



INPEAU/UFSC

Instituto de Gestão

Liderança Universitária, da Organização Universitária Interamericana, do Canadá.

DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

**Profa. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen
(CAD/UFSC)**

OBJETIVOS

- Demonstrar, aos participantes do Curso IGLU, a relevância do desenvolvimento e gerência de projetos para a elaboração de projetos comprometidos com os princípios da gestão universitária;
- Apresentar elementos que compõem o planejamento do projeto.

- ⇒ NA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA, EM TODOS OS LUGARES, HÁ OPORTUNIDADES PARA A ELABORAÇÃO DE PROJETOS, DESDE UM LABORATÓRIO DE PESQUISA, UM CURSO, UM GRUPO DE PESQUISA, UM DEPARTAMENTO DE EXTENSÃO, ...**
- => A IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS AJUDA A UNIVERSIDADE A ALCANÇAR A SUA MISSÃO, JUNTAMENTE COM SUAS OPERAÇÕES.**
- => POR ISSO, SABER COMO DESENVOLVER E GERENCIAR PROJETOS TÊM SE TORNADO UM DIFERENCIAL CADA VEZ MAIOR PARA O ALCANCE DA EXCELÊNCIA EM RESULTADOS, SEJA NA OFERTA DE MÃO-DE-OBRA QUALIFICADA PARA O MERCADO DE TRABALHO, SEJA NA OFERTA DE INOVAÇÕES E DESCOBERTAS CIENTÍFICAS QUE RESOLVAM OS PROBLEMAS DA SOCIEDADE, SEJA NA APROXIMAÇÃO COM A COMUNIDADE EXTERNA.**

**ENFIM,
INDEPENDENTEMENTE DA SUA ÁREA DE
ATUAÇÃO, É BEM PROVÁVEL QUE, DE
FORMA CONSCIENTE OU NÃO, TODOS, NA
SUA VIVÊNCIA PROFISSIONAL, ACABEM
POR LIDAR COM PROJETOS, EM UM
MOMENTO OU OUTRO!!!**



O que é um PROJETO?

Tem início e fim
bem determinados

“Um esforço temporário com a finalidade de criar um
produto/serviço único”

O resultado é algo
diferente em
algum aspecto

⇒ **é TEMPORÁRIO:** com início e final definidos, mas com resultados duradouros.

⇒ **POSSUI RESULTADOS EXCLUSIVOS:** gera produtos e serviços únicos.

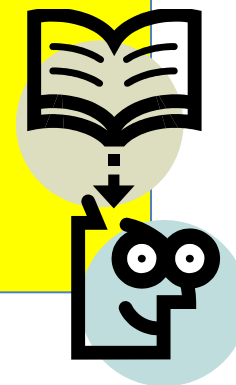
⇒ **TEM UMA ELABORAÇÃO PROGRESSIVA:** é desenvolvido em etapas.

⇒ **DIFERENCIA-SE DAS OPERAÇÕES:** não pode ser contínuo e exige um certo grau de inovação e mudança.

⇒ **é UM INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO:** deve possuir uma relação com as orientações estratégicas da IES.

Em IES, os PROJETOS são resultado:

- ⇒ de uma demanda da sociedade**
- ⇒ de uma necessidade organizacional**
- ⇒ de uma solicitação do usuário externo**
- ⇒ do avanço tecnológico**
- ⇒ de um requisito legal**
- ⇒ de uma curiosidade científica!**



EXEMPLOS DE PROJETOS em IES

- **Desenvolvimento de um novo serviço: preparação de alunos carentes para o vestibular.**
- **Desenvolvimento de um curso de capacitação para uso de determinada tecnologia.**
- **Construção de um prédio.**
- **Uma campanha de conscientização para a preservação da natureza ou para a inclusão social.**
- **Desenvolvimento ou aquisição de um sistema.**
- **Uma edição de um evento científico.**

POR QUE PROJETOS EM IES?

- **CAPTAR RECURSOS**
- **ENFRENTAR PROBLEMAS DE FORMA ORGANIZADA, ÁGIL E PRÁTICA**
- **DESENVOLVER NOVOS MODELOS - LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO**
- **CRIAR BASES PARA NOVAS POLÍTICAS PÚBLICAS**
- **MOBILIZAR O COMPROMISSO COLETIVO**
- **FORTALECER A PARTICIPAÇÃO SOCIAL.**

Quando um projeto é bem estruturado e se desenvolve tranquilamente, seus desafios podem ser estimulantes e prazerosos. Mas, sendo mal definido ou mal gerenciado, pode se tornar um pesadelo para todos os envolvidos, resultar em desastre e prejudicar os envolvidos.

Ralph Keeling

O Projeto é desenvolvido por meio de fases!

FASES:



**O PLANEJAMENTO É DEFINITIVO. POR ISSO, VAMOS
NOS DEDICAR HOJE A ELE!**

O QUE DEVE SER DEFINIDO NO PLANEJAMENTO?

