

A stylized map of the African continent is shown in a light blue color. Overlaid on the map is a complex network of white, interconnected lines that resemble a circuit board or a digital network. A large, solid black circle is positioned on the left side of the map, containing the title and author information.

ELABORAÇÃO E ANÁLISE DE PROJETOS

MANOEL VERAS DE SOUSA NETO



ELABORAÇÃO E ANÁLISE DE PROJETOS

MANOEL VERAS DE SOUSA NETO

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

COMITÊ GESTOR E COMISSÃO ACADÊMICA NACIONAL DO PROFIAP

Presidente do Comitê Gestor

Dario de Oliveira Lima Filho

Vice-Presidente do Comitê Gestor

Marcos Tanure Sanabio

Coordenadora da Comissão Acadêmica Nacional

Teresa Cristina Janes Carneiro

Coordenador Adjunto da Comissão Acadêmica Nacional

Claudio Zancan

Coordenadora de Avaliação

Eliane Moreira Sá de Souza

AUTOR

Manoel Veras de Sousa Neto

AVALIADOR

Joseane de Fátima Geraldo Zoghbi

EQUIPE TÉCNICA - UFSC

Coordenação Geral

Alexandre Marino Costa

Gilberto de Oliveira Moritz

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos

Denise Aparecida Bunn

Projeto Gráfico

Cláudio José Girardi

Lilian Borges Rau

Editoração

Cláudio José Girardi

Revisão Textual

Patrícia Regina da Costa

Sergio Luiz Meira

Capa

Lilian Borges Rau

Logomarca PROFIAP

Rodrigo Brandão

Ministério da Educação – MEC
Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Diretoria de Educação a Distância – DED
Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP

ELABORAÇÃO E ANÁLISE DE PROJETOS

Manoel Veras de Sousa Neto



2014

Ficha Catalográfica

S725e Sousa Neto, Manoel Veras de
Elaboração e análise de projetos / Manoel Veras de Sousa Neto. -
Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC,
2014.
50 p.
ISBN : 978-85-7988-248-7

Inclui bibliografia
Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede
Nacional - PROFIAP

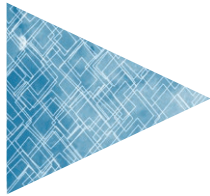
1. Administração pública. 2. Gestão de projetos. 3. Projetos -
Elaboração. 4. Políticas públicas. I. Título.

CDU: 35

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

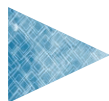


Esta obra é distribuída por meio da Licença Creative Commons 3.0
Atribuição/Usos Não Comerciais/Vedada a Criação de Obras Derivadas / 3.0 / Brasil.

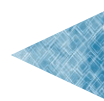


Sumário

Sobre a Disciplina	09
Apresentação	11
Aula 1: Conceituação	
Objetivo	13
Leituras Sugeridas.....	13
Leituras Complementares.....	14
Fóruns.....	14
Verificação de Aprendizagem	14
Aula 2: Estruturação de Projetos	
Objetivo	17
Leituras Sugeridas.....	17
Leituras Complementares.....	18
Fóruns.....	18
Verificação de Aprendizagem	18
Aula 3: Tipologia de Classificação de Projetos	
Objetivo	19
Leituras Sugeridas.....	19
Leituras Complementares.....	20
Fóruns.....	20
Verificação de Aprendizagem	20



Aula 4: Projetos e Políticas Públicas	
Objetivo	21
Leituras Sugeridas.....	21
Leituras Complementares.....	22
Fóruns.....	22
Verificação de Aprendizagem	22
Aula 5: Técnicas de Elaboração	
Objetivo	23
Leituras Sugeridas.....	23
Leituras Complementares.....	24
Fóruns.....	24
Verificação de Aprendizagem	24
Aula 6: Técnicas de Análise	
Objetivo	25
Leituras Sugeridas.....	25
Leituras Complementares.....	25
Fóruns.....	26
Verificação de Aprendizagem	26
Aula 7: Técnicas de Avaliação de Projetos de Investimentos Sociais	
Objetivo	27
Leituras Sugeridas.....	27
Leituras Complementares.....	28
Fóruns.....	28
Verificação de Aprendizagem	28

**Aula 8:** Técnicas de Avaliação de Projetos de Investimentos Sociais Privados

Objetivo	29
Leituras Sugeridas.....	29
Leituras Complementares.....	30
Fóruns.....	30
Verificação de Aprendizagem	30

Aula 9: Desenvolvimento de Projetos: estudo de mercado

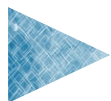
Objetivo	31
Leituras Sugeridas.....	31
Leituras Complementares.....	32
Fóruns.....	32
Verificação de Aprendizagem	32

Aula 10: Desenvolvimento de Projetos: estudos técnicos

Objetivo	35
Leituras Sugeridas.....	35
Leituras Complementares.....	35
Fóruns.....	36
Verificação de Aprendizagem	36

Aula 11: Custos em Projetos

Objetivo	37
Leituras Sugeridas.....	37
Leituras Complementares.....	38
Fóruns.....	38
Verificação de Aprendizagem	38



Aula 12: Riscos em Projetos

Objetivo	39
Leituras Sugeridas.....	39
Leituras Complementares.....	40
Fóruns.....	40
Verificação de Aprendizagem	40

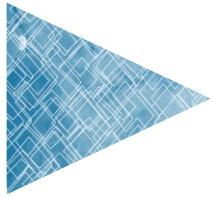
Aula 13: Análise de Viabilidade Econômico-Social de Projetos

Objetivo	41
Leituras Sugeridas.....	41
Leituras Complementares.....	42
Fóruns.....	42
Verificação de Aprendizagem	42

Aula 14: Análise de Viabilidade Econômico-Financeira de Projetos

Objetivo	43
Leituras Sugeridas.....	43
Leituras Complementares.....	45
Fóruns.....	45
Verificação de Aprendizagem	45

Referências	47
-------------------	----



Sobre a Disciplina

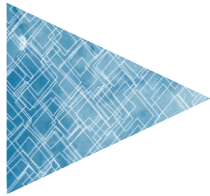
Disciplina

Elaboração e Análise de Projetos

Ementa

Conceituação e estruturação de projetos. Tipologia de projetos, projetos e políticas públicas. Técnicas de elaboração, análise e avaliação de projetos de investimentos públicos e privados. Desenvolvimento de projetos: estudo de mercado em projetos, estudos técnicos, custos em projetos, análise de viabilidade econômico-social de projetos.

