



ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

LOURDES DE SOUZA MORAES


lourdes@power.ufscar.br

sibisc@saocarlos.sp.gov.br





ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

- **INTRODUÇÃO**
 - **PROJETOS - CONCEITOS GERAIS**
 - **ELABORAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROJETO**
 - **EXECUÇÃO E CONCLUSÃO DO PROJETO**
 - **A QUESTÃO DO FINANCIAMENTO DE PROJETOS**
- 

INTRODUÇÃO

- A Sociedade da Informação e seus novos paradigmas:

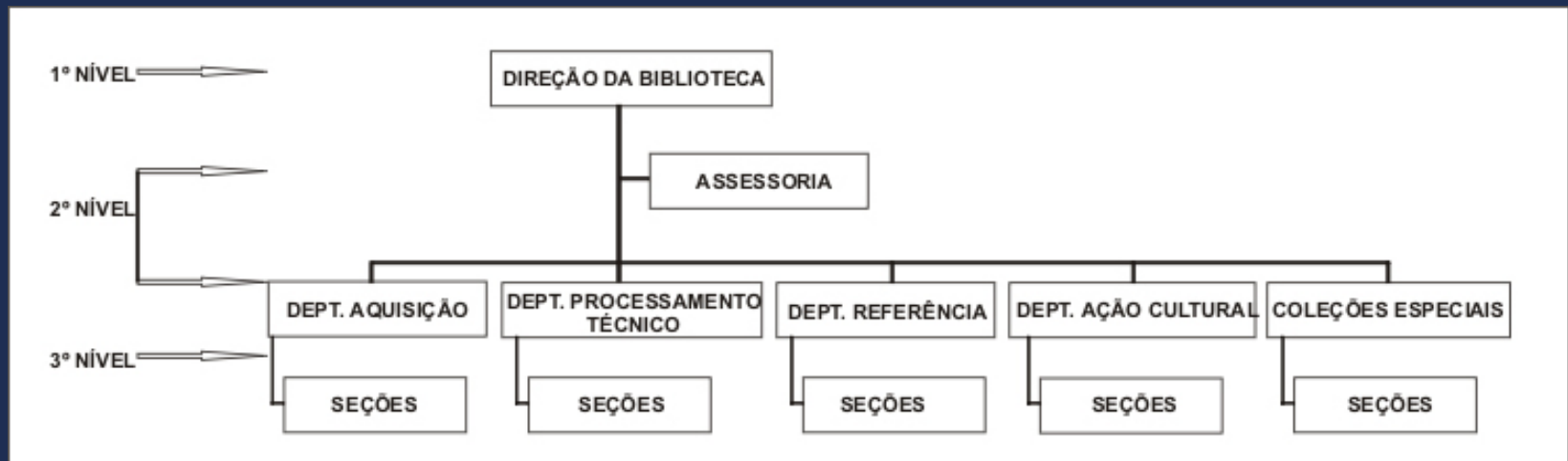
Mudança de Paradigma	
Biblioteca - Antigo Modelo	Biblioteca - Novo Modelo
Estrutura Hierárquica	Estrutura Horizontal
Enfoque no Acervo	Enfoque na Informação
Organização Estática	Organização Dinâmica
Trabalho Desenvolvido em Serviços	Trabalho Desenvolvido em Projetos
Gerenciamento Centralizado	Autogerenciamento
Conhecimentos Específicos	Conhecimentos Amplos
Relacionamento Competitivo	Relacionamento Cooperativo
Motivação Individual	Motivação de Equipes
Ações Controladas	Ações Inovadoras
Atendimento Pessoal	Atendimento Remoto
Pesquisa In-loco	Pesquisa Remota
Acervo Linear	Acervo Optico
Linguagem Controlada	Linguagem Livre
Entrada de Dados Referenciais	Entrada do Texto Completo
Serviços In-loco	Serviços On-Line
Produtos Impressos	Produtos Automatizados
Utilização de Sistemas Ilhados	Utilização de Sistemas Integrados
Utilização de Mídia Única	Utilização de Multimidia



O NOVO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO e NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO

• ORGANIZAÇÃO DEPARTAMENTAL

- ênfase na supremacia do órgão
- pouca atenção às pessoas
- conhecida também como funcional ou formal
- baseada na divisão social do trabalho por categorias, especializações ou funções



O NOVO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO e NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO

ORGANIZAÇÃO DEPARTAMENTAL

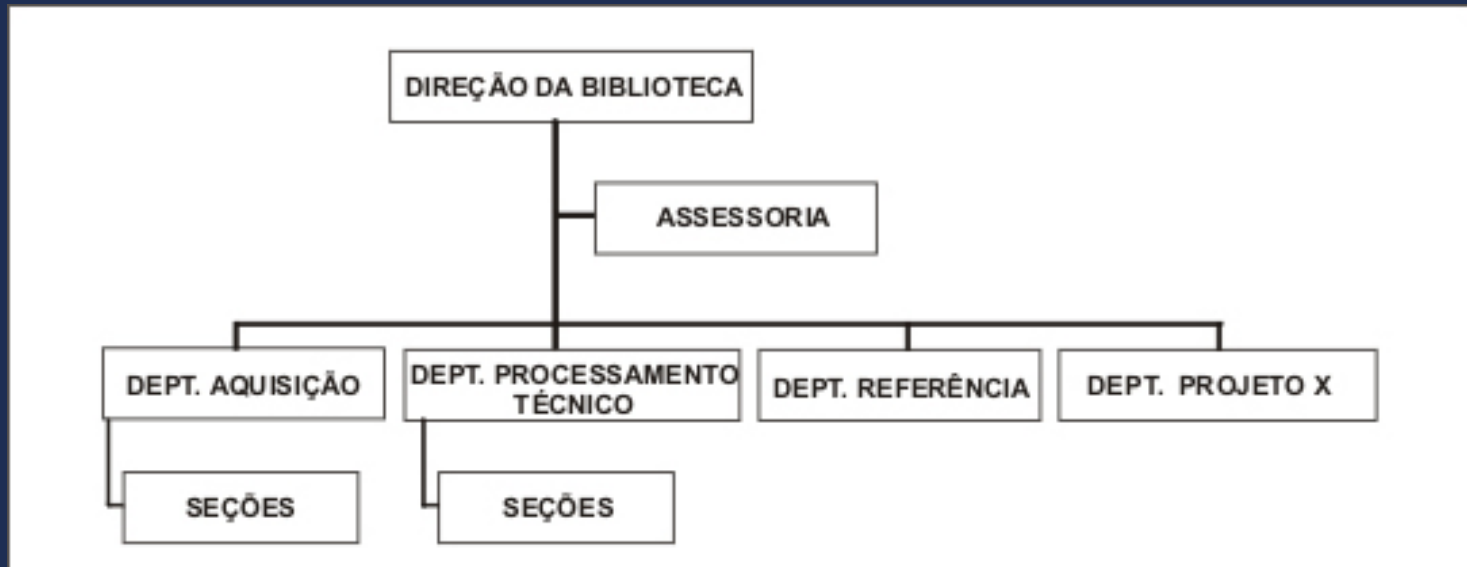
- **Vantagem:** é fácil de exercer a autoridade, há somente um chefe
- **Desvantagens:** formação de feudos, falta de visão geral e não se executa trabalho interdepartamental



O NOVO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO e NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO

• ORGANIZAÇÃO POR PROJETO

- equipe temporária com coordenador, exclusiva para execução de projeto
- o coordenador tem ampla autoridade sobre todos os recursos: humanos, financeiros e materiais
- caracteriza-se por “departamento multifuncional e temporário”



O NOVO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO e NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO

ORGANIZAÇÃO POR PROJETO

- **Vantagens:** equipe multidisciplinar, o trabalho de especialista flui melhor e há sempre muita integração entre a equipe
- **Desvantagens:** preserva a estrutura departamental que é inviolável, pode haver ociosidade e dificulta a supervisão

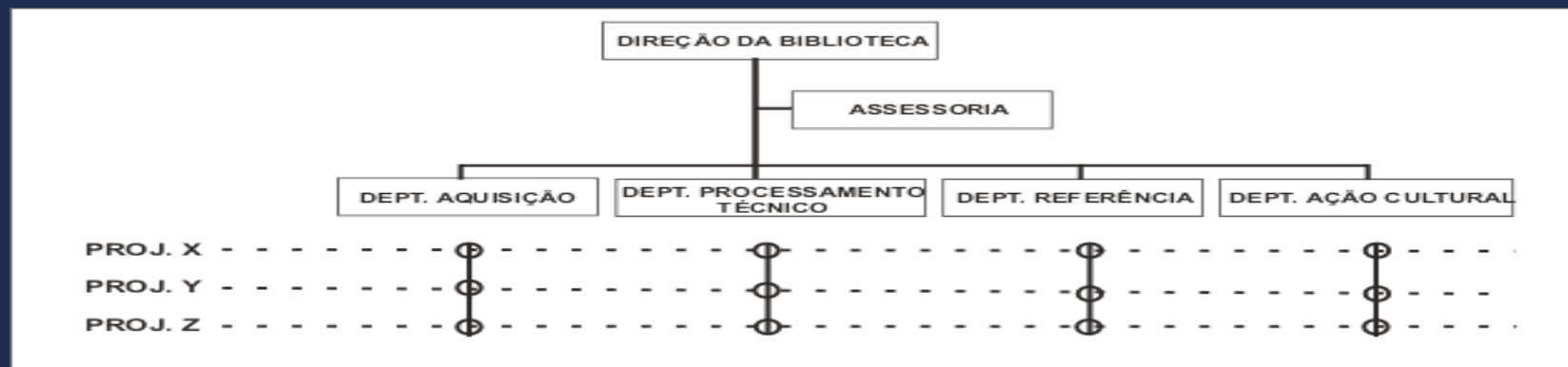


O NOVO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO:

NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO:

- **ORGANIZAÇÃO MATRICIAL**

- Combina as vantagens das duas estruturas anteriores
- superpõe a estrutura de projetos a estrutura departamental
- equipe com componentes dos vários departamentos que atuam à medida da necessidade do projeto



O NOVO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO e NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO

ORGANIZAÇÃO MATRICIAL

- **Vantagem:** não tem as desvantagens das outras
- **Desvantagens:** perda da unicidade de chefia, o funcionário reporta-se ao chefe de departamento e ao coordenador do projeto



PROJETOS

DEFINIÇÃO

- ❖ é a menor unidade de atividade social ou econômica que pode ser planejada, analisada e administrada separadamente
- ❖ é um empreendimento temporário realizado para criar um produto ou serviço singular
- ❖ é um problema programado para ser resolvido
- ❖ é a formalização do que se pretende como resultado do problema na área de trabalho que precisa ser equacionada
- ❖ é um trabalho ou um conjunto de atividades que tem começo, meio e fim, e é executado uma única vez, portanto não deve ser confundido com as atividades de rotina que são repetitivas e contínuas

Portanto:

um projeto deve ser elaborado para resolver problemas muito bem definidos, bem identificados e específicos.



PROJETOS

- “Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.” Ricardo Viana Vargas
- “Projetos de melhoria são condição para se manter a juventude e a vitalidade da organização” John Steinbeek



PROJETOS

Características dos projetos:

- **Temporariade** (todo projeto tem início, meio e fim muito bem definidos)
- **Individualidade** (todo projeto é único e tem um objetivo próprio)
- Outras características:
 - empreendimento não repetitivo; seqüência clara e lógica de eventos; objetivo claro e definido; conduzido por pessoas
 - projetos utilizam recursos e parâmetros predefinidos



PROJETOS

TIPOLOGIA

Projetos podem ser elaborados para

- desenvolvimento de pesquisa
- implantação de novos serviços e produtos
- implementação e melhoria de serviços e produtos já existentes
- adequação e modernização de infra-estrutura
- capacitação (bolsas, participação em eventos)

todos eles podem ser formatados para a captação de recursos (internos e externos) ou podem ser somente ferramentas de planejamento e gestão



PROJETOS

FASES DE UM PROJETO

- **Iniciação**

identificação e estruturação do problema
definidos a missão e objetivos do projeto

- **Planejamento**

identificação das estratégias de ação
detalhamento de recursos, custos, cronograma e equipe

- **Execução**

realização do planejado



PROJETOS

FASES DE UM PROJETO

- **Controle**

acompanha a execução

propõe mudanças e adequações

- **Finalização**

avaliação do executado e dos resultados

prestação de contas e relatórios de atividades



ADMINISTRAÇÃO POR PROJETOS

- “ADMINISTRAÇÃO POR PROJETOS CONSISTE EM IDENTIFICAR PROBLEMAS DA ORGANIZAÇÃO COMO PASSÍVEIS DE SEREM RESOLVIDOS COMO SE FOSSEM PROJETOS, PODENDO EMPREGAR, ASSIM, TODAS AS FERRAMENTAS E PROCESSOS DESENVOLVIDOS E DE EFICIÊNCIA COMPROVADA EM PROJETOS DE EXTREMA COMPLEXIDADE” Dalton. L. Valeriano



