

Quanto Mais, Melhor? O Desafio da Gestão de Projetos no Programa Semiárido da ONG Agricultura Sustentável

The More, the Better? The Challenge of Project Management in the *Semiarido* Program of the Sustainable Agriculture NGO

Milene Félix de Almeida

Universidade Federal da Paraíba - UFPB - Brasil
milenefa@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2230-8116

Diana Lúcia Teixeira de Carvalho

Universidade Federal da Paraíba - UFPB - Brasil
dinda_carvalho@hotmail.com
ORCID: 0000-0001-6454-8604

Submetido em 30/09/2018; **Aprovado** em 04/11/2018

Resumo

O caso de ensino aborda os desafios relacionados ao gerenciamento de projetos vivenciados por uma Organização Não Governamental, a "Agricultura Sustentável". O foco do caso é direcionado para um dos programas que a organização desenvolve, o Programa Semiárido, que tem como objetivo fortalecer a agricultura familiar e promover o desenvolvimento rural por meio de um modelo de agricultura que valoriza o respeito à natureza, aos recursos naturais e ao homem do campo. Ao longo dos anos, o programa cresceu devido à aprovação de novos projetos, captação de maior volume de recursos e contratação de pessoal, consequência das parcerias realizadas com a cooperação internacional, agentes públicos federais e estaduais, que viabilizam ações em 14 municípios de atuação. Contudo, surgiram desafios e inconvenientes na gestão dos projetos, o que exigiu novas estratégias de atuação, bem como tomadas de decisão relativas à continuidade do desenvolvimento apenas dos projetos atuais, o que já tem sido difícil de gerenciar, ou da ampliação da quantidade de projetos, considerando o aumento da demanda dos beneficiários e a disponibilidade de recursos.

Palavras-chave: Gestão de projetos; ONGs; Agricultura familiar.

Abstract

The case study addresses the challenges related to project management experienced by a Non-Governmental Organization, "Sustainable Agriculture". The focus of the case is directed to one of the programs that the organization is developing, the Semiarid Program, which aims to strengthen family agriculture and promote rural development through an agriculture model that values respect for nature, natural resources and to the peasant. Over the years, the program has grown due to the approval of new projects, fundraising and hiring staff, as a result of partnerships with international cooperation, federal and state public agents, which enable actions in 14 municipalities. However, challenges and drawbacks have arisen in the management of projects, which has required new strategies to be implemented, making it necessary for the organization to decide whether to continue developing only current projects, which has already been difficult to manage, or to increase the quantity of projects, considering the increase in the demand of the beneficiaries and the availability of resources.

Keywords: Project management; NGOs; Family farming.

Introdução

O ano de 2017 foi de muito trabalho. A Organização Não Governamental (ONG) "Agricultura Sustentável" aprovou 3 novos projetos já no início do ano, o que lhe permitiu ampliar seu trabalho em vários municípios assistidos. Agora, no início do ano de 2018, é hora de avaliar o futuro e a forma como seus projetos vem sendo gerenciados.

Naquela segunda-feira, durante a reunião da coordenação colegiada com a equipe de gestão do Programa Semiárido, a discussão sobre a quantidade de projetos a serem atendidos nos próximos anos

foi iniciada. Lúcio, um dos membros da coordenação colegiada, colocava para os demais membros do comitê de gestão que eles precisavam tomar uma decisão:

- Precisamos decidir urgentemente se iremos continuar desenvolvendo os projetos atuais com a equipe que temos, ou se devemos submeter novos projetos que possam atender a um número muito maior de beneficiários, considerando que há demanda, mas que os nossos recursos atuais não serão suficientes para esse novo cenário – disse Lúcio.

- É... a decisão pode parecer simples, mas nos últimos anos tivemos um aumento no número de projetos aprovados, o que requereu ampliação da equipe, e isso gerou uma série de inconvenientes, problemas complexos na gestão dos projetos. Eu acho melhor levarmos essa discussão para o nosso próximo encontro de planejamento e avaliação. Vamos compartilhar essas questões com os nossos stakeholders - complementou Roberto, outro coordenador colegiado.

Esta era uma decisão urgente e que precisava ser encaminhada para o Encontro de Planejamento e Avaliação, para discussão com todos os envolvidos. Sua inserção na pauta era indispensável!

“Agricultura Sustentável” na Paraíba: o Programa Semiárido

A “Agricultura Sustentável” é uma organização sem fins lucrativos que desenvolve um conjunto de projetos voltados para o fortalecimento da agricultura familiar e desenvolvimento rural com foco na agroecologia. A organização foi fundada em 1983 anexa a um projeto maior de uma organização para assistência social que existia até então. Em 1990, como consequência da sua expansão, a “Agricultura Sustentável” foi constituída formalmente como pessoa jurídica e, no ano de 1996, foi reconhecida como organização filantrópica de utilidade pública federal.

Para viabilizar o objetivo de desenvolver um modelo de agricultura que valorizasse o respeito à natureza, aos recursos naturais e ao homem do campo, foram constituídos três programas institucionais: um no estado do Rio de Janeiro, um no estado do Paraná, e o terceiro no estado da Paraíba (Programa Semiárido). Cada um dos programas que compõem a ONG “Agricultura Sustentável” conta com um escritório local que possui uma equipe responsável por um conjunto de ações pertinentes àquela área geográfica de atuação.

O Programa Semiárido, especificamente, teve início no ano de 1993, com estratégia orientada para apoiar o aprimoramento das capacidades técnicas, metodológicas e organizativas dos beneficiários dos projetos no território em que atua. Nessa época, a equipe era composta por apenas 12 pessoas, algumas das quais foram responsáveis pela fundação da organização, onde atuam desde então. Assim, cada projeto envolvia quase toda equipe.

A partir de 2009, a gestão do Programa Semiárido passou a ser realizada por uma coordenação colegiada composta por 3 pessoas: Lúcio, Roberto e Márcio. No entanto, devido à complexidade gerencial resultante do crescimento da organização, desde 2015 foi composto também um comitê ampliado de gestão. Além dos 3 coordenadores colegiados, o comitê tem a participação de mais 8 pessoas que atuam como coordenadores de projetos em 8 núcleos temáticos, cada um organizado em torno de um tema principal, com o propósito de reunir projetos com um foco específico. Esses núcleos são: recursos hídricos; mercado; infância e juventude; saúde e alimentação; agrobiodiversidade; sementes crioulas; comunicação; administrativo-financeiro. Destes núcleos, apenas dois não desenvolvem projetos (comunicação e administrativo-financeiro), pois o papel de ambos é dar suporte a todos os projetos em seus respectivos temas.

Ao todo, em 2018, o Programa Semiárido possui 46 funcionários e cinco estagiários, desenvolve 10 projetos que envolvem recursos da ordem de R\$ 5 milhões por ano, aplicados em 14 municípios assistidos, financiados pela cooperação internacional, e pelos governos federal e estadual. No entanto, esses recursos são variáveis, o que não garante continuidade de financiamentos, assim como as equipes que compõem diretamente os programas não são permanentes e podem ser desfeitas após cada projeto.

Com isso, destaca-se a importância de que, além dos funcionários e estagiários, os beneficiários, agricultores, membros das associações, pessoas ligadas aos sindicatos rurais, gestores de fundos rotativos e bancos comunitários de sementes também se responsabilizem por parte das ações de execução dos projetos nas comunidades no programa desenvolvido na Paraíba. É essa dinâmica que permite a atuação geográfica nos vários municípios paraibanos com uma equipe de funcionários reduzida, sendo possível visualizar no cadastro institucional que mais de 5 mil pessoas foram ou estão sendo atendidas por projetos da instituição no Programa Semiárido. Entretanto, mesmo que o beneficiário tenha uma participação ativa nos projetos, sua atuação é limitada pelas competências que possui, de modo que aquelas de cunho mais técnico são colocadas em ação pela equipe institucional, seja

em relação à assessoria agrônômica, desenvolvimento de pesquisas, elaboração de boletins técnicos, formações, dentre outras.

A Gestão dos Projetos do Programa Semiárido

A ONG “Agricultura Sustentável” faz parte de uma rede de organizações que sistematicamente planejam e executam ações voltadas para a agricultura familiar. Dessa forma, seus 3 programas atuam de maneira articulada entre si, com base na utilização de metodologias participativas de acordo com sua finalidade. No caso do Programa Semiárido, são promovidos encontros durante todo o ano para avaliar os trabalhos e identificar novas demandas de projetos, conforme as necessidades dos beneficiários. Essas reuniões envolvem a participação ativa dos beneficiários, da equipe do programa e de outros membros da instituição, de organizações como sindicatos, parceiros dos projetos, universidades e outras organizações sociais que fazem parte desta rede. Durante o ano, há vários pequenos encontros que reúnem os grupos de interesse para realizar discussões diversas. No entanto, são previstos três grandes eventos, denominados de Encontros de Planejamento e Avaliação, que ocorrem no início, no meio e no fim do ano, e são estratégicos para identificar demandas e avaliar os desafios no trabalho.

Com base nas discussões oriundas desses encontros, é elaborado o planejamento interno do Programa Semiárido de modo que somente são submetidos projetos que estejam alinhados com as políticas institucionais e com as demandas apontadas pelos beneficiários. Nesse sentido, as prioridades de novos projetos são elencadas de acordo com as demandas locais. Um dos últimos projetos que foi desenvolvido pelo programa é um exemplo dessa realidade, pois foi elaborado com base na demanda apontada pelos beneficiários de trabalhar com jovens agricultores no sentido de estimular sua permanência no campo. Com efeito, ao longo dos anos, a organização tem priorizado a qualidade dos projetos e da assistência realizada, considerando, inclusive, que é um trabalho com resultados alcançados no médio e longo prazo.

Nesse contexto, o processo de gerenciamento de projetos do programa se inicia com a decisão de submissão de propostas. Quando um edital é lançado, verifica-se o alinhamento com as demandas institucionais já definidas ou a possibilidade de ampliação do trabalho que já vem sendo desenvolvido em algum outro projeto. Somente após essa avaliação preliminar é que se inicia o processo de elaboração dos projetos. É a matriz, sediada no Rio de Janeiro, que fica atenta aos editais nacionais, e também da cooperação internacional, encaminhando-os para a coordenação do Programa Semiárido e para o coordenador do núcleo relacionado ao tema do edital. Em alguns casos, instituições parceiras, normalmente da cooperação internacional, que já financiaram projetos do Programa Semiárido, procuram a instituição e solicitam propostas que possam ser executadas. Isto acontece devido à relação de confiança já estabelecida com o programa.

Em seguida, forma-se a equipe de elaboração, composta normalmente pelo coordenador do núcleo, por um dos membros da coordenação colegiada do Programa Semiárido, pela direção executiva da organização e por algum parceiro que possa contribuir com o projeto. Após isso, o setor financeiro do programa elabora orçamentos e realiza a cotação de preços referentes às compras envolvidas no projeto, para, então, finalizar e enviar a proposta à agência financiadora.

Com a sua aprovação, o projeto é apresentado aos *stakeholders* que haviam indicado a demanda nos encontros periódicos e a discussão acerca dos aspectos relacionados à gestão é iniciada, tanto com esses atores quanto internamente no programa. Além disso, alguns financiadores fazem oficinas orientadoras para a gestão dos projetos, normalmente com foco maior nas exigências legais relacionadas ao uso dos recursos financeiros. Em geral, participam dessas oficinas o coordenador do projeto e os membros do núcleo administrativo-financeiro.

Como cada núcleo pode ser responsável por mais de um projeto, é necessária uma grande articulação dentro dos núcleos e entre os núcleos. A dinâmica encontrada pela coordenação colegiada do Programa Semiárido para ter um trabalho integrado e compartilhado ocorre por meio de reuniões matinais todas as segundas-feiras em cada núcleo temático; no período da tarde é realizada uma reunião do comitê de gestão (composto pelos coordenadores do núcleo e pela coordenação colegiada do programa). Assim, no período da manhã se discute o andamento dos projetos e no período da tarde o comitê de gestão permite o compartilhamento entre todos os núcleos e a coordenação.

Cada coordenador de projetos tem a responsabilidade de monitorar e controlar aqueles que estão sob sua responsabilidade, por meio do acompanhamento do cumprimento de prazos, atividades executadas, cumprimento de metas, exigências do financiador, entre outras atividades. O

acompanhamento dos gastos dos recursos e cumprimento de rubricas, compras, realização de cotações é realizado com o apoio do núcleo administrativo-financeiro, que é também o responsável pela alimentação de um sistema financeiro utilizado para todos os projetos, adquirido para minimizar problemas com a aplicação dos recursos e facilitar o cumprimento das rubricas.

Com apoio desse sistema, monitora-se o cumprimento do uso dos recursos financeiros, que devem ser utilizados dentro dos prazos e para a finalidade definida previamente. O núcleo administrativo-financeiro deve indicar possíveis desvios ou dificuldades em cumprir determinadas rubricas, inclusive se houver necessidade de mudanças a serem acordadas com o financiador.

De fato, os financiadores têm diferentes exigências em termos de acompanhamento de resultados, posto que alguns solicitam relatórios parciais a cada 3 meses, outros a cada 6 meses, outros só exigem relatórios finais, outros exigem evidências, tais como fotos das atividades, assinatura dos beneficiários. Para a finalidade de acompanhar o andamento dos projetos um dos instrumentos mais utilizados no Programa Semiárido é o Marco Lógico (Anexo 1).

Em relação à Avaliação dos Projetos, sua realização pode ocorrer de diferentes maneiras, dependendo das exigências dos financiadores. Institucionalmente, todos os projetos são avaliados por meio dos encontros, que têm a função de planejar as ações do programa e identificar demandas, assim como de avaliar os projetos. Efetivamente, o encontro é considerado um momento que reúne diferentes *stakeholders* comprometidos em identificar novas oportunidades e discutir os resultados alcançados. Além dessa estratégia de avaliação, a equipe do projeto também realiza avaliações nas reuniões semanais, embora sem a utilização de um instrumento específico.

Do ponto de vista dos financiadores, a avaliação pode seguir diferentes formatos, pois alguns financiadores enviam avaliadores *ad hoc* para que sejam realizadas auditorias com base nos relatórios enviados. Essas auditorias são relativamente frequentes, e, normalmente, o auditor se reúne com a equipe de projetos para discutir aspectos dos relatórios, indo, em seguida, ao local onde o projeto está sendo desenvolvido para conversar com os beneficiários. Na maioria dos casos, os auditores são técnicos que atuam na área do projeto e são contratados pela agência financiadora para auditar o gasto dos recursos e os impactos alcançados. Esse é um tipo de procedimento muito comum entre financiadores da cooperação internacional.

Após todas essas etapas (sumarizadas no Anexo 2), o projeto é encerrado e a equipe é decomposta. Normalmente as pessoas se engajam em um novo projeto, apesar de haver a possibilidade de serem desligadas da instituição caso não haja nenhum novo projeto no qual possam se engajar. O encerramento do projeto acontece no momento em que o prazo fornecido pelo financiador é extinto, o que deve coincidir com a finalização das atividades propostas no projeto, utilização plena do recurso financeiro, atendimento dos níveis de qualidade previstos e, por fim, alcance dos resultados esperados.

Gestão da Equipe de Projetos

A equipe do Programa Semiárido é composta por pessoas, especialmente as mais antigas, comprometidas com a causa social que orienta a ONG e que tem base no movimento da agricultura camponesa. A coordenação colegiada, composta por Lúcio, Roberto e Márcio, é um exemplo da qualificação e do envolvimento com a causa social necessários para o programa paraibano.

Lúcio, um experiente engenheiro agrônomo, foi um dos fundadores do Programa Semiárido. Com sua larga experiência em assistência técnica rural, ele atua como gestor do programa e fornece suporte aos gestores dos projetos nos diferentes núcleos temáticos. Roberto é pedagogo de formação, e também atua no programa há muitos anos. Antes de ser um dos membros da coordenação colegiada do programa, ele atuava exclusivamente em projetos que envolviam temas ligados à educação de jovens e crianças das comunidades rurais assistidas. Márcio, por sua vez, somente no ano de 2009 foi contratado para atuar no programa, mas trouxe consigo uma experiência em organizações não governamentais voltadas para a agricultura sustentável que logo o fez ser integrado à equipe; depois de dois anos, ele passou a compor a coordenação colegiada.

Buscando pessoas alinhadas à missão, visão e valores da ONG “Agricultura Sustentável”, a contratação acontece por meio de editais públicos, nos quais se define perfil, atribuições e remuneração. A composição da equipe que atuará em cada projeto se baseia em critérios de competência técnica na área do projeto, competências sociais e experiências anteriores na área. Já a política de remuneração é prevista em um plano institucional de carreiras e remuneração, o qual todos os profissionais têm acesso no ato da contratação e durante sua permanência na organização.

Em relação à capacitação profissional, não há um plano definido. Porém, os encontros com a rede de organizações são momentos de capacitação para os novos contratados atuarem nos projetos, além das oficinas fornecidas por alguns financiadores, mas que são destinadas apenas aos gestores de projetos. A mobilização da equipe fica sob a responsabilidade direta do coordenador do projeto, especialmente nos encontros semanais de planejamento e acompanhamento do projeto.

Contudo, os profissionais contratados recentemente chegam com uma formação muito técnica, sem muitas habilidades para trabalhar metodologias participativas e práticas sociais condizentes com a realidade dos beneficiários, em comunidades rurais. Na visão de Lúcio,

o problema é que é muito difícil encontrar pessoas com esse perfil técnico e social, alguns dos recém contratados até tiveram experiências anteriores em organizações de natureza similar, mas na prática, não conseguem colocar em ação tais habilidades.

Os coordenadores dos projetos, diante desse cenário, têm um papel bastante complexo, pois precisam acompanhar a execução das atividades, considerando que, como o trabalho realizado possui foco na transformação social e na formação de pessoas para práticas voltadas à agricultura familiar, é preciso que as pessoas desenvolvam competências não somente técnicas. Esse tem sido um desafio no Programa Semiárido.

O gerenciamento de projetos: manter ou ampliar?

Durante os 25 anos de existência, o Programa Semiárido cresceu devido à aprovação de novos projetos, captação de maior volume de recursos e contratação de pessoal. Com isso, as dificuldades da gestão de projetos também aumentaram, o que conferiu uma grande importância aos encontros estratégicos com os diversos *stakeholders*. Em 2018, o primeiro Encontro de Planejamento e Avaliação envolvia decisões com grandes implicações para o futuro da instituição.

Em geral, a pauta desse encontro tem como objetivo a avaliação, primordialmente, de três aspectos: dos resultados dos projetos desenvolvidos durante o ano, das implicações em termos de impactos para os beneficiários e da utilização dos recursos captados com os projetos. Todavia, esse ano foi diferente. A coordenação colegiada do Programa Semiárido tinha inserido na pauta a discussão sobre a necessidade de ampliar o número de projetos, e atender novos beneficiários, ou continuar apenas com os atuais projetos. Essa decisão era urgente ao mesmo tempo que muito complexa, tendo em vista que sacrificaria a atuação do Programa ou o atendimento às demandas dos beneficiários, que não eram poucas. Dentro desse debate, a coordenação colegiada, na figura de Lúcio e Márcio, destaca alguns dos desafios da gestão dos projetos atuais:

- *O nosso trabalho envolve muitos riscos e incertezas. São riscos atrelados aos projetos, de um financiador não disponibilizar os recursos no tempo oportuno, riscos relacionados às questões climáticas...é muito complicado. Além disso, cada financiador possui exigências diferentes na gestão dos projetos, isso torna o gerenciamento muito mais complexo* – Lúcio relatou.

- *Em relação ao financiador, os projetos têm muitos desafios, especialmente aqueles financiados pelo Governo Federal, que exigem o cumprimento de metas mesmo quando há problemas nas comunidades e mudanças climáticas que inviabilizam algumas ações. Já a maioria dos financiadores da cooperação internacional respeita mais os tempos das comunidades. Quando fatores externos interferem na execução do projeto, normalmente permitem que sejam feitas modificações de atividades e até mesmo do uso da rubrica, desde que seja para o bem dos beneficiários e que seja aprovado pelo financiador* – Márcio, o outro coordenador, acrescentou.

Diante da menção de Márcio sobre fatores externos, logo são evidenciados outros desafios implicados na gestão dos projetos, que surgem na discussão entre os *stakeholders*:

- *Há fornecedores que acham que, por que é recurso público ou da cooperação internacional e pelo fato de os beneficiários receberem de graça, podem entregar qualquer material sem qualidade. Mas nós, como beneficiários, já estamos atentos a esse tipo de coisa. Quando chega algum produto diferente ou de qualidade duvidosa nós rejeitamos e exigimos que seja substituído pelo que foi efetivamente comprado* – lembrou Senhor João.

