

Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

Ricardo Fiuza Lima

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DOS EMPREENDIMENTOS DE URBANIZAÇÃO DO
DEPARTAMENTO DE URBANIZAÇÃO DE ASSENTAMENTOS PRECÁRIOS (DUAP) DO
GOVERNO FEDERAL À LUZ DE METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Brasília, 2013.

Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DOS EMPREENDIMENTOS DE URBANIZAÇÃO DO
DEPARTAMENTO DE URBANIZAÇÃO DE ASSENTAMENTOS PRECÁRIOS (DUAP) DO
GOVERNO FEDERAL À LUZ DE METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Monografia apresentada à Coordenação-Geral de Especialização da Escola Nacional de Administração Pública, como requisito para a obtenção do Título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Gustavo Pereira Angelim

Brasília, 2013

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar as práticas de gestão dos empreendimentos de Urbanização do Departamento de Urbanização de Assentamentos Precários (DUAP), unidade organizacional integrante da estrutura da Secretaria Nacional de Habitação do Ministério das Cidades, à luz de metodologia de gerenciamento de projetos. O referencial teórico utilizado baseou-se, essencialmente, no Guia PMBOK 4^a Edição, que é um guia consagrado em nível internacional que reúne as melhores práticas reconhecidas na área de gerenciamento de projetos, com base em experiências diversas de empresas de distintos ramos, públicas ou privadas. No desenvolvimento da pesquisa, apresentou-se uma perspectiva histórica das políticas federais para os assentamentos precários no Brasil e informações institucionais relacionadas à unidade, de forma a auxiliar na compreensão de suas atribuições e de seu funcionamento. Para o levantamento das práticas de gestão realizou-se entrevista direcionada aos monitores dos empreendimentos e aos gerentes do DUAP. O referencial teórico forneceu base conceitual para realização das análises relacionadas às informações institucionais do Departamento e aos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas. A pesquisa possibilitou perceber que as práticas de gestão dos empreendimentos de Urbanização do Departamento poderiam, em alguns aspectos, passar por um processo de revisão e aprimoramento tendo como objetivo estabelecer procedimentos gerenciais específicos que auxiliem no desenvolvimento da atividade de monitorar os empreendimentos de Urbanização e, conseqüentemente, na execução das intervenções propostas por tais projetos.

Palavras-chave: práticas de gestão, gerenciamento de projetos, empreendimentos de urbanização de assentamentos precários

ABSTRACT

The main objective of this work is to analyze the management practices applied by the Department of Urbanization Precarious Settlements (DUAP, in Portuguese) in its undertakings. The DUAP is a department of the Ministry of Cities' National Secretariat of Housing. The main theoretical framework used was the Project Management Book of Knowledge (PMBok) 4th edition. PMBoK is an international framework with the best practices in project management, learned from various experiences in both public and private sectors. This work also presents a historical perspective of federal policies for precarious settlements in Brazil. Besides that, detailed information about the DUAP is shown in order to facilitate the comprehension of its functions and responsibilities. The management practices were elicited through interviews with subject matter experts, who are basically undertaking auditors and managers from DUAP. These interviews as well as the method for gathering data about DUAP's functions and responsibilities were guided by the theoretical framework mentioned previously. The main conclusion of the analysis made in this work is that DUAP would benefit from a review in its management process. More specifically, the activity of monitoring and controlling the urbanization undertakings could be improved significantly. Thus, improving the results of the undertaking.

Key words: management practices, project management, urbanization undertaking in precarious settlements

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Problema e Objetivos	2
1.2. Justificativa.....	3
1.3. Metodologia e procedimentos	4
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	7
2.1. Projeto.....	9
2.2. Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos.....	11
2.2.1. Iniciação.....	11
2.2.2. Planejamento	12
2.2.3. Execução.....	19
2.2.4. Controle e Monitoramento.....	20
2.2.5. Encerramento.....	23
3. URBANIZAÇÃO DE ASSENTAMENTOS PRECÁRIOS DO GOVERNO FEDERAL..	25
3.1. Contextualização	25
3.2. O Programa de Urbanização de Assentamentos Precários do Governo Federal.....	28
3.3. Implementação do Programa.....	30
4. ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO DUAP RELACIONADAS COM OS EMPREENDIMENTOS DE URBANIZAÇÃO LIGADOS AO PAC E QUE POSSUEM RECURSOS DO OGU	37
4.1. Análise das Práticas de Gerenciamento de Projetos organizada por cada Grupo de Processos	38
4.1.1. Iniciação.....	38
4.1.2. Planejamento	39
4.1.3. Execução.....	44
4.1.4. Controle e Monitoramento.....	47
4.1.5. Encerramento.....	50
5. CONCLUSÃO.....	53
6. REFERÊNCIAS	56
ANEXO A – FLUXO DE PROCESSOS BASEADO NO PMBOK (2008).....	58
ANEXO B – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA DURANTE A EXECUÇÃO DO PRÉ-TESTE	62

ANEXO C – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS ANALISTAS QUE SE SUBMETERAM ÀS QUESTÕES MODIFICADAS APÓS A REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE	67
ANEXO D – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O COORDENADOR E GERENTE.....	72

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, percebeu-se uma maior necessidade das organizações se adaptarem a uma nova realidade do mundo do trabalho. As transformações advindas principalmente da globalização e da era da informação levaram as organizações a enfrentarem altos níveis de competitividade, precisando, assim, encontrar novas formas de atuação e inovação.

No setor público esta nova realidade não é diferente e percebe-se que o Governo Federal necessita cada vez mais reestruturar sua gestão tendo como foco o planejamento, a gestão da informação, o aprendizado organizacional, a capacitação profissional, a descentralização das atividades e a competição voltada para o aprimoramento da qualidade dos produtos/serviços disponibilizados para a sociedade.

Neste sentido ressalta-se que o trabalho por projeto, utilizando técnicas do gerenciamento de projetos, destaca uma forma diferente e interessante de se atuar nas organizações, uma vez que se faz uso de métodos específicos para que a execução e o controle de projetos, associados ao trabalho em equipe e ao gerenciamento desta, convirjam para que se alcance o resultado programado.

O gerenciamento de projetos tornou-se uma disciplina no final do século XIX. Na metade do século XX esta disciplina se desenvolve para o chamado Gerenciamento de Projetos Moderno, passando a utilizar ferramentas e modelos matemáticos para gestão e avaliação dos projetos, como o PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e o CPM (*Critical Path Method*) (VILELA, 2012).

Outro método bastante difundido e muito utilizado no planejamento governamental brasileiro na década de 90 é o método chamado de Planejamento de Projetos Orientado para Objetivos, também conhecido como método ZOPP (*Ziel orientierte Projekt planung*), que utiliza a ferramenta Enfoque Quadro-Lógico (*Logical Framework Approach*) na busca de, principalmente, dois objetivos: o controle das ações, mediante a supervisão destas, e a intensa participação dos atores envolvidos, por meio da criação de espaços maiores de interlocução destes (PFEIFFER, 2000, p. 81-146).

Em 1969, outro importante marco relacionado com o gerenciamento de projetos pode ser destacado, foi criado o Instituto de Gerenciamento de Projetos - PMI (*Project Management Institute*), que identificou as ferramentas e técnicas mais utilizadas e consideradas co-

muns nos mais variados setores da indústria e sistematizou este conhecimento por meio da criação do Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), cuja primeira edição foi publicada no final da década de 1980 (VILELA, 2012).

Neste sentido ressalta-se que a análise e a aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos disseminadas tanto pelo PMBOK quanto por outras técnicas de gerenciamento de projetos são um excelente caminho para o desenvolvimento e implementação de uma metodologia voltada ao aprimoramento de projetos, na medida em que tais técnicas contemplam importantes conceitos e pontos críticos relacionados ao gerenciamento de uma forma geral.

1.1. Problema e Objetivos

O presente trabalho visa investigar como se dá a gestão, por parte do Departamento de Urbanização de Assentamentos Precários (DUAP), unidade organizacional integrante da estrutura da Secretaria Nacional de Habitação (SNH) do Ministério das Cidades, dos empreendimentos de Urbanização ligados ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e que possuem recursos do Orçamento Geral da União (OGU), tendo como fundamentação teórica bibliografias relacionadas com o tema “Gerenciamento de Projetos”.

Assim, parte-se da hipótese que algumas das atividades desenvolvidas pelo DUAP, associadas com o monitoramento e gerenciamento dos Programas de Urbanização de Assentamentos Precários, são realizadas sem a utilização de um método específico de gerenciamento de projetos.

Dessa forma, pretende-se contribuir com o aprimoramento do gerenciamento dos empreendimentos de Urbanização, por parte do DUAP, ao tentar identificar dentro das rotinas estabelecidas no Departamento, relacionadas exclusivamente com a gestão dos empreendimentos de Urbanização do PAC, procedimentos que poderiam estar estruturados em um método de gerenciamento de projetos e que não estão.

Para desenvolver tal tarefa, este trabalho terá como referência para comparação alguns procedimentos característicos, identificados como as melhores práticas e consolidados no Guia PMBOK, encontrados ao longo do ciclo de vida de um projeto genérico. Ressalta-se que o termo Projeto, aqui descrito, possui uma definição particular que será explorada no capítulo relativo ao referencial teórico sobre gerenciamento de projetos.

Diante disso, o objetivo geral deste trabalho pode ser colocado da seguinte forma:

- Analisar as práticas de gestão dos empreendimentos de Urbanização do Departamento de Urbanização de Assentamentos Precários (DUAP), unidade organizacional integrante da estrutura da Secretaria Nacional de Habitação (SNH) do Ministério das Cidades, à luz de metodologia de gerenciamento de projetos.

Por sua vez, para se alcançar o objetivo geral, os objetivos específicos foram colocados da seguinte maneira:

- Revisar conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos;
- Compreender como o Departamento de Urbanização de Assentamentos Precários está estruturado;
- Investigar, por meio de entrevistas realizadas com os funcionários e gerentes do DUAP, como se dá a gestão, por parte deste Departamento, dos empreendimentos de Urbanização ligados ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e que possuem recursos do Orçamento Geral da União (OGU).
- Recomendar soluções ou rotinas que visem aprimorar a gestão de projetos no Departamento de Urbanização de Assentamentos Precários (DUAP).

1.2. Justificativa

O acelerado processo de urbanização que se desenvolveu no Brasil desencadeou um elevado déficit habitacional em grande parte das cidades de médio e grande porte, colaborando para o surgimento de várias ocupações irregulares.

Durante muitos anos a política habitacional foi marcada por um insuficiente nível de investimentos capaz de garantir o direito à moradia às famílias carentes de recursos financeiros, praticamente obrigando-as a residir em assentamentos precários. Em 2003, com o surgimento do Ministério das Cidades, um novo marco político-institucional foi criado para o setor habitacional, no qual a habitação de interesse social passou a se articular como eixo importante da política de desenvolvimento urbano no País. Em 2007, o tema “Urbanização de Assentamentos Precários” ganhou ainda mais importância com o lançamento do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), no qual tal pasta passou a ser inserido em um dos três eixos estratégicos do Programa, tendo a finalidade de executar ações integradas de habitação, saneamento e inclusão social.

Porém, ao contrário do que se imaginava, uma vez que o volume de recursos investidos ampliou-se significativamente, o monitoramento realizado pelo Ministério das Cidades e divulgado por meio dos balanços do PAC mostra que o valor médio de execução das obras de urbanização de assentamentos precários, aqui delimitada por fazer parte do escopo deste trabalho, não atingiu os indicadores esperados para as obras contratadas a partir de 2007, ano de lançamento do PAC.

Muitas são as causas que podem ser levantadas para explicar os motivos da execução abaixo do esperado destes empreendimentos. Entre elas, chama-se a atenção para um possível despreparo da administração pública em executar grandes programas de governo que possuam recursos volumosos, uma vez que, por motivos diversos, o Brasil não priorizou investimentos em tais programas, o que tornou a administração inexperiente do ponto de vista da gestão de grandes projetos.

Dessa maneira, este trabalho propõe investigar as carências relacionadas ao gerenciamento de projetos, vinculadas com o Departamento de Urbanização de Assentamentos Precários (DUAP) para possibilitar futura implementação de método de gerenciamento aplicado ao Departamento, caso conclua-se pela sua necessidade.

1.3. Metodologia e procedimentos

Para o desenvolvimento da pesquisa dividiu-se o trabalho em etapas a fim de se atingir o objetivo proposto gradualmente. Na primeira etapa foi feita uma revisão da literatura relacionada com o tema “Gerenciamento de Projetos” e, em seguida, buscou-se contextualizar o problema da Urbanização de Assentamentos Precários realizando uma revisão bibliográfica sobre o referido tema no qual, como referência, foram utilizados materiais disponibilizados pelo Ministério das Cidades produzidos em parceria com outras Instituições, tais como livros e publicações diversas.

Na terceira etapa, com o problema já contextualizado e entendido, este trabalho levantou, de maneira macro, como o Departamento de Urbanização de Assentamentos Precários aborda e tenta tratar tais questões. Nesta etapa foi descrita uma síntese, baseada nas informações institucionais disponíveis, tais como informações em manuais e sites, das principais atividades do departamento e de sua estruturação, com o objetivo de auxiliar na identificação dos principais processos em questão.

Por fim, com o tema de Urbanização de Assentamentos Precários contextualizado, os principais macro processos do Departamento, além de sua estrutura, definidos e com o ferramental de Gerenciamento de Projetos disponível, a última etapa do trabalho foi desenvolvida tendo como objetivo, conforme mencionado anteriormente, analisar as práticas de gestão dos empreendimentos de Urbanização do Departamento de Urbanização de Assentamentos Precários (DUAP) do Governo Federal à luz de metodologia de gerenciamento de projetos.

Para tanto, optou-se por uma linha de pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza aplicada e de caráter exploratório, uma vez que este trabalho visa identificar, de certa maneira, características da realidade atual do universo de estudo, sem preocupação estatística, com o objetivo de estruturar conhecimentos para possibilitar aplicação prática com relação a um tema definido e de interesse local, por meio de uso do modelo de entrevista semiestruturada, que se caracteriza por conter questões abertas, com perguntas orientadas pela teoria e questões confrontativas, realizadas presencialmente, com a troca de informações ocorridas por meio de diálogos, baseados em um roteiro previamente construído. Foram preparados dois grupos de questões, um deles aplicado a um grupo de analistas que acompanham diretamente os empreendimentos de urbanização e o segundo aos seus superiores hierárquicos (o coordenador de equipe e a gerente de projetos).

O questionário aplicado durante a realização das entrevistas com gerentes e analistas que lidam diretamente com as atividades do DUAP, no que diz respeito ao monitoramento e gerenciamento dos Programas de Urbanização de Assentamentos Precários ligados com o PAC e que possuem recursos do OGU, foi fundamentado e preparado com base em aspectos característicos dos grupos de processos (Grupo de Processos de Iniciação, Grupo de Processos de Planejamento, Grupo de Processos de Execução, Grupo de Processos de Controle/Monitoramento e Grupo de Processos de Encerramento) existentes ao longo do ciclo de vida de um projeto genérico, ou seja, ele foi construído tendo como objetivo a captura de informações e a identificação de rotinas do Departamento, de uma forma que fosse possível fazer um contraste destas rotinas com procedimentos característicos e reconhecidamente considerados como boas práticas dentro do ciclo de vida de um projeto. Dessa maneira, as entrevistas visaram detectar os seguintes aspectos relacionados com as rotinas procedimentais do Departamento:

- Atividades de rotina desenvolvidas;
- Padronização das atividades de rotina;

- Se o escopo de cada contrato é sempre bem definido;
- Como as mudanças de escopo são gerenciadas;
- Como se dá a comunicação para a realização das atividades;
- Se as atividades são sempre bem compreendidas;
- Ferramentas utilizadas;
- Como se dá a gestão de riscos;
- Como se dá a gestão das lições aprendidas;
- Entre outros.

A primeira entrevista realizada com um dos analistas serviu tanto para capturar as informações desejadas, relacionadas com a identificação de rotinas do Departamento, quanto para avaliar e ajustar o próprio questionário no que diz respeito ao entendimento e compreensão de suas questões, ou seja, esta primeira entrevista foi utilizada como um pré-teste. Tanto o questionário modificado após a realização do pré-teste quanto o próprio questionário utilizado para o pré-teste, além do aplicado aos superiores hierárquicos (o coordenador de equipe e a gerente de projetos) se encontram apresentados em anexo.

Ressalta-se que todas as questões são compostas por uma pergunta qualitativa, que pede a descrição/esclarecimento de um determinado assunto, e por outra pergunta quantitativa, que pede uma nota de 1 a 5 associada com a realização do assunto tratado na pergunta qualitativa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O referencial teórico utilizado neste trabalho foi essencialmente baseado no livro de Carvalho e Rabechini Jr. (2011), que aborda assuntos relativos às boas práticas em gerenciamento de projetos, tendo como referência o Guia PMBOK, além de questões como: alternativas estruturais em projetos, maturidade em gestão de projetos e competências em gestão de projetos. Outra referência bibliográfica bastante utilizada neste trabalho foi o próprio PMBOK 4ª Edição, guia consagrado em nível internacional, que reúne as melhores práticas reconhecidas na área de gerenciamento de projetos, com base em experiências diversas de empresas de distintos ramos, públicas ou privadas.

O PMBOK 4ª Edição está estruturado tanto em áreas de conhecimento, nove ao todo, quanto em cinco grupos de processos gerenciais, que podem ser visualizados de forma conjunta por meio de uma matriz, conforme mostra o Quadro 2.1 abaixo. As nove áreas do conhecimento são: gestão de escopo, gestão de tempo, gestão de custo, gestão da qualidade, gestão de recursos humanos, gestão da comunicação, gestão de risco, gestão de aquisição e gestão de integração. Por sua vez, os cinco grupos de processos gerenciais, apresentados na figura A.6, mostrada no anexo A, são: grupo de processos de iniciação, grupo de processos de planejamento, grupo de processos de execução, grupo de processos de controle/monitoramento e grupo de processos de encerramento. Além disso, cada área do conhecimento, em alguns casos, possui mais de um processo por grupo de processos, totalizando quarenta e dois processos gerenciais.

Quadro 2.1 – Grupos de processos gerenciais e áreas de conhecimento no PMBOK

Áreas de conhecimento	Grupo de processos gerenciais				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Integração	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o termo de abertura do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver plano de gerenciamento do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar e gerenciar a execução do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar e controlar o trabalho do projeto • Realizar o controle integrado de mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Encerrar o projeto ou fase
Escopo		<ul style="list-style-type: none"> • Coletar requisitos • Definir o escopo • Criar a es- 		<ul style="list-style-type: none"> • Verificar o escopo • Controlar o escopo 	

		estrutura analítica do projeto (E-AP)			
Tempo		<ul style="list-style-type: none"> • Definir as atividades • Sequenciar as atividades • Estimar os recursos das atividades • Estimar as durações das atividades • Desenvolver o cronograma 		<ul style="list-style-type: none"> • Controlar o cronograma 	
Custo		<ul style="list-style-type: none"> • Estimar os custos • Determinar o orçamento 		<ul style="list-style-type: none"> • Controlar os custos 	
Qualidade		<ul style="list-style-type: none"> • Planejar a qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a garantia da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar o controle da qualidade 	
Recursos Humanos		<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o plano de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilizar a equipe do projeto • Desenvolver a equipe do projeto • Gerenciar a equipe do projeto 		
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as partes interessadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar as comunicações 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir informações • Gerenciar as expectativas das partes interessadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportar o desempenho 	
Riscos		<ul style="list-style-type: none"> • Planejar o gerenciamento de riscos • Identificar os riscos • Realizar a 		<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar e controlar os riscos 	

		análise qualitativa de riscos • Realizar a análise quantitativa de riscos • Planejar respostas a riscos			
Aquisições		• Planejar aquisições	• Realizar aquisições	• Administrar aquisições	• Encerrar as aquisições

Adaptado de CARVALHO e RABECHINI JR. (2011).