PROJETOS: ELEMENTOS ESSENCIAIS

- **Identificação do projeto**
- **Descrição da situação problema**
- **Proposição dos Objetivos**
- **Definição das Metas**
- **Delineamento de método, estratégias e procedimentos**



PROJETOS: ELEMENTOS ESSENCIAIS

- Especificação de cronograma
- Identificação de recursos e custo
- Proposição de monitoramento e avaliação

**Definidos por Heloisa Lüch em seu livro
Metodologia de Projetos, 2003.**



ELABORAÇÃO DE PROJETOS

LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

- conhecimento da organização
 - levantamento de dados e informações
- identificação dos pontos relevantes
- relevância social, cultural, acadêmica, científica, econômica etc.



ELABORAÇÃO DE PROJETOS

ESTRUTURA BÁSICA

01. introdução
02. objetivos
03. justificativas
04. estratégias de ação ou memorial descritivos
05. orçamento
06. cronograma físico financeiro
07. outras fontes de financiamento ou plano de financiamento
08. equipe
09. cronograma de execução
10. referências bibliográficas

a apresentação de projetos para as agências ou instituições financiadoras é necessário, além da elaboração do projeto propriamente dito, preencher os formulários de apresentação de propostas.



ELABORAÇÃO DE PROJETOS

ESTRUTURA BÁSICA

•INTRODUÇÃO

- tem uma função didática
- não deve conter agradecimentos e comentários pessoais
- deve ter uma proposta clara do trabalho, não deixar como surpresa para o fim do projeto
- explorar pontos importantes:
 - importância do assunto ou do tópico
 - que se sabe sobre o assunto
 - que não se sabe sobre o assunto
 - as áreas controvertidas
 - a natureza e a extensão da contribuição pretendida
- identificar a instituição

DICA:

Deixe para redigir a introdução no final do trabalho.
Faça a redação sempre na 3º pessoa, usando sujeito indeterminado.
Use uma linguagem simples e clara.



ELABORAÇÃO DE PROJETOS

ESTRUTURA BÁSICA

OBJETIVO

- é o trabalho que se pretende realizar
- é o resultado final que se deseja alcançar
- é a descrição de um desempenho
- não deve ser confundido com as atividades
- tem sempre um verbo com um conteúdo e uma estratégia
- o objetivo geral pode ser complementado por objetivos específicos que devem indicar partes do conteúdo do projeto deve conter

A AÇÃO:

definida por um verbo no infinito – implantar, criar, desenvolver, publicar, projetar, divulgar, construir, restaurar, transformar, preservar, modernizar, instalar, transferir, implementar, expor, etc

O OBJETO:

sobre o qual a ação exerce e/ou da qual ele (objeto) resulta – acervo, arquivo, processo administrativo ou operacional, treinamento, programa, software, livro, exposição, etc

REQUISITOS, RESTRIÇÕES OU CONDIÇÕES:

que complementam a ação e ou objeto – de desempenho, de tempo, de local, de qualidade, de quantidade, de áreas de aplicação, de tipos, etc



ELABORAÇÃO DE PROJETOS

ESTRUTURA BÁSICA

EXEMPLO CLÁSSICO DE OBJETIVO CLARO E SIMPLES

Objetivo do Programa Espacial Norte-Americano - NASA

“COLOCAR UM HOMEM NA LUA ATÉ O FIM DA DÉCADA”

ação: **colocar**

objeto: **um homem**

requisitos:

de local - **na lua**

de tempo – **até o fim da década**

DICA:

Não utilizar verbos abertos a muitas interpretações como por exemplo saber, conhecer, compreender, etc.

Para as leis de incentivos fiscais o objetivo do projeto é o próprio produto cultural e a sua divulgação.



ELABORAÇÃO DE PROJETOS

ESTRUTURA BÁSICA

JUSTIFICATIVA

- é o texto mais extenso do projeto, utilizar, portanto, todos os argumentos para convencer sobre o valor do trabalho e qualidade de ser exeqüível, demonstrando:
 - a importância e a relevância do projeto
 - a abrangência do assunto ou do objeto proposto
 - o “porque” do trabalho
 - os benefícios que o projeto pretende trazer
 - os resultados pretendidos
 - o público alvo beneficiado
- pode apresentar conceituação e um breve histórico sobre o tema ou assunto (se houver necessidade)
- referencial teórico com citações também pode fazer parte da justificativa
- legislação: há projetos que podem ser fundamentados ou mesmo justificados com base na legislação vigente

Exemplo: implantação de arquivos públicos municipais – fundamentado na Constituição Federal, na Lei de Responsabilidade Fiscal e na Lei de Arquivos, na Lei de Proteção Ambiental

DICA:

não se perca em exaltações inúteis – o projeto precisa ser fundamentado e não exaltado



ELABORAÇÃO DE PROJETOS

ESTRATÉGIAS DE AÇÃO OU MEMORIAL DESCRITIVO

- é a forma de mostrar com clareza quais as atividades que serão desenvolvidas para se obter os resultados propostos atingindo cada objetivo específico
- é o planejamento da realização de cada etapa do projeto
- requer o ordenamento das atividades práticas necessárias passo-a-passo

DICA:

método é um conjunto de etapas dispostas de maneira ordenada, a serem vencidas para atingir determinados objetivos.

O que fazer – método

Como fazer - técnica



ELABORAÇÃO DE PROJETOS

ESTRATÉGIAS DE AÇÃO OU MEMORIAL DESCRITIVO

- requer o estabelecimento das metas, atividades, indicadores e resultados

Exemplo

Meta: disponibilizar acervo atualizado e ampliado em literatura brasileira clássica e contemporânea

Atividade: seleção do acervo a ser adquirido

Descrição Da Atividade: serão selecionados por equipe especializada títulos de livros disponíveis no mercado livreiro nacional na área de literatura brasileira

Indicadores: serão selecionados 2.000 títulos de livros com indicação de prioridades de 1 a 3 para serem adquiridos

- Produto é um bem ou um serviço criado pelo projeto. Pode ser:

materiais
equipamentos
processos
informações
serviços, ou
a combinação deles



ELABORAÇÃO DE PROJETOS

ORÇAMENTO

- recursos solicitados por item de dispêndio ou alínea
- recursos de contrapartida da instituição por item de dispêndio ou alínea
- itens de dispêndio

Custeio: material de consumo
diárias
passagens
consultoria
serviços terceiros - PF
serviços terceiros – PJ

Capital: material permanente
equipamentos
reforma e construção civil

Bolsa: de vários tipos

DICA:

Orçamento não é simplesmente uma lista de preços de produtos e serviços. As agências financiadoras, geralmente, não apoiam a contratação de pessoal e serviços de manutenção.



ELABORAÇÃO DE PROJETOS

CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO

•é o detalhamento e o relacionamento entre as metas e atividades propostas e os recursos financeiros investidos

Exemplo

•**atividade 05:** aquisição e disponibilização de 2.000 volumes de livros da literatura brasileira no período de 12 meses

Atividade	Período	Quantidade	Custo instituição	Custo agência	Total
05	12 meses	2000	25.400	70.000	95.400



ELABORAÇÃO DE PROJETOS

MEMÓRIA DE CÁLCULO

item	quantidade	unidade	preço unitário	preço total	fonte
aquisição	2.000	volume	35	70.000	agência
processamento técnico	2.000	volume	12,70	25.400	instituição

DICA:

o cronograma físico financeiro é utilizado pelas agências financiadoras como base para efetuar os desembolsos (repasse de recursos financeiros). Algumas agências, como a fundação Vitae e FAPESP, exigem a memória de cálculo.



ELABORAÇÃO DE PROJETOS

OUTRAS FONTES DE FINANCIAMENTO

- um mesmo projeto pode ter várias fontes de financiamento, assim pode ter um plano de financiamento
- é uma informação que algumas agências podem solicitar ou não
- listar apenas os recursos que efetivamente foram aprovados para o projeto



ELABORAÇÃO DE PROJETOS

EQUIPE/RECURSOS HUMANOS

- listar todos os membros da equipe que irão atuar direta ou indiretamente no projeto
- deve conter: nome, titulação, área de atuação, cargo e função no projeto
- a equipe deve ser adequada às atividades propostas no projeto
- algumas agências solicitam anexar ao projeto uma cópia dos currículos dos coordenadores do projeto
- atualmente é necessário cadastrar-se no sistema Lattes para apresentação de projetos financiados pelas agências federais (CNPq, CAPES, FINEP)

DICA:

é um dos critérios de avaliação da proposta: a capacidade e experiência da equipe para desenvolver e gerenciar o projeto



ELABORAÇÃO DE PROJETOS

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

- é o relacionamento entre as atividades e o período (tempo) necessário para a execução
- é o resumo do planejamento de tempo investido para o desenvolvimento e conclusão do projeto
- é demonstração das etapas do trabalho a ser desenvolvido com previsão de duração de cada uma as etapas ou as atividades são apresentadas em ordem cronológica e devem representar a metodologia de execução do projeto

ATIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
•seleção	X	X	X									
•aquisição				X	X	X						
•processamento							X	X	X			
•divulgação										X		
•avaliação											X	X

DICA: o não cumprimento dos prazos estabelecidos pode colocar em risco o projeto, principalmente se houver prazos para a aplicação dos recursos repassados



ELABORAÇÃO DE PROJETOS

REFERÊNCIAS

- é a relação de todas as fontes de informação registrada utilizadas na elaboração do projeto
- deve ser utilizada a NBR 6023 da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas - para a elaboração das referências bibliográficas
- pode ser apresentada em ordem alfabética de sobrenome do autor ou ordem numérica como aparecem citadas no texto

DICA:

os projetos que apresentam referências bibliográficas aparentam ter mais consistência na sua proposta, pois há sempre um referencial teórico que sustenta as proposições e as considerações sobre o tema ou assunto.



APRESENTAÇÃO DE PROJETOS

- busca de apoio financeiro

- interno: na própria instituição

- externo: identificar a agência ou a instituição externa que poderá financiar o projeto, levando em consideração o tipo de proposta e os itens financiáveis



APRESENTAÇÃO DE PROJETOS

• TERMOS DE REFERÊNCIA

- os termos de referência de um projeto de pesquisa correspondem a uma comunicação por escrito a respeito do se pretende fazer
- os termos de referência de um projeto de forma mais ampla correspondem a comprovação da competência da instituição e/ou do autor/coordenador para o desenvolvimento do projeto
- na maioria dos editais termo de referência refere-se ao perfil do candidato (pessoa ou instituição) à apresentação da proposta, como por exemplo:
 - ser instituição pública de pesquisa do Estado de São Paulo
 - ser professor doutor com cadastro no Sistema Lattes
 - oferecer cursos de pós-graduação com conceito X
 - é uma carta de intenções ou uma confirmação de competência



APRESENTAÇÃO DE PROJETOS

- formulários eletrônicos
CNPQ - Plataforma Lattes
- outros formulários
FAPESP
MinC/PRONAC/FNC



EXECUÇÃO E CONCLUSÃO DO PROJETO

- **Prestação de Contas**

- cada instituição financiadora tem suas normas e procedimentos
- há prazos estipulados para a apresentação de contas – individual ou institucional

- **Relatório de Atividades ou Relatório Técnico Parcial ou Final**

- há formatos eletrônicos para relatórios técnicos (CNPQ)
- deve contar as seguintes partes:
 - **identificação**
 - **introdução**
 - **objetivos**
 - **metas alcançadas e metas reprogramadas**
 - **equipamentos aprovados**
 - **avaliação de desempenho financeiro**
 - **resultados alcançados , com indicadores de desempenho**
 - **equipe**
 - **considerações finais (principais problemas encontrados na execução e expectativas alcançadas)**



A QUESTÃO DO FINANCIAMENTO DE PROJETOS

FINANCIAMENTO PODE SER

- interno: a própria instituição
- externo: agências e instituições financiadoras

APOIADORES E OU FINANCIADORES DE PROJETOS

- instituições e agências governamentais
CAPES, CNPQ, FINEP, FAPESP
MinC
- organismos nacionais e internacionais
Fundação Abrinq
Fundação Airton Senna
- empresas privadas e estatais
 - Petrobrás, Caixa Econômica Federal, Nestlé
- pessoas físicas

ABCR

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CAPTADORES DE RECURSOS

(www.abcr.com.br)