- *Realmente isso é verdade. Temos que buscar alternativas para não termos esse tipo de problema. Gerenciar vários projetos ao mesmo tempo, cada um com suas especificidades, é um grande desafio porque são muitas metas para alcançar... o tempo passa e temos que entregar um produto final dentro dos critérios definidos, senão corremos o risco de fechar as portas com um financiador. Por outro lado, para tentar minimizar esse problema, nós contratamos muitas pessoas para compor as equipes de projetos e a maioria dessas pessoas tem competência técnica na área de formação, mas não vemos competências sociais e também compromisso com o trabalho social e com a agricultura*

familiar – Lúcio pontuou.

- *Eu concordo com vocês, mas não podemos esquecer que ainda há uma demanda de beneficiários que precisa ser atendida; precisamos de recursos para ampliar nosso trabalho. Os últimos financiamentos permitiram que o trabalho chegasse em localidades que não eram atendidas por nenhuma outra organização, e a seca dos últimos 3 anos agravou a situação dos agricultores na região* – ressaltou Bento, um experiente coordenador de projetos.

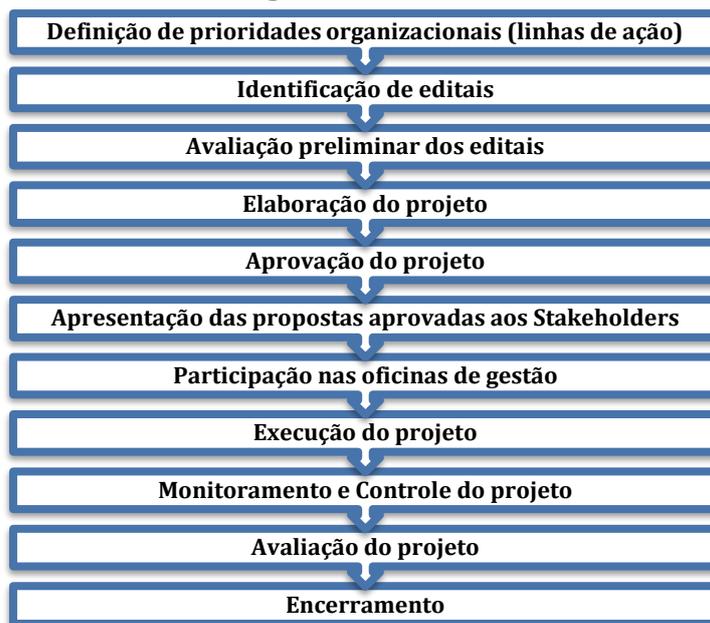
Nesse momento, um grupo de beneficiários que estava no Encontro de Planejamento e Avaliação começa a se mobilizar, dentre eles o presidente de um sindicato dos agricultores. Ele toma a palavra:

- *Tenho acompanhado esse trabalho há muitos anos e sei das dificuldades. Mas, a verdade é que a vida de muita gente mudou com esses projetos, muitas comunidades se desenvolveram e hoje conseguem conviver com a seca e outros problemas com as estratégias de convivência adotadas. Por isso, eu acho que é hora de fazer sacrifícios e ampliar o trabalho. No meu município há muita gente que não é assistida pelos projetos...precisando de assistência técnica e que também não tem o acompanhamento pelos órgãos públicos. Os projetos desenvolvidos aqui conseguem chegar muito mais perto do agricultor...*

Ao ouvirem esse argumento, os três membros da coordenação colegiada se entreolham. É exatamente esse contexto que torna a decisão tão difícil, tendo em vista que o Programa Semiárido atende às comunidades modificando sua realidade muitas vezes precária. Mas, diante desse cenário, como gerenciar os projetos? Apesar de as demandas de beneficiários por novos projetos aumentarem a cada dia, será que o momento é propício para novas aprovações? Qual a melhor forma de acompanhar o andamento dos projetos, considerando as diferentes exigências dos financiadores? Ou qual o impacto para os beneficiários se a decisão for de não ampliação? Essas são questões que precisam ser respondidas antes que sejam realizadas novas deliberações. Lúcio, Roberto e Márcio sabem disso.

Anexo 1 – Exemplo de aplicação parcial da ferramenta Marco Lógico do Programa Semiárido

OBJETIVO GERAL: ESTRUTURAÇÃO DE 5 UNIDADES DE REFERÊNCIA RELACIONADAS À PRODUÇÃO ORGÂNICA, EXTRATIVISTA E DE BASE AGROECOLÓGICA EM 14 MUNICÍPIOS DA REGIÃO			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META* (o que?, quanto?, quando?)	INDICADORES DE EXECUÇÃO	MEIOS DE VERIFICAÇÃO
OE1 Garantir a disponibilidade de sementes de variedades adaptadas em quantidade suficiente e no tempo certo para o plantio dos roçados da agricultura familiar.	- Estruturação de 20 Bancos de Sementes Comunitários (BSCs) beneficiando diretamente 300 pessoas em dois anos; - Capacitação de 250 pessoas através da realização de seminários, oficinas e intercâmbios.	- Número de BSCs equipados e sendo acessados por famílias agricultoras; - Número de pessoas que participaram das atividades de formação.	- Termos de Recebimento dos equipamentos pelos 20 BSCs, incluindo foto do espaço estruturado e coordenadas geográficas; - Listagem das pessoas beneficiárias dos BSCs, incluindo nome e CPF; - Fotos; - Relatórios; - Listas de presença das atividades de formação.
OE2 Promover a intensificação produtiva dos quintais domésticos fortalecendo a inserção socioproductiva das mulheres agricultoras e a segurança alimentar das famílias.	- Reestruturação de 100 quintais domésticos, beneficiando diretamente 100 mulheres em dois anos; - Capacitação de 100 mulheres agricultoras através da realização de seminários, oficinas e intercâmbios.	- Número de quintais reestruturados; - Número de pessoas que participaram das atividades de formação.	- Termos de Recebimento de materiais e insumos para reordenamento e intensificação produtiva dos quintais, incluindo foto, coordenadas geográficas, nome, CPF e assinatura; - Fotos; - Relatórios; - Listas de presença das atividades de formação.
OE3 Fomentar a criação de raças adaptadas de cabras e ovelhas como meio de inserção socioproductiva e geração de renda para jovens da agricultura familiar.	- Constituição de 10 fundos de repasse em cadeia de pequenos ruminantes, beneficiando diretamente 100 jovens agricultores em dois anos; - Capacitação de 100 jovens agricultores/as através da realização de seminários, oficinas e intercâmbios.	- Número de grupos de jovens agricultores/as constituídos e gerindo fundos de repasse em cadeia de pequenos ruminantes; - Número de jovens beneficiados/as pelo acesso a pequenos ruminantes de raças adaptadas; - Número de pessoas que participaram das atividades de formação.	- Termo de Constituição dos grupos de jovens gestores de fundos de repasse, incluindo lista dos membros, número de document (CPF, RG ou Certidão de Nascimento) e assinatura; - Termo de Recebimento de matrizes de pequenos ruminantes, emitido por cada fundo de repasse, contendo assinatura do representante do grupo gestor e foto; - Fichas dos/as jovens beneficiados/as com o recebimento de matrizes de pequenos ruminantes, contendo nome, número de documento (CPF, RG ou Certidão de Nascimento) e assinatura; - Fotos; Relatórios; - Listas de presença das atividades de formação.

Anexo 2 – Etapas do gerenciamento de projetos do Programa Semiárido

NOTA DE ENSINO

Objetivos Educacionais

Este caso de ensino tem como objetivo principal discutir o gerenciamento de projetos com foco em uma organização não governamental, evidenciando os desafios nas diferentes etapas de condução de projetos e ressaltando a necessidade de consideração dos diferentes *stakeholders* no processo. Recomenda-se a aplicação do caso em disciplinas de Gestão de Projetos, Planejamento e Projetos, Gestão de projetos sociais no terceiro setor e Gestão de organizações do terceiro setor, dos cursos de graduação e pós-graduação (*lato sensu*) em Administração ou Gestão Pública.

Fontes de Dados

O caso apresentado aborda um contexto real, entretanto o nome da instituição e dos personagens foram modificados a pedido da organização para não haver identificação das pessoas envolvidas. Os dados utilizados para elaboração do caso foram de natureza primária e secundária. Para captação de dados primários, foram realizadas entrevistas com gestores de projetos, membros da coordenação colegiada e beneficiários. Como dados secundários foram utilizadas informações institucionais e do programa abordado, além de relatórios e projetos executados.

Orientações gerais para aplicação do caso

Esta seção oferece algumas sugestões de condução do caso com vistas ao cumprimento dos objetivos educacionais propostos. Com isso, sugere-se:

1. O acesso dos alunos ao caso com, no mínimo, uma semana de antecedência para que possam fundamentar as respostas das questões propostas;
2. A discussão do caso poderá ser realizada em um encontro de 1h40min de duração (o que corresponde a duas aulas de 50 minutos);
3. Os alunos devem ser orientados a entregar as respostas individuais antes da aula agendada para discussão, para que o professor possa verificar o avanço dos alunos no debate;
4. A discussão poderá ser iniciada com o questionamento do docente sobre o dilema. O objetivo é verificar se a questão principal do caso ficou evidente para todos os alunos. Propõe-se a discussão das questões (de forma oral), buscando estimular a maior participação dos alunos dentro do tempo estipulado.
5. As questões propositivas colocadas ao final do caso podem ser utilizadas em vários momentos, especialmente como questões de transição.

Etapas da Aplicação do caso

1. A seção pode ser iniciada com a divisão da turma em pequenos grupos para que possam discutir as questões previamente respondidas. Cada grupo deverá, neste momento, elaborar um padrão de resposta coletiva (duração 20 minutos);
2. Em seguida, a discussão passa para a plenária, de modo que as respostas dos grupos poderão nortear a discussão. Especialmente em turmas com grande número de alunos, essa é uma estratégia pertinente (duração 60 minutos);
3. Enceramento da discussão, apresentando as principais conclusões e sugestões para a organização (duração 15 minutos)
4. Avaliação final dos participantes sobre o caso (5 minutos).

Questões para discussão e guia teórico para direcionamento do caso

1) Quais os principais fatores restritivos para os coordenadores do programa terem tanta cautela em relação à ampliação do número de projetos desenvolvidos?

A questão objetiva fazer com que o aluno reflita sobre a necessidade de uma avaliação criteriosa das decisões a serem tomadas em cada uma das fases da gestão dos projetos. A atuação da organização e a trajetória dos personagens já apontam para essa postura, especialmente quando enfoca que somente são submetidos projetos alinhados realmente à política institucional e às prioridades definidas, inclusive com a participação dos beneficiários.

O caso evidencia que a simples existência de recursos disponíveis por órgãos de fomento não é

um indicativo de que a organização deva se mobilizar para captá-los. A ONG “Agricultura Sustentável” já possui ampla experiência na gestão de projetos voltados ao fortalecimento da agricultura familiar, e experiências negativas citadas no caso justificam essa postura cautelosa. Um dos principais problemas apontados que conduz a equipe a repensar a decisão de propor novos projetos diz respeito à dificuldade em recrutar profissionais com competências não somente técnicas, mas competências sociais para trabalhar em equipe, com compromisso social com a causa e experiência com metodologias participativas (Raj, Baumotte, Fonseca & Silva, 2013).

Verifica-se claramente o receio dos coordenadores em relação à perda de qualidade dos projetos caso sejam submetidas novas propostas e não se consiga realizá-las a contento. Neste ponto, é possível suscitar várias discussões relacionadas ao gerenciamento de projetos, a começar pela questão da participação dos *stakeholders* no projeto já nas fases iniciais (Heldman, 2015). No caso, é possível verificar em diferentes momentos a participação desses *stakeholders*, sejam eles os beneficiários como também outras organizações parceiras e os financiadores. Diante disso, fica evidenciada a preocupação da organização em tentar equilibrar as questões de viabilidade de desenvolvimento de novos projetos com a questão de demanda dos beneficiários, financiadores e parceiros. Nesse sentido, pesam em favor do maior número de projetos a existência de demanda de famílias agricultoras que não são atendidas por projetos governamentais, mas também os resultados gerados pelos projetos já desenvolvidos pela organização.

Outra questão a ser discutida diz respeito à área de gerenciamento da equipe de projetos, seja em termos de critérios e competências exigidas para cada membro da equipe, dependendo do seu papel e atividades desenvolvidas, até o desenvolvimento durante a execução do projeto. Heldman (2015) discute o gerenciamento da equipe de projetos com base no PMBOK, de modo que ferramentas e técnicas são sugeridas com foco no desenvolvimento, sendo algumas delas, a saber: desenvolvimento de habilidades, treinamento, atividades de formação da equipe, regras básicas em termos de comportamento da equipe, estratégias de reconhecimento e premiações, resolução de conflitos, entre outros. Toda essa discussão também é encontrada em Carvalho e Monteiro (2017).

2) Quais são as implicações, para o programa, caso se decida pela não ampliação do número de projetos e de beneficiários atendidos? Depois de ter ouvido as sugestões dos beneficiários e organizações parceiras é necessário tomar a decisão. No lugar dos coordenadores, que decisão você tomaria?

Esta questão objetiva levar o aluno a se colocar no papel de decisor e refletir sobre as implicações de suas ações. Apesar de haver um processo em colaboração com os *stakeholders*, cabe aos coordenadores avaliar cada um dos pontos de vista e anunciarem a decisão final.

No caso abordado, é possível verificar que são fornecidos vários indícios sobre as implicações dessa decisão, mas o aluno poderá complementar sua resposta a partir de aspectos que surjam de sua reflexão ou experiência prática. Nesse caso, a decisão de ampliar o número de projetos existentes pode ter implicações positivas e negativas. A ampliação do número de projetos deverá requerer contratação de pessoal, mas, evidencia-se a dificuldade de encontrar pessoas com perfil para atuar em projetos de natureza social e participativa. Em curto prazo, a decisão de ampliar o número de projetos pode trazer diminuição da qualidade destes, exigir adaptações e modificações na gestão. Inclusive, verifica-se a necessidade de um plano de gerenciamento de pessoas em projetos que contemple planos de capacitação e treinamento da equipe. Por outro lado, se optar por submeter novas propostas, a organização permitirá que os projetos alcancem novas comunidades e beneficiários, ampliando os resultados alcançados e contribuindo para o desenvolvimento rural das famílias assistidas.

Em relação à decisão de não ampliar os projetos e a quantidade de beneficiários atendidos, as implicações são: perder a oportunidade de captar recursos disponíveis para o trabalho realizado, o que pode não acontecer em momento futuro; perder a oportunidade de promover maior desenvolvimento das comunidades rurais; os financiadores ficarem descontentes pelo fato de a organização não se dispor a ampliar o trabalho; os beneficiários também ficarem descontentes com a não ampliação de pessoas atendidas, de modo que a demanda ociosa aumentará com o tempo.

No contexto de organizações sociais como a “Agricultura Sustentável”, as decisões devem ser pautadas por vários critérios, inclusive técnicos, porém a questão social e de impactos aos beneficiários tem um peso representativo. Na discussão da questão, o docente deverá permitir que cada aluno defenda seu ponto de vista e fundamente sua resposta, justificando a decisão tomada com base em

critérios que julgue importante, explicitando o grau de prioridade de cada um deles. Uma primeira avaliação pode ser realizada em termos de custo x efetividade, já que em projetos de cunho social não se avalia o retorno, mas os impactos sociais (Cohen & Franco, 2013).

3) De que forma o Programa Semiárido monitora seus projetos? Qual a importância desta fase na gestão dos projetos?

Nesta questão, o respondente é levado a refletir sobre o processo de monitoramento de projetos. No Programa Semiárido, o monitoramento dos projetos é de responsabilidade do coordenador do projeto; contudo, essa responsabilidade é compartilhada com os membros da equipe e com o núcleo administrativo-financeiro. O coordenador do projeto faz o monitoramento utilizando basicamente a estrutura do Marco Lógico para verificar se o planejado está sendo executado, e esse acompanhamento é compartilhado com os membros da equipe nas reuniões semanais, visando a cumprir os prazos e metas estipulados.