- **POR ONDE COMEÇAR O PROJETO?**
- **COM QUEM PLANEJAR?**
- **PARA QUEM É O PROJETO?**
- **QUANTO CUSTARÁ O PROJETO?**
- **QUEM FINANCIARÁ?**

PLANEJANDO

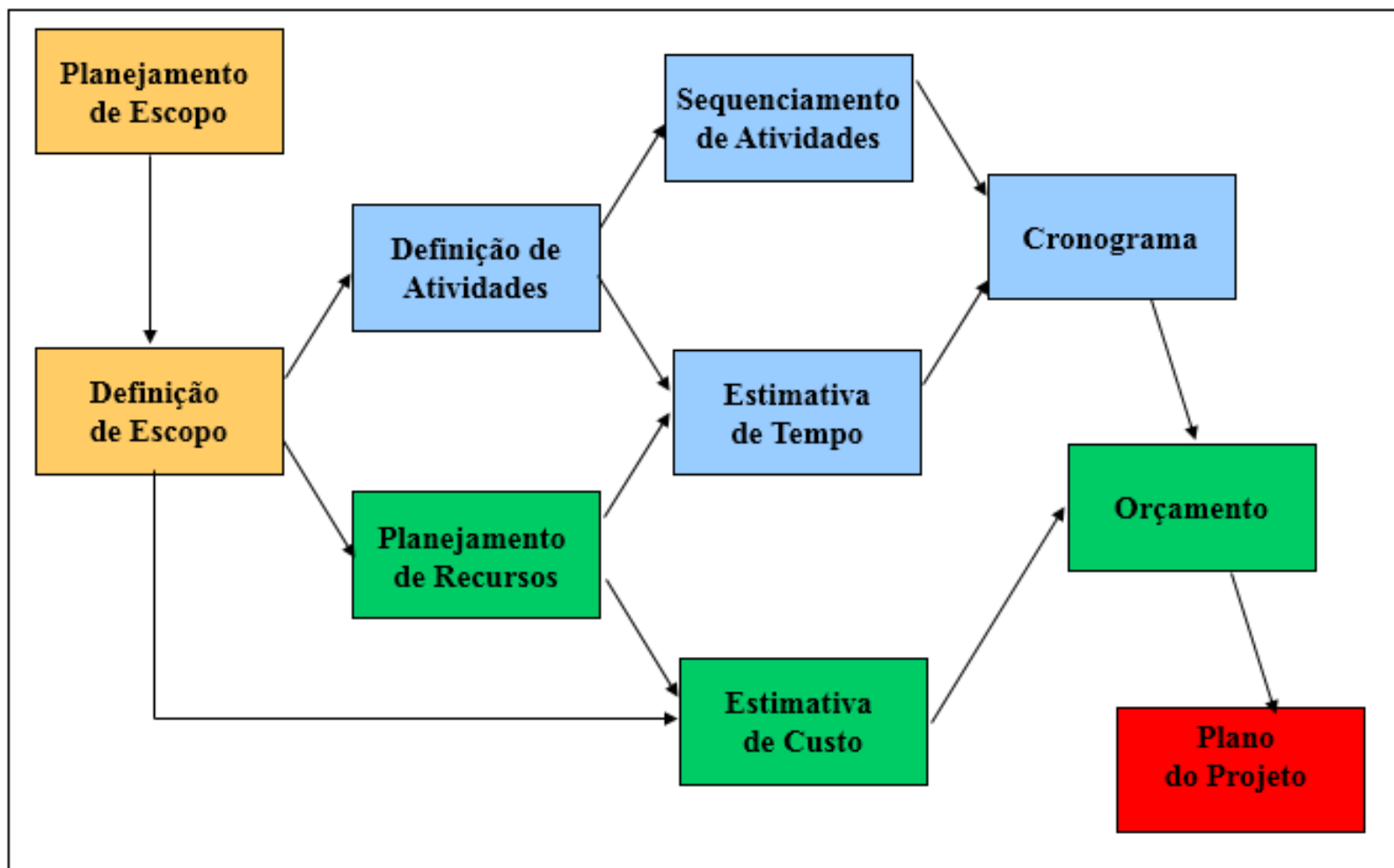
- **COMPREENDER O PROBLEMA, A OPORTUNIDADE, A NECESSIDADE E A DEMANDA !!!**
- **A PARTIR DESTES PONTOS É QUE SERÁ DEFINIDO O ESBOÇO INICIAL DO PROJETO, QUE POR SUA VEZ NORTEARÁ TODOS OS PASSOS SEGUINTE.**

VANTAGENS DE UM PLANEJAMENTO BEM FEITO:

- **O tempo dedicado ao planejamento é vital para evitar problemas na fase de execução.**
- **O objetivo central do planejamento é minimizar a necessidade de revisões durante a execução.**



PROCESSOS CENTRAIS DO PLANEJAMENTO



PASSO 1: FORMULAÇÃO DO TEMA-PROBLEMA

- **O QUE REALMENTE EU QUERO DESENVOLVER COMO PROJETO?**
- **QUAL PROBLEMA/FENÔMENO ME PROVOCA CURIOSIDADE E PARA O QUAL EU DESEJO OBTER UM ESCLARECIMENTO / RESPOSTA / SOLUÇÃO?**

⇒ Assim, É PRECISO DELIMITAR O TEMA!!!!

- **TEMA GERAL: SISTEMAS DE SEGURANÇA EM INFORMÁTICA**
 - **DELIMITAÇÃO 1: SISTEMAS DE SEGURANÇA EM INTRANET**
 - **DELIMITAÇÃO 2: USO DE SISTEMAS DE SEGURANÇA EM INTRANET**
 - **DELIMITAÇÃO 3: USO DE SISTEMAS DE SEGURANÇA EM INTRANET NO ÓRGÃO X**



**CURSO IGLU
BRASIL 2014**
para
DIRIGENTES UNIVERSITÁRIOS

Florianópolis - SC

Como fazer

OBJETIVO?

O que se entende por
“FUNDAMENTAIS”?

- Quais são os objetivos organizacionais?

Esse não é um objetivo específico, pois é “pressuposto básico” de toda a pesquisa.

fundamentais da cultura da Unidade X?

- Analisar na literatura especializada sobre cultura, cultura organizacional e mudanças e transformações;

O que se entende por
“PREDOMINANTE”?

- Identