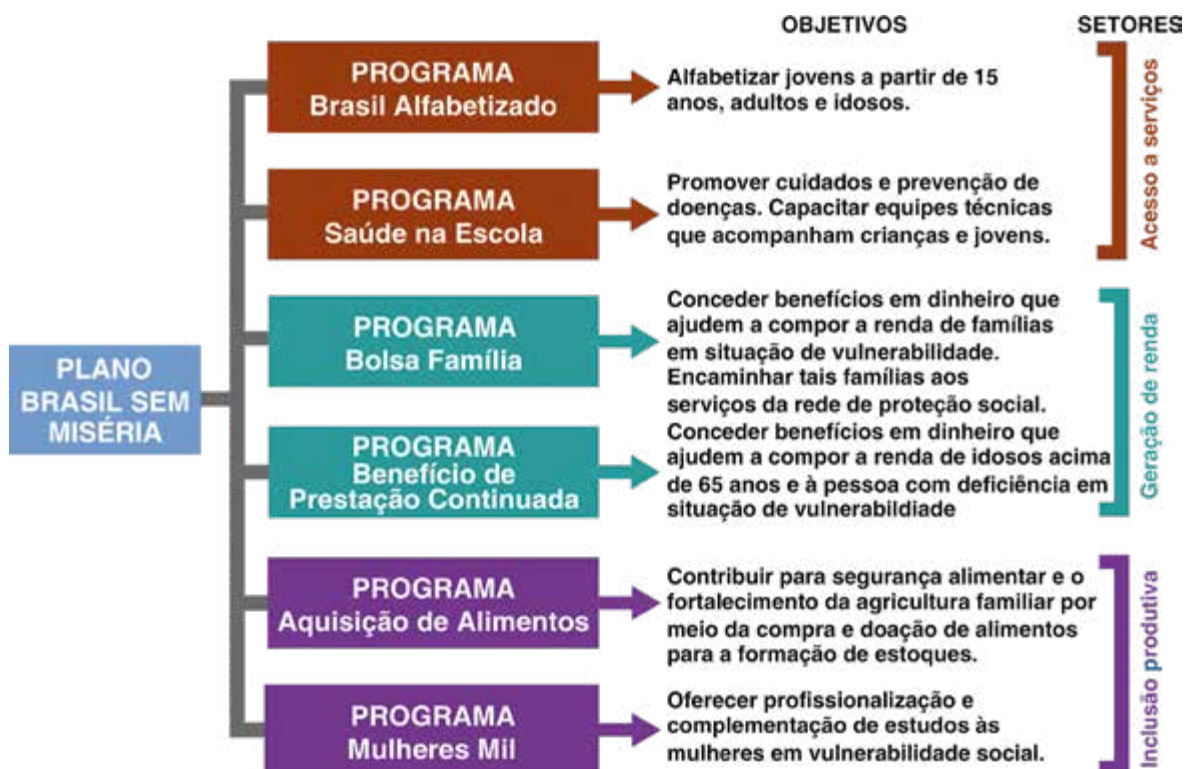


O objetivo do *Brasil Sem Miséria* é extremamente desafiador, tanto em termos de escala geográfica, pois o Brasil tem quase o tamanho de um continente inteiro, quanto em termos do que se pretende alcançar: elevar a renda e o bem-estar da população. Para que o plano seja cumprido, o governo federal selecionou vários setores prioritários para atacar a questão da pobreza, alguns deles são: a geração de renda, o acesso a serviços e a inclusão produtiva, tanto no meio rural, quanto no meio urbano.

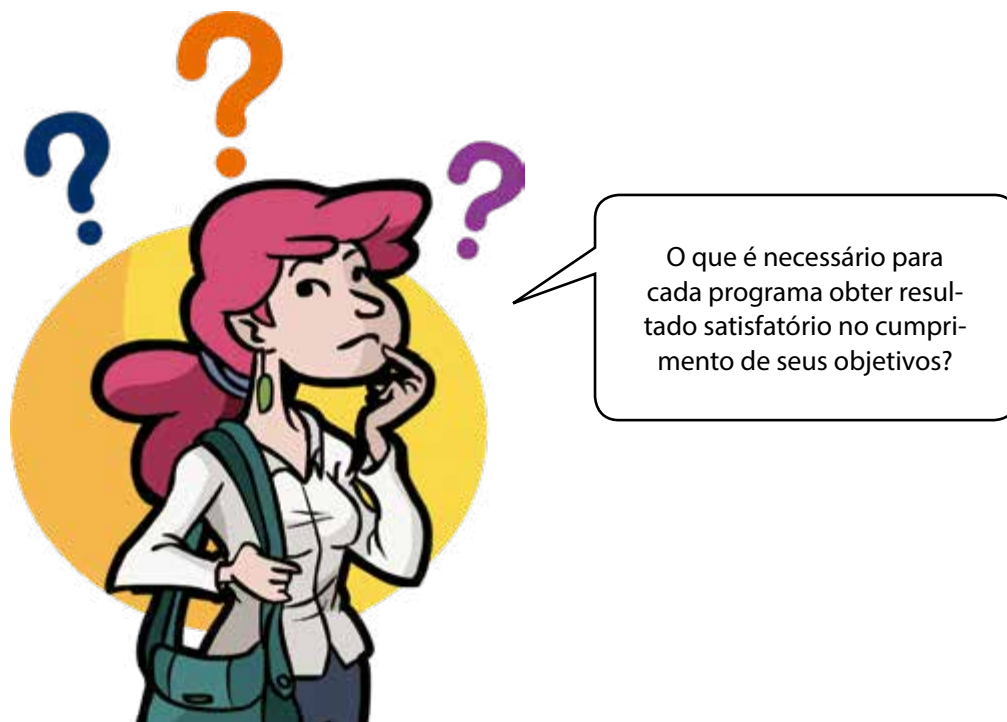
Cada um desses setores tem uma coleção de programas relacionados aos diferentes objetivos e metas do Plano Nacional. Assim temos que:

O **programa** é um aprofundamento do plano, uma setorização de seus objetivos. Esse instrumento vai detalhar os processos relacionados ao plano de maneira organizada, coerente e integrada. Os programas, coordenados entre si ou de maneira independente, vão permitir o cumprimento do plano.

Vamos conhecer como se estruturam alguns dos programas do *Plano Brasil Sem Miséria*? Observe:



Vamos pensar e responder?



Para que cada um desses programas obtenha êxito no cumprimento de seus objetivos, são desenvolvidos os projetos específicos, por exemplo, os projetos com o detalhamento dos cursos que serão promovidos para alfabetização dos cidadãos no *Programa Brasil Alfabetizado*, para a capacitação das equipes do *Programa Saúde na Escola* e para as mulheres em situação de vulnerabilidade do *Programa Mulheres Mil*; o projeto de cadastro dos beneficiários dos *Programas Bolsa Família* e *Benefício de Prestação Continuada* e dos agricultores familiares do *Programa de Aquisição de Alimentos*; e inúmeros outros que, juntos, possam gerar os resultados esperados de cada programa e do plano de uma forma geral. Ou seja:

O **projeto** é a unidade operativa de um plano, programa ou processo de decisões. Trata-se de um conjunto de atividades concretas, inter-relacionadas e coordenadas entre si, orientadas para um fim específico e com duração predeterminada.

Para que se cumpram os objetivos de um projeto, utilizamos um detalhamento por meio de atividades e, ainda, um detalhamento das atividades por meio das tarefas. Essas últimas têm o cunho prático de execução que indica a forma mais elementar como se decidiu agir. Em outras palavras:

As **atividades** são o meio de intervenção sobre a realidade. Quando são dispostas de maneira sequencial e integrada, tornam possível o alcance dos objetivos e das metas de um projeto. Embora o programa também possa ter um conjunto de atividades, a diferença está na magnitude dessas atividades. As tarefas são as ações que têm o máximo grau de concretude e especificidade e, juntas, permitem o cumprimento de uma tarefa.

Vamos simular algumas atividades e respectivas tarefas de um projeto de promoção de cursos para as mulheres em situação de vulnerabilidade? Veja uma forma de organizar essas diferentes hierarquias de atividades:



Você percebeu que um conjunto de tarefas configura uma atividade e as atividades, juntas, concretizam o projeto? Não é tão complicado, mas é necessário prever os passos necessários para chegar onde se planeja.



Exercitando o conhecimento...

Helena, nossa personagem do tópico anterior, resolveu aproveitar a aproximação do início de um novo ano e decidiu criar algumas regras para si mesma, seu esposo e seus filhos, propondo medidas para melhorar sua qualidade de vida, pois estava cansada e sobrecarregada. Para promover essas mudanças, ela decidiu utilizar algumas técnicas de planejamento.

Helena começou a desenhar um **Plano de Qualidade de Vida** e conseguiu estabelecer alguns programas em três diferentes setores nos quais pretende incidir com as mudanças. Veja como ela se organizou:



Que tal ajudar Helena?

1. Guiando-se pelos programas que conformam seu Plano de Qualidade de Vida, descreva o objetivo desse plano, ou seja, o seu propósito, o que ele pretende alcançar.

Dicas:

- A pergunta que respondemos quando elaboramos um objetivo é “para quê”?
- Procure iniciar seu objetivo com um verbo no infinitivo, ou seja, em sua forma pura, sem conjugação: criar, organizar, fazer, aprender, etc.
- Pense com cuidado nas palavras que vai usar, pois a proposta a ser alcançada deverá estar mais clara possível.

2. Escolha dois dos programas que Helena propõe que mais te chamam a atenção e descreva também seus objetivos.

Dica: se você quiser criar nomes mais interessantes para esses programas, seguramente, eles podem ser mais bem aceitos pela família de Helena, afinal, a ludicidade é muito bem-vinda, especialmente quando há crianças envolvidas.



3. Crie um projeto para cada programa escolhido e seus respectivos objetivos.

Dica: lembre-se de que os projetos servem para cumprir os objetivos de um programa, dessa forma, esteja atento a essa relação de maneira que os objetivos do plano, dos programas e dos projetos sejam coerentes entre si de acordo com a hierarquia desses instrumentos de planejamento.

4. Defina como os objetivos desses dois projetos serão alcançados por meio de atividades e tarefas que lhe pareçam mais eficientes. Você deverá elaborar, pelo menos, uma atividade e uma tarefa para cada projeto criado.

Dica: a pergunta que respondemos quando elaboramos as atividades e as tarefas de um projeto é “como?”, ou em outras palavras, qual é o passo a passo que decido seguir para cumprir bem com meu objetivo?



Então, foi difícil contribuir com o planejamento de Helena?

Os principais fundamentos de um bom planejamento são a definição dos objetivos e a concepção dos caminhos para atingi-los. Se você finalizar este tópico com isso entendido, é sinal de que está indo bem. Lembre-se de que há inúmeras maneiras de definir objetivos, atividades e tarefas.

Observe o exercício para um projeto e compare com o seu para refletir se foi coerente e legível:

Objetivo do Plano de Qualidade de Vida de Helena:

Organizar aspectos da vida familiar de modo a melhorar o bem-estar de toda a família em seu cotidiano

Programa escolhido: programa de divisão de tarefas em família.

Novo nome do programa escolhido: "Cada um fazendo a sua parte".

Objetivo do programa (para quê?): organizar uma melhor divisão de tarefas de modo a não sobrecarregar a mamãe.

Projeto: "Todos pelo lixo!"

Objetivo do projeto 1.1 (para quê?): criar uma rotina coletiva de separação e descarte do lixo.

Atividade/tarefas (como?):

Atividade: adoção de um sistema de separação do lixo da família.

Tarefa: colocação de plaquinhas com os nomes das categorias (orgânico e seco) para identificar os recipientes de lixo.

Atividade: acordo de escala de responsáveis pelo lixo durante a semana, de maneira que todos participem, alternadamente.

Tarefa: fixação de tabela na geladeira com os nomes e os dias da semana de cada responsável pelo lixo, de acordo com a passagem do caminhão de coleta.

Resumindo...

Nesta lição, estudamos algumas noções de planejamento, com destaque para os seguintes pontos:

- O planejamento traz racionalidade e organização ao processo de alcance dos objetivos. Pode ser aplicado a ações simples e complexas.
- Vários termos técnicos utilizados no planejamento fazem parte de nosso cotidiano e, mais importante que saber seus conceitos, é compreender como se relacionam e dão estrutura ao ato de planejar.
- O planejamento está sujeito a erros e imprevistos e, por isso, deve ser flexível o suficiente para adaptar-se e contorná-los sem prejudicar os resultados desejados.
- O planejamento não se limita somente a preparar as ações, também fazem parte do processo o acompanhamento e a revisão dos resultados.
- O ato de planejar tem uma estrutura composta pelos seguintes elementos:
 1. Natureza do projeto (o que se deseja realizar?)
 2. Justificativa (por que se deseja realizar?)
 3. Objetivos (para que se deseja realizar?)

4. Metas (como quantifico o que desejo realizar?)
5. Localização (onde se deseja realizar?)
6. Método: atividades e tarefas (como se pode realizar?)
7. Cronograma (quando se realiza e quanto dura cada fase?)
8. Recursos materiais e financeiros (com que se realiza? quanto custa e que insumos gasta?)
9. Recursos humanos (com quem devemos contar para realizar o que se deseja?)
10. Beneficiários (a quem se destina o que se deseja realizar? quem usufrui?)

• O planejamento possui uma hierarquia de instrumentos que sistematizam as ações, são eles: o plano, o programa e o projeto. Os programas cumprem com os objetivos de seu respectivo plano e os projetos cumprem com os objetivos de seu respectivo programa.

• As atividades dão estrutura ao método e compõem o passo a passo para a realização dos objetivos.

• As tarefas são as ações mais elementares que concretizam e compõem o passo a passo para realização das atividades.

Agora, verifique se você está apto a:

- Compreender o ato de planejar.
- Perceber que a maior parte do vocabulário técnico utilizado no planejamento já faz parte de nossas vidas.
- Reconhecer as três fases do planejamento.
- Reconhecer as perguntas ou os elementos que guiam o planejamento.
- Entender como se articulam entre si o plano, o programa e o projeto.
- Estruturar os objetivos, as atividades e as tarefas em um projeto mais simples.

Exercícios

Questão 1 – Acerca dos projetos, dos programas e dos planos, assinale a alternativa correta.

- a) As atividades e as tarefas operacionalizam os projetos e não aparecem nos programas e planos, pois trazem um nível de detalhe que não é compatível.
- b) As perguntas de estruturação do pensamento (o quê?, por quê?, como?, com quem?, etc.) servem para dar estrutura aos projetos e aos programas, mas são dispensáveis aos planos.
- c) São instrumentos de planejamento que se complementam estruturalmente nas diferentes escalas de incidência de seus objetivos.
- d) O projeto é a unidade tática, o programa é a unidade operativa e o plano é a unidade política em um planejamento de grande escala.



Parabéns, você finalizou esta lição!

Agora responda às questões ao lado.

Questão 2 – Assinale a alternativa incorreta.

- a) Planejar é utilizar um conjunto de procedimentos que introduzem maior racionalidade e organização às ações, um ato sempre realizado por escrito na forma de um projeto, plano ou programa e com antecipação à prática.
- b) Há uma série de perguntas cujas respostas nos proporcionam as condições mínimas para a tomada de decisões de forma racional e coerente, entre elas: *Por que farei isso? Como farei? Para quem será feito? Quanto custará?*
- c) O planejamento, por vezes, é realizado intuitivamente quando se organiza mentalmente as ações que se deseja desenvolver.
- d) A necessidade do uso de técnicas de planejamento mais ou menos sofisticadas vai depender da complexidade e das dimensões do problema que se espera solucionar.

Questão 3 – A preparação de um *check list* semanal das atividades que se pretende realizar manifesta:

- a) a demanda emergencial por planejamento de determinada pessoa ou organização.
- b) uma forma elementar de planejamento de ações ou itens.
- c) uma maneira de diagnosticar os problemas.
- d) o intuito de compartilhar a sobrecarga do dia a dia com outras pessoas.

Questão 4 – Assinale a alternativa correta.

- a) Os programas cumprem com os objetivos de seu respectivo projeto e os projetos cumprem com os objetivos de seu respectivo plano.
- b) A capacidade de improviso é uma das mais importantes habilidades no ato de planejar.
- c) Diante da dinâmica e da multidimensionalidade da vida real, o planejamento deve ser flexível e sofrer adaptações corretivas sempre que se faça necessário.
- d) Um dos grandes problemas do planejamento é a falta de reconhecimento dos especialistas desse ramo e de que o ato de planejar não deveria ser realizado por pessoas sem formação específica.

Questão 5 – A metodologia de um projeto responde a qual pergunta?

- a) O que se quer fazer?
- b) Com quem se quer fazer?
- c) Para que se quer fazer?
- d) Como se quer fazer?

Questão 6 – A respeito da seguinte afirmação, assinale a alternativa que melhor a analisa.

Na execução de um planejamento, deve-se tomar cuidado para não cometer erros e tomar decisões equivocadas, pois isso implicaria o fracasso da proposta original e a necessidade de criar outra versão do projeto com as modificações pertinentes.

- a) Fracassar no planejamento original pode ser remediado caso se prepare um novo projeto em tempo hábil para substituir o anterior e consertar os erros cometidos ou as decisões equivocadas.
- b) Não há necessidade imperativa de abandonar o planejamento original quando ele apresenta falhas, pois o acompanhamento e o estabelecimento de ações corretivas são parte do ato de planejar e devem ser realizados sempre que necessário.
- c) Se um planejamento previu algumas ações de maneira equivocada, deve-se abandoná-lo, pois sua adoção é optativa, não pode converter-se em uma obrigação.
- d) As próximas versões do planejamento devem assegurar o não envolvimento do tomador de decisões ou do responsável pelos erros cometidos no processo que falhou.

Questão 7 – Acerca do *Plano Brasil sem Miséria*, assinale a alternativa incorreta.

- a) As iniciativas relacionadas à alfabetização, à distribuição de renda e à oferta de profissionalização surgiram a partir de um detalhamento dos objetivos desse plano em ações mais específicas.
- b) O Programa de Aquisição de Alimentos (PPA) provavelmente gerou vários projetos temática e geograficamente diferentes.
- c) O objetivo de *eleva a renda e as condições de bem-estar da população brasileira* no plano não deveria ser tão generalista, pois as tarefas a serem elaboradas para seu cumprimento serão quase infinitas.
- d) O plano representa uma iniciativa de estruturação de um planejamento que responde às estratégias e às linhas políticas prioritárias brasileiras.

Questão 8 – Ainda acerca do *Plano Brasil sem Miséria*, assinale a alternativa correta.

- a) A abertura de linhas de crédito para agricultores familiares na Bahia poderia ser um dos projetos ligado ao Programa de Aquisição de Alimentos (PPA).
- b) Os únicos programas que possuem relação direta com o tema central do *Plano Brasil sem Miséria* são os do setor geração de renda, os demais deveriam fazer parte de outro plano com temática mais específica.
- c) O *Programa de Alfabetização* e o *Programa de Saúde* não devem fazer parte de um plano do governo federal se a maior parte das escolas e dos hospitais é de jurisdição estadual ou municipal.
- d) Os projetos do *Programa Bolsa Família* não necessariamente devem relacionar-se com as diretrizes do *Plano Brasil sem Miséria*, pois um projeto detalha apenas os objetivos de seu respectivo programa e não possuem nenhuma relação com seu respectivo plano.

Questão 9 – Assinale a alternativa que melhor preenche as lacunas da sentença que se segue.

O principal fundamento de um bom planejamento é a definição dos(as) _____ e a concepção dos caminhos para atingi-los, ou seja, o(a) _____.

O(A) _____ é um aprofundamento do plano, uma setorização de seus objetivos.

Os(as) _____, coordenados entre si ou de maneira independente, vão operacionalizar os programas e permitir o seu cumprimento.

- a) Objetivos; estratégia; programa; projetos.
- b) Estratégias; cronograma; política; concorrentes.
- c) Riscos; metodologia; justificativa; parceiros.
- d) Parceiros; método; organização financiadora; recursos.

Questão 10 – Sobre o *Plano de Qualidade de Vida* de Helena, assinale a alternativa correta.

- a) O plano foi dividido em três setores que devem ser detalhados em no máximo um projeto cada.
- b) O plano foi dividido em seis setores que provavelmente correspondem às tarefas mais relevantes dos respectivos programas.
- c) Os programas não poderiam ter atividades próprias, pois estas são um detalhamento a ser elaborado somente para os projetos.
- d) Cada um dos programas poderia ter mais de um projeto.