A QUESTÃO DO FINANCIAMENTO DE PROJETOS

PROGRAMAS DE FINANCIAMENTOS DE PROJETO

- balcão – fluxo contínuo
- chamada – publicação de edital
- consulta prévia – proposta preliminar



A QUESTÃO DO FINANCIAMENTO DE PROJETOS

CANDIDATOS AO FINANCIAMENTO

- instituições de ensino e pesquisa (públicas e privadas)
- instituições culturais
- empresas privadas
- terceiro setor
- pessoas físicas (pesquisadores, intelectuais)

MODALIDADES DE FINANCIAMENTO

- apoio financeiro não-reembolsável (por exemplo para instituições públicas de pesquisa)
- apoio financeiro reembolsável (por exemplo para empresas privadas desenvolver um novo produto)

MODALIDADES DE CONTRATAÇÃO

- institucional: o termo do convênio é estabelecido com a própria instituição ou fundação de apoio
- individual: o termo do convênio é estabelecido com a pessoa física



APOIADORES E FINANCIADORES DE PROJETOS

CAPES

- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação
- Tem o objetivo de apoiar os cursos de pós-graduação no país e suporte para a qualificação de docentes
- www.capes.gov.br

FINEP

- Financiadora de Estudos e Projetos do Ministério da Ciência e Tecnologia
- Tem como objetivo promover o desenvolvimento tecnológico e a inovação no país em consonância com as metas e prioridades pelo governo federal
- www.finep.gov.br



APOIADORES E FINANCIADORES DE PROJETOS

CNPq

- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- A sua missão é promover o desenvolvimento científico e tecnológico do país e contribuir na formulação de políticas nacionais de ciência e tecnologia.
- www.cnpq.br

FAPESP

- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- Tem como objetivo apoiar o desenvolvimento das atividades de pesquisas do Estado de São Paulo
- Programa específico de infra-estrutura em vários módulos: bibliotecas, arquivos, museus
- www.fapesp.br



APOIADORES E FINANCIADORES DE PROJETOS EMPRESAS PRIVADAS E ESTATAIS

Programa Petrobrás Cultural

Preservação e memória

- Patrimônio imaterial
- Memória e artes
- Apoio a museus, arquivos e bibliotecas

Programa Caixa de Adoção de Entidades Culturais

- Acervos de relevância nacional
- Recuperação e disponibilização
- Aquisição
- Pesquisa, catalogação e informatização de acervos



APOIADORES E FINANCIADORES DE PROJETOS

MINISTÉRIO DA CULTURA

- Lei de Incentivo à Cultura ou a Lei Rouanet Lei nº 8.313/91

PRONAC – PROGRAMA NACIONAL DE APOIO À CULTURA

- Mecenato

opção de pessoas físicas ou jurídicas de aplicarem parcelas do imposto de renda em projetos culturais aprovados de acordo com as diretrizes do PRONAC

- pessoas físicas 6% do imposto devido
- pessoas jurídicas 4% do imposto devido
- os projetos podem ser apresentados a qualquer época do ano
- prazo de 60 dias para análise e divulgação dos resultados



APOIADORES E FINANCIADORES DE PROJETOS

MINISTÉRIO DA CULTURA

- **FNC – FUNDO NACIONAL DE CULTURA**

- financia projetos para a preservação e proteção do patrimônio cultural e histórico brasileiro, financia até 80% do total do projetos

- **DOAÇÃO É DIFERENTE DE PATROCÍNIO**

- doação: a fundo perdido, sem contrapartida e retorno para o doador
- patrocínio: tem contrapartida e condições para receber e empregar os recursos
- www.minc.gov.br
- projeto@minc.gov.br



APOIADORES E FINANCIADORES DE PROJETOS

LEGISLAÇÃO DE INCENTIVOS FISCAIS

- **LEI ROUANET Nº 8.313 DE 23/12/1991**

- restabelece princípios da Lei nº 7.505 de 02 de julho de 1986
- institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura

- **PORTARIA Nº 46 DE 13/03/1998**

- disciplina a lei Rouanet
- disciplina a elaboração, a formalização, a apresentação e a análise de projetos culturais, artísticos e audio-visuais

- **PORTARIA Nº 180 DE 18/06/1998**

- disciplina a Lei Rouanet



LOURDES DE SOUZA MORAES

lourdes@power.ufscar.br