Carga horária: 60 horas



Apresentação

A disciplina “Elaboração e Análise de Projetos” é parte importante da formação do Mestre em Administração Pública. Iniciativas decorrentes de formulação de políticas públicas e definição de estratégias quase sempre podem ser traduzidas em projetos. Elaborar e analisar projetos, portanto, é competência importante do administrador público moderno.

A disciplina “Elaboração e Análise de Projetos” será ministrada em 14 aulas de 4 horas.

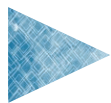
São objetivos e expectativas desta disciplina:

- Compreender conceitos relacionados à elaboração e análise de projetos.
- Entender a tipologia utilizada para a classificação de projetos.
- Conhecer e utilizar práticas de elaboração e análise de projetos.
- Conhecer técnicas de avaliação de investimentos públicos e sociais privados.
- Entender sobre custos e riscos em projetos e fazer análise de viabilidade financeira e social de projetos.

Programação das Aulas (14 aulas de 4 horas)

O conteúdo desta disciplina está estruturado em 14 aulas, a saber:

- Conceituação.
- Estruturação.
- Tipologia de Classificação.
- Projetos e Políticas Públicas.
- Técnicas de Elaboração.



- Técnicas de Análise.
- Técnicas de Avaliação do Investimento em Projetos Públicos e Sociais.
- Técnicas de Avaliação do Investimento em Projetos Sociais pelo Setor Privado.
- Estudos de Mercado.
- Estudo Técnico.
- Custos.
- Riscos.
- Análise de Viabilidade Econômico-Financeira.
- Análise de Viabilidade Econômico-Social.



AULA 1

CONCEITUAÇÃO

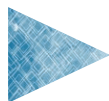
Objetivo

O objetivo desta aula é reforçar os conceitos e temas relacionados ao gerenciamento de projetos, incluindo o planejamento, a execução, o monitoramento e o controle. Alguns temas a serem conceituados e revisados são: projetos e gerenciamento, planejamento, ciclo de vida de projetos, caminho crítico de projetos, escritório de gerenciamento de projetos, maturidade em gerenciamento de projetos, melhores práticas em gerenciamento de projetos.

Leituras Sugeridas

A palavra projeto vem da palavra latina *projectum*, do verbo em latim *proicere*, “antes de uma ação”, que, por sua vez, vem de *pró*, que denota precedência, algo que vem antes de qualquer outra coisa no tempo, e *iacere*, “fazer”. Portanto, a palavra “projeto”, significava originalmente “antes de uma ação”.

1. O livro de Cleland e Ireland (2002) é leitura obrigatória no que se refere à conceituação de projetos.
2. A obra de Woiler e Martins (2008) é uma boa referência conceitual sobre planejamento de projetos.
3. Kerzner (2002) apresenta um texto de leitura obrigatória, que trata das melhores práticas utilizadas no gerenciamento de projetos.
4. O guia “Business & Technology Review”, sobre Gerenciamento de Projetos, é um documento que trata dos conceitos essenciais, faz considerações sobre



sucesso e fracasso de projetos, define as responsabilidades do escritório de projetos e apresenta os processos de gerenciamento de projetos definidos pelo PMI (PROMON, 2008).

Leituras Complementares

1. O guia “Project Management Body of Knowledge” (PMBOK) elaborado pelo Project Management Institute (2013), e os livros de Vargas (2013) são leituras complementares sobre elaboração e gerenciamento de projetos. O guia PMBOK, atualmente na quinta edição, trata dos processos de gerenciamento de projetos e das grandes áreas de conhecimento envolvidas nesse gerenciamento. O conceito de ciclo de vida de projetos, um aspecto-chave do guia, é muito importante para o entendimento desses processos.
2. O texto “O Escritório de Projetos”, encontrado em Prado (2000), é uma boa referência sobre escritório de projetos. O autor trata da inserção do escritório de gerenciamento de projetos na estrutura organizacional.
3. O artigo “Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos”, de Rodrigues Rabechini Júnior e Csillag (2006), publicado na *Revista de Administração*, relaciona, através da descrição de uma pesquisa, os temas escritório de projetos e maturidade em gestão de projetos.

Fóruns

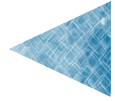
Verificar a utilização de melhores práticas como as sugeridas pelo guia PMBOK de gerenciamento de projetos nas nossas organizações.

Verificação de Aprendizagem

A verificação de aprendizagem deve estar relacionada ao entendimento dos conceitos sobre gerenciamento de projetos e sobre alguns temas importantes que servirão de base para as próximas sessões.

Os alunos, em grupos de até 5 participantes, devem responder às seguintes questões e atividade:

- Conceituar projetos, programas e portfólios.
- Como definir sucesso e fracasso de projetos?



- Quais as atribuições do escritório de projetos?
- Quais os principais modelos de gerenciamentos de projetos?
- Quais os processos e áreas de conhecimento segundo o guia PMBOK?



AULA 2

ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS

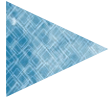
Objetivo

Os objetivos desta aula passam por ensinar a estruturar o projeto, revisar o conceito de Estrutura Analítica de Projetos (EAP), do inglês Work Breakdown Structure (WBS), e ensinar a definir uma estrutura básica de projeto, seguindo exigências específicas de agentes financiadores.

Leituras Sugeridas

Uma boa estrutura de projeto deveria conter as seguintes partes: folha de apresentação, título, resumo, introdução, proponente, equipe do projeto, contexto do projeto, objetivos, resultados esperados, justificativas, público-alvo, metodologia, análise das premissas, análise de riscos, análise de viabilidade, atividades, cronograma de execução, orçamento, controle e avaliação, bibliografia. Importante reforçar a importância de uma boa redação técnica de projeto.

1. Uma boa leitura com foco em estruturação de projetos é o artigo de Sauzer e Neves (2006) intitulado “Estruturação de projetos orientados para resultados finalísticos: desafios e benefícios para organizações de interesse público”, disponível na internet, que aborda as etapas para estruturação e contratação de projetos orientados por resultados.
2. As atividades de um projeto devem ser baseadas na EAP. A EAP é um processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. Ela é estruturada em uma árvore hierárquica (da mais geral para mais específica) orientada para as entregas.



3. Uma boa referência sobre a construção da EAP é o livro de Xavier (2011) intitulado *Gerenciamento do Escopo em Projetos* (Editora da Fundação Getúlio Vargas), o qual descreve de forma detalhada como construir uma EAP e cita diversos exemplos.

Leituras Complementares

Agentes, como Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), possuem exigências específicas que precisam ser consideradas quando da elaboração de projetos.

O BNDES, por exemplo, possui uma área com finalidade específica de estruturação de projetos para apoio a grandes obras. A estruturação de projetos na área de infraestrutura está relacionada à verificação da viabilidade de projetos.

Fóruns

Discutir especificidades da estrutura de projetos para diferentes órgãos financiadores.

Verificação de Aprendizagem

A verificação de aprendizagem deve tratar da estruturação das grandes partes de um projeto técnico. Nesse caso é importante que todos entendam o papel de cada uma das partes na estruturação do projeto.

A atividade pode ser desenvolvida em grupo (de até 5 alunos) com foco em definir a estrutura de um projeto qualquer, explicando, em formato de apresentação, cada uma das suas partes.



AULA 3

TIPOLOGIA DE CLASSIFICAÇÃO DE PROJETOS

Objetivo

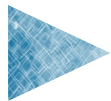
O objetivo desta aula é esclarecer como os projetos são classificados considerando diferentes critérios, como tamanho, custos, prazos, complexidade e riscos. A partir do entendimento do processo de classificação é possível tornar os projetos mais gerenciáveis, ao escolher a metodologia correta e pessoal mais adequada para gerenciá-los.

Leituras Sugeridas

Classificar projetos é parte importante para a escolha da metodologia de gerenciamento a ser utilizada. Certos projetos exigem maiores esforços na fase de planejamento, outros na fase de execução.

Projetos podem ser classificados por tamanho, complexidade, familiaridade, ciclo de vida, setor, uso de recursos, geografia, nacionalidade, tipo de contrato e até por riscos.

1. Moura e Barbosa (2010), no artigo “Uma proposta de tipologia para projetos educacionais”, disponibilizado na Internet, propõem uma classificação de projetos para a área educacional: de intervenção, de pesquisa, de desenvolvimento (ou de produto), de ensino e de trabalho. Essa classificação pode ser utilizada para outros setores com algumas ressalvas.
2. O artigo de Carvalho e Pessô (2012) intitulado “Classificação de Projetos: Um estudo da aplicação do método AHP”, trata em detalhes desse método



classificatório. Aqui a classificação é utilizada no sentido de ajudar na priorização de projetos.

Leituras Complementares

1. Noro, Abade e Oliveira (2011), no artigo “O alinhamento entre os tipos de projetos e as competências gerenciais nos projetos da AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S. A.”, 'propõem uma classificação de projetos segundo quatro dimensões: inovação, tecnologia, complexidade e passo (grau de urgência).

Fóruns

Verificar diferentes formas de classificação de projetos reforçando vantagens e desvantagens de cada uma.

Verificação de Aprendizagem

A verificação de aprendizagem deve explorar os diversos aspectos envolvidos na classificação de projetos e também a utilização do método Análise Hierárquica de Processo (AHP) para priorização de projetos em um portfólio específico. Sugere-se que o aluno realize um trabalho individual que explique os diversos aspectos envolvidos na classificação de projetos.



AULA 4

PROJETOS E POLÍTICAS PÚBLICAS

Objetivo

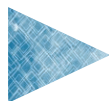
O objetivo desta aula é integrar as visões sobre políticas públicas e projetos. Especificamente, deve explicar e revisar os conceitos de política pública, programas e projetos e diferenciar políticas públicas e políticas sociais em um contexto de projetos.

Leituras Sugeridas

Política Pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam na vida dos cidadãos. Pode-se considerar as Políticas Públicas como “[...] o que o governo escolhe fazer ou não fazer”. Velasques (*apud* DEUBEL, 2006) define o termo como “[...] conjunto de sucessivas iniciativas, decisões e ações do regime político frente a situações socialmente problemáticas e que buscam a resolução das mesmas, ou pelo menos trazê-las a níveis manejáveis”. Iniciativas baseadas em políticas públicas podem ser gerenciadas como programas e projetos.

Uma definição de programa é a de uma organização temporária criada para coordenar e dirigir trabalhos e supervisionar a entrega de uma série de projetos relacionados que contribuem para um determinado resultado. Um projeto, por outro lado, é uma organização temporária criada para fornecer uma saída particular. Técnicas de gerenciamento de projetos aumentam as chances de sucesso dessas iniciativas.

1. O livro organizado por Ávila (2001), cujo título é *Gestão de Projetos Sociais*, publicado pela Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária



(AAPCS), traz uma coletânea de textos elaborados para dar suporte ao tema gestão de projetos sociais e pode servir de base para observações referentes ao alinhamento entre projetos e políticas públicas.

Leituras Complementares

1. O artigo “Formação de agenda governamental: perspectivas teóricas”, de Capella (2005), publicado nos Anais do XXIX Encontro Anual de ANPOCS, é uma fonte a ser utilizada e trata especificamente da formação de agendas governamentais e da formulação de políticas públicas.

Fóruns

Discutir sobre organizações que conseguem alinhar políticas públicas e gerenciamento de programas e projetos. Relatar lições aprendidas com o alinhamento.

Verificação de Aprendizagem

A verificação de aprendizagem passa por revisar conceitos referentes à formulação de políticas públicas e à relação entre políticas públicas, programas e projetos.

Grupos de até 5 alunos podem realizar apresentações que relacionem políticas públicas a programas e projetos, com exemplos específicos.



AULA 5

TÉCNICAS DE ELABORAÇÃO

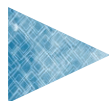
Objetivo

O objetivo desta aula é conhecer sobre técnicas de elaboração de projetos. Os objetivos específicos passam por saber diferenciar projeto de proposta de projeto; conhecer o ciclo de um projeto identificando as fases de iniciação (diagnóstico), elaboração e implementação, e avaliação; descrever os procedimentos necessários para a realização do diagnóstico; e conhecer os elementos que devem fazer parte de um projeto.

Leituras Sugeridas

A elaboração de um projeto ajuda a sistematizar o trabalho de projeto em etapas. Ela depende de uma série de fatores incluindo o formato sugerido pelo órgão financiador.

1. Um bom livro sobre esse tema é *Elaboração de Projetos e propostas para organizações da sociedade civil* (KISIL, 2001), publicado pela Editora Global. A autora afirma que projetos e propostas surgem em resposta a problemas concretos, identificados por pessoas que se incomodam com eles; e que um bom projeto e uma boa proposta devem se mostrar capazes de comunicar todas as informações num documento escrito.
2. O documento “Diretrizes para elaboração de propostas de projetos” escrito por Gomes Neto (2007), publicado pelo IBAM e disponibilizado na internet, pode ser utilizado como base na elaboração de propostas de projeto.



Leituras Complementares

1. O livro de Bracagioli Neto (2010), cujo título é Planejamento e Gestão de Projetos para o Desenvolvimento Rural, publicado pela UAB/UFRGS, é uma referência a ser utilizada sobre princípios e ferramentas de diagnóstico de projetos.

Fóruns

Discutir as diferentes formas, definir os elementos-chaves e construir as estruturas básicas para elaborar projetos no setor público.

Verificação de Aprendizagem

A verificação de aprendizagem deve priorizar os aspectos do diagnóstico de projetos e da estrutura básica de propostas de projetos para o setor público. A atividade pode envolver tarefas em grupo com foco em melhorar o entendimento sobre os diversos aspectos a serem considerados no diagnóstico de projetos.



AULA 6

TÉCNICAS DE ANÁLISE

Objetivo

O objetivo desta aula é apresentar técnicas de análise de projetos. Os objetivos específicos passam por conhecer técnicas de análise baseadas em custos de oportunidade e em custos e benefícios sociais

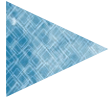
Leituras Sugeridas

A análise crítica de um projeto é o estudo sistemático e completo de um determinado projeto que tem como objetivo avaliar sua capacidade de atender aos requisitos para a qualidade, identificando problemas que possam existir e propondo suas soluções.

1. O artigo “Metodologia de Análise de Projetos” publicado por Frydman *et al.* (1986), um grupo técnico do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), retrata a necessidade de um banco de desenvolvimento ter um critério de análise de projetos que considere os efeitos do projeto sobre o conjunto da economia. O objetivo do artigo foi o de expor a metodologia de análise de projetos do Sistema BNDES, apresentando-a como parte integrante do processo de alocação de recursos.

Leituras Complementares

Sugere-se a leitura de textos disponíveis na internet com foco em técnicas de análise de projetos.



Fóruns

Discutir e comparar as principais técnicas utilizadas para análise de projetos, sugerindo vantagens e desvantagens.

Verificação de Aprendizagem

Como verificação de aprendizagem sugere-se uma discussão em formato *workshop* sobre diferenças entre a análise baseada em oportunidades de recursos e a análise baseada em custos e benefícios sociais.



AULA 7

TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTOS SOCIAIS

Objetivo

O objetivo da aula passa pela avaliação de investimentos em projetos públicos e especificamente investimentos em projetos sociais.

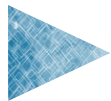
Leituras Sugeridas

Os métodos de avaliação de projetos servem para verificar como se comportam as opções entre diversas possibilidades de decisão. Os envolvidos nos projetos devem propor opções para subsidiar as escolhas.

1. Chianca (2001) aborda o tema projetos de investimentos sociais em sua obra “Avaliando Programas Sociais: conceitos, princípios e práticas.”

Técnicas de avaliação de desempenho podem ser utilizadas para avaliar projetos de infraestrutura, por exemplo. As três principais técnicas são a Análise por Envoltório de Dados (DEA), o método da Fronteira Estocástica e o índice Malmquist.

- o DEA é baseado em programação linear e tem como objetivo medir o desempenho de unidades operacionais.
- o método da Fronteira Estocástica estima uma função para obter a máxima produção ao combinar eficientemente os fatores; e



- o índice Malmquist avalia a produtividade de cada unidade de produção em relação ao conjunto dessas unidades.

Leituras Complementares

1. O livro de Terribli Filho (2010) "*Indicadores de Gerenciamento de Projetos: monitoração contínua*", é uma referência na área de construção de indicadores de projetos, pois trata de indicadores para formação de um *cockpit* de projetos, como os de satisfação do patrocinador, de planejamento e efetividade da comunicação, de desempenho de prazos, de gestão de riscos e de monitoramento de projetos.

Fóruns

Discutir a necessidade da boa definição de indicadores para projetos sociais e relacionar as principais dificuldades para defini-los.

Verificação de Aprendizagem

A verificação de aprendizagem deve reforçar a importância da avaliação de projetos sociais.

A pergunta a ser respondida individualmente é: como avaliar o investimento público em projetos sociais?



AULA 8

TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTOS SOCIAIS PRIVADOS

Objetivo

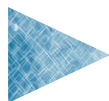
O objetivo desta aula é apresentar as técnicas de avaliação de investimentos sociais privados e deve envolver, obrigatoriamente, os conceitos de investimento social corporativo, modelos de avaliação e *standards* para avaliação de programas.

Leituras Sugeridas

O investimento social realizado por instituições privadas se justifica pela capacidade de gerar benefícios tangíveis para a sociedade. Diversos autores sugerem que a avaliação de projetos sociais é um exercício de aprendizagem.

Para avaliar projetos sociais é essencial entender o ciclo de gestão de um projeto social cujas etapas podem ser assim explicitadas: diagnóstico, concepção e planejamento, implementação, encerramento, ajustes e replanejamento, reinício. A avaliação de resultado acontece na fase de encerramento e se traduz pelo julgamento da relevância e do mérito com os quais a iniciativa alcançou o final do seu ciclo.

1. O livro “*Avaliação para o investimento social privado: metodologias*”, publicado pela Fundação Santillana (2013), reúne um conjunto de contribuições oriundas do Seminário Internacional de Avaliação para o Investimento Social Privado realizado no Rio de Janeiro, pela Fundação Itaú Social, Fundação Roberto



Marinho e Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, em parceria com a Move e com o apoio da Fundação Santillana e do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE).

Leituras Complementares

1. A dissertação de Marino (2003), cujo título é “*Diretrizes para avaliação de projetos e programas de investimento social privado*”, é outra boa referência sobre avaliação de investimentos sociais privados.

Fóruns

Discutir os principais standards utilizados na avaliação de projetos de investimento social privado.

Verificação de Aprendizagem

A verificação de aprendizagem pode ser realizada em grupo. Sugere-se confrontar os modelos de avaliação, incluindo a abordagem da agenda social e *advocacy*.



AULA 9

DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS: ESTUDO DE MERCADO

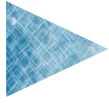
Objetivo

O objetivo desta aula é ensinar a fundamentar a análise de mercado para projetos de investimento. O estudo de mercado é o ponto de partida para um projeto de investimento e possui as seguintes etapas: caracterizar a cadeia de suprimentos de um setor, identificar e analisar a demanda para os entregáveis do projeto e entender a demanda atual e futura, incluindo estimativas de preço para vários cenários.

Leituras Sugeridas

Estudo de mercado é um conjunto de atividades orientadas para antever vendas e preços de certo produto com a finalidade de estimar receitas futuras e obter resultados compensadores tanto para investimentos empresariais quanto para investimentos públicos. Em gerenciamento de projetos não é diferente.

Há muitos grupos diferentes no mercado, como o de clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores e consumidores em geral. E todos afetam uns aos outros de maneiras diferentes. É por isso que é tão importante conhecer estes grupos e as suas necessidades, tanto em nível individual como coletivo. No caso da coleta de dados primários (esses dados não devem ser obtidos a partir de pesquisas anteriores ou de outras fontes). Existem três métodos de pesquisa que você poderá usar:



- **Observação:** os dados são obtidos por meio da observação do objeto da pesquisa. O observador deve estar distante do objeto e este deve ser objetivo. Esse método é usado principalmente no ponto de venda onde se pode observar o número de clientes, a sua frequência de compras etc. Esse método não depende da vontade dos entrevistados; no entanto, você deverá ter um cuidado especial ao selecionar um observador, bem como o método para gravar os dados. Caso contrário, você pode obter dados imprecisos ou tornar os dados precisos irrelevantes.
 - **Questionário:** ajuda a obter informações sobre todos os assuntos relacionados ao mercado, às suas necessidades, opiniões e motivações. Esse é o método mais comum para os pesquisadores de mercado. O questionário pode ser realizado pessoalmente ou por escrito, de acordo com prazos, orçamento e objetivo da pesquisa.
 - **Experiência:** a experiência visa à obtenção de dados a partir de situações artificiais, que são projetadas para obter respostas diferentes. A tarefa do observador é anotar reações e mudanças no comportamento do objeto em questão. É necessário ter uma atenção especial ao avaliar dados e tirar conclusões a partir deles, porque os dados terão um alcance limitado.
1. O livro de Thuillier (1995), cujo título é “Do estudo de mercado ao plano de marketing”, é uma referência sobre estudos de mercado.

Leituras Complementares

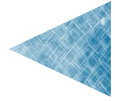
Diversos artigos disponíveis na internet abordam o tema Estudo de Mercado sobre várias perspectivas.

Fóruns

Discutir as principais formas de desenvolver estudos de mercado e apontar as vantagens e as desvantagens de cada uma delas.

Verificação de Aprendizagem

A verificação de aprendizagem deve contemplar aspectos de estudos de mercado. A pergunta e as atividades seguintes devem ser respondidas individualmente:



- Como fazer a análise de mercado?
- Diferenciar análise de mercado e análise da indústria.
- Relacionar a análise de mercado ao mercado consumidor e ao produto



AULA 10

DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS: ESTUDOS TÉCNICOS

Objetivo

O objetivo desta aula é descrever o que é um estudo técnico. Esse tipo de estudo subsidia a elaboração de projetos.

Leituras Sugeridas

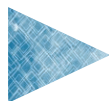
Estudos técnicos servem para ajudar na elaboração de projetos. Eles são específicos de cada setor da economia e precisam ser realizados considerando aspectos econômicos, financeiros, sociais e ambientais.

Existem diversos manuais disponibilizados na internet por vários ministérios.

1. O “*Manual de análise técnica de projetos básicos de engenharia*”, publicado pelo Ministério da Integração Nacional (2012), é uma boa referência para um estudo técnico. O manual visa a estabelecer padrões mínimos e uniformes nos métodos e nos procedimentos adotados nas análises dos Projetos Básicos de Engenharia contidos em convênios, acordos ou ajustes firmados pela Secretaria, permitindo, assim, segurança técnica, eficiência e celeridade na elaboração de pareceres e notas técnicas.

Leituras Complementares

1. O “*Estudo de viabilidade técnica, econômica, financeira, social e ambiental*”, publicado pelo Ministério dos Transportes (2012) para o Transporte Ferroviário de Passageiros de Interesse Regional, é um bom exemplo de estudo técnico.



O seu objetivo foi avaliar a viabilidade de implantação de serviço regular de transporte ferroviário de passageiros em um dos trechos selecionados no âmbito do Programa de Resgate do Transporte Ferroviário de Passageiros, integrante do Plano de Revitalização das Ferrovias do governo federal.

Fóruns

Discutir aspectos essenciais a serem tratados em estudos técnicos relacionados a projetos, incluindo o levantamento de informações, critérios adotados para análise de viabilidade e análise e previsão de demanda.

Verificação de Aprendizagem

A verificação de aprendizagem deve contemplar os diversos aspectos envolvidos em estudos técnicos. Os grupos (até 5 alunos) devem dar exemplos de estudos técnicos utilizados para subsidiar a elaboração de um projeto específico. A pesquisa pode ser realizada utilizando ferramentas de busca na internet.



AULA 11

CUSTOS EM PROJETOS

Objetivo

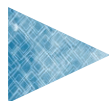
O objetivo desta aula é ensinar a planejar o gerenciamento de custos. E os objetivos específicos são aprender a estimar os custos, determinar o orçamento que agrega os custos estimados das atividades e controlar os custos.

Leituras Sugeridas

Custos são medidas monetárias dos sacrifícios financeiros com os quais uma organização, uma pessoa ou um governo têm de arcar a fim de atingir seus objetivos. O gerenciamento de custos é parte importante do gerenciamento de projetos.

1. O capítulo 7 do “*Guia PMBOK*”, do Project Management Institute (2013), cujo título é “Gerenciamento dos Custos do Projeto”, trata do gerenciamento de custos do projeto e é referência básica para esta seção. Os processos de gerenciamento de custos sugeridos pelo PMBOK são estimar os custos, determinar o orçamento e controlar os custos.
2. De uma forma geral, os livros com foco em gerenciamento de projetos abordam o componente custos. O livro “Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos”, de Vargas (2013), é uma boa referência. O capítulo 7 trata dos processos de gerenciamento de custos e do plano de gerenciamento de custos.

Uma das ferramentas principais para calcular custos é a estimativa paramétrica, que usa relações estatísticas para estimar custo e duração das atividades com base em dados históricos e parâmetros do projeto.



Uma outra ferramenta que permite calcular custos é a estimativa análoga, que se baseia em pacotes de trabalho/atividades similares de projetos anteriores para estimar a duração dos pacotes de trabalho e/ou atividades do seu projeto atual.

Leituras Complementares

Leituras relacionadas a custos em projetos de uma forma geral.

Fóruns

Discutir os diversos custos existentes em projetos e avaliar a melhor forma de gerenciá-los.

Verificação de Aprendizagem

A verificação de aprendizagem deve envolver conceitos relacionados à estimativa de custos e determinação de orçamento de projetos. Grupos (até 5 alunos) devem explicar e diferenciar as técnicas de estimativa paramétrica e análoga para custos.



AULA 12

RISCOS EM PROJETOS

Objetivo

O objetivo desta aula é ensinar sobre os processos de gerenciamento de riscos, incluindo planejamento, identificação, análise e planejamento de respostas e controle.

Leituras Sugeridas

O termo risco é utilizado em Administração para designar o resultado objetivo da combinação entre a probabilidade de ocorrência de um determinado evento e o impacto resultante caso ele ocorra. O gerenciamento de riscos é parte importante do gerenciamento de projetos.

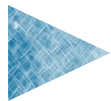
1. O capítulo 11 do “Guia PMBOK”, do Project Management Institute (2013), cujo título é “Gerenciamento dos Riscos do Projeto”, trata desse gerenciamento e é referência básica para esta seção.

Os processos de gerenciamento de riscos sugeridos pelo “Guia PMBOK” são planejamento do gerenciamento de riscos, identificação dos riscos, realização das análises qualitativa e quantitativa dos riscos, planejamento das respostas aos riscos, monitoramento e controle dos riscos.

A matriz de probabilidade e impacto tem como principal objetivo priorizar o tratamento dos riscos e é ferramenta fundamental na análise qualitativa de riscos.

De uma forma geral, os livros com foco em gerenciamento de projetos abordam o componente riscos.

1. O livro “Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos”, de Vargas (2013), é uma boa referência. O capítulo 11 trata dos processos de gerenciamento de riscos e do plano de gerenciamento de riscos.



Leituras Complementares

Leituras relacionadas a riscos em projetos de uma forma geral.

1. Bruni *et al.* (1998), no artigo “Análise de Risco na avaliação de projetos de investimento: uma aplicação do Método de Monte Carlo”, publicado no “Caderno de Pesquisa em Administração”, trata da utilização simplificada do Método de Monte Carlo na análise econômica de projetos.
2. O artigo “Análise de Projeto de Investimento sob condições de risco”, escrito por Antonik (2004), publicado na “Revista FAE”, trata da análise de projetos de investimento sob condições de risco.

Fóruns

Discutir os diversos riscos existentes em projetos e avaliar a melhor forma de gerenciá-los.

Verificação de Aprendizagem

A verificação de aprendizagem deve envolver conceitos relacionados a riscos de projetos. Alunos, em grupos de até 5 participantes, devem explicar o uso da matriz de probabilidade e o seu impacto para tratamento dos riscos e explicar os processos de gerenciamento de riscos sugeridos pelo PMBOK.



AULA 13

ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-SOCIAL DE PROJETOS

Objetivo

O objetivo desta aula é explicar como fazer a análise de viabilidade econômico-social de projetos e como introduzir indicadores econômico-sociais na análise de viabilidade em projetos.

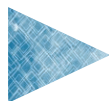
Leituras Sugeridas

Existem diferenças entre a análise de projetos do ponto de vista privado e do ponto de vista social. Do ponto de vista privado o investidor está preocupado com a rentabilidade e a geração de valor para os acionistas, portanto a avaliação quase sempre utiliza critérios econômicos. Projetos sociais são avaliados pela ótica econômico-social e quase sempre são submetidos às agências em busca da captação de recursos.

A avaliação de projetos sociais deve tentar medir o seu efeito sobre a sociedade; portanto, é necessário utilizar critérios que substituam o lucro. Importante reforçar o conceito de receita excedente global, que é a diferença entre os benefícios e os custos decorrentes do projeto implantado.

Com a proliferação de projetos e iniciativas sociais e o surgimento do terceiro setor no Brasil, foram incorporados os conceitos e procedimentos da escola americana de avaliação de programas e projetos sociais.

Avaliar a viabilidade econômico-social de projetos envolve a definição de indicadores de resultados para projetos sociais.



1. O livro “*A Gestão de Projetos e a construção e o uso de Indicadores*”, de Valarelli (2005), é uma referência sobre a construção e o uso de indicadores para avaliação de programas e projetos sociais. Valarelli (2005) afirma que a consagração dos indicadores econômicos como expressão da riqueza e do desenvolvimento deu-se em escala mundial a partir dos anos 1950, quando surgiram as então novas instituições reguladoras da ordem econômica internacional. Segundo ele, as medidas mais comuns de desenvolvimento dos diversos países passaram a ser o Produto Interno Bruto (PIB) e o PIB *per capita*, utilizadas principalmente pelas instituições multilaterais.

Leituras Complementares

O artigo publicado por Valarelli (1999), cujo título é “Indicadores de resultados de projetos sociais: rede de informações do terceiro setor”, é uma boa referência sobre indicadores de resultados de projetos sociais.

Fóruns

Discutir as principais diferenças entre a análise econômico-financeira e a análise econômico-social.

Verificação de Aprendizagem

A verificação de aprendizagem deve passar por reforçar a construção da análise de viabilidade econômico-social de projetos e a utilização de indicadores adequados que reforcem os aspectos sociais do projeto. Os grupos (até 5 alunos) devem explicar como construir uma análise de viabilidade econômico-social de projetos.



AULA 14

ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE PROJETOS

Objetivo

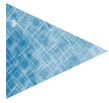
O objetivo desta aula é ensinar a investigar o retorno econômico-financeiro de um projeto de investimento utilizando técnicas, como *payback*, Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) e Valor Econômico Adicionado (EVA). Considera-se, nesse caso, todos os custos e receitas, avaliados em preços de mercado, incluindo impostos e subsídios para a avaliação financeira. Na avaliação econômica, deve-se considerar mostrar o impacto para a sociedade.

Leituras Sugeridas

A seleção de projetos é normalmente associada à análise de viabilidade econômica. Diversos fatores devem ser considerados para a seleção de projetos, incluindo a missão, os objetivos e as metas da organização.

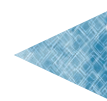
Na análise da viabilidade econômica de projetos são definidos os principais indicadores financeiros relacionados com o produto final, como o custo-alvo do produto, as previsões de retorno do investimento e a análise de suas características, o VPL, a TIR, o método *payback* e o fluxo de caixa esperado com o novo produto.

Três indicadores importantes a serem tratados nesta aula:



- Valor Presente Líquido - VPL: método para análise de investimentos que determina o valor presente de pagamentos futuros. O VPL consiste em uma fórmula matemático-financeira em que o valor dos investimentos e do fluxo de caixa atual e futuro são convertidos para um valor equivalente na data atual por meio de uma taxa de conversão. Essa conversão deve-se ao fato de o poder aquisitivo do dinheiro sofrer alterações com o passar do tempo.
- Taxa Interna de Retorno - TIR: método que estabelece a taxa econômica necessária para igualar o valor de um investimento com seus retornos futuros. Significa a taxa de remuneração que deve ser fornecida pelo projeto de modo que este iguale ao seu investimento, após um período.
- *Payback*: é um dos métodos mais simples e, talvez por isso, de utilização muito difundida. Consiste, essencialmente, em determinar o número de períodos necessários para recuperar o capital investido. Tendo essa avaliação, a administração da empresa, com base em seus padrões de tempo para recuperação do investimento, no tempo de vida esperado do ativo, nos riscos associados e em sua posição financeira, decide pela aceitação ou rejeição do projeto.
- EVA: ou valor agregado, é um conceito que permite medir o valor criado por um agente econômico. É o valor adicional que bens e serviços adquirem ao serem transformados durante o processo produtivo.

Em projetos, a análise de valor agregado é uma ferramenta que vem sendo bastante utilizada na avaliação econômica de projetos e consiste em analisar o desempenho do projeto considerando três dimensões: tempo, custo e trabalho (escopo). De forma resumida, a análise de valor agregado significa analisar três curvas de desempenho: (i) uma curva representa o valor planejado para o projeto (dado pelo custo previsto para o projeto em sua *baseline*); (ii) outra curva representa o valor planejado no projeto para o trabalho a ser realizado até um dado momento (dado pelo custo previsto para o projeto até aquele momento); (iii) a terceira curva representa o valor real do trabalho realizado para o projeto naquele dado momento (dado pelo custo real do projeto naquele momento). A análise de viabilidade econômico-financeira realizada durante o planejamento do projeto é a referência inicial para as fases seguintes. No desenvolvimento do produto propriamente dito, torna-se um dos critérios mais importantes para se manter a decisão de executar o projeto.



1. Gitman (2001) reforça que, na análise de qualquer projeto, se faz necessária uma abordagem de viabilidade econômico-financeira. Para isso, é importante o entendimento do *timing* dos fluxos de caixa dos projetos, ou seja, o valor do dinheiro no tempo, que é baseado na ideia de que uma unidade monetária hoje vale mais do que outra que será recebida em uma data futura. Isso explica porque se deseja receber quanto antes e pagar o mais tarde possível uma determinada quantia que não será reajustada ao longo do tempo.
2. Brigham e Houston (1999) consideram que muitos fatores combinam para fazer com que a estruturação de projetos através da descrição de seu fluxo de caixa ao longo do tempo, para posterior análise, represente, talvez, a função mais importante de uma análise econômico-financeira.

Leituras Complementares

Uma referência sobre análise de viabilidade econômica é o livro “Avaliação Econômica de Projetos”, de Buarque (1984). O livro está dividido em partes distintas: introdução; apresentação de cada uma das etapas de um projeto durante sua preparação; e uma seção teórica que engloba as metodologias de avaliação privada e econômica.

Fóruns

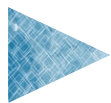
Discutir os aspectos técnicos da avaliação com considerações sobre fluxo de caixa, subsídios e impostos na avaliação econômica de projetos.

Verificação de Aprendizagem

A verificação de aprendizagem deve explorar as diferenças entre a avaliação econômica e a financeira e a estruturação da análise de viabilidade.

No *blog* Gestão de Projetos na Prática, existem quatro exercícios sobre análise de valor agregado com as respostas fornecidas em planilha, os quais podem ser respondidos individualmente na verificação de aprendizagem.

O blog está disponível no endereço: <<http://www.elirodrigues.com/2013/09/22/gerenciamento-de-custos-exercicios-respondidos-de-valor-agregado/>>. Acesso em: 12 nov. 2014.





REFERÊNCIAS

AGUILAR, Maria José; ANDER-EGG, Ezequiel. **Avaliação de serviços e programas sociais**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

ALECIAN, Serge; FOUCHER, Dominique. **Guia de gerenciamento no setor público**. Rio de Janeiro: Rev'an/Enap, 2001.

ANTONIK, Luis Roberto. Análise de projetos de investimento sob condições de risco. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 69-76, jan.-jun. 2004.

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos?** Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. 1. ed. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

ÀVILA, Célia M. **Gestão de projetos sociais**. 3. ed. rev. São Paulo: Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001.

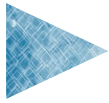
BARREIRA, Maria Cecília R. N.; CARVALHO, Maria do Carmo B. **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais**. São Paulo: IEE/PUC-SP, 2001.

BRACAGIOLI NETO, Alberto. **Planejamento e gestão de projetos para o desenvolvimento rural**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

BRUNI, Adriana Leal; FAMÁ, Rubens; SIQUEIRA, José de Oliveira. Análise de Risco na avaliação de projetos de investimento: uma aplicação do método de Monte Carlo. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 6, 1998.

BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1984.



CAPELLA, Ana Claudia N. Formação de agenda governamental: perspectivas teóricas. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DE ANPOCS. Formação de agenda governamental: perspectivas teóricas. Araraquara: **Anais...** Unesp, 2005. p.1-35.

CARVALHO, Kahan Monteiro de; PESSÔ, Leonel Cesarino. Classificação de Projetos: um estudo da aplicação do método AHP. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 280-298, jan.-abr, 2012.

CHIANCA, Thomaz. **Desenvolvendo a Cultura de Avaliação em Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo, Global; Fondo de Cultura Económica de Argentina S. A.: Buenos Aires, 2001.

CLELAND, David; IRELAND, Lewis. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

COHEN, Ernest; FRANCO, Roland. **Avaliação de projetos sociais**. 2. ed. Petrópolis, RJ: [s. n.], 1993.

CRUZ, Célia; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de recursos para organizações da sociedade civil sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2001. 258 p.

DEUBEL, Andre-Noel Roth. **Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación**. Bogotá, Colômbia: Ediciones Aurora, 2006.

DINSMORE, P. C.; CAVALIERE, A. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.

FRYDMAN, Bernardo *et al.* **Metodologia de Análise de Projetos**. Rio de Janeiro: BNDES, 1986.

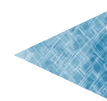
FUNDAÇÃO SANTILLANA. **Avaliação para o Investimento Social Privado: metodologias**. São Paulo: Fundação Santillana, 2013.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GOMES NETO, Octavio da Costa Gomes. **Diretrizes para elaboração de propostas de projetos**. Rio de Janeiro: IBAM, 2007.

INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE PLANIFICAÇÃO ECONÔMICA E SOCIAL - ILPES. **Guia para apresentação de projetos**. 1. ed. São Paulo: Difel/Forum, 1975.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.



KISIL, R. **Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001.

MARINO, Eduardo. **Diretrizes para avaliação de Projetos e Programas de Investimento Social Privado**. 2003. 197 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.

MELNICK, Júlio. **Manual de projetos de desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Unilivros, 1981.

MINISTERIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL - MIN. **Manual de análise técnica de projetos básicos de engenharia**. Brasília, DF: MIN, 2012.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. **Estudo de viabilidade técnica, econômica, financeira, social e ambiental**. 2012. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/public/arquivo/arq1382468507.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

MOURA, D. G.; BARBOSA, E. F. Uma proposta de tipologia para projetos educacionais. In: _____. **Trabalhando com Projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

NORO, Greice de Bem; ABADE, Eduardo Botti; OLIVEIRA, Jakson. O alinhamento entre os tipos de projetos e as competências gerenciais nos projetos da AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S. A. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 106-142, jan.-jun, 2011.

POMERANZ, Lenina. **Elaboração e análise de projetos**. São Paulo: Hicitec, 1985.

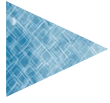
PRADO, D. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. Belo Horizonte: EDG, 2000. 205 p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Project management body of knowledge guide (PMBOK Guide)**. 5. ed. Newton Square: Project Management Institute, 2013.

PROMON. **Business & Technology review**. Rio de Janeiro: [s. l.], 2008.

RODRIGUES, Ivete; RABECHINI JUNIOR, Roque; CSILLAG, João Mário. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Rev. Adm.** São Paulo, ano 3, v. 41, p. 273-287, 2006.

SAUZER, Felipe; NEVES, Glaucio. **Estruturação de projetos orientados para resultados finalísticos: desafios e benefícios para organizações de interesse público**. São Paulo: Macroplan, 2006.



TERRIBLI FILHO, Armando. **Indicadores de Projeto**: monitoração contínua. Rio de Janeiro: Makron Books, 2010.

THUILLIER, Pierre. **Do estudo de mercado ao plano de marketing**. Lisboa: Editora CETOP, 1995.

ORGANIZAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DAS NAÇÕES UNIDAS. **Manual de preparação de estudos de viabilidade industrial**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALARELLI, Leandro Lamas. **A gestão de projetos e a construção e o uso de indicadores**. 2005. Disponível em: <<http://www.casa.org.br/images/PDFARQUIVOS/Indicadores.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

_____. Indicadores de resultados de projetos sociais. **Rede de Informações do Terceiro Setor**, 1999. Disponível em: <http://www.fcm.unicamp.br/fcm/sites/default/files/valarelli_indicadores_de_resultados_de_projetos_sociais.pdf>. Acesso em: 9 set. 2014.

VARGAS, Ricardo Vianna. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

_____. **Manual prático do plano do projeto**. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

WOILER, Sansão; MARTINS, Washington Franco. **Projetos**: planejamento, elaboração e análise. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

XAVIER, Luiz Fernando da Silva. **Gerenciamento do escopo em projetos**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2011.

**ESTE GUIA COMPÕE O MATERIAL DIDÁTICO DO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL.**

Realização:



Ministério da
Educação



Parceria:

