

CICLO II – ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS
-
PLANEJAMENTO E FERRAMENTAS PRÁTICAS

PLANEJAMENTO E FERRAMENTAS PRÁTICAS

O Ciclo I de Impacto Social mostrou como conhecemos o nosso beneficiário e desenhamos um projeto para resolver o problema identificado. O Marco Lógico, por sua vez, é a principal ferramenta que sistematiza o seu projeto, mostrando de forma lógica como as atividades que irão ser realizadas no dia – a – dia irão gerar o impacto que o projeto se compromete a partir de pressupostos e verificação.

Mas para que todas as atividades do Marco Lógico sejam devidamente executadas, é importante aplicar ferramentas práticas no Planejamento dos Projetos Sociais.

Para facilitar, a primeira pergunta que devemos fazer é: qual é o produto/serviço que queremos entregar aos nossos beneficiários? É um atendimento semanal, aula diária, uma prótese dentária ou uma consulta médica, ou seja, o que nosso projeto oferece ao beneficiário? Apontar esses produtos e entregas e suas características, é o que se chama de definição do **escopo do produto/serviço**. Definir o escopo do produto/serviço é importante para que se consiga planejar e entregar o que se pretendia no orçamento e tempo estimado.

Por outro lado, é importante nos atentarmos para o **escopo do projeto**, ou seja, o conjunto de atividades necessárias para alcançarmos os resultados do nosso Marco Lógico. Escopo do projeto e escopo de produtos/serviços são definições diferentes. Nesse caso, o escopo do projeto abrange tanto o escopo do produto/serviço quanto outras atividades. Dessa forma, de acordo com nosso Marco Lógico, **se nossas atividades foram devidamente executadas, alcançaremos os resultados, e, portanto, cumprimos com os objetivos e geraremos o impacto do projeto.**

GERENCIAMENTO DO ESCOPO

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é a principal ferramenta que os gerentes de projetos usam para definir o escopo do projeto. A EAP é uma divisão hierárquica do trabalho de um projeto, ou seja, a EAP organiza o escopo do projeto em um resumo ou hierarquia de ‘pacotes de trabalho’.

Por exemplo, no Projeto Transformar 2017 os grandes pacotes de trabalho são:

- ✓ **Planejamento;**
- ✓ **Inscrições e seleção;**
- ✓ **Rodas de conversas;**
- ✓ **Avaliação;**
- ✓ **Produção de conteúdo das capacitações e materiais;**
- ✓ **Capacitações e Assessorias;**
- ✓ **Dia D Transformar.**

Veja que os pacotes de trabalho não seguem necessariamente uma ordem cronológica. O pacote “Avaliação”, por exemplo, permeia todo o tempo de projeto. O planejamento, por sua vez, é feito até o final das inscrições e seleção. Ou seja, na EAP ainda não estamos preocupados com o tempo, mas sim com todas as atividades que precisam ser realizadas para que o escopo do projeto seja entregue.

A ferramenta pode apresentar dois formatos: gráfico e indentado. Segue um exemplo de ambos.

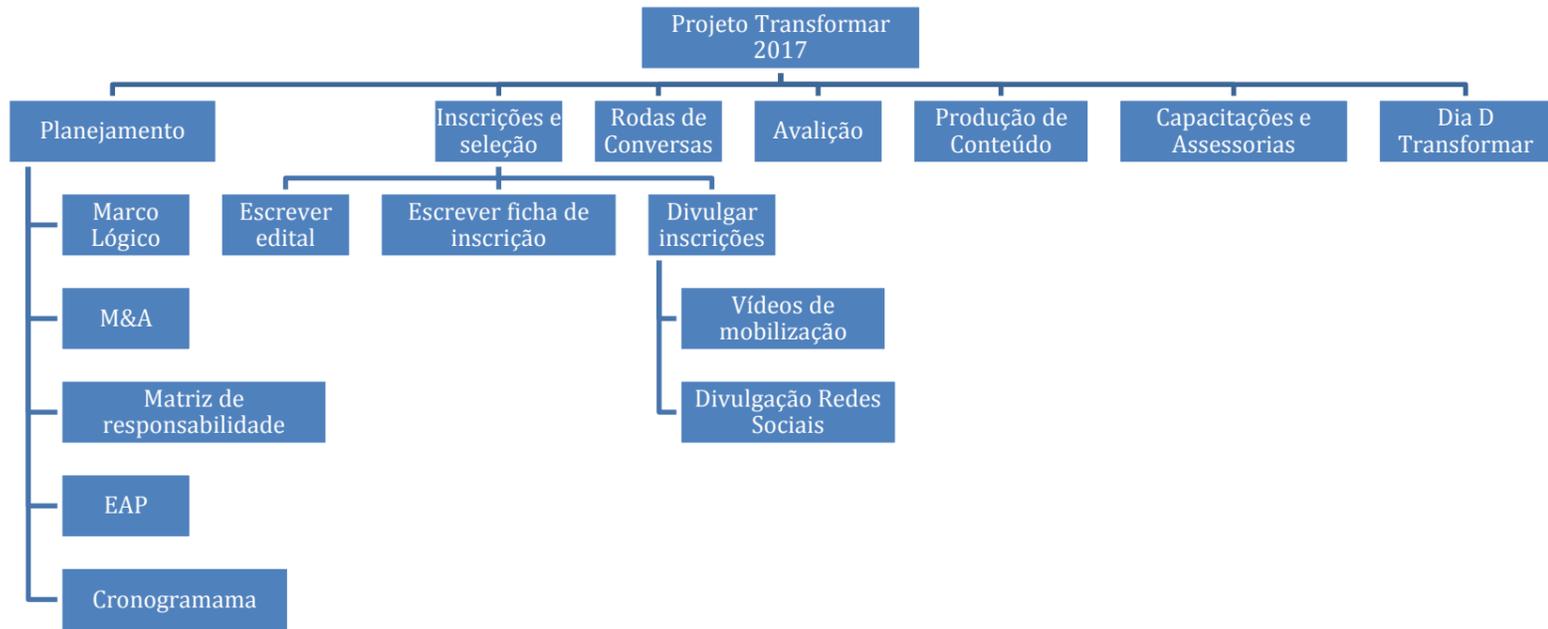
EAP – Formato Identada

1. Planejamento

- 1.1. Marco Lógico
- 1.2. Plano de Monitoramento e Avaliação (M&A)
- 1.3. Matriz de Responsabilidade

- 1.4. EAP
- 1.5. Cronograma
2. Inscrições e seleção
 - 2.1. Escrever o edital
 - 2.2. Escrever a ficha de inscrição
 - 2.3. Divulgar as inscrições
 - 2.3.1. Fazer os vídeos de mobilização
 - 2.3.2. Prepara artes para divulgação nas redes sociais
3. Rodas de conversas
4.

EAP – Formato Gráfico



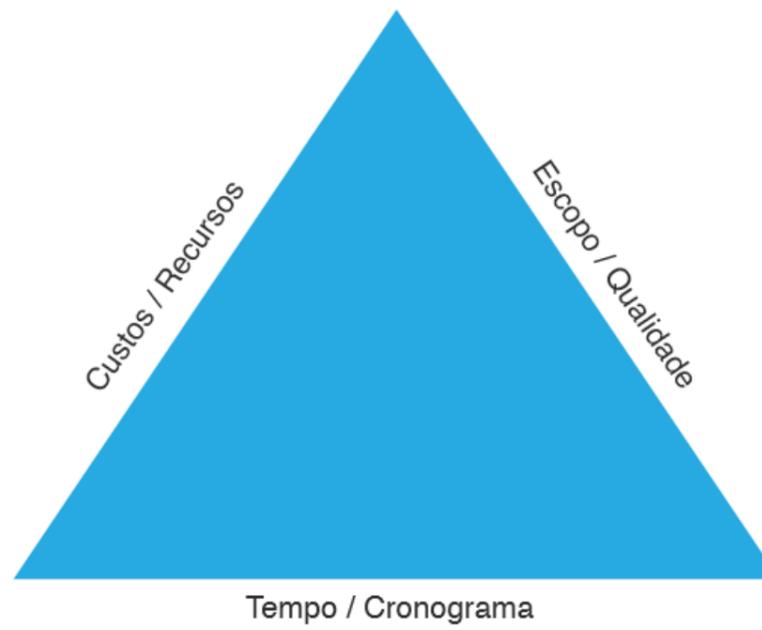
Não existe o melhor formato, escolha o formato que mais lhe agrada!

Para a construção da EAP do seu projeto, recomendamos os seguintes passos:

- ✓ **Reúna a equipe do projeto e partes interessadas relevantes;**
- ✓ **Liste os principais pacotes de trabalho em relação ao alcance do objetivo;**

- ✓ Abaixo dos pacotes de trabalho, a equipe começa a listar as principais entregas e atividades que devem ser realizadas.
- ✓ Aloque da melhor forma para representar o pacote de trabalho, lembrando que não necessariamente em ordem cronológica.

Agora que temos uma visão geral de todas as atividades que precisam ser entregues, garantimos que no nosso triângulo de gestão, o “Escopo do Projeto” está mapeado.



Entretanto, para termos o equilíbrio dessa gestão, precisamos sempre mapear os custos e atentarmos ao tempo/cronograma do projeto.

GERENCIAMENTOS DOS RECURSOS

Há várias formas para mapear os custos do seu projeto. Vamos destacar duas delas e, novamente, use a que mais lhe convém.

1) Custo – Atividades

Após ter realizado a sua EAP, você pode estimar o custo de cada uma das atividades do seu projeto e, por fim, saber qual é valor estimado de cada um dos pacotes de trabalho. No fim, você terá uma estimativa do custo do projeto e quanto cada pacote de trabalho representa desse custo.

Essa análise pode ser importante para uma porta de decisão. Se um pacote de trabalho terá custo elevado, mas contribuiu pouco para o cumprimento do Escopo do Projeto, será que ele é realmente necessário? Ou poderíamos usar esse recurso para potencializar outro pacote de trabalho?

2) Custo – Tipo de despesa

Por outro lado, para alguns projetos pode ser mais fácil mensurar o recurso necessário através do tipo de despesas. Os principais tipos de despesas nos Projetos Sociais são:

Recurso humano: custos referentes ao salários e encargos das pessoas que trabalham nas atividades do Projeto. Se há pessoas que executam mais de um projeto, você pode estimar o número de horas que ela se dedica a cada um deles e estimar um custo proporcional. São exemplos de custos de recurso humano o educador social, facilitador, gerente de projeto e outros.

Bem durável: são materiais ou bens que estarão disponíveis para uso após o término do projeto. Por exemplo, carro, eletrodoméstico, entre outros.

Material de Consumo: por fim, os materiais de consumo são todos os bens que se esgotarão totalmente ou quase que totalmente após o fim de projeto. Por exemplo, bola de futebol, material didático, cesta básica, entre outros.

Taxas Administrativas: por fim, as taxas administrativas são todos os custos ligados a cartório, documentação, impostos, ou seja, custos que ajudam a operacionalizar o projeto.

Podem haver outros tipos de despesas não mencionadas aqui, fique à vontade para adicionar as suas classificações.

Depois de estimar o custo do projeto, vamos focar no terceiro pilar do triângulo da gestão: o tempo.

GERENCIAMENTO DO TEMPO

A principal forma de gerenciar o tempo de projeto é construindo o cronograma do projeto, ou seja, colocar todas as atividades descritas na EAP em ordem cronológica, estimando qual é a data de início e fim de cada uma das atividades.

A ferramenta preferida para a criação de cronograma de projetos é o gráfico Gantt.

Um gráfico de Gantt usa barras para representar graficamente o cronograma das atividades de projeto, incluindo a data inicial, a data final e as durações esperadas.

Segue o exemplo de um gráfico de Gantt do Projeto Transformar, detalhando somente as atividades de dois pacotes de trabalho.



Com o cronograma em mãos e o orçamento planejado, é possível que pensemos que não haverá imprevistos no projeto. Entretanto, com a experiência vamos aprendendo que imprevistos são mais do que normais nos projetos e que precisamos aprender a lidar com eles.

Uma forma de gerenciar os possíveis problemas que possam comprometer o escopo, orçamento ou tempo do projeto é realizar o gerenciamento dos riscos.

GERENCIAMENTO DOS RISCOS

Para o gerenciamento do risco, recomendamos que siga os seguintes passos:

- ✓ Liste todos os possíveis riscos que podem prejudicar o projeto. Por exemplo: chuva no dia do evento, atraso no pagamento dos financiadores, não adesão dos beneficiários ao programa, entre outros.
- ✓ E agora classifique-os em **Probabilidade de ocorrer** e **Impacto sobre o projeto**. Por exemplo, se um risco tem alta probabilidade de ocorrer, mas seu impacto no projeto é baixo, talvez você possa ignorá-lo. Ou seja, é muito importante mapear todos os riscos, mas sua equipe de projeto deve se preocupar principalmente com os riscos que possuem grande probabilidade de ocorrer e que irá impactar fortemente seu projeto.

Para facilitar o seu entendimento, você pode construir uma planilha parecida com o exemplo abaixo.

PROBABILIDADE DE OCORRER	Alta			Risco B
	Média	Risco C		
	Baixa			Risco A
		Baixa	Média	Alta
		IMPACTO SOBRE O PROJETO		

Mas lembre-se, ao lidar com os riscos é preciso estabelecer prioridades. No exemplo acima, o Risco B é a prioridade e o Risco A deve estar no seu radar para acompanhamento.

PLANEJAMENTO REITERATIVO

Agora que fizemos toda a construção do Marco Lógico e aplicamos as principais ferramentas de Planejamento, não podemos perder de vista que o **planejamento é reiterativo**. Durante a execução do projeto iremos perceber que algumas atividades que planejamos, ou parte delas, dependendo do projeto, não são mais necessárias, ou devem ser revistas. Isso pode acontecer por diversas razões, por exemplo: o problema que você tenta sanar não existir mais, a estratégia escolhida se mostrou ineficaz, ou um agente ter alterado completamente o ecossistema de atuação.

Portanto, é importante que fiquemos atento às mudanças e nos adaptemos a elas: não há problema algum em mudar o projeto se isso alcançará de forma mais eficaz o impacto desejado no seu Marco Lógico. Lembramos que planejar é muito importante, mas o aprendizado na execução é, muitas vezes, ainda mais rico.

QUER SABER MAIS SOBRE A METODOLOGIA DO PMDPRO PARA GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS?

Clique aqui e passei pelo website da Ink, empresa social replicadora do PMDPro no Brasil: <https://inkinspira.com.br/capacitacao-pmdpro/>

Lá você terá acesso a todas as informações sobre o método, mas também sobre cursos se forem do interesse da sua organização!



Atividade: Elabore uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP) a partir do seu Marco Lógico e dos pacotes de trabalho do seu projeto.