Por questão de metodologia e facilidade de entendimento para o que se está propondo avaliar, resolveu-se apresentar os processos de gerenciamento de projetos que são pertinentes a este trabalho, dentre os quarenta e dois apresentados acima, dentro de seus grupos de processos e não conforme sua vinculação com uma área do conhecimento, como normalmente é visto.

2.1. Projeto

A literatura apresenta diversas definições de projeto, dentro do contexto associado com gerenciamento de projetos. Dentre estas várias, podem-se destacar as seguintes:

“Processo único, consistindo de 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” (ABNT - NBR ISO 10006, 2000).

“Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2008, p. 2).

“Projeto é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com: responsabilidade de execução definida, a fim de alcançar objetivos determinados, dentro de uma abrangência definida, num prazo de tempo limitado e com recursos específicos” (PFEIFFER, 2005, p. 19).

Independentemente da definição adotada, o importante é perceber os conceitos abordados por ambas e por outras definições disponíveis na literatura. O primeiro deles faz refe-

rência à sua temporalidade (todo o projeto deve ter um início e um fim bem determinado), limitação de recursos disponíveis (todo o projeto possui recursos humanos e financeiros restritos) e delimitação de escopo (todo o projeto deve ter definido de forma clara qual o produto e/ou serviço será realizado e entregue ao seu final). O segundo faz menção à sua singularidade que, por sua vez, quer dizer que o produto e/ou o serviço fruto do resultado de um projeto necessariamente é diferente, de algum modo, de todos os similares produzidos anteriormente. Outra característica essencial diz respeito à importância e necessidade do planejamento e controle das atividades do projeto para que estas contribuam da melhor maneira para o alcance dos objetivos do mesmo.

Assim, conhecidas as características intrínsecas de um projeto, faz-se importante ressaltar o quanto estas são particulares e díspares ao se comparar projetos, ou seja, as intensidades com que estas características surgem são muito distintas de projeto para projeto, o que leva a uma necessidade de se ter diferentes tipos de rigor de tratamento relacionados com o gerenciamento de projetos e, conseqüentemente, distintos tipos de gerentes de projeto, com competências diversas, para que sejam capazes de lidar com diferentes níveis de complexidade de projetos.

Os manuais de gerenciamento de projetos disponíveis abordam diversas técnicas/ferramentas que auxiliam este trabalho de gerenciamento, mas é função exclusiva do gerente de projetos optar por qual método utilizar na condução do projeto para que este alcance os resultados esperados, a depender das características do mesmo.

Dessa maneira, pode-se dizer que o gerenciamento de projetos está diretamente associado com o planejamento, organização, direcionamento, monitoramento e controle dos vários aspectos do projeto (ABNT - NBR ISO 10006, 2000), por meio da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com o objetivo de que se atinjam os resultados programados para o projeto (PMI, 2008).

2.2. Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos

2.2.1. Iniciação

Segundo o PMI (2008), o grupo de processos de iniciação de um projeto caracteriza-se, principalmente, pela nomeação de seu gerente, pela aprovação do projeto e pela comunicação deste com a equipe que compõe o projeto, além da identificação das partes interessadas no mesmo.

A aprovação do projeto está diretamente associada com a elaboração e aprovação de um documento, o termo de abertura do projeto (TAP), preparado pelo gerente de projetos, em conjunto com sua equipe e com os parceiros envolvidos no projeto, com a participação e aprovação do patrocinador do mesmo. Este documento, quando aprovado, dá início formal ao projeto e possibilita a alocação de recursos organizacionais a ele.

Os patrocinadores possuem interesse direto na resolução e no alcance dos resultados do projeto. Eles podem ser tanto os investidores financeiros do projeto quanto pessoas que cumprem uma função institucional e política estratégica na empresa/instituição pública em questão, como diretores e supervisores da alta gerência. Além destes, clientes internos importantes, como acionistas de uma empresa, também podem cumprir este papel, entre outros. Os patrocinadores, muitas vezes, têm a função de conseguir recursos e dar solução a problemas relacionados com o contexto do projeto que estão fora da alçada de resolução do gerente de projeto.

O termo de abertura do projeto é um documento que deve conter, entre outros pontos considerados pertinentes a depender do tipo de projeto, o título do projeto, seus objetivos, justificativa, escopo macro, o não escopo, estimativa de prazo, estimativa de custo, resultados esperados, as necessidades em termos de utilização de recursos, estrutura básica da equipe, principais riscos, etc. Este documento deve ser o mais objetivo e sucinto possível, uma vez que seu papel é sintetizar o projeto para propiciar sua aprovação (PMI, 2008).

Com o projeto aprovado, a partida do mesmo deve ser dada por meio da comunicação formal de sua existência para a equipe envolvida no projeto. Esta comunicação, que pode ser realizada por meio de uma reunião de equipe, deve estar organizada e estruturada de uma maneira que mostre o quão cuidadoso será o gerenciamento do empreendimento. Este momento

é fundamental para o alinhamento de ideias e para a busca do comprometimento dos participantes.

As boas práticas em gerenciamento de projetos indicam alguns pontos a serem considerados neste momento:

A reunião deve ser iniciada com uma recepção amistosa à equipe, com o objetivo de se criar um ambiente harmonioso para a troca de informações. Deve-se fazer uma introdução ao assunto para se contextualizar o mesmo e, em seguida, apresentar os objetivos do projeto, discutir suas metas, expectativas da alta administração e resultados esperados, formalizando, assim, seu início. Deve-se também, neste momento, apresentar quais serão as estratégias de gerenciamento do projeto, não se esquecendo de abrir espaço para sugestões. Outro aspecto essencial está ligado com a apresentação do termo de abertura do projeto e de seu escopo preliminar, com ênfase no planejamento e controle do projeto, ressaltando o início do mesmo. Por fim, devem-se mostrar os passos seguintes a serem executados, bem como o cronograma das próximas reuniões, visando, entre outros aspectos, a manutenção do comprometimento da equipe (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

O processo relativo à identificação das partes interessadas no projeto não será detalhado neste trabalho, pois para o objeto de estudo aqui definido as partes interessadas já são previamente conhecidas.

A figura A.2, apresentada no anexo A, mostra o fluxo de processos de iniciação.

2.2.2. Planejamento

De acordo com o PMI (2008), o planejamento de um projeto tem seu início com a elaboração do detalhamento de seu escopo. O detalhamento do escopo do projeto culmina com a explicitação de todas as entregas a serem realizadas durante seu ciclo de vida. Para a efetivação de tais entregas é essencial que se programe os tempos de realização das atividades para que se possa planejar a alocação de recursos humanos e materiais a serem utilizados pelo projeto.

É nesta fase também que são planejados os custos, possibilitando assim que sejam organizados de forma clara os desembolsos do projeto.

Com o escopo, tempo, recursos humanos, suprimentos e custos conhecidos, parte-se para o planejamento da qualidade das entregas do projeto, bem como se passa, também, a programar toda a comunicação do mesmo.

Por fim, com os principais pontos do planejamento definidos, parte-se para o planejamento do gerenciamento de riscos do projeto.

Para que se possa elaborar o detalhamento do escopo, deve-se partir tanto dos requisitos definidos para o projeto quanto da definição propriamente dita de seu escopo. O processo de coletar os requisitos do projeto está diretamente ligado com os processos da área de comunicação. A identificação dos requisitos do projeto serve de subsídio para que se possa planejar a gestão da qualidade do mesmo.

O processo de definição do escopo tem por objetivo construir e documentar todo o escopo do projeto com a finalidade de esclarecer quais são os limites do projeto e o que se deseja alcançar com ele. Dessa maneira, é bastante interessante que esta definição explore o que é escopo e o que não é escopo do projeto.

A definição de escopo deve conter, fundamentalmente, sua descrição, suas entregas, seus produtos, seus critérios de aceitação por parte dos usuários, além das restrições e premissas do projeto (PMI, 2008).

Com a definição do escopo registrada, parte-se para o processo de detalhamento do mesmo. Esse processo está ligado com a decomposição das entregas do projeto em componentes menores de uma maneira que estes possam ser gerenciados mais facilmente. A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é uma ferramenta que expressa tal decomposição por meio de uma representação hierárquica das atividades do projeto e de seus principais resultados.

A utilização desta ferramenta auxilia o gerente de projetos no trabalho de gestão da execução e controle do projeto, uma vez que ela organiza o projeto em pacotes de trabalho, associando a cada pacote um objetivo (identificação do que deve ser atingido com o pacote), suas entregas (produto/serviço que se relaciona com o trabalho), sua programação (atividades ligadas com o planejamento de execução de cada pacote de trabalho), orçamento (cronograma de desembolso e valores acumulados) e as respectivas responsabilidades (mão de obra associada, além dos responsáveis diretos pelo trabalho).

Com o escopo planejado, parte-se para o planejamento dos prazos associados com o projeto. Salienta-se que o gerenciamento de prazos é balizado pelas definições de escopo tomadas e que os processos relacionados com o gerenciamento dos tempos do projeto interagem diretamente com os custos do mesmo.

Tendo como base o escopo detalhado do projeto, segue-se para o detalhamento dos pacotes de trabalho, mencionados anteriormente, até o nível de atividade.

Atividade, no contexto do gerenciamento de projeto, pode ser definida como:

“Unidade de trabalho indivisível, associada a um projeto específico, em que recursos, métodos de execução e controle, assim como tempos, são conhecidos” (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011, p. 108).

Destaca-se que a decomposição do projeto em atividades não possui uma única solução. O resultado encontrado estará diretamente ligado com a percepção de cada gerente de projeto em relação à facilidade de mensuração de uma determinada atividade. Assim, os gerentes de projetos podem consultar especialistas para auxiliá-los neste processo de decomposição do projeto em atividades, ou mesmo utilizar informações históricas, documentadas em projetos anteriores similares.

Ao final do processo de definição das atividades, o gerente deverá ter à sua disposição a lista completa de atividades do projeto, a relação de atributos destas atividades e a lista de marcos temporais associados às atividades do projeto.

É importante que a lista de atividades contemple todas as atividades necessárias para a conclusão do projeto e que as mesmas sejam descritas de forma clara para que todos da equipe tenham completo entendimento do trabalho que deverá ser realizado. Para facilitar tal entendimento, a lista de atividades deve manter a mesma codificação adotada na EAP do projeto, uma vez que esta lista é uma extensão da Estrutura Analítica de Projetos (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

A lista de atributos das atividades fornece uma descrição detalhada de cada atividade sendo interessante conter os seguintes itens: premissas, restrições, responsáveis, local onde será desenvolvida a atividade, codificação na EAP, entre outros, a depender do tipo e complexidade do projeto (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

Por fim, a lista de marcos apresenta os marcos temporais relacionados às atividades do projeto. Ressalta-se que estas três listas deverão compor o plano de gerenciamento do projeto.

Com as atividades definidas parte-se para o processo de sequenciamento das mesmas. Tal processo visa identificar e registrar as relações de precedência entre estas atividades. O principal cuidado que se deve ter ao longo deste processo está associado com o estabelecimento de vinculações desnecessárias entre as atividades do projeto, podendo levar a um aumento na duração do projeto, ocasionado por um erro de planejamento.

Para auxiliar o gerenciamento do projeto associado à visualização das relações de dependência entre suas atividades, o gerente pode fazer uso de algumas técnicas de representação do projeto reconhecidas e difundidas na literatura. Dentre elas podem-se destacar as seguintes: o Método de Diagrama de Precedência, o Método de Diagrama de Flecha/Arco e o Método do Diagrama Condicional.

Por fim, para se concluir o planejamento dos prazos de um projeto, segue-se para o desenvolvimento de seu cronograma. A equipe do projeto pode contar com o uso de algumas técnicas para auxiliar a elaboração da programação do projeto e a própria geração de seu cronograma. Dentre elas destacam-se o PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e o CPM (*Critical Path Method*).

Estes dois métodos, além de auxiliar na definição das atividades do projeto, nas relações de dependência e representação destas, auxiliam também na atribuição de estimativas de tempos e recursos para cada atividade, além de servir de ferramenta para o cálculo do caminho crítico do projeto, ou seja, o seu caminho mais longo a ser percorrido.

Com os recursos para cada atividade estimados, parte-se para a estimativa dos custos do projeto. No início do ciclo de vida do projeto, momento este em que normalmente as informações sobre o projeto ainda são limitadas e pouco detalhadas, em geral, as estimativas são realizadas tendo como base a comparação com atividades análogas realizadas anteriormente. Tais atividades podem ter sido desenvolvidas pela equipe em projetos anteriores, ou mesmo, podem fazer parte de uma gama de atividades que possuem informações conhecidas e disponíveis, por exemplo, em revistas especializadas.

Com o desenvolvimento do projeto e detalhamento das atividades, as estimativas por analogia podem ser substituídas pelas estimativas que partem das especificidades das ativid-

des do projeto, ou seja, pode-se decompor a atividade em um nível de maior detalhe, estimando-se assim a necessidade de recursos para este nível mais detalhado que, quando agregados, leva-se a estimativas mais precisas de recursos e custos para as atividades que compõem o projeto e, conseqüentemente, para o projeto como um todo.

Concluída a estimativa de custos do projeto, inicia-se a orçamentação do mesmo. A determinação do orçamento do projeto tem como objetivo alcançar o Fluxo de Caixa Esperado para ele. Tal procedimento é essencial para que se possa realizar a gestão dos custos de maneira adequada. É por meio do Fluxo de Caixa Esperado para o projeto que se consegue medir o desempenho do mesmo, podendo-se, desta maneira, observar eventuais desvios de planejamento para que se possa adotar ações de contingenciamento, caso se observe ser necessário.

Para se construir o Fluxo de Caixa Esperado para o projeto, deve-se partir da programação realizada para o mesmo, ou seja, é necessário que a equipe do projeto já tenha em mãos a EAP do projeto com as entregas definidas, o cronograma e a estimativa dos custos do projeto por atividade. Com estas informações disponíveis, torna-se possível construir o orçamento do projeto dentro de uma base temporal (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

Desta maneira, com o orçamento do projeto construído dentro de uma base temporal, o gerente passa a ter condições de realizar seu monitoramento de uma forma adequada. Ressalta-se que todas as informações relacionadas com os custos e orçamento do projeto devem compor o plano de gerenciamento do projeto.

Simultaneamente aos processos de planejamento da gestão do escopo, tempo e custos do projeto, deve-se realizar também o planejamento da gestão da qualidade das entregas, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições do projeto. Tudo isso coordenado pela área de integração do projeto, representada na figura do gerente de projetos (PMI, 2008).

Para a elaboração do planejamento da qualidade do projeto é fundamental que a equipe já conheça bem o escopo do projeto, além das normas e diretrizes estabelecidas para ele. Com estas informações conhecidas, o plano da qualidade do projeto deve descrever o que será feito para que se atenda às necessidades e requisitos estabelecidos para o projeto.

O plano de recursos humanos visa identificar e catalogar as funções e trabalhos a serem desenvolvidos durante a realização do projeto, além de documentar responsabilidades,

competências necessárias e relações hierárquicas do projeto. Outro aspecto importante está relacionado diretamente com o planejamento do desenvolvimento de competências da equipe do projeto, tanto para a execução do projeto em si, quanto para aproveitar oportunidades ofertadas pelo projeto para que se possibilite a agregação de valor e conhecimentos pela equipe para que estes possam ser aproveitados em projetos futuros. Todo este planejamento deve estar documentado no plano de gerenciamento de pessoal, que também fará parte do plano de gerenciamento do projeto (PMI, 2008).

O planejamento das comunicações tem como pré-requisito a identificação e avaliação dos interessados pelo projeto, também conhecidos como *stakeholders*. Com esta etapa vencida, parte-se para a identificação das necessidades dos *stakeholders* em informação.

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2011), o plano de gerenciamento das comunicações deve conter: as informações que cada interessado pelo projeto deve receber (conteúdo, nível de detalhamento da informação e formato); a tecnologia a ser utilizada para a sua distribuição; a frequência de distribuição da informação para cada interessado; a forma de controle para o envio e recebimento da mesma; o cronograma das principais reuniões já previamente marcadas, além de outros conteúdos que o gerente julgar ser necessário.

As informações necessárias aos interessados podem ser geradas por meio de: cronogramas físicos e financeiros estabelecidos para o projeto; dados sobre os caminhos críticos do projeto; estrutura analítica do projeto; documentos que tratem dos riscos do projeto e suas possíveis respostas; entre outras formas.

O plano de gerenciamento de riscos é um documento que deve expressar a abordagem que será utilizada para realizar a gestão de riscos do projeto. Para produzir este documento a equipe deve partir das informações presentes no termo de abertura do projeto e no plano de gerenciamento do projeto que, a esta altura, já possui informações consolidadas e consistentes sobre o planejamento do escopo, prazo e custo do projeto (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

Um ponto bastante importante a ser levantado no momento de se planejar a abordagem que será utilizada para realizar a gestão de riscos do projeto se relaciona com a captura de informações ligadas à política corporativa de gestão de risco da Organização. Cada Organização tem a sua própria maneira de tratar e de se expor ao risco e esta característica deve ser respei-

tada. Assim, o PMI (2008) destaca que é importante que o gerente e sua equipe conheçam as práticas de gestão de riscos adotadas na Organização e as experiências de projetos anteriores.

Dessa maneira, de acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2011), o plano de gerenciamento de riscos deve descrever e registrar como serão desenvolvidos os seis processos que tratam da gestão dos riscos do projeto e não fazer menção aos riscos individualizados do mesmo. É interessante que o plano de gerenciamento de riscos aborde as seguintes questões: metodologia de tratamento dos riscos; papéis e responsabilidades; orçamento para a gestão dos riscos; categorias de riscos do projeto; matriz de probabilidade x impacto; limiares de exposição ao risco; tolerância ao risco dos *stakeholders*; formas de rastreamento; formatos de relatórios; entre outras questões que o gerente do projeto considerar relevantes.

Com o plano de gestão dos riscos concluído, parte-se para a próxima fase que é a identificação dos riscos do projeto. Vale mencionar o quão relevante é esta etapa para a gestão dos riscos do projeto. Apenas os riscos evidenciados podem ser adequadamente tratados pelo projeto, ou seja, o projeto estará descoberto contra os riscos que não forem identificados. Caso tais riscos venham a impactar o projeto de alguma forma, apenas uma eventual reserva de contingência poderá proteger o projeto contra os mesmos, não existirá a possibilidade de tratá-los (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

Segundo o PMI (2008), o processo de identificação dos riscos é um processo iterativo conduzido pelo gerente do projeto e que deve envolver os membros da equipe, especialistas em gestão de riscos, os principais *stakeholders* do projeto, além de especialistas externos, caso se observe ser necessário. Este processo pode contar com um conjunto de técnicas conhecidas e difundidas em bibliografias especializadas, tais como o *brainstorming*, a técnica Delphi e a análise de SWOT, derivada da expressão em inglês *Strength, Weakness, Opportunities and Threats*, que também é conhecida como análise dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades.

Os próximos processos associados com o planejamento da gestão dos riscos são os seguintes: realizar a análise qualitativa dos riscos, realizar a análise quantitativa dos riscos e planejar as respostas aos riscos.

O processo de análise qualitativa dos riscos está relacionado com a priorização dos riscos do projeto tendo como base uma análise conjunta da probabilidade de ocorrência de determinado risco com o seu impacto nos objetivos do projeto. Por sua vez, o processo de

análise quantitativa faz a análise numérica deste impacto e, por fim, com as informações dos processos anteriores disponíveis, segue-se com o planejamento das respostas aos riscos identificados.

Para finalizar a etapa de planejamento do projeto o gerente, em conjunto com sua equipe, deve planejar as aquisições do projeto. O processo de planejamento das aquisições não será detalhado neste trabalho, pois, para o objeto de estudo aqui definido, não se identifica a necessidade de aquisições especiais, no que diz respeito ao trabalho de gestão realizado pelo DUAP, para que o projeto em análise tenha seu pleno desenvolvimento.

Por fim, ressalta-se que toda esta etapa de planejamento do projeto deve estar consolidada, de forma sucinta, no plano de gerenciamento do projeto, documento essencial para que o gerente de projeto consiga coordenar os trabalhos e integrar as equipes do projeto.

A figura A.1, apresentada no anexo A, mostra o fluxo de processos de planejamento.

2.2.3. Execução

Com o plano de gerenciamento do projeto disponibilizado, segue-se para o grupo de processos gerenciais de execução, que se caracterizam por: orientar e gerenciar a execução do projeto; desenvolver e gerenciar as equipes do projeto; e distribuir as informações necessárias aos diversos *stakeholders* do projeto (PMI, 2008).

Vale destacar que os processos relacionados com o gerenciamento da equipe e com a distribuição de informações devem ocorrer ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2011), o processo que envolve a orientação e o gerenciamento para a execução do projeto nada mais é do que desenvolver as atividades definidas no plano de gerenciamento do projeto de modo a buscar o alcance de seus objetivos.

O processo relacionado com o gerenciamento da equipe do projeto tem como finalidade observar a equipe do projeto, gerenciar os conflitos, resolver questões, fornecer *feedback* e avaliar o desempenho dos membros da equipe (PMI, 2008).

O processo ligado ao desenvolvimento da equipe do projeto coloca em operação as atividades estabelecidas no plano de recursos humanos, tendo como objetivo desenvolver as competências da equipe e, também, melhorar a interação da mesma com o ambiente.

Por fim, o processo relacionado com a distribuição das informações disponibiliza as informações aos *stakeholders* do projeto, segundo as definições estabelecidas em seu plano de comunicações.

A figura A.3, apresentada no anexo A, mostra o fluxo de processos de execução.

2.2.4. Controle e Monitoramento

Com os processos gerenciais de planejamento e execução implementados, torna-se possível desenvolver os processos de monitoramento e controle do projeto, que se caracterizam por: monitorar e controlar o trabalho do projeto; realizar o controle integrado de mudanças; controlar o escopo; controlar o cronograma; controlar os custos; realizar o controle da qualidade; reportar o desempenho; e monitorar e controlar os riscos (PMI, 2008).

O processo de monitoramento e controle do trabalho do projeto desenvolve atividades com o intuito de que o projeto alcance os objetivos de desempenho estabelecidos no seu plano de gerenciamento. Aqui, vale ressaltar que existe uma diferença fundamental entre acompanhar e controlar o projeto. Controlar, diferentemente de acompanhar, tem relação direta com interferir no projeto, ou seja, ao se notar um desvio de rumo no mesmo, é essencial que o gerente tome providências buscando sua retomada para a direção estabelecida em seu planejamento.

Por sua vez, o processo relacionado com a realização do controle integrado de mudanças tem como objetivo controlar as solicitações de alteração do projeto e, quando aprovadas, coordenar as mudanças ocorridas ao longo do mesmo, bem como documentar tais alterações e seus impactos, ajustando, sempre que necessário, seu planejamento de modo a adaptar o projeto às novas condições estabelecidas pela necessidade de mudança (PMI, 2008). É bastante interessante que os registros de solicitação de mudança contenham informações sobre o objetivo da alteração; a justificativa e o benefício da mesma; sua descrição; impactos positivos e negativos para o projeto; seus custos, prazos, recursos necessários e riscos; suas premissas e restrições; além das aprovações dos responsáveis pela autorização, em especial o patrocinador do projeto (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

O processo que trata do controle do escopo do projeto tem ligação direta com o processo que lida com a realização do controle integrado de mudanças. O controle do escopo tenta garantir que todas as alterações solicitadas para o projeto, juntamente com as conseqüentes

ações preventivas e corretivas, sejam processadas por meio do processo “Realizar o Controle Integrado de Mudanças”. Além disso, este processo tem o objetivo de monitorar o andamento do escopo do projeto e de seus produtos (PMI, 2008).

O processo que cuida do controle do cronograma tem como objetivo monitorar o andamento do projeto e controlar as mudanças em seu cronograma. As atividades desenvolvidas ao longo deste processo visam garantir o cumprimento das datas planejadas originalmente ou, para o caso de mudanças ocorridas no projeto, informar as novas datas pactuadas para registro dos novos marcos temporais do mesmo.

O controle dos custos do projeto, na mesma linha do controle do cronograma, monitora o progresso do projeto e controla as alterações em seu orçamento. Sempre que as variações de custo alterarem significativamente os objetivos do projeto, deve-se analisar o que gerou tais distorções para que se possa adotar medidas corretas de contingenciamento que levem a um novo planejamento do projeto. Faz-se importante ressaltar que é essencial que o gerente adote uma postura proativa no sentido de tentar influenciar os fatores que possam vir a afetar o Fluxo de Caixa planejado para o projeto. Caso a atuação seja apenas a de reagir à ação destes fatores, o projeto sempre terá um desempenho insatisfatório, uma vez que, para que se consiga concluí-lo, necessariamente deverá ser utilizada uma eventual reserva de contingenciamento do projeto.

O processo relacionado com o controle da qualidade do projeto monitora os resultados do mesmo com o objetivo de verificar sua conformidade com políticas, processos e procedimentos estabelecidos, além dos padrões de qualidade planejados e, no caso da identificação de desempenho insatisfatório, recomendar ações específicas para corrigi-lo.

O processo ligado à informação do desempenho do projeto tem como objetivo coletar e reportar informações sobre o desempenho do mesmo, de acordo com as especificações estabelecidas no seu plano de comunicação. Os relatórios de desempenho podem incluir informações sobre o desempenho verificado em momento anterior; situação atual dos riscos; trabalho concluído durante período especificado; trabalho a ser executado durante o próximo período; síntese das alterações do projeto aprovadas no período; além de outras informações que o gerente e sua equipe julgarem pertinentes (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

Por fim, o processo que trata do monitoramento e controle dos riscos visa rastrear os riscos identificados, verificar se as premissas do projeto ainda são válidas, buscar novos ris-

cos, garantir a execução das atividades estabelecidas no plano de resposta aos riscos, avaliar a eficácia destas respostas ao longo do ciclo de vida do projeto, além de verificar se as reservas para contingências devem ser alteradas de acordo com a avaliação atual dos riscos (PMI, 2008).

A figura A.4, apresentada no anexo A, mostra o fluxo de processos de controle e monitoramento.

Na Administração Pública, além do controle e monitoramento da execução do projeto em si, é de fundamental importância que se realize uma avaliação de efetividade destes projetos, ou seja, é essencial que o monitoramento capture informações relacionadas não apenas com o desenvolvimento do projeto em si, mas também que trabalhe no sentido de avaliar qual foi impacto gerado pela implementação do mesmo.

De acordo com Ascher e Guimarães (2004), para avaliar se as mudanças de realidade propostas por um determinado projeto estão efetivamente acontecendo, devem-se implementar sistemas de monitoramento e avaliação capazes de identificar e avaliar no mesmo seus aspectos financeiros, suas atividades, seus resultados e, por fim, seus impactos.

Um projeto produz diversas alterações na realidade, dentro do que se propõe, em vários níveis, estágios e momentos distintos. Porém, não existe um sistema de monitoramento padronizado ou mesmo um conjunto de indicadores que possa ser utilizado para monitorar os impactos de todos os projetos. O sistema de monitoramento deve ser planejado conforme a realidade de cada projeto (ASCHER; GUIMARÃES, 2004).

Segundo Ascher e Guimarães (2004), um sistema de monitoramento de impacto deve ser composto por quatro elementos principais: 1) definição dos impactos nos diferentes níveis da execução do projeto que se pretende observar; 2) escolha dos indicadores para que se possa aferir os impactos; 3) um plano de trabalho, para orientar os trabalhos a serem realizados com relação à determinação de como, quem e quando as informações referentes aos impactos serão levantadas ou medidas; e, 4) uma estimativa dos recursos necessários para implementação do monitoramento em questão.

O impacto gerado por um projeto normalmente está associado com os macro objetivos do mesmo, e estes são construídos num âmbito bastante distante da rotina do dia-a-dia do projeto, ou seja, seus impactos só teriam como ser observados após alguns anos da finalização do

projeto, além de sofrerem influência de diversos fatores externos, o que dificulta bastante associá-los diretamente com os resultados produzidos pelo projeto.

Dentro desta realidade, Ascher e Guimarães (2004) mencionam, para um primeiro passo, sobre um modelo que trabalha a avaliação de impacto dentro de um contexto mais próximo da prática do projeto, permitindo assim analisar, em tempo hábil, se o projeto se encontra no caminho certo para contribuir com os seus objetivos mais gerais. O modelo em questão trabalha duas questões principais já na linha dos impactos produzidos pelo projeto: 1) como se espera que o grupo alvo utilize os produtos gerados pelo mesmo e 2) quais serão os benefícios diretos que este grupo terá com o uso destes produtos.

Por fim, ressalta-se que o objetivo final do monitoramento de impacto não é ser essencialmente um medidor de sucesso ou fracasso e sim ser uma ferramenta de gestão e de aprendizagem. Os projetos que realizam todas as atividades planejadas não podem ser necessariamente considerados como melhores. Muitas vezes, projetos que conseguem ajustar sua gestão com base em um processo contínuo de observação e aprendizagem geram retornos mais significativos, dentro do que se propõem a realizar, além de possuírem maior capacidade para produzir lições aprendidas (ASCHER; GUIMARÃES, 2004).

2.2.5. Encerramento

Segundo o PMI (2008), o encerramento do projeto consiste em realizar a revisão das informações geradas com o objetivo de armazenar as lições aprendidas, registrar as informações produzidas pelas áreas de conhecimento do projeto, arquivar os dados referentes às análises de fracasso/sucesso do projeto, contribuindo assim para a formação de um importante banco de dados institucional para ser aproveitado nos próximos trabalhos da organização. Além disso, outro ponto importante a ser tratado neste processo de encerramento do projeto diz respeito ao fechamento formal dos contratos firmados ao longo do projeto. Sobre este ponto, faz-se importante verificar e concluir itens ainda pendentes, além dos últimos pagamentos a serem realizados ou recebidos.

Por fim, é recomendável que o gerente promova uma reunião de encerramento com sua equipe visando apresentar os resultados finais do projeto, evidenciar as contribuições que obtiveram destaque ao longo do trabalho, discutir os problemas ocorridos e apresentar as novas possibilidades de projetos futuros.

O processo de encerramento pode seguir o seguinte fluxo de atividades: preparar a documentação de encerramento, organizar os arquivos do projeto, finalizar os relatórios de controle, registrar a avaliação das equipes e dos indivíduos do projeto, encerrar os compromissos e contratos firmados, avaliar o gerenciamento dos riscos, verificar os indicadores do projeto, preparar o relatório final, preparar e realizar a reunião de encerramento do projeto (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

A figura A.5, apresentada no anexo A, mostra o fluxo de processos de encerramento.

3. URBANIZAÇÃO DE ASSENTAMENTOS PRECÁRIOS DO GOVERNO FEDERAL

Este capítulo visa contextualizar o tema “Urbanização de Assentamentos Precários”, apresentando um breve histórico sobre como a questão habitacional no Brasil foi tratada pelos governos ao longo dos anos.

Além disso, algumas informações institucionais relacionadas com o DUAP, relevantes para o desenvolvimento deste trabalho, foram pontuadas no decorrer deste capítulo, de forma a auxiliar na compreensão das atribuições e funcionamento deste Departamento, tais como: informações relacionadas com sua estrutura organizacional; com suas atribuições, e a de seus parceiros, vinculadas à implementação dos Programas Federais de Urbanização de Assentamentos Precários ligados ao PAC e que possuem recursos do OGU; além de informações relacionadas com os Programas propriamente ditos que se encontram sob sua gestão, restritos também exclusivamente com a Urbanização de Assentamentos Precários ligada ao PAC e que possuem recursos do OGU.

3.1. Contextualização

No século XIX, fruto da herança colonial e escravocrata e no auge da economia cafeeira agroexportadora, as cidades brasileiras já apresentavam forte segregação socioespacial. Na primeira metade do século XX, com o início do processo de industrialização no Brasil, essa realidade veio a se agravar. A população operária, composta essencialmente por imigrantes e ex-escravos, foi destinada a ocupar os espaços precários e insalubres das periferias (FERREIRA; UEMURA, 2010).

Na segunda metade do século XX, com a intensa industrialização no país levando à migração rural-urbana do Nordeste para os pólos industriais do Sudeste, a segregação socioespacial mencionada tomou proporções ainda mais preocupantes. (KOWARICK, 1993 apud FERREIRA; UEMURA, 2010).

Segundo Ferreira e Uemura (2010), em 1946 foi criada a Fundação Casa Popular com a proposta de financiar casas, materiais de construção, infraestrutura urbana, estudos, pesquisas, etc. Porém, devido à ausência de regras de financiamento e à falta de recursos, tal política ficou restrita a apenas alguns estados da federação, não conseguindo atingir o desempenho esperado, culminando com sua extinção no ano de 1964.

No período militar, devido às condições de vida muito desfavoráveis da população mais carente de recursos financeiros, o governo brasileiro lançou uma política que tinha como finalidade enfrentar a questão habitacional de maneira mais abrangente criando, com este objetivo, o Sistema Financeiro de Habitação juntamente com o Banco Nacional de Habitação (SFH/BNH¹) (FERREIRA; UEMURA, 2010).

Porém, segundo Ferreira e Uemura (2010), mesmo produzindo mais de quatro milhões de unidades habitacionais, a política ficou marcada pela incapacidade em atender à população mais carente; péssima qualidade das construções; uniformização das soluções no território nacional, sem levar em consideração as particularidades regionais; ausência de participação social; conjuntos habitacionais construídos em áreas distantes e desprovidos de infraestrutura adequada; além do modelo adotado pela política estar voltado principalmente para atender os interesses relacionados com o crescimento econômico e ao favorecimento das grandes empreiteiras. A forte crise financeira internacional levou à extinção do BNH no ano de 1986. Com a extinção do BNH, suas atribuições foram transferidas para a Caixa Econômica Federal (CAIXA).

De acordo com Maricato (2003), a política habitacional, nos anos posteriores à extinção do BNH, foi marcada por um amplo desarranjo, recessão econômica, aumento da desigualdade social e por uma elevação significativa do número de habitantes que passaram a residir em favelas nas grandes cidades.

Este momento, segundo Bonduki e Rosseto (2009), representou um período de transição, caracterizado pela ausência de uma estratégia nacional estruturada para enfrentar os problemas relacionados com a questão habitacional. Dentro desta realidade, os municípios e estados, na tentativa de tentar resolver de alguma forma tais problemas, passaram a tomar iniciativa das ações para a busca de soluções iniciando, assim, um processo de descentralização, com progressiva transferência de atribuições do governo federal para os estados e municípios. Com a Constituição de 1988 e a reforma do Estado, tal processo de descentralização se formaliza, atribuindo aos estados e municípios a gestão dos programas sociais.

Porém, mesmo sendo considerado como um importante avanço na nova forma de tratar os programas sociais, o período subsequente à formalização da descentralização foi marcado pela restrição nos investimentos em alguns programas sociais, dentre eles o de habitação,

¹ Lei nº 4.380, de 21 de agosto de 1964.

devido ao fato de grande parte dos municípios possuírem pouca capacidade de endividamento para assumirem financiamentos nesta área e, também, pela restrição de recursos disponibilizados pelo OGU.

Em 2003, um importante marco relacionado com a política de habitação deve ser destacado, foi criado o Ministério das Cidades, tendo a incumbência de ser o órgão coordenador, gestor e formulador da Política Nacional de Desenvolvimento Urbano, incluindo também, neste contexto, a Política Nacional de Habitação (PNH), que é o principal instrumento de direcionamento das estratégias e das ações a serem implementadas pelo Governo Federal na área habitacional. A PNH prevê a organização de um Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social (SNHIS²), direcionado à população de baixa renda, que organiza os agentes atuantes na área de habitação como forma de reunir os esforços dos três níveis de governo e, também, de cooperativas e associações populares, com o objetivo de combater o déficit habitacional (BONDUKI; ROSSETO, 2009).

A adesão ao SNHIS permitiu que os agentes locais pudessem pleitear os recursos do Fundo Nacional de Habitação de Interesse Social (FNHIS), recursos estes não onerosos e acessados a partir da apresentação de propostas, selecionadas pelo Ministério das Cidades, junto aos programas que contam com recursos do FNHIS.

Em 2007, o Governo Federal criou o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), priorizando investimentos nas áreas de infraestrutura, tendo como um de seus objetivos principais promover o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) (IPEA, 2007). Neste momento, o governo reafirmou seu compromisso com a iniciativa de universalizar o acesso da população à moradia digna e elencou o tema da urbanização de assentamentos precários a um patamar inédito de investimentos.

Em 2011 foi lançado o PAC 2, dispendo de seis eixos prioritários de atuação: Água e Luz para Todos; Cidade Melhor; Comunidade Cidadã; Energia; Transportes; e Minha Casa, Minha Vida, eixo este no qual fica inserido, para esta etapa do PAC, o Programa de Urbanização de Assentamentos Precários.

² Regulamentado pela Lei Federal nº 11.124 de junho de 2005.

3.2. O Programa de Urbanização de Assentamentos Precários do Governo Federal³

Os Programas Federais de Urbanização de Assentamentos Precários têm o objetivo de melhorar as condições de habitabilidade da população de baixa renda residente em assentamentos precários, ampliando seu acesso à moradia digna em localidades urbanas e rurais, por meio da implantação de ações necessárias à regularização urbanística, fundiária, segurança, salubridade e habitabilidade, visando a sua permanência no local ou o seu reassentamento, com a execução de ações integradas de habitação, saneamento e inclusão social (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2013).

O Departamento de Urbanização de Assentamentos Precários (DUAP), da Secretaria Nacional de Habitação, do Ministério das Cidades, tem como uma de suas atribuições principais propor a elaboração e promover a implementação destes Programas em questão, além de acompanhar, monitorar e gerenciar os mesmos.

Os Programas e Ações, detalhados no quadro a seguir, que se encontram sob a gestão do DUAP, procuram atender famílias com renda mensal de até três salários mínimos e são implementados mediante transferência de recursos para estados, Distrito Federal ou municípios, por intermédio de termo de compromisso⁴.

Quadro 3.1 – Programas e Ações que se encontram sob a gestão do DUAP, vinculados ao PAC e que possuem recursos do OGU

PROGRAMAS SOB RESPONSABILIDADE DO DUAP¹			
Fonte	Programa	Ação	Agente Operador
FNHIS ² Repasse	Urbanização, Regularização e integração de Assentamentos Precários	Apoio à Melhoria das Condições de Habitabilidade de Assentamentos Precários	CAIXA
OGU Repasse	Projetos Prioritários de Investimentos – PPI Intervenções em Favelas	Apoio à Melhoria das Condições de Habitabilidade de Assentamentos Precários	

(1) Todos estão inseridos no PAC.

(2) Não estão no PAC as emendas parlamentares e a seleção realizada em 2006.

Adaptado de MINISTÉRIO DAS CIDADES (2013).

³ As informações apresentadas neste tópico foram baseadas tanto no manual do Programa, citado ao longo do texto e referenciado na bibliografia do trabalho, quanto em informações disponíveis no site: <http://www.cidades.gov.br/index.php/departamentos/duap>, acessado em 02 de Julho de 2013.

⁴ Termo de compromisso, conforme descrito no manual do programa, presente nas referências deste trabalho, é um instrumento contratual formalizado a título de transferência obrigatória, assinado entre o Ministério das Cidades e os entes federados, por intermédio da Caixa Econômica Federal - CAIXA.

Os Programas de Urbanização citados, de uma maneira geral, contemplam em seus investimentos, dentro da necessidade de cada empreendimento, os seguintes itens abaixo discriminados (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2013):

- Atualização ou elaboração dos estudos, planos e projetos técnicos necessários à execução do empreendimento;
- Aquisição, desapropriação ou avaliação do terreno onde será executado o empreendimento;
- Conjunto de ações que objetivem a regularização jurídico-fundiária do assentamento, objeto da intervenção, em favor das famílias moradoras;
- Aquisição ou edificação de unidades habitacionais;
- Recuperação ou melhorias de unidades habitacionais;
- Indenização de investimentos realizados pelos beneficiários finais, em suas residências, sem possibilidade de serem aproveitados em função do projeto ou de exigências legais;
- Aluguel de imóveis destinados à permanência temporária das famílias beneficiárias;
- Implantação de rede de distribuição de água, com as respectivas ligações intradomiciliares;
- Pavimentação e obras viárias;
- Implantação de ligações domiciliares de energia elétrica/iluminação pública;
- Implantação de esgotamento sanitário com as respectivas ligações intradomiciliares;
- Execução das obras de implantação de rede de drenagem;
- Implantação de soluções que visem à proteção, à contenção, à estabilização de encostas e o direcionamento das águas;
- Execução, na área objeto de intervenção, de ações destinadas a eliminar ou minimizar impactos ambientais negativos ou riscos associados a fenômenos da natureza consistindo-se, prioritariamente, na restituição do ecossistema a uma condição não degradada;
- Aquisição, instalação, construção ou adequação de dispositivos visando o acondicionamento de resíduos sólidos e sua posterior coleta;
- Aquisição, reforma ou edificação de equipamentos públicos voltados ao atendimento das necessidades identificadas da população beneficiada;
- Realização de conjunto de estratégias, processos e ações, realizado a partir de estudos diagnósticos integrados e participativos do território, voltados a atender as famílias beneficiárias nos aspectos social, econômico, produtivo, ambiental e político institucional do território (Trabalho social);

- Contratação de mão-de-obra para acompanhamento ou execução de obras de melhoria, conclusão ou construção de unidades habitacionais executadas em regime de mutirão, autoconstrução, autogestão ou administração direta (Assistência técnica);
- Contratação de empresa gerenciadora do empreendimento;
- Execução de serviços preliminares para viabilizar o empreendimento tais como demolições e limpeza do local da obra;
- Instalação de canteiro/acampamento;
- Despesas para transportar os recursos humanos, desde sua origem até o local aonde se implantará o canteiro da obra, bem como todos os equipamentos e instalações necessários às operações que aí serão realizadas (Mobilização e desmobilização);
- Terraplenagem.

3.3. Implementação do Programa

Os principais atores envolvidos na implementação do Programa são: o Ministério das Cidades, na qualidade de gestor do mesmo; a CAIXA, como agente operador e financeiro; a Administração Pública dos estados, municípios ou do Distrito Federal, como proponentes e agentes executores; e as famílias contempladas, como beneficiários finais. Além desses, pode-se destacar também a Presidência da República e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), este na qualidade de coordenador central da política.

O Ministério das Cidades, representado pelo DUAP, possui, nesse processo de implementação do Programa, as seguintes atribuições principais (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2013):

- Definição das diretrizes gerais e dos procedimentos operacionais para sua implementação;
- Divulgação de atos normativos e orientações ao proponente/agente executor;
- Análise de enquadramento e seleção das propostas apresentadas pelos proponentes/agentes executores;
- Descentralização dos créditos orçamentários e financeiros em favor do agente operador e financeiro;
- Monitoramento, acompanhamento e avaliação da execução e dos resultados.

Por sua vez, a CAIXA tem como atribuições principais, associadas ao contexto aqui colocado e ao processo de implementação do Programa, os seguintes itens apontados abaixo (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2013):

- Análise e aprovação da documentação técnica, institucional e jurídica das propostas selecionadas pelo Ministério das Cidades;
- Celebração dos termos de compromisso decorrentes das propostas selecionadas;
- Verificação de realização do procedimento licitatório pelo proponente/agente executor;
- Execução orçamentária e financeira necessária aos termos contratuais;
- Acompanhamento e ateste da execução do objeto pactuado, assim como verificação da regular aplicação das parcelas de recursos, condicionando sua liberação ao cumprimento de metas previamente estabelecidas;
- Análise e aprovação da prestação de contas dos recursos aplicados, assegurando a compatibilidade e aderência das despesas realizadas com o objeto pactuado;
- Disponibilização rotineira de informações ao Ministério das Cidades sobre o andamento dos termos de compromisso e encaminhamento das informações necessárias ao processo de acompanhamento e avaliação da execução e dos resultados das ações.

A Administração Pública dos estados, municípios ou do Distrito Federal, por sua vez, possuem as seguintes atribuições principais no processo aqui estudado (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2013):

- Encaminhamento à CAIXA dos projetos técnicos relacionados ao objeto pactuado, reunindo toda documentação jurídica e institucional necessária à celebração do termo de compromisso;
- Execução e fiscalização dos trabalhos necessários à consecução do objeto pactuado no termo de compromisso, observando prazos e custos, designando profissional habilitado no local da intervenção com a respectiva Anotação de Responsabilidade Técnica (ART);
- Observância, na sua integralidade, dos requisitos de qualidade técnica dos projetos e de execução dos produtos e serviços contratados;
- Seleção das áreas de intervenção e dos beneficiários finais em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo Ministério das Cidades;
- Realização, sob sua inteira responsabilidade, do processo licitatório nos termos das normas pertinentes à matéria;
- Exercício, na qualidade de proponente/agente executor, de fiscalização sobre o contrato de execução ou fornecimento;
- Operação, manutenção e conservação adequada do patrimônio público gerado pelos investimentos decorrentes do termo de compromisso, após a execução do mesmo;
- Prestação de contas dos recursos transferidos pelo Ministério das Cidades destinados à consecução do objeto do termo de compromisso;

- Fornecimento ao Ministério das Cidades, a qualquer tempo, de informações sobre as ações desenvolvidas para viabilizar o acompanhamento e avaliação do processo.

Por fim, as famílias atendidas, na qualidade de beneficiários finais, têm como atribuição principal (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2013):

- Atendimento às solicitações do proponente/agente executor no que tange à apresentação de documentação e comparecimentos necessários à execução das ações de regularização fundiária, do trabalho social e dos demais componentes da intervenção.

O processo de implementação do Programa tem início com a autorização, por parte do MPOG, para que se inicie um processo de seleção de estados, municípios ou Distrito Federal para que possam vir a ter empreendimentos contemplados com recursos para urbanização de assentamentos precários. Neste momento, o DUAP elabora propostas, baseadas em critérios técnicos, de como os recursos orçamentários disponíveis serão utilizados, abordando parâmetros técnicos de obras, problemas, soluções, custos, estabelecendo diretrizes e objetivos, entre outros aspectos, com posterior consentimento do MPOG.

Posteriormente, o DUAP detalha seus manuais estabelecendo critérios para seleção das propostas, contratação das operações e execução dos empreendimentos.

Dois documentos possuem destaque especial neste processo de contratação das operações selecionadas e execução dos empreendimentos. São eles: o Quadro de Composição do Investimento (QCI) e a Síntese do Projeto Aprovado (SPA⁵).

O QCI de um empreendimento específico apresenta os custos à execução das obras e serviços necessários para a realização do objeto pactuado, custos estes restritos aos itens financiáveis pelos Programas de Urbanização do Ministério (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2013), discriminados acima. O QCI é um dos documentos utilizados para verificar se o empreendimento de urbanização proposto está em conformidade com as diretrizes estabelecidas

⁵ As informações apresentadas sobre a SPA foram baseadas no Manual de Instruções para Aprovação e Execução dos Programas e Ações do Ministério das Cidades, para projetos inseridos no PAC, divulgado pela Portaria nº 164, de 12 de abril de 2013, publicada no DOU nº 71 de 15 de abril de 2013, Seção 1, pág. 101.

pelo Ministério. Além disso, é um documento fundamental para se estabelecer a linha de base⁶ do empreendimento para que se possa planejar sua gestão.

Por sua vez, a SPA é um documento enviado ao Ministério para homologação, preparado pelo agente operador e financeiro delegado para operacionalizar seus programas e ações, que sintetiza o projeto aprovado, ou seja, este documento traz a síntese do empreendimento de urbanização que foi selecionado pelo Ministério e que já passou pela fase de análise documental, realizada pelo agente operador e financeiro, não possuindo mais pendências neste quesito, ou tendo as devidas resoluções pactuadas para tais pendências. O Ministério das Cidades tem o papel de analisar a SPA com o objetivo de verificar se o projeto aprovado pelo agente operador e financeiro está enquadrado com as políticas estabelecidas pelo Ministério e, caso seja necessário, solicitar adequações.

Ressalta-se que a aprovação da SPA pelo Ministério é condição para que seja dada autorização para início da execução do empreendimento de urbanização contratado.

Com relação à execução e monitoramento dos empreendimentos, o DUAP conta com o apoio do agente operador e financeiro, que possui agências técnicas regionais em todo o país e, dessa maneira, auxiliam este Departamento acompanhando a execução dos empreendimentos pelo Brasil, produzindo relatórios, gerando base de dados, desbloqueando os recursos na medida em que os empreendimentos vão sendo executados, com o acompanhamento e autorização do DUAP, na qualidade de gestor do Programa.

O monitoramento das intervenções é realizado pelo Governo Federal tanto de maneira remota quanto de forma presencial.

Quanto à maneira remota, podem-se destacar alguns aspectos tais quais as análises dos bancos de dados, disponibilizados pelo agente operador / financeiro, que possuem informações quantitativas relacionadas à execução dos empreendimentos, além de campos descritivos vinculados com as pendências de ordem geral dos mesmos, como, por exemplo, as pendências técnicas, jurídicas e documentais.

Outra importante ação de monitoramento remoto está na realização de videoconferências. Estas acontecem de forma sistemática e periódica com a presença dos

⁶ A linha de base do empreendimento pode ser entendida como o conjunto de informações que caracterizam a situação inicial do mesmo, situação esta contra a qual serão medidos os indicadores de desempenho vinculados com sua execução.

técnicos do DUAP; do agente operador e financeiro; e dos proponentes selecionados, responsáveis pela execução das intervenções. Neste momento, os empreendimentos são analisados sob todos os seus aspectos com o objetivo de levantar seus problemas, discutir soluções, pactuar metas e as datas de cumprimento das mesmas.

Com relação à forma presencial, ressaltam-se as visitas técnicas, que acontecem eventualmente e sem caráter de fiscalização, que tem como finalidade observar as informações acompanhadas por meio dos bancos de dados e videoconferências. Nesta oportunidade, reconhecem-se em detalhes as execuções e dificuldades de realização da intervenção.

Menciona-se aqui sobre o sistema de monitoramento criado para acompanhar os empreendimentos vinculados com PAC, o SISPAC⁷. Tal sistema é gerido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e é alimentado de informações pelos Ministérios gestores dos programas inseridos no PAC, entre estes o Ministério das Cidades⁸. O SISPAC é utilizado, entre outros aspectos, para tramitar, de forma exclusiva, as solicitações de autorização de empenho das ações do PAC. Este sistema possui campos que ao serem preenchidos pelos gestores dos empreendimentos em si, neste caso a equipe do Ministério das Cidades, permitem a visualização de seu planejamento, auxiliando assim em seu monitoramento. Tais campos devem ser preenchidos com informações relacionadas com a descrição do empreendimento, estágio de execução, execução orçamentária e financeira, execução física, realizações, restrições, boletim de mudanças, dentre outras. Existem campos que mostram tanto o que foi programado quanto o que foi efetivamente executado.

Para realizar as atividades vinculadas com suas atribuições, o DUAP conta, atualmente, com uma estrutura organizacional composta por um cargo de diretor de departamento, dois gerentes de projeto, dois coordenadores de equipe e vinte analistas, além da equipe de apoio técnico, organizados da seguinte maneira:

⁷ Regulamentado pelos Decretos N° 6.025/2007 e N° 6.394/2008; e pelas Portarias Interministeriais N° 292/2008 e N° 408/2010, ambas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

⁸ Considerando o escopo estabelecido para este trabalho, o Ministério das Cidades se representa pelo DUAP.

Departamento de Urbanização e Assentamentos Precários

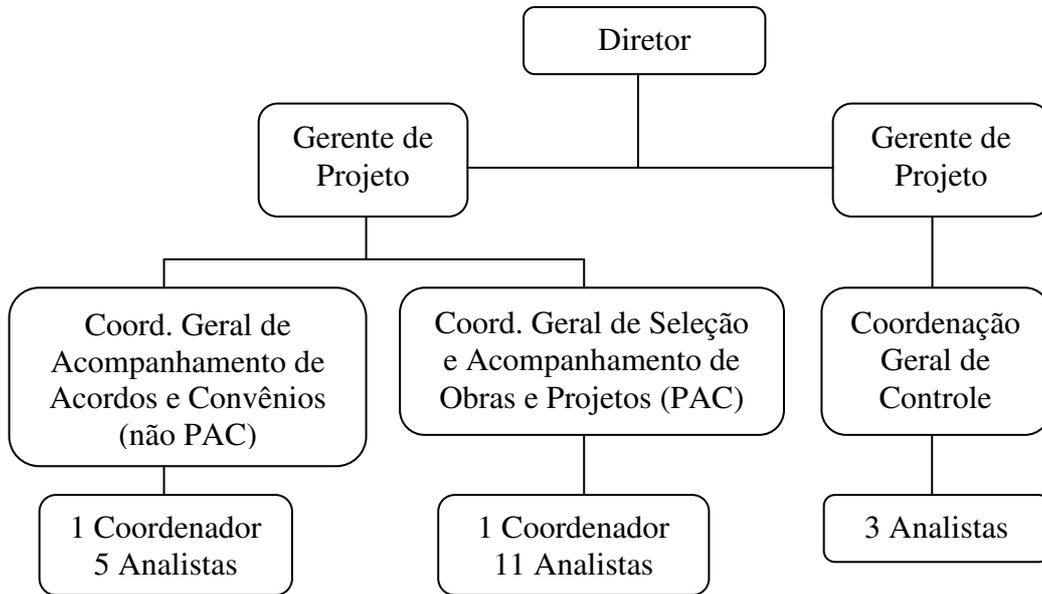


Figura 3.1 – Estrutura organizacional sintética do DUAP

A Coordenação Geral de Acompanhamento de Acordos e Convênios (não PAC) é responsável por gerenciar, dentro das atribuições do Ministério descritas anteriormente, os programas do DUAP relacionados com o apoio a planos, projetos e assistência técnica, além de coordenar as ações que envolvem as transferências voluntárias, tais como as emendas parlamentares e os contratos, ainda em vigor, que foram selecionados em anos anteriores a 2007. Para isso conta, atualmente, com uma equipe de um coordenador e cinco analistas.

A Coordenação Geral de Seleção e Acompanhamento de Obras e Projetos (PAC), foco deste estudo, é responsável por coordenar os programas do DUAP vinculados com o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), ou seja, desenvolver ações, dentro das atribuições do Ministério, que levem à implementação dos programas em questão que tiveram seleção realizada a partir do ano de 2007. Para isso conta com uma equipe de um coordenador e onze analistas.

Por fim, a Coordenação Geral de Controle é responsável por gerenciar as atividades relacionadas às demandas dos órgãos de controle, de uma maneira geral vinculadas à Controladoria Geral da União (CGU) e ao Tribunal de Contas da União (TCU), além de eventuais demandas judiciais de ordem geral. Para isso conta com uma equipe de três analistas vinculados diretamente ao seu gerente de projeto.

O DUAP, por sua vez, faz parte de uma estrutura maior que compõe a Secretaria Nacional de Habitação (SNH), conforme mostrado abaixo.



Figura 3.2 – Estrutura organizacional sintética da SNH

DUAP – Departamento de Urbanização de Assentamentos Precários

DHAB – Departamento de Produção Habitacional

DICT - Departamento de Desenvolvimento Institucional e Cooperação Técnica

4. ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO DUAP RELACIONADAS COM OS EMPREENDIMENTOS DE URBANIZAÇÃO LIGADOS AO PAC E QUE POSSUEM RECURSOS DO OGU

Para realizar a análise das práticas de gerenciamento de projetos do DUAP confrontaram-se as informações⁹ consolidadas no referencial teórico deste trabalho, com as informações institucionais do Departamento em questão, registradas no capítulo 3 desta pesquisa, além das informações levantadas por meio de entrevista realizada com os funcionários e gerentes do DUAP, que teve por objetivo identificar aspectos relacionados com a rotina do Departamento vinculada com a gestão dos empreendimentos de urbanização ligados ao PAC e que possuem recursos do OGU.

De forma a organizar o entendimento e seguir com o encadeamento construído ao longo deste trabalho, a estruturação deste capítulo também manteve a lógica de ser apresentado dentro dos grupos de processos (Grupo de Processos de Iniciação, Grupo de Processos de Planejamento, Grupo de Processos de Execução, Grupo de Processos de Controle/Monitoramento e Grupo de Processos de Encerramento) existentes ao longo do ciclo de vida de um projeto genérico, ou seja, o contraste das informações mencionadas no parágrafo anterior e sua posterior análise foi realizado e organizado dentro de seu grupo específico de processos.

Com relação à realização das entrevistas, conforme mencionado na metodologia deste trabalho, foram preparados dois grupos de questões, um deles aplicado aos analistas que acompanham diretamente os empreendimentos de urbanização (escolheu-se quatro dos onze analistas que trabalham com a gestão dos empreendimentos restritos ao escopo deste trabalho, conforme apresentado na figura 3.1), e o segundo aos seus superiores hierárquicos (o coordenador de equipe e a gerente de projetos).

As questões foram organizadas conforme os roteiros apresentados nos quadros C.1 e D.1, mostrados, respectivamente, nos anexos C e D. O quadro C.1 mostra as questões orientadoras preparadas para guiar as entrevistas com os analistas, modificadas após a realização do pré-teste com o primeiro analista entrevistado. As questões realizadas durante a aplicação do pré-teste estão colocadas no anexo B deste trabalho. O quadro D.1 mostra as questões orientadoras preparadas para guiar as entrevistas com o coordenador e gerente de área.

⁹ Informações estas que abordam recomendações e procedimentos considerados como boas práticas em gerenciamento de projetos.

4.1. Análise das Práticas de Gerenciamento de Projetos organizada por cada Grupo de Processos

4.1.1. Iniciação

Conforme mencionado no referencial teórico deste trabalho, o grupo de processos de iniciação de um projeto, segundo o PMI (2008), caracteriza-se, principalmente, pela nomeação de seu gerente, pela aprovação do projeto por meio da análise de seu termo de abertura e pela comunicação deste com a equipe que compõe o projeto, além da identificação das partes interessadas no mesmo.

Considerando a delimitação feita com relação aos projetos que fazem parte do escopo do trabalho (empreendimentos de urbanização ligados ao PAC e que possuem recursos do OGU), podem-se fazer algumas observações: em momento anterior ao início do desenvolvimento do projeto já se conhece o gerente de projetos dos empreendimentos de urbanização, o coordenador de equipe e os analistas que farão o monitoramento destes empreendimentos. Além disso, conforme comentado também no referencial teórico, as partes interessadas no projeto já são previamente conhecidas.

Assim, a principal avaliação a ser feita no que tange às práticas de gerenciamento de projetos do DUAP, restritas aos empreendimentos de urbanização ligados ao PAC e que possuem recursos do OGU, associadas ao grupo de processos de iniciação diz respeito aos procedimentos realizados para aprovação do projeto para que o mesmo possa ser iniciado.

Para realizar esta avaliação investigou-se, por meio da entrevista executada com os analistas (perguntas 1 e 2 apresentadas no quadro C.1), se são utilizados outros documentos, além da SPA e QCI, para caracterizar o empreendimento de urbanização em momento anterior à sua execução (pergunta 1) e se o conjunto de todos os documentos utilizados são suficientes para caracterizar bem o empreendimento (pergunta 2). O quadro 4.1 apresenta as notas dadas pelos analistas (notas entre 1 e 5, conforme explicado no corpo da pergunta) para as duas perguntas.

Quadro 4.1 – Síntese das notas dadas pelos analistas ao serem questionados pelas perguntas quantitativas apresentadas no quadro C.1 (questões vinculadas com o grupo de processos de iniciação)

	Analista 01 (Pré-teste)	Analista 02	Analista 03	Analista 04
Pergunta 1 (Nota)	2	3	2	2
Pergunta 2 (Nota)	3	4	4	4

Pode-se perceber, avaliando tanto as notas dadas quanto as respostas dos analistas às perguntas qualitativas (apresentadas nos anexos B e C), que de forma geral os documentos utilizados para caracterizar os empreendimentos são a SPA e o QCI dos mesmos e que estes documentos possuem informações capazes de caracterizar bem o empreendimento a ponto de funcionarem como o termo de abertura do projeto e de serem utilizados como documentos de aprovação para que o empreendimento possa ser iniciado.

Assim, pode-se dizer que o DUAP realiza boas práticas de gerenciamento de projetos vinculadas com seu grupo de processos de iniciação.

4.1.2. Planejamento

Com relação ao grupo de processos de planejamento alguns pontos foram investigados: avaliou-se como se dá o detalhamento do escopo do projeto; o planejamento de seu custo, tempo e qualidade, o planejamento de seu gerenciamento de riscos; além do plano de recursos humanos relacionado com a capacitação da equipe. Destaca-se também que se investigou se o sistema SISPAC é utilizado ou não como uma ferramenta para auxiliar no planejamento e posterior monitoramento dos empreendimentos, uma vez que ele foi criado, também, para suprir esta necessidade.

O quadro 4.2 mostra as notas dadas pelos analistas (notas entre 1 e 5, conforme explicado no corpo da pergunta) para as perguntas relacionadas com os temas investigados.

Quadro 4.2 – Síntese das notas dadas pelos analistas ao serem questionados pelas perguntas quantitativas apresentadas no quadro C.1 (questões vinculadas com o grupo de processos de planejamento)

	Analista 01 (Pré-teste)	Analista 02	Analista 03	Analista 04
Pergunta 3 (Nota)	2	1	3	3
Pergunta 4 (Nota)	1	1	1	2

Pergunta 5 (Nota)	4	3	2	3
Pergunta 6 (Nota)	1	3	3	3

A pergunta 3 foi construída com o objetivo de capturar informações dos analistas relacionadas com suas práticas de trabalho voltadas para o planejamento do monitoramento do projeto de urbanização (no que diz respeito ao detalhamento do escopo do projeto; planejamento de seu custo, tempo e qualidade; verificação da existência de restrições ou premissas para que seja entregue seus produtos) que se encontra sob sua tutela, em um momento anterior ao início de sua execução. Verificaram-se, em certos aspectos, estabelecimento de procedimentos distintos associados com as atividades (de planejamento do monitoramento dos empreendimentos) relacionadas com cada um dos analistas entrevistados e, em outros pontos, opiniões similares vinculadas com tais atividades de planejamento.

Todos os entrevistados manifestaram que não se realiza atividade voltada para detalhar cada um dos itens de investimento financiados pelo Programa de Urbanização para um determinado empreendimento. De uma maneira geral, procura-se compreender e detalhar o empreendimento de uma maneira mais global.

Porém, percebeu-se também que a depender do porte e complexidade do empreendimento que cada monitor acompanha, uma rotina distinta é criada no processo de se planejar o monitoramento de cada projeto, ou seja, não se observou um padrão pré-estabelecido a ser desenvolvido, ao se comparar a forma adotada por cada analista, para se planejar o monitoramento que será executado no momento em que o projeto for iniciado. Monitores que acompanham empreendimentos conhecidos como emblemáticos (que se caracterizam por sua complexidade, por demandarem altos recursos financeiros comparados com a maior parte dos empreendimentos de urbanização, além de sofrerem acompanhamento constante nos veículos de comunicação) procuram, para este tipo de empreendimento, conhecer de forma mais detalhada o mesmo visando facilitar seu processo de monitoramento.

De toda forma, mesmo para estes projetos emblemáticos, o empreendimento não é detalhado por cada um dos seus itens de investimento e sim se procura realizar um trabalho voltado para planejar e acompanhar o mesmo por meio dos grandes grupos da intervenção (urbanização, construção de casas, melhorias habitacionais, equipamentos comunitários, trabalho social e regularização fundiária).

Com relação à utilização do SISPAC (pergunta 4) como ferramenta para auxiliar no planejamento e posterior monitoramento dos empreendimentos pode-se dizer que este sistema não cumpre esta função, ou seja, ele é preenchido apenas para tramitar as solicitações de autorização de empenho das ações do PAC. No momento em que empreendimentos específicos precisam de recursos empenhados, os monitores destes empreendimentos são orientados a preencher o SISPAC para que a tramitação de solicitação das autorizações de empenho aconteça.

Com relação às atividades desenvolvidas que visem identificar e mitigar riscos que possam comprometer a execução do empreendimento (pergunta 5) percebe-se que cada monitor, dentro de sua realidade e experiência, atua de maneira própria tendo como objetivo evitar eventuais problemas que possam ocorrer durante a execução do empreendimento. Além disso, com base na experiência institucional adquirida ao longo dos anos, os manuais que estabelecem as regras do Programa de Urbanização sofrem alterações e adaptações com o objetivo de reduzir ou evitar a ocorrência de riscos identificados em momentos anteriores.

Outro ponto investigado diz respeito ao planejamento vinculado com a capacitação da equipe visando sua preparação para o desenvolvimento de suas atividades (pergunta 6). Com relação a este tema percebe-se que, ao longo dos anos, as capacitações foram se aprimorando, porém, de certa maneira, desassociadas das atividades de monitoramento dos empreendimentos, ou seja, realizam-se cursos pontuais, sem necessariamente estarem ligados a um plano específico de capacitação, com vagas limitadas. De forma geral, o aprendizado acontece muito no dia-a-dia do trabalho.

O quadro 4.3 mostra as notas dadas pelo coordenador e gerente (notas entre 1 e 5, conforme explicado no corpo da pergunta) para a primeira pergunta apresentada no quadro D.1, que também procura capturar informações, desta vez do ponto de vista gerencial, relacionadas com as práticas de trabalho desenvolvidas no DUAP voltadas para o planejamento do monitoramento do projeto de urbanização (no que diz respeito ao detalhamento do escopo do projeto; planejamento de seu custo, tempo e qualidade; verificação da existência de restrições ou premissas para que seja entregue seus produtos), em um momento anterior ao início da execução do empreendimento.

Quadro 4.3 – Síntese das notas dadas pelo coordenador e gerente ao serem questionados pelas perguntas quantitativas apresentadas no quadro D.1 (questões vinculadas com o grupo de processos de planejamento)

	Coordenador	Gerente
Pergunta 1 (Nota)	4	2

Do ponto de vista gerencial sabe-se que, devido ao fato de se ter uma equipe reduzida e se monitorar uma grande quantidade de projetos, não é possível obter informações detalhadas de todos os empreendimentos. Desta maneira, a solicitação, para os analistas, de se planejar detalhadamente os empreendimentos só é feita para os emblemáticos ou para os que possuam maior complexidade de solução para o seu desenvolvimento.

A divergência da nota dada pelo coordenador e gerente para esta questão não representa uma diferença de opinião com o tema abordado e sim com o nível de detalhamento que, hoje em dia, o Departamento consegue realizar para cada item de investimento dos empreendimentos que se deseje obter informações mais aprofundadas.

Algumas oportunidades de melhorias podem ser destacadas com relação ao grupo de processos de planejamento. Inicialmente verificaram-se divergências consideráveis associadas com o estabelecimento de procedimentos relacionados com as atividades de planejamento do monitoramento dos empreendimentos que cada analista entrevistado executa. Apesar de haver uma equipe reduzida e se monitorar uma grande quantidade de projetos, é importante que as atividades de planejamento sejam mais padronizadas ao se comparar o planejamento realizado pelos monitores. A reduzida quantidade de recursos humanos impede que todos os empreendimentos sejam planejados visando à captura do mesmo nível de detalhe de informação, porém, uma alternativa para padronizar o planejamento do monitoramento dos empreendimentos é a criação de uma classificação dos projetos usando como critério seu porte, complexidade e investimento financeiro. Para cada grupo de empreendimentos estabelecem-se informações mínimas que devem ser detalhadas visando seu planejamento. Dessa forma, a atividade de planejamento fica padronizada independentemente do analista que esteja acompanhando um determinado empreendimento.

Outro aspecto a ser destacado diz respeito à compreensão e detalhamento das informações associadas com cada empreendimento. De uma maneira geral, os empreendimentos são detalhados de uma forma mais global, o que faz com que os mesmos sejam pouco conhecidos a ponto de não se conseguir, muitas vezes, antecipar possíveis problemas que venham a acon-

tecer com determinado empreendimento. Neste sentido, recomenda-se que de forma gradativa, a se iniciar pelos projetos emblemáticos, passe-se a detalhar cada um dos itens de investimento financiados pelo Programa de Urbanização para um determinado empreendimento visando aprofundar o conhecimento sobre o mesmo possibilitando, dessa forma, planejá-lo de maneira mais efetiva.

Com relação ao SISPAC, quando se considera que tal sistema é utilizado apenas para tramitar as solicitações de autorização de empenho das ações do PAC, pode-se dizer que o mesmo é subaproveitado. O SISPAC possui campos a serem preenchidos por informações consideradas essenciais para auxiliar no planejamento e posterior monitoramento dos empreendimentos (informações associadas com a descrição do projeto, estágio de execução, execução orçamentária e financeira, execução física, realizações, restrições, boletim de mudanças, entre outras informações, além de permitir o preenchimento tanto do que foi programado quanto do que foi efetivamente executado). Recomenda-se que sua utilização seja revista e que ponderações sobre o sistema sejam feitas visando seu aprimoramento constante tendo como objetivo facilitar seu uso para auxiliar no planejamento e posterior monitoramento dos empreendimentos.

Outro aspecto a ser ressaltado diz respeito às atividades relacionadas com a identificação e mitigação dos riscos que possam comprometer a execução do empreendimento. Percebe-se que existem atividades voltadas para tratar tais riscos, porém, mais uma vez, nota-se ausência de padronização nestas atividades e falta de planejamento no sentido de tentar criar um método específico que aborde o tratamento dos riscos vinculados com projetos de urbanização de assentamentos precários. Para este caso recomenda-se iniciar um estudo auxiliado pela colaboração de especialistas da área de riscos, uma vez que o correto tratamento de tais riscos pode levar a um significativo impacto positivo para o projeto.

Por fim, com relação ao planejamento vinculado com a capacitação da equipe visando sua preparação para o desenvolvimento de suas atividades, pode-se dizer que é essencial maior planejamento e dedicação gerencial neste grupo de processo. Por mais que seja evidente que as capacitações tenham se aprimorado ao longo dos anos, nota-se que existe uma lacuna associada com a capacitação voltada para a atividade principal dos analistas entrevistados, que é a de monitoramento dos empreendimentos de urbanização. É essencial que se dediquem esforços junto ao Departamento de Recursos Humanos do Ministério das Cidades para que

não se percam mais oportunidades de aprimoramento e desenvolvimento de competências da equipe.

4.1.3. Execução

Com relação ao grupo de processos de execução investigaram-se dois aspectos principais: no primeiro (pergunta 7), questionou-se se em algum momento, dentro do período de execução do empreendimento ou em momento anterior ao seu início, ocorrem reuniões, motivadas pela gerência, com o objetivo de estabelecer procedimentos de rotina visando uniformizar as atividades de monitoramento dos empreendimentos de urbanização. No segundo (pergunta 8), a exemplo da investigação feita, relacionada com o grupo de processos de planejamento, tentou-se capturar informações dos analistas vinculadas com suas práticas de trabalho voltadas para o monitoramento em si do projeto de urbanização que se encontra sob sua tutela, durante o período de execução do empreendimento. Questionou-se se, no momento de monitorar a realização do projeto, realiza-se um acompanhamento da evolução física e financeira de cada um dos itens de investimento do empreendimento ou se o acompanhamento é feito sobre o mesmo de uma maneira global, sem verificar o andamento de cada um dos itens de forma isolada.

O quadro 4.4 mostra as notas dadas pelos analistas (notas entre 1 e 5, conforme explicado no corpo da pergunta) para as perguntas relacionadas com os temas investigados.

Quadro 4.4 – Síntese das notas dadas pelos analistas ao serem questionados pelas perguntas quantitativas apresentadas no quadro C.1 (questões vinculadas com o grupo de processos de execução)

	Analista 01 (Pré-teste)	Analista 02	Analista 03	Analista 04
Pergunta 7 (Nota)	2	3	4	3
Pergunta 8 (Nota)	3	1	3	1

Sobre o primeiro tema (pergunta 7), de uma maneira geral, os analistas entrevistados manifestaram que as rotinas de monitoramento ficam por conta de cada monitor sendo solicitado aos mesmos informações específicas em momentos eventuais, ou seja, normalmente não se realizam reuniões iniciais, motivadas pela gerência, com o objetivo de estabelecer procedimentos de rotina visando uniformizar as atividades de monitoramento destes empreendimentos, porém, ao longo da execução do empreendimento, ocorrem reuniões com o objetivo

de uniformizar entendimentos sobre o monitoramento dos empreendimentos ou, principalmente, padronizar ações vinculadas com o surgimento de demandas eventuais. A percepção dos analistas entrevistados com relação à frequência de ocorrência de reuniões, em momentos que se consideram serem necessários, voltadas para estabelecer procedimentos de rotina visando uniformizar as atividades de monitoramento dos empreendimentos diverge um pouco, podendo ser considerado nota 3 para este quesito.

Sobre o segundo tema (pergunta 8), da mesma maneira que na fase de planejamento, percebe-se que a depender do porte e complexidade do empreendimento que cada monitor acompanha, uma rotina distinta é criada no processo de se acompanhar cada projeto, ou seja, não se observou um padrão pré-estabelecido a ser executado, ao se comparar a forma criada por cada analista, para se monitorar o projeto. Analistas que acompanham empreendimentos emblemáticos procuram monitorar de forma mais detalhada o mesmo visando ter informações mais precisas do projeto.

O quadro 4.5 mostra as notas dadas pelo coordenador e gerente (notas entre 1 e 5, conforme explicado no corpo da pergunta) para a segunda pergunta apresentada no quadro D.1, que também procura capturar informações, desta vez do ponto de vista gerencial, sobre a ocorrência de reuniões, motivadas pela gerência, dentro do período de execução do empreendimento ou em momento anterior ao seu início, com o objetivo de estabelecer procedimentos de rotina visando uniformizar as atividades de monitoramento dos empreendimentos de urbanização.

Quadro 4.5 – Síntese das notas dadas pelo coordenador e gerente ao serem questionados pelas perguntas quantitativas apresentadas no quadro D.1 (questões vinculadas com o grupo de processos de execução)

	Coordenador	Gerente
Pergunta 2 (Nota)	5	4

Do ponto de vista gerencial pode-se dizer que existe o reconhecimento que, atualmente, a tentativa de se estabelecer padrões normalmente está motivada por demandas eventuais solicitadas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) ou Casa Civil, porém, alguns procedimentos de rotina são pactuados, além do estabelecimento de algumas atividades mínimas exigidas dos analistas. Pode-se citar como exemplo a pactuação relacionada com a realização de no mínimo uma videoconferência, intermediada pela CAIXA, a ca-

da dois meses, entre o analista e os representantes do ente público que recebeu recursos do Programa de Urbanização para tratar de especificidades dos empreendimentos. As informações sobre as especificidades dos empreendimentos devem ser armazenadas em banco de dados para facilitar a consulta em qualquer momento. O padrão das informações e seu conteúdo são previamente combinados entre a gerência e os analistas. Outro exemplo se relaciona com a necessidade de a cada quatro meses acontecerem reuniões da gerência com os analistas para se estabelecer padrões vinculados com o balanço do PAC. Tais balanços geram trabalhos intensos de avaliação dos empreendimentos, produção de informações, reuniões de equipe, pactuações de atividades e retroalimentação do processo de monitoramento dos empreendimentos. Ressalta-se também que, devido à grande quantidade de empreendimentos e atividades vinculadas com os mesmos e à reduzida quantidade de recursos humanos, o foco do monitoramento fica associado com os empreendimentos que possuem entraves para sua realização, ou seja, os esforços ficam concentrados no acompanhamento e na tentativa de solucioná-los. Os empreendimentos que possuem bom andamento possuem um acompanhamento bem mais distante. Outro ponto a se destacar diz respeito à realização de reuniões, quando necessário, voltadas para capturar dos analistas sugestões de como alguns problemas devem ser resolvidos.

Algumas oportunidades de melhorias podem ser destacadas com relação ao grupo de processos de execução. Como comentado com relação ao grupo de processos de planejamento, percebe-se ausência de um padrão pré-estabelecido ao se comparar a forma criada por cada monitor, para se monitorar o projeto. De uma maneira geral, os analistas entrevistados manifestaram que não acontecem reuniões iniciais, motivadas pela gerência, com o objetivo de estabelecer procedimentos de rotina visando uniformizar as atividades de monitoramento dos empreendimentos. Para esta situação recomenda-se investir em ações que busquem uniformizar o entendimento da equipe sobre procedimentos que devam ser realizados durante o monitoramento dos projetos. Quanto maior a dedicação em pactuar tais procedimentos e esclarecer eventuais dúvidas com relação à forma de monitorar, maior será o retorno dado pela equipe com relação à qualidade das informações transmitidas.

Por fim, recomendam-se maiores iniciativas voltadas para o planejamento das comunicações, uma vez que, para certas situações, fica evidente que a equipe de analistas percebe que uma determinada atividade ocorre de uma forma distinta do observado pelos seus superiores hierárquicos. Um exemplo desta situação pode ser percebido por meio das notas atribuídas pelos gerentes, apresentadas no quadro 4.5, ou seja, tanto o coordenador quanto a gerente for-

neceram notas altas relacionadas com a ocorrência de atividades que busquem estabelecer procedimentos de rotina visando uniformizar as ações de monitoramento dos empreendimentos de urbanização, porém os analistas entrevistados não enxergam esta questão da mesma maneira.

4.1.4. Controle e Monitoramento

Com relação ao grupo de processos de controle e monitoramento buscou-se capturar informações associadas com três aspectos: registro e/ou controle das alterações de escopo ocorridas nos empreendimentos (pergunta 9); atividades voltadas para o acompanhamento do andamento de seu cronograma, custo e qualidade, visando garantir o cumprimento das metas planejadas originalmente (pergunta 10); e atividades voltadas a capturar informações associadas com o impacto gerado pelo projeto (pergunta 11).

O quadro 4.6 mostra as notas dadas pelos analistas (notas entre 1 e 5, conforme explicado no corpo da pergunta) para as perguntas relacionadas com os temas investigados.

Quadro 4.6 – Síntese das notas dadas pelos analistas ao serem questionados pelas perguntas quantitativas apresentadas no quadro C.1 (questões vinculadas com o grupo de processos de controle e monitoramento)

	Analista 01 (Pré-teste)	Analista 02	Analista 03	Analista 04
Pergunta 9 (Nota)	4	5	3	3
Pergunta 10 (Nota)	4	2	5	3
Pergunta 11 (Nota)	2	1	1	1

Sobre o tema abordado pela pergunta 9 pode-se dizer que sempre que ocorre alterações de escopo nos empreendimentos se faz necessário registrar este acontecimento. A solicitação de alteração de escopo do projeto, feita pelo ente público que recebeu recursos do Programa de Urbanização, é feita por meio de ofício. O ente público prepara a solicitação e encaminha para a CAIXA que, por sua vez, manifesta-se sobre as implicações das alterações solicitadas e encaminha tais apontamentos para o DUAP. Tal ofício é anexado ao processo administrativo vinculado ao empreendimento específico. Porém, vale ressaltar, que este registro não é feito de forma otimizada, ou seja, o registro não está consolidado em banco de dados visando facilitar possíveis consultas ou levantamentos que se fizerem necessários.

Com relação ao tema levantado pela questão 10 percebe-se que, dentro da rotina de monitoramento do empreendimento, não existe uma atividade específica voltada para que o empreendimento retome o andamento originalmente planejado visando que se cumpram as metas programadas. O cumprimento de tais metas fica a cargo da atuação dos entes públicos locais contemplados com os recursos do Programa de Urbanização. O DUAP não utiliza mecanismo específico para garantir que tais metas sejam cumpridas. Porém, algumas atividades são realizadas associadas a este contexto. Para o caso dos contratos antigos e que possuem obras atrasadas, ou seja, que sofreram, por conseqüência do atraso, desvalorização dos recursos financeiros, procede-se com a possibilidade de se reduzir sua meta e os recursos financeiros proporcionais a esta redução e concluir o contrato. Além disso, pode-se citar a constante realização de reuniões na tentativa de se eliminar os entraves de execução dos empreendimentos, ou mesmo, quando possível, tenta-se viabilizar mais recursos financeiros para os entes públicos que possuem reduzidas possibilidades de aportar recursos por conta própria. Relacionado ainda com a questão, pode-se dizer também que se realiza o acompanhamento do cronograma e custo dos macro itens do empreendimento. O acompanhamento da qualidade fica restrito à atuação da CAIXA.

Sobre o tema abordado pela pergunta 11, que trata das atividades voltadas a capturar informações associadas com o impacto gerado pelo projeto, percebeu-se que os analistas não possuem maiores informações sobre o assunto nem sobre trabalhos que eventualmente sejam realizados nesta linha.

O quadro 4.7 mostra as notas dadas pelo coordenador e gerente (notas entre 1 e 5, conforme explicado no corpo da pergunta) para a terceira pergunta apresentada no quadro D.1, que procura reunir informações, do ponto de vista gerencial, sobre a adoção de medidas realizadas pelo DUAP que visem a retomada do rumo originalmente planejado para um certo empreendimento no momento que se percebe que o mesmo não cumprirá suas metas planejadas.

Quadro 4.7 – Síntese das notas dadas pelo coordenador e gerente ao serem questionados pelas perguntas quantitativas apresentadas no quadro D.1 (questões vinculadas com o grupo de processos de controle e monitoramento)

	Coordenador	Gerente
Pergunta 3 (Nota)	5	3

Sempre que se percebe que algum projeto específico não cumprirá as metas planejadas orienta-se ao analista responsável pelo seu acompanhamento que controle e cobre, do ente público que recebeu recursos do Programa de Urbanização, o cumprimento do cronograma planejado originalmente, porém já se percebeu que a simples cobrança é algo muito pouco efetiva. De fato, o que apresentou maiores resultados visando o cumprimento das metas foi o estabelecimento de regras de vigência para o empreendimento, ou seja, sempre que se percebe ser necessário o DUAP e o setor responsável no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) criam regras estabelecendo padrões mínimos que devem ser cumpridos, prazos e penalidades. Com tais regras definidas orientam-se os analistas sobre como devem proceder.

Mais uma vez a divergência da nota dada pelo coordenador e gerente para esta questão não representa uma diferença de opinião com o tema abordado e sim uma opinião pessoal sobre a capacidade do DUAP em tratar esta questão de forma eficaz.

Algumas oportunidades de melhorias podem ser destacadas com relação ao grupo de processos de controle e monitoramento. Com relação ao registro e/ou controle das alterações de escopo ocorridas nos empreendimentos recomenda-se que, de forma gradativa, iniciem-se ações voltadas para estabelecer procedimentos visando que se registrem as informações de alteração de escopo de forma mais otimizada, ou seja, tal registro deve estar consolidado em banco de dados de maneira que facilite consultas ou levantamentos que se fizerem necessários.

Outro ponto importante a ser destacado diz respeito às ações voltadas a capturar informações associadas com o impacto gerado pelo projeto. Neste sentido, devem-se planejar atividades visando à busca destas informações para possibilitar a análise do Programa de Urbanização de uma maneira mais estratégica, ou seja, caso os resultados do Programa não se apresentem conforme o esperado e estabelecido em seus objetivos, a análise destas informações permite que o Programa seja reavaliado para que possa retomar o rumo desejado. Caso tais atividades voltadas a capturar informações associadas com o impacto gerado pelo projeto já estejam sendo produzidas, torna-se essencial que as mesmas sejam comunicadas para a equipe que monitora os projetos.

4.1.5. Encerramento

Com relação ao grupo de processos de encerramento dois pontos foram pesquisados: Inicialmente avaliou-se se, após o encerramento do contrato de urbanização, acontece alguma atividade, motivada e orientada pela gerência, voltada para que se apresentem os resultados finais gerados pelo projeto, seus pontos positivos e negativos, além de evidenciar trabalhos que obtêm algum tipo de destaque (pergunta 12). Por fim, investigou-se se, após o encerramento do contrato de urbanização, é feito algum trabalho de consolidação das informações geradas pelo projeto, análises de fracasso/sucesso do mesmo e um posterior registro de quais lições foram aprendidas ao longo de sua realização, visando à formação de um banco de dados institucional para ser aproveitado nos próximos trabalhos do Departamento (pergunta 13).

O quadro 4.8 mostra as notas dadas pelos analistas (notas entre 1 e 5, conforme explicado no corpo da pergunta) para as perguntas relacionadas com os temas investigados.

Quadro 4.8 – Síntese das notas dadas pelos analistas ao serem questionados pelas perguntas quantitativas apresentadas no quadro C.1 (questões vinculadas com o grupo de processos de encerramento)

	Analista 01 (Pré-teste)	Analista 02	Analista 03	Analista 04
Pergunta 12 (Nota)	1	1	2	1
Pergunta 13 (Nota)	1	1	1	1

Sobre o primeiro tema (pergunta 12), de uma maneira geral, os analistas entrevistados manifestaram que não participaram de alguma atividade relacionada com a conclusão de empreendimentos. Porém, comentaram também que quando se finalizam tarefas associadas com o surgimento de demandas eventuais algumas vezes, pode-se dizer, acontece alguma atividade visando a troca de informações entre gerência e monitores com o objetivo de capturar opiniões sobre a realização da tarefa, dar *feedback* e esclarecer dúvidas, porém estes momentos são pouco frequentes.

Sobre o segundo tema (pergunta 13), todos os analistas entrevistados manifestaram que desconhecem quaisquer atividades voltadas para a realização/implementação destas tarefas.

O quadro 4.9 mostra as notas dadas pelo coordenador e gerente (notas entre 1 e 5, conforme explicado no corpo da pergunta) para a quarta e quinta perguntas apresentadas no quadro D.1. As perguntas 4 e 5, aplicadas ao coordenador e gerente, tratam, respectivamente, dos mesmos temas abordados nas perguntas 12 e 13 aplicadas aos analistas.

Quadro 4.9 – Síntese das notas dadas pelo coordenador e gerente ao serem questionados pelas perguntas quantitativas apresentadas no quadro 4.2 (questões vinculadas com o grupo de processos de iniciação)

	Coordenador	Gerente
Pergunta 4 (Nota)	4	4
Pergunta 5 (Nota)	3	1

Com relação ao tema abordado na pergunta 4, tanto o coordenador quanto a gerente deram ênfase às atividades realizadas após o encerramento de um determinado ciclo do projeto. Como o prazo para conclusão de um empreendimento de urbanização pode ser considerado longo, procura-se realizar reuniões de equipe (voltada para que se apresentem os resultados finais gerados pelos projetos, seus pontos positivos e negativos, além de evidenciar trabalhos que obtiveram algum tipo de destaque) ao final de cada balanço do PAC, que acontece de quatro em quatro meses. Neste momento acontecem reuniões da gerência com os analistas com o objetivo de dar um retorno aos mesmos sobre os trabalhos produzidos, repercussões das reuniões ocorridas durante o balanço, novas pactuações, entre outros assuntos. Fazem-se também análises sobre o andamento dos empreendimentos, além de aproveitar este momento para retroalimentar o processo de monitoramento dos projetos.

Por fim, com relação ao tema abordado na pergunta 5 ambos relataram que não existe atividade voltada para a formação de um banco de dados institucional para ser aproveitado nos próximos trabalhos do Departamento. Hoje em dia, pode-se dizer que são realizadas análises das situações que geram entraves nos empreendimentos visando aperfeiçoar os normativos do Programa de Urbanização para que se possa reduzir o acontecimento destas situações. O coordenador considera que estas atividades estão diretamente ligadas a questão colocada na pergunta 5 atribuindo nota 3 a este quesito, como pode ser verificado no quadro 4.9. Por outro lado, a gerente considera que não existe nenhum trabalho em andamento visando à consolidação das informações geradas pelo projeto, a realização de análises de fracasso/sucesso do mesmo e um posterior registro de quais lições foram aprendidas ao longo de sua execução,

com o objetivo de criar um banco de dados institucional para ser aproveitado nos próximos trabalhos do Departamento.

Algumas oportunidades de melhorias podem ser destacadas com relação ao grupo de processos de encerramento. Este grupo de processos apresentou o maior reconhecimento por parte dos entrevistados de que boas práticas associadas com gerenciamento de projetos não estão sendo executadas. Inicialmente ressalta-se a necessidade de, ao se encerrar um conjunto significativo de empreendimentos, que se realize alguma atividade, motivada e orientada pela gerência, voltada para que se apresentem os resultados finais gerados pelo projeto, seus pontos positivos e negativos, além de evidenciar trabalhos que obtêm algum tipo de destaque. Este tipo de atividade consolida o trabalho realizado, evidencia ações que obtiveram algum tipo de destaque, facilita a transferência de conhecimentos relacionados com boas práticas em monitoramento de projetos, além de estimular e unir a equipe e abrir espaço para que esta manifeste alguma questão que considere importante.

Por fim, recomenda-se que, também de forma gradativa, o Departamento se organize para consolidar, ao longo de cada projeto, as informações geradas por este, realizando análises de fracasso/sucesso e fazendo um posterior registro de quais lições foram aprendidas ao longo de sua realização, visando à formação de um banco de dados institucional para ser aproveitado nos próximos trabalhos do Departamento. Este tipo de trabalho é essencial para se agregar valor institucional ao projeto, ou seja, o registro das lições aprendidas desassocia o conhecimento sobre um determinado procedimento da experiência do analista que o executa, além de criar diversas facilidades para a realização de futuros projetos.

5. CONCLUSÃO

A seguir, são apresentados as conclusões e os comentários finais sobre o trabalho realizado. O referencial teórico forneceu base conceitual para realização das análises relacionadas às informações institucionais do Departamento e aos dados obtidos por meio de entrevistas realizadas com os funcionários e gerentes do DUAP, que tiveram por objetivo identificar aspectos associados com a rotina do Departamento vinculada com a gestão dos empreendimentos de urbanização ligados ao PAC e que possuem recursos do OGU, possibilitando, assim, se chegar a algumas conclusões importantes.

As práticas de gestão dos empreendimentos de Urbanização do DUAP, com base na metodologia de gerenciamento de projetos apresentada, podem, em alguns aspectos, passar por um processo de revisão e aprimoramento tendo como objetivo estabelecer procedimentos gerenciais específicos que auxiliem no desenvolvimento da atividade de monitorar os empreendimentos de Urbanização e, conseqüentemente, na execução das intervenções propostas por tais projetos.

O grupo de processos de iniciação vinculado com o gerenciamento dos empreendimentos de Urbanização do DUAP mostrou-se adequado, uma vez que os documentos utilizados (SPA e QCI) para aprovação do projeto o caracterizam bem e podem ser considerados como seu termo de abertura; o gerente, o coordenador e os monitores das intervenções de Urbanização são identificados em momento anterior à execução do projeto; e as partes interessadas no projeto já são previamente conhecidas.

Com relação ao grupo de processos de planejamento observaram-se alguns pontos para aprimoramento, podendo-se destacar: padronização das atividades, realizadas pelos monitores, vinculadas com o planejamento dos empreendimentos de Urbanização; aprofundamento do conhecimento e detalhamento das informações associadas com cada empreendimento; revisão na forma de utilizar o sistema SISPA, buscando aproveitar de uma melhor maneira suas potencialidades para auxiliar no planejamento e posterior monitoramento das intervenções de Urbanização; padronização e aprimoramento das atividades, realizadas pelos monitores, relacionadas com a identificação e mitigação dos riscos que possam comprometer a execução do projeto; e, por fim, dedicação de esforços junto ao Departamento de Recursos Humanos do Ministério das Cidades buscando o aprimoramento e ajuste das ações de capacitação da equipe visando sua preparação para o desenvolvimento de suas atividades.

Na mesma linha, o grupo de processos de execução pode ser reavaliado considerando as seguintes ações: dedicação em atividades que busquem a pactuação de procedimentos e o esclarecimento de dúvidas eventuais com relação à forma de monitorar os projetos; além do aprimoramento e ajuste nas iniciativas voltadas para o planejamento das comunicações, uma vez que, para certas situações, fica evidente que a equipe de analistas percebe que uma determinada atividade ocorre de uma forma distinta do observado pelos seus superiores hierárquicos.

No que tange ao grupo de processos de controle e monitoramento podem-se fazer as seguintes considerações: deve-se buscar, de forma gradativa, o estabelecimento de procedimentos visando o registro das informações de alteração de escopo de forma mais otimizada, de maneira que facilite consultas ou levantamentos que se fizerem necessários; além disso, destacam-se também a necessidade de se criar rotinas voltadas a capturar informações associadas com o impacto gerado pelo projeto e, caso tais informações já estejam sendo produzidas, torna-se essencial criar meios para que as mesmas sejam comunicadas, de uma maneira ágil, para a equipe que monitora os projetos. A análise destas informações permite que o Programa seja reavaliado para que possa seguir com o rumo desejado.

Por fim, com relação ao grupo de processos de encerramento menciona-se que para este grupo obteve-se o maior reconhecimento por parte dos entrevistados de que boas práticas associadas com gerenciamento de projetos não estão sendo executadas. Dessa maneira, devem-se desenvolver ações, também de forma gradativa, voltadas para consolidar, ao longo de cada projeto, as informações geradas pelo DUAP, realizando análises de fracasso/sucesso e fazendo um posterior registro de quais lições foram aprendidas ao longo de sua realização, visando à formação de um banco de dados institucional para ser aproveitado nos próximos trabalhos do Departamento. Além disso, ressalta-se a necessidade de, ao se encerrar um conjunto significativo de empreendimentos, que se realize alguma atividade, motivada e orientada pela gerência, voltada para que se apresentem os resultados finais gerados pelo projeto, seus pontos positivos e negativos, além de evidenciar trabalhos que obtiveram algum tipo de destaque.

Ressalta-se aqui que o diagnóstico apresentado não tem, de forma alguma, o objetivo de criticar o trabalho atual desempenhado pela equipe que compõe o Departamento e que realiza, tanto gerenciando quanto executando, as atividades que fazem parte do objeto deste estudo. Vale mencionar, conforme notado ao longo das entrevistas, a grande percepção e reconhe-

cimento dos entrevistados sobre o papel que os mesmos cumprem neste processo de monitoramento e gerenciamento vinculados com os empreendimentos de Urbanização, além de perceberem também, em muitos casos, as limitações relacionadas com alguns dos atuais processos gerenciais que se encontram em execução.

6. REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10006: Gestão da qualidade - Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos**, 2000.

ASCHER, Petra; GUIMARÃES, Alice. **Elaboração de sistemas de monitoramento de impacto em projetos do Programa Piloto**. In: Monitoramento e avaliação de projetos: métodos e experiências / Ministério do Meio Ambiente, Secretaria de Coordenação da Amazônia, Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil, Projeto de Apoio ao Monitoramento e Análise, Brasília, 2004. 243 p. (Série Monitoramento & Avaliação ; 1).

BONDUKI, Nabil; ROSSETTO, Rossella. Política e Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social. **Ações integradas de urbanização de assentamentos precários**. In: Ministério das Cidades/Aliança das Cidades. Brasília, 2009.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR., Roque. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. Editora Atlas. 3ª Edição. São Paulo, Brasil, 2011.

IPEA. **Políticas Sociais: acompanhamento e análise**. nº.14, fevereiro. 2007.

MARICATO, Ermínia. **Metrópole, legislação e desigualdade**. Estudos Avançados, 17 (48). 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v17n48/v17n48a13.pdf>> Acesso em 10 de Jun. 2013.

MINISTÉRIO DAS CIDADES / Secretaria Nacional de Habitação. Manual de Instruções do Programa Moradia Digna. **Ações Apoio à Melhoria das Condições de Habitabilidade de Assentamentos Precários e Apoio à Urbanização de Assentamentos Precários**. Divulgado pela Portaria nº 90, de 20 de fevereiro de 2013. Disponível em: <<http://www.cidades.org.br>>.

FERREIRA, João Sette Whitaker; UEMURA, Margareth. **Ações Integradas de Urbanização de Assentamentos Precários**. Segunda Edição. In: Ministério das Cidades/Aliança de Cidades. Brasília, 2010.

KOWARICK. **A espoliação urbana**. São Paulo: Paz e Terra, 1993.

PFEIFFER, Peter. **Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento: Conceitos, Instrumentos, Aplicações**. Rio de Janeiro, 2005.

PFEIFFER, Peter. **O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças.** Revista do Serviço Público/Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) Ano 51 n.º 1 – Brasília, Brasil, (Jan-Mar/2000), pp. 81-146.

PMI – Guia PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.** Quarta Edição. 2008.

TRENTIM, Mário Henrique. **Gerenciamento de projetos: guia para as certificações CAPM e PMP.** Editora Atlas. São Paulo, Brasil, 2011.

VILELA, Pedro. **Escritório de Projetos e criação de Valor Público - Uma proposta metodológica para medir a contribuição dos Escritórios de Projetos para a criação de Valor Público.** 82f. Monografia (Conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública) - Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2012.

ANEXO A – FLUXO DE PROCESSOS BASEADO NO PMBOK (2008)

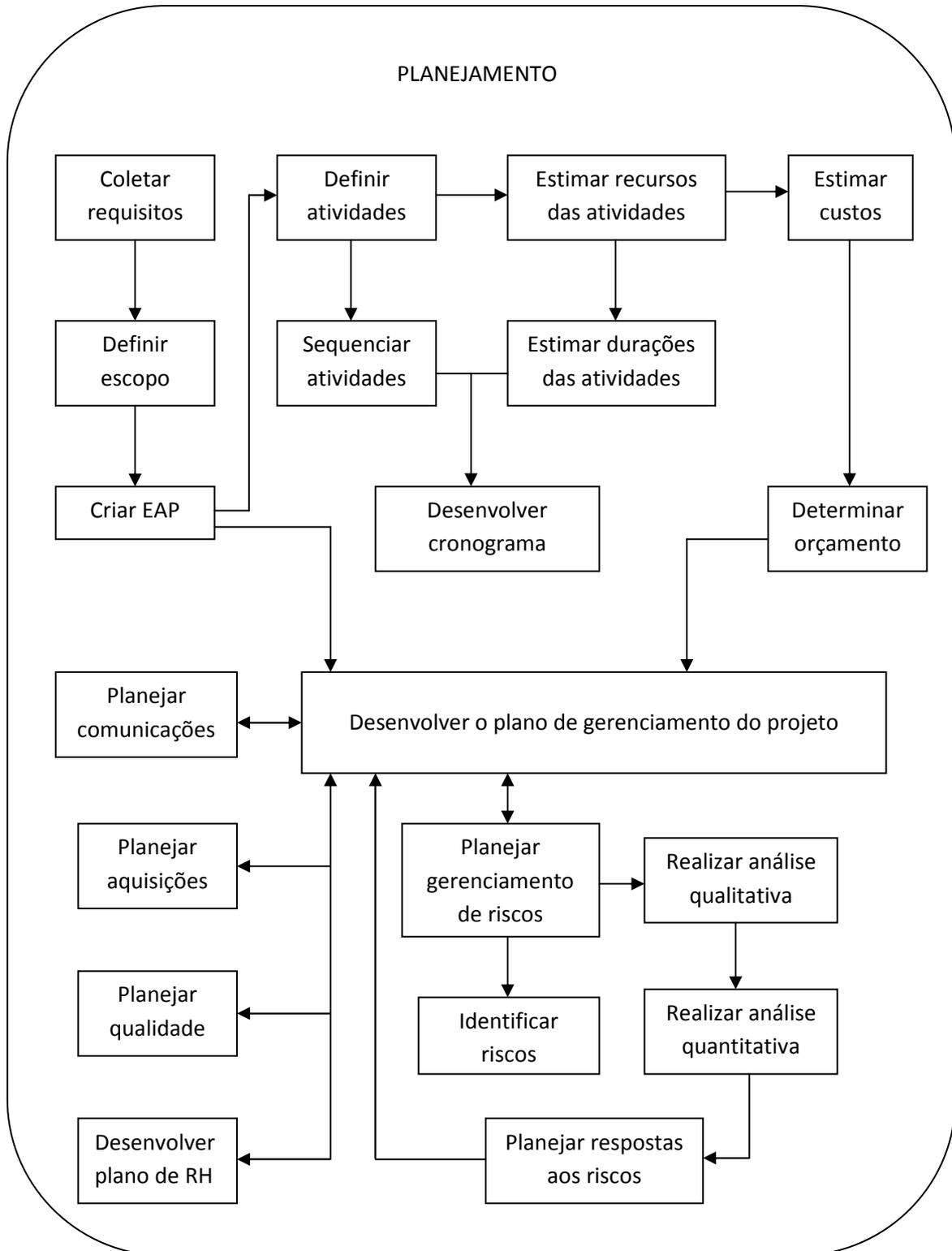


Figura A.1 – Fluxo de processos de planejamento baseado no PMBOK (2008)

Adaptado de TRENTIM (2011).

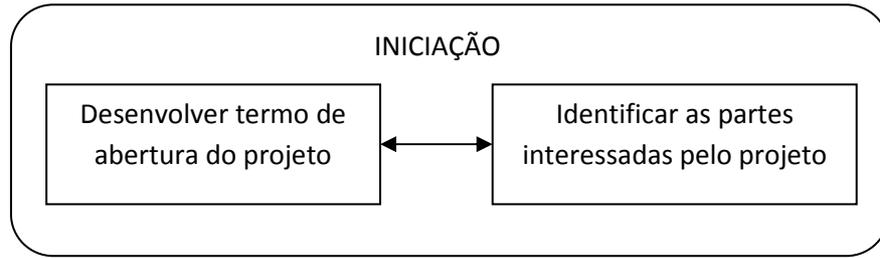


Figura A.2 – Fluxo de processos de iniciação baseado no PMBOK (2008)
Adaptado de TRENTIM (2011).

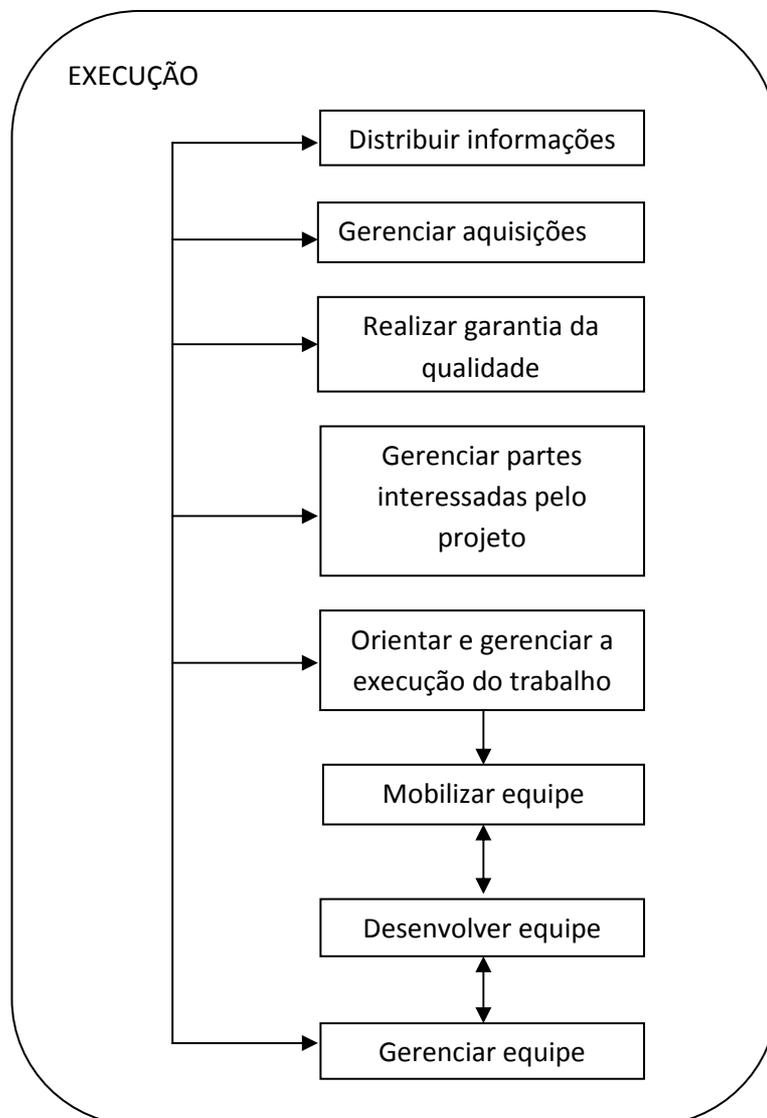


Figura A.3 – Fluxo de processos de execução baseado no PMBOK (2008)
Adaptado de TRENTIM (2011).

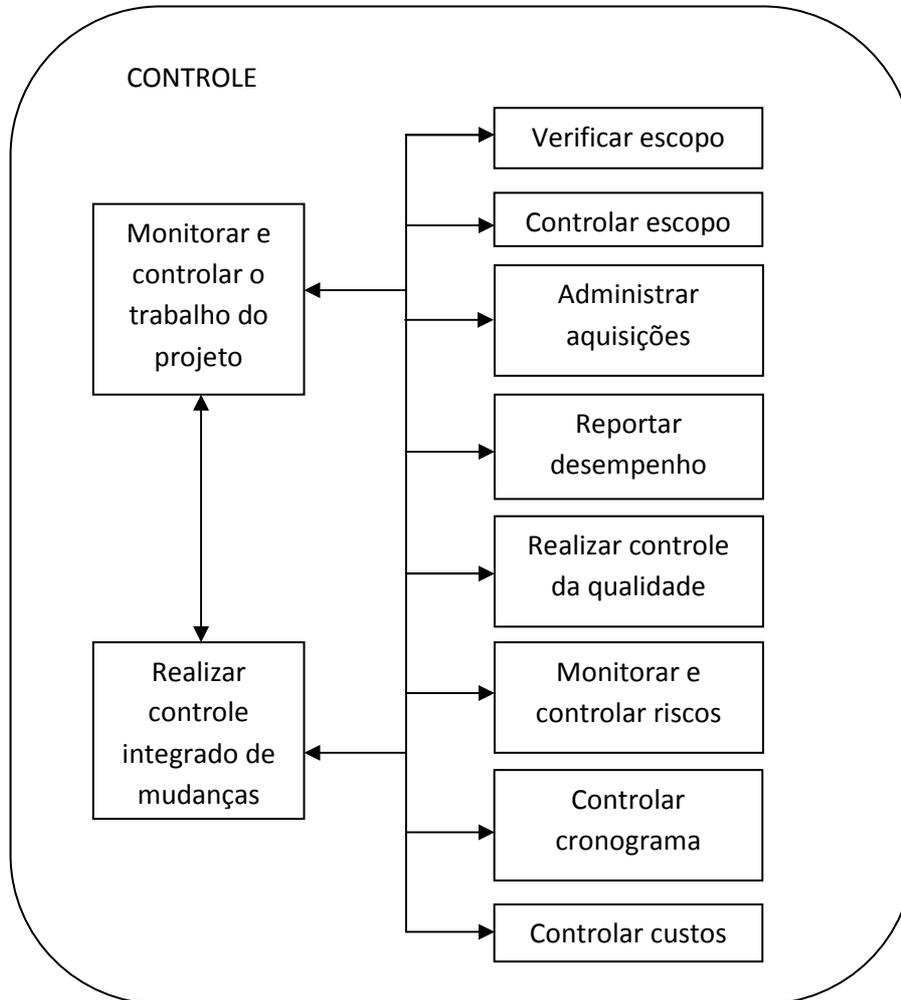


Figura A.4 – Fluxo de processos de controle e monitoramento baseado no PMBOK (2008)
Adaptado de TRENTIM (2011).

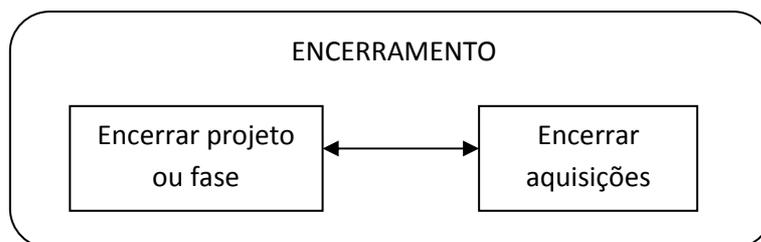


Figura A.5 – Fluxo de processos de encerramento baseado no PMBOK (2008)
Adaptado de TRENTIM (2011).

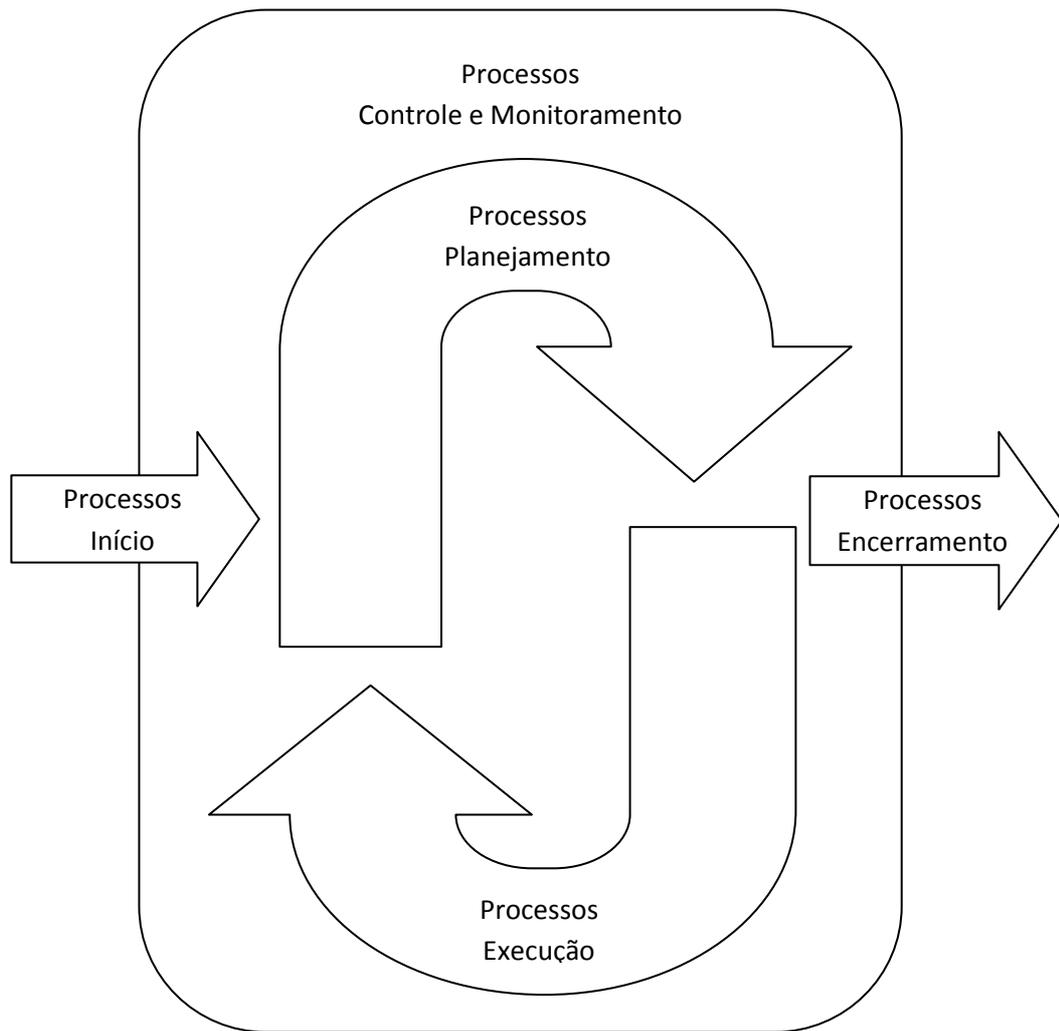


Figura A.6 – Grupo de processos PMI (2008)

Adaptado de TRENTIM (2011).

ANEXO B – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA DURANTE A EXECUÇÃO DO PRÉ-TESTE

Quadro B.1 – Roteiro da entrevista realizada durante a execução do pré-teste

<p>Entrevista – Roteiro Nome do entrevistado: Pode ser anônimo</p>
<p>Este questionário faz parte de uma monografia de Especialização em Gestão Pública e foi construído com o objetivo de auxiliar na compreensão das rotinas de trabalho do DUAP, visando entender como ocorre a gestão e o monitoramento, por parte deste Departamento, dos empreendimentos de Urbanização de Assentamentos Precários ligados ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e que possuem recursos do Orçamento Geral da União (OGU)</p>
<p>Questões</p>
<p>Processos de Iniciação</p>
<p>1) (Pergunta Qualitativa) Além da SPA e do QCI, o DUAP exige que seja recebido mais algum documento, da CAIXA ou dos municípios/estados previamente selecionados e contemplados com recursos do Programa de Urbanização, ou você costuma solicitar algum documento extra com o objetivo de auxiliar na caracterização do empreendimento que será executado? (RESPOSTA)</p> <p>(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca foram solicitados documentos extras tendo como objetivo auxiliar na caracterização de um empreendimento e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre são solicitados documentos extras para que se possa caracterizar o empreendimento em questão? (NOTA)</p>
<p>2) (Pergunta Qualitativa) A análise conjunta dos documentos mencionados na questão 1 permite que o empreendimento seja bem caracterizado, <u>mesmo que de forma sucinta</u>, a ponto de se conhecer pelo menos quais são seus objetivos, justificativa, escopo macro do empreendimento, o não escopo, estimativa de prazo para sua realização, estimativa de custo, resultados esperados com sua execução, necessidades mínimas em termos de utilização de recursos para viabilizar sua execução, estrutura básica da equipe que fará a gestão do empreendimento no município contemplado, principais riscos levantados capazes de atrapalhar/inviabilizar o empreendimento? (RESPOSTA)</p> <p>(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca se consegue caracterizar bem o empreendimento realizando a análise conjunta dos documentos disponíveis e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre se consegue caracterizar bem o empreendimento realizando a análise conjunta dos documentos em questão? (NOTA)</p>

Processos de Planejamento

3) **(Pergunta Qualitativa)** Pensando no planejamento das ações visando um monitoramento mais efetivo do empreendimento, ao se conhecer (por meio do QCI, da SPA, dos projetos técnicos de engenharia ou de outro documento utilizado no auxílio da caracterização do projeto) quais são os itens de investimento financiados pelo Programa de Urbanização para um determinado empreendimento, é feito algum trabalho visando detalhar cada um destes itens? Cito aqui alguns exemplos para que me diga se os mesmos são conhecidos e detalhados em um momento anterior à execução do projeto em questão, com relação a cada um de seus itens de investimento.

- Descrição de cada um dos itens de investimento
- O produto final que será entregue (especificação detalhada do item de investimento)
- Os critérios de aceitação de cada um destes produtos (parâmetros de qualidade dos produtos. O DUAP estabelece ou tem conhecimento sobre os mesmos?)
- Atividades a serem realizadas para o desenvolvimento de cada produto
- Estimativa de prazo para realização, com seus principais marcos temporais especificados
- Estimativa de custo para realização
- Informações sobre a existência de alguma restrição ou premissa para que seja entregue cada um destes produtos

Mais algum item é detalhado?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca se detalha os itens de investimento financiados pelo Programa de Urbanização para um determinado empreendimento e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre se detalha tais itens de investimento para um determinado empreendimento?

(NOTA)

4) **(Pergunta Qualitativa)** Com relação ao SISPAC, você entende que este sistema é utilizado como uma ferramenta para auxiliar no planejamento e posterior monitoramento dos empreendimentos (uma vez que ele possui campos para o preenchimento de informações associadas com a descrição do projeto, estágio de execução, execução orçamentária e financeira, execução física, realizações, restrições, boletim de mudanças, entre outras informações, além de permitir o preenchimento tanto do que foi programado quanto do que foi efetivamente executado) ou ele é preenchido apenas para tramitar as solicitações de autorização de empenho das ações do PAC?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca se utiliza o SISPAC como uma ferramenta para auxiliar no planejamento e posterior monitoramento dos empreendimentos e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre se utiliza esta ferramenta para auxiliar no planejamento e posterior monitoramento dos empreendimentos?

(NOTA)

5) **(Pergunta Qualitativa)** Existe algum plano gerencial ou é desenvolvida alguma atividade, que você realize ou tenha conhecimento, que vise identificar e mitigar riscos que possam comprometer a execução do empreendimento?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca se desenvolve alguma atividade voltada à identificação e mitigação dos riscos que possam comprometer a execução do empreendimento e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre se realiza atividades que visem identificar e mitigar tais riscos?

(NOTA)

6) **(Pergunta Qualitativa)** Com relação ao planejamento vinculado com o desenvolvimento da equipe, existe algum plano de capacitação que você tenha conhecimento e/ou que esteja inserido que possua o objetivo de preparar os monitores a desenvolverem suas atividades de uma melhor maneira?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca houve planejamento vinculado com a capacitação da equipe visando preparar os monitores a desenvolverem suas atividades de uma melhor maneira e que a nota 5 se aplica para a situação em que o planejamento vinculado com a capacitação da equipe visando preparar os monitores a desenvolverem suas atividades de uma melhor maneira é sempre realizado?

(NOTA)

Processos de Execução

7) **(Pergunta Qualitativa)** Em algum momento, dentro do período de execução do empreendimento ou em momento anterior ao seu início, ocorre alguma reunião, motivada pela gerência, com o objetivo de estabelecer procedimentos de rotina visando uniformizar as atividades de monitoramento destes empreendimentos (exemplo: principais itens a serem monitorados, quais informações sobre o empreendimento devem ser armazenadas visando consultas futuras, pactuações sobre a produção de relatórios que apresentem a execução do projeto e seus entraves, procedimentos padronizados a serem realizados visando o registro/solução de eventuais problemas de execução do projeto, entre outros)? Ou as rotinas de monitoramento ficam por conta de cada monitor sendo solicitado aos mesmos informações específicas em momentos eventuais?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca ocorre reunião, motivada pela gerência, com o objetivo de estabelecer procedimentos de rotina visando uniformizar as atividades de monitoramento dos empreendimentos e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre que se apresenta ser necessário ocorre reunião, motivada pela gerência, com o objetivo de estabelecer tais procedimentos de rotina?

(NOTA)

8) **(Pergunta Qualitativa)** No momento de monitorar a realização do projeto, faz-se um acompanhamento da evolução física e financeira de cada um dos itens de investimento do empreendimento ou o acompanhamento é feito sobre o mesmo de uma maneira global, sem verificar o andamento de cada um dos itens de forma isolada? Pode falar um pouco sobre como é a rotina deste monitoramento?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca se faz o acompanhamento da evolução física e financeira por cada um dos itens de investimento do empreendimento e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre se faz o acompanhamento da evolução física e financeira por cada um de seus itens de investimento?

(NOTA)

Processos de Controle e Monitoramento

9) **(Pergunta Qualitativa)** Existe algum registro e/ou controle, que você tenha conhecimento ou que você utilize, associado com as alterações de escopo ocorridas nos empreendimentos? No caso de haver registro/controle, é possível saber qual foi o objetivo da alteração solicitada, sua justificativa, benefícios, descrição, impactos positivos e negativos para o projeto, custos, prazos, recursos necessários, riscos associados com a alteração, premissas e restrições?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca se faz registro e/ou controle associado com as alterações de escopo ocorridas nos empreendimentos e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre se faz tal registro e/ou controle?

(NOTA)

10) **(Pergunta Qualitativa)** Dentro da rotina de monitoramento dos empreendimentos existem atividades voltadas para o acompanhamento do andamento de seu cronograma, custo e qualidade, visando garantir o cumprimento das metas planejadas originalmente? Qual é o procedimento tomado quando tais metas deixam de ser cumpridas?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que, dentro da rotina de monitoramento dos empreendimentos realizada pelo DUAP, nunca se realizam procedimentos voltados para garantir o cumprimento das metas planejadas originalmente e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre são realizados procedimentos voltados para garantir o cumprimento de tais metas?

(NOTA)

11) **(Pergunta Qualitativa)** Após a conclusão do empreendimento de urbanização, existe algum trabalho, que você tenha conhecimento, voltado a capturar informações associadas com o impacto gerado pelo projeto? Existe algum registro destas informações? Se sim, sabe dizer se estas informações são utilizadas de alguma maneira para repensar o programa em futuras seleções para repasse de recursos?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que, após a conclusão do empreendimento de urbanização, nunca se realizam procedimentos voltados a capturar informações associadas com o impacto gerado pelo projeto e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre se realizam ações voltadas a capturar informações associadas com o impacto gerado pelo projeto?

(NOTA)

Processos de Encerramento
<p>12) (Pergunta Qualitativa) Após o encerramento do contrato de urbanização, acontece alguma atividade, motivada e orientada pela gerência, voltada para que se apresentem os resultados finais gerados pelo projeto, seus pontos positivos e negativos, além de evidenciar trabalhos que obtiveram algum tipo de destaque? Existe alguma atividade de equipe, em algum momento, associada com o encerramento de um conjunto de projetos principais? Como isso se dá?</p> <p>(RESPOSTA)</p> <p>(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que, após o encerramento do contrato de urbanização, nunca acontece qualquer atividade, motivada e orientada pela gerência, voltada para que se apresente os resultados finais gerados pelo projeto, seus pontos positivos e negativos, além de evidenciar trabalhos que obtiveram algum tipo de destaque e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre acontece alguma atividade, motivada e orientada pela gerência, voltada para que se apresente os resultados finais gerados pelo projeto, seus pontos positivos e negativos, além de evidenciar trabalhos que obtiveram algum tipo de destaque?</p> <p>(NOTA)</p>
<p>13) (Pergunta Qualitativa) Após o encerramento do contrato de urbanização é feito algum trabalho de consolidação das informações geradas pelo projeto, análises de fracasso/sucesso do mesmo e um posterior registro de quais lições foram aprendidas ao longo de sua realização, visando à formação de um banco de dados institucional para ser aproveitado nos próximos trabalhos do Departamento?</p> <p>(RESPOSTA)</p> <p>(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que, após o encerramento do contrato de urbanização, nunca acontece qualquer atividade que vise a consolidação das informações geradas pelo projeto, análises de fracasso/sucesso do mesmo e um posterior registro de quais lições foram aprendidas ao longo de sua realização e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre acontece alguma atividade que vise a consolidação das informações geradas pelo projeto, análises de fracasso/sucesso do mesmo e um posterior registro de quais lições foram aprendidas ao longo de sua realização?</p> <p>(NOTA)</p>
Qualificação do questionário
<p>14) Para finalizar, você tem algum comentário a fazer com relação às questões que acabou de responder? Você acha que as mesmas estão compreensíveis? Considera que a ordem de aplicação das questões está adequada?</p> <p>(RESPOSTA)</p>

ANEXO C – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS ANALISTAS QUE SE SUBMETERAM ÀS QUESTÕES MODIFICADAS APÓS A REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE

Quadro C.1 – Roteiro da entrevista realizada com os analistas

<p>Entrevista – Roteiro Nome do entrevistado: Pode ser anônimo</p>
<p>Este questionário faz parte de uma monografia de Especialização em Gestão Pública e foi construído com o objetivo de auxiliar na compreensão das rotinas de trabalho do DUAP, visando entender como ocorre a gestão e o monitoramento, por parte deste Departamento, dos empreendimentos de Urbanização de Assentamentos Precários ligados ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e que possuem recursos do Orçamento Geral da União (OGU)</p>
<p>Questões</p>
<p>Processos de Iniciação</p>
<p>1) (Pergunta Qualitativa) Além da SPA e do QCI, o DUAP exige que seja recebido mais algum documento, da CAIXA ou dos municípios/estados previamente selecionados e contemplados com recursos do Programa de Urbanização, ou você costuma solicitar algum documento extra com o objetivo de auxiliar na caracterização do empreendimento que será executado? Ressalta-se que o momento relacionado com a caracterização do empreendimento encontra-se entre o período que o mesmo já foi selecionado para receber recursos e o momento anterior ao início de sua execução. (RESPOSTA)</p> <p>(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca foram solicitados documentos extras tendo como objetivo auxiliar na caracterização de um empreendimento e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre são solicitados documentos extras para que se possa caracterizar o empreendimento em questão? (NOTA)</p>
<p>2) (Pergunta Qualitativa) A análise conjunta dos documentos mencionados na pergunta 1 permite que o empreendimento seja bem caracterizado, mesmo que de forma sucinta, a ponto de se conhecer pelo menos quais são seus objetivos, justificativa, escopo macro do empreendimento, o não escopo, estimativa de prazo para sua realização, estimativa de custo, resultados esperados com sua execução, necessidades mínimas em termos de utilização de recursos para viabilizar sua execução, estrutura básica da equipe que fará a gestão do empreendimento no município contemplado, principais riscos levantados capazes de atrapalhar/inviabilizar o empreendimento? (RESPOSTA)</p> <p>(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca se consegue caracterizar bem o empreendimento realizando a análise conjunta dos documentos disponíveis e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre se consegue caracterizar bem</p>

o empreendimento realizando a análise conjunta dos documentos em questão?
(NOTA)

Processos de Planejamento

3) **(Pergunta Qualitativa)** Pensando no planejamento das ações visando um monitoramento mais efetivo do empreendimento, ao se conhecer (por meio do QCI, da SPA, dos projetos técnicos de engenharia ou de outro documento utilizado no auxílio da caracterização do projeto) quais são os itens de investimento financiados pelo Programa de Urbanização para um determinado empreendimento, é feito algum trabalho visando detalhar cada um destes itens? Cito aqui alguns exemplos para que me diga se os mesmos são conhecidos e detalhados em um momento anterior à execução do projeto em questão, com relação a cada um de seus itens de investimento.

- Descrição (qualificação) de cada um dos itens de investimento
- O produto final que será entregue (especificação detalhada do item de investimento)
- Os critérios de aceitação de cada um destes produtos (parâmetros de qualidade dos produtos. O DUAP estabelece ou tem conhecimento sobre os mesmos?)
- Atividades a serem realizadas para o desenvolvimento de cada produto
- Estimativa de prazo para realização, com seus principais marcos temporais especificados
- Estimativa de custo para realização
- Informações sobre a existência de alguma restrição ou premissa para que seja entregue cada um destes produtos

Mais algum item é detalhado?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca se detalha os itens de investimento financiados pelo Programa de Urbanização para um determinado empreendimento e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre se detalha tais itens de investimento para um determinado empreendimento?

(NOTA)

4) **(Pergunta Qualitativa)** Com relação ao SISPAC, você entende que este sistema é utilizado como uma ferramenta para auxiliar no planejamento e posterior monitoramento dos empreendimentos (uma vez que ele possui campos para o preenchimento de informações associadas com a descrição do projeto, estágio de execução, execução orçamentária e financeira, execução física, realizações, restrições, boletim de mudanças, entre outras informações, além de permitir o preenchimento tanto do que foi programado quanto do que foi efetivamente executado) ou ele é preenchido apenas para tramitar as solicitações de autorização de empenho das ações do PAC?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca se utiliza o SISPAC como uma ferramenta para auxiliar no planejamento e posterior monitoramento dos empreendimentos e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre se utiliza esta ferramenta para auxiliar no planejamento e posterior monitoramento dos empreendimentos?

(NOTA)

5) **(Pergunta Qualitativa)** Existe algum plano gerencial ou é desenvolvida alguma ativida-

de, que você realize ou tenha conhecimento, que vise identificar e mitigar riscos que possam comprometer a execução do empreendimento?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca se desenvolve alguma atividade voltada à identificação e mitigação dos riscos que possam comprometer a execução do empreendimento e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre se realiza atividades que visem identificar e mitigar tais riscos?

(NOTA)

6) **(Pergunta Qualitativa)** Com relação ao planejamento vinculado com o desenvolvimento da equipe, existe algum plano de capacitação que você tenha conhecimento e/ou que esteja inserido que possua o objetivo de preparar os monitores a desenvolverem suas atividades de uma melhor maneira?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca houve planejamento vinculado com a capacitação da equipe visando preparar os monitores a desenvolverem suas atividades de uma melhor maneira e que a nota 5 se aplica para a situação em que o planejamento vinculado com a capacitação da equipe visando preparar os monitores a desenvolverem suas atividades de uma melhor maneira é sempre realizado?

(NOTA)

Processos de Execução

7) **(Pergunta Qualitativa)** Em algum momento, dentro do período de execução do empreendimento ou em momento anterior ao seu início, ocorre alguma reunião, motivada pela gerência, com o objetivo de estabelecer procedimentos de rotina visando uniformizar as atividades de monitoramento destes empreendimentos (exemplo: principais itens a serem monitorados, quais informações sobre o empreendimento devem ser armazenadas visando consultas futuras, pactuações sobre a produção de relatórios que apresentem a execução do projeto e seus entraves, procedimentos padronizados a serem realizados visando o registro/solução de eventuais problemas de execução do projeto, entre outros)? Ou as rotinas de monitoramento ficam por conta de cada monitor sendo solicitado aos mesmos informações específicas em momentos eventuais?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca ocorre reunião, motivada pela gerência, com o objetivo de estabelecer procedimentos de rotina visando uniformizar as atividades de monitoramento dos empreendimentos e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre que se apresenta ser necessário ocorre reunião, motivada pela gerência, com o objetivo de estabelecer tais procedimentos de rotina?

(NOTA)

8) **(Pergunta Qualitativa)** No momento de monitorar a realização do projeto, faz-se um acompanhamento da evolução física e financeira de cada um dos itens de investimento do empreendimento ou o acompanhamento é feito sobre o mesmo de uma maneira global, sem ve-

rificar o andamento de cada um dos itens de forma isolada? Pode falar um pouco sobre como é a rotina deste monitoramento?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca se faz o acompanhamento da evolução física e financeira por cada um dos itens de investimento do empreendimento e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre se faz o acompanhamento da evolução física e financeira por cada um de seus itens de investimento?

(NOTA)

Processos de Controle e Monitoramento

9) **(Pergunta Qualitativa)** Existe algum registro e/ou controle, que você tenha conhecimento ou que você utilize, associado com as alterações de escopo ocorridas nos empreendimentos? No caso de haver registro/controle, é possível saber qual foi o objetivo da alteração solicitada, sua justificativa, benefícios, descrição, impactos positivos e negativos para o projeto, custos, prazos, recursos necessários, riscos associados com a alteração, premissas e restrições?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca se faz registro e/ou controle associado com as alterações de escopo ocorridas nos empreendimentos e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre se faz tal registro e/ou controle?

(NOTA)

10) **(Pergunta Qualitativa)** Dentro da rotina de monitoramento dos empreendimentos existem atividades voltadas para o acompanhamento do andamento de seu cronograma, custo e qualidade, visando garantir o cumprimento das metas planejadas originalmente? Qual é o procedimento tomado quando tais metas deixam de ser cumpridas?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que, dentro da rotina de monitoramento dos empreendimentos realizada pelo DUAP, nunca se realizam procedimentos voltados para garantir o cumprimento das metas planejadas originalmente e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre são realizados procedimentos voltados para garantir o cumprimento de tais metas?

(NOTA)

11) **(Pergunta Qualitativa)** Após a conclusão do empreendimento de urbanização, existe algum trabalho, que você tenha conhecimento, voltado a capturar informações associadas com o impacto gerado pelo projeto? Existe algum registro destas informações? Se sim, sabe dizer se estas informações são utilizadas de alguma maneira para repensar o programa em futuras seleções para repasse de recursos?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que, após a conclusão do empreendimento de urbanização, nunca se realizam procedimentos, que você tenha co-

nhhecimento ou que tenha participado, voltados a capturar informações associadas com o impacto gerado pelo projeto e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre se realizam ações voltadas a capturar informações associadas com o impacto gerado pelo projeto?
(NOTA)

Processos de Encerramento

12) **(Pergunta Qualitativa)** Após o encerramento do contrato de urbanização, acontece alguma atividade, motivada e orientada pela gerência, voltada para que se apresente os resultados finais gerados pelo projeto, seus pontos positivos e negativos, além de evidenciar trabalhos que obtiveram algum tipo de destaque? Existe alguma atividade de equipe, em algum momento, associada com o encerramento de um conjunto de projetos principais? Como isso se dá?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que, após o encerramento do contrato de urbanização, nunca acontece qualquer atividade, motivada e orientada pela gerência, que você tenha conhecimento ou que tenha participado, voltada para que se apresente os resultados finais gerados pelo projeto, seus pontos positivos e negativos, além de evidenciar trabalhos que obtiveram algum tipo de destaque e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre acontece alguma atividade, motivada e orientada pela gerência, voltada para que se apresente os resultados finais gerados pelo projeto, seus pontos positivos e negativos, além de evidenciar trabalhos que obtiveram algum tipo de destaque?

(NOTA)

13) **(Pergunta Qualitativa)** Após o encerramento do contrato de urbanização é feito algum trabalho de consolidação das informações geradas pelo projeto, análises de fracasso/sucesso do mesmo e um posterior registro de quais lições foram aprendidas ao longo de sua realização, visando a formação de um banco de dados institucional para ser aproveitado nos próximos trabalhos do Departamento?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que, após o encerramento do contrato de urbanização, nunca acontece qualquer atividade, que você tenha conhecimento ou que tenha participado, que vise a consolidação das informações geradas pelo projeto, análises de fracasso/sucesso do mesmo e um posterior registro de quais lições foram aprendidas ao longo de sua realização e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre acontece alguma atividade que vise a consolidação das informações geradas pelo projeto, análises de fracasso/sucesso do mesmo e um posterior registro de quais lições foram aprendidas ao longo de sua realização?

(NOTA)

ANEXO D – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O COORDENADOR E GERENTE

Quadro D.1 – Roteiro da entrevista realizada com o coordenador e gerente de área

<p>Entrevista – Roteiro Nome do entrevistado: Cargo do entrevistado:</p>
<p>Este questionário faz parte de uma monografia de Especialização em Gestão Pública e foi construído com o objetivo de auxiliar na compreensão das rotinas de trabalho do DUAP, visando entender como ocorre a gestão e o monitoramento, por parte deste Departamento, dos empreendimentos de Urbanização de Assentamentos Precários ligados ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e que possuem recursos do Orçamento Geral da União (OGU)</p>
<p>Questões</p>
<p>Processos de Planejamento</p>
<p>1) (Pergunta Qualitativa) Pensando no planejamento das ações visando um monitoramento mais efetivo do empreendimento, ao se conhecer quais são os itens de investimento financiados pelo Programa de Urbanização para um determinado empreendimento, é solicitado para o analista que o acompanha que seja feito algum trabalho visando detalhar cada um destes itens? Cito aqui alguns exemplos para que me diga se os mesmos são conhecidos e detalhados em um momento anterior à execução do projeto em questão, com relação a cada um de seus itens de investimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> () Descrição (qualificação) de cada um dos itens de investimento () O produto final que será entregue (especificação detalhada do item de investimento) () Os critérios de aceitação de cada um destes produtos (parâmetros de qualidade dos produtos. O DUAP estabelece ou tem conhecimento sobre os mesmos?) () Atividades a serem realizadas para o desenvolvimento de cada produto () Estimativa de prazo para realização, com seus principais marcos temporais especificados () Estimativa de custo para realização () Informações sobre a existência de alguma restrição ou premissa para que seja entregue cada um destes produtos <p>Mais algum item é detalhado? (RESPOSTA)</p> <p>(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca se solicita o detalhamento dos itens de investimento financiados pelo Programa de Urbanização para um determinado empreendimento e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre se solicita o detalhamento de tais itens de investimento para um determinado empreendimento? (NOTA)</p>
<p>Processos de Execução</p>
<p>2) (Pergunta Qualitativa) Em algum momento, dentro do período de execução do empreendimento ou em momento anterior ao seu início, estabelece-se alguns procedimentos de rotina, por meio de reunião ou de alguma outra maneira, a serem realizados pelos analistas, visando uniformizar as atividades de monitoramento destes empreendimentos (exemplo: prin-</p>

cipais itens a serem monitorados, quais informações sobre o empreendimento devem ser armazenadas visando consultas futuras, pactuações sobre a produção de relatórios que apresentem a execução do projeto e seus entraves, procedimentos padronizados a serem realizados visando o registro/solução de eventuais problemas de execução do projeto, entre outros)? Ou as rotinas de monitoramento ficam por conta de cada monitor sendo solicitado aos mesmos informações específicas em momentos eventuais?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que nunca ocorre reunião com o objetivo de estabelecer procedimentos de rotina visando uniformizar as atividades de monitoramento dos empreendimentos e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre que se apresenta ser necessário ocorre reunião com o objetivo de estabelecer tais procedimentos de rotina?

(NOTA)

Processos de Controle e Monitoramento

3) **(Pergunta Qualitativa)** Dentro da rotina de monitoramento dos empreendimentos, no momento que se percebe que algum projeto específico não cumprirá as metas planejadas, existe alguma orientação dada aos analistas sobre como se deve proceder na tentativa que tal empreendimento retome o rumo originalmente planejado?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que, dentro da rotina de monitoramento dos empreendimentos realizada pelo DUAP, nunca se realizam procedimentos voltados para garantir o cumprimento das metas planejadas originalmente e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre são realizados procedimentos voltados para garantir o cumprimento de tais metas?

(NOTA)

Processos de Encerramento

4) **(Pergunta Qualitativa)** Após o encerramento de um contrato de urbanização ou de um conjunto de contratos, acontece alguma atividade voltada para que se apresente os resultados finais gerados pelos projetos, seus pontos positivos e negativos, além de evidenciar trabalhos que obtiveram algum tipo de destaque? Existe alguma atividade interna ao Departamento associada com o encerramento de um projeto ou de um conjunto de projetos?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que, após o encerramento do contrato de urbanização, nunca acontece qualquer atividade, voltada para que se apresente os resultados finais gerados pelo projeto, seus pontos positivos e negativos, além de evidenciar trabalhos que obtiveram algum tipo de destaque e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre acontece alguma atividade voltada para que se apresente os resultados finais gerados pelo projeto, seus pontos positivos e negativos, além de evidenciar trabalhos que obtiveram algum tipo de destaque?

(NOTA)

5) **(Pergunta Qualitativa)** Após o encerramento do contrato de urbanização, é dada alguma orientação para os analistas para que se produza tanto a consolidação das informações geradas pelo projeto, quanto suas análises de fracasso/sucesso, além um posterior registro de quais lições foram aprendidas ao longo de sua realização, visando a formação de um banco de dados institucional para ser aproveitado nos próximos trabalhos do Departamento?

(RESPOSTA)

(Pergunta Quantitativa) Com relação ao tema levantado pela questão acima, qual nota entre 1 e 5 você daria considerando que a nota 1 se aplica para a situação em que, após o encerramento do contrato de urbanização, nunca acontece qualquer atividade que vise a consolidação das informações geradas pelo projeto, análises de fracasso/sucesso do mesmo e um posterior registro de quais lições foram aprendidas ao longo de sua realização e que a nota 5 se aplica para a situação em que sempre acontece alguma atividade que vise a consolidação das informações geradas pelo projeto, análises de fracasso/sucesso do mesmo e um posterior registro de quais lições foram aprendidas ao longo de sua realização?

(NOTA)