O monitoramento de projetos é uma das fases mais críticas na gestão de um projeto, devido à dificuldade de mensurar o desempenho do projeto, verificando as mudanças realizadas e garantindo que as entregas estejam em conformidade (Heldman, 2015). Monitoramento e controle permitem identificar os desvios em tempo oportuno para serem realizadas as mudanças no projeto sem comprometimento dos resultados, e podem ser realizados por meio de cinco fases principais: mensuração, comunicação das informações, avaliação, comunicação dos desvios e implementação de ações corretivas e de melhoria (Valle, Cierco, Soares & Finocchio Junior, 2014).

A fase de mensuração permite a definição do escopo da mensuração, captação dos dados e, em seguida, o tratamento com vistas à identificação da real situação do projeto. A fase de comunicação das informações define para quem serão direcionadas cada uma das informações, com que frequência e quais mecanismos serão utilizados para essa finalidade. Na fase de avaliação, os resultados obtidos são comparados com o que havia sido definido na elaboração do projeto para identificar as mudanças ocorridas. Dando continuidade, define-se o destino, a frequência e mecanismo utilizados para ações corretivas. Por fim, são implementadas ações corretivas e de melhoria (Valle *et al.*, 2014). O docente pode aproveitar ainda para discutir a diferença entre monitoramento e avaliação.

4) Elabore uma proposta de plano de avaliação que possa ser utilizado nos projetos do Programa Semiárido.

A questão propõe ao aluno a mobilização de conhecimentos sobre avaliação de projetos a partir da compreensão que ele teve do contexto específico. Existem vários tipos de avaliação que podem ser aplicados a projetos, tais como: marco zero (ocorre antes da implantação do projeto e serve para montar um banco de dados sobre a situação inicial para efeitos de comparação dos impactos do projeto), formativa (é um tipo de avaliação de processo que levanta informações sobre o andamento do projeto, indicando necessidade de mudanças em curso) e somativa (tipo de avaliação final que se direciona para os resultados finais) (Campos, 2011; Marino, 2003).

A definição do plano de avaliação depende da escolha do tipo de avaliação que será realizada, porém sugere-se que seja realizada nos três momentos citados (início, meio e fim). Para que o aluno elabore o plano de avaliação, ele poderá utilizar várias abordagens, mas deverá focar os elementos do plano de avaliação, tais como: dimensões da avaliação (resultados, pessoas, beneficiários), categorias de análise de cada uma das dimensões, forma de captação de dados da avaliação (dados primários e secundários), estratégia de análise dos dados, produtos gerados (relatórios, dentre outros), forma de disseminação dos resultados da avaliação e definição de ações corretivas (Marino, 2003; Pereira & Almeida, 2010).

5) A ONG “Agricultura Sustentável” desenvolve seus projetos por meio de etapas bem definidas. Diante disso, analise estas etapas com base em alguma metodologia de gestão de projetos que você considere mais apropriada e verifique a pertinência dessas etapas.

O objetivo da questão é estimular o aluno a se aprofundar em metodologias de gestão de projetos, compreendendo sua aplicação no contexto dos projetos sociais. Ao analisar as etapas de gerenciamento de projetos adotadas pela ONG, verifica-se que podem ser utilizadas várias metodologias e o aluno deve justificar a pertinência dela. Contudo, uma das sugestões é realizar a análise proposta com base na metodologia do guia PMBOK, pois verifica-se que as etapas apresentadas estão bem relacionadas aos

grupos de processo propostos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Na discussão, poderá ser enfatizada a interatividade e iteratividade desses processos, além do seu direcionamento para os resultados. Considerando ainda as áreas de gerenciamento de projetos propostas no PMBOK, o aluno poderá tecer considerações sobre as práticas adotadas nos projetos do Programa Semiárido à luz das orientações propostas no guia, ou seja, sugerir melhorias nos processos utilizados. Recomenda-se a leitura de Gido e Clements (2014) e Heldman (2015), pois a discussão de ambos os livros sobre gerenciamento de projetos é realizada com base na metodologia do PMBOK.

Bibliografia recomendada

- Campos, L. M. S. (2011). Avaliação de projetos sociais em ONGs da Grande Florianópolis: um estudo sobre modelos relacionados ao foco de atuação. **RAP—rio de Janeiro**, 45(1), 09-42.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr. (2017). **Fundamentos em Gestão de Projetos**: construindo competências para gerenciar projetos. São Paulo: Atlas.
- Cohen, E., & Franco, R. (2013). **Avaliação de Projetos Sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gido, J., & Clements, J. P. (2014). **Gestão de Projetos**. São Paulo: Cengage Learning.
- Heldman, K. (2015). **Gerência de projetos**: guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kerzner, H. (2018). **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman.
- Marino, E. (2003). **Manual de avaliação de projetos sociais**. São Paulo: Saraiva.
- Pereira, S. L., & Almeida, M. F. (2010). **Processo de Avaliação de Projetos Ancorado em Competências**: conceitos, metodologias e aplicações. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB.
- Raj, P. P., Baumotte, A. C. T., Fonseca, D. P. D., & Silva, L. H. C. M. (2013). **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Valle, A. B., Cierco, A. A., Soares, C. A. P., & Finocchio Junior, J. (2014). **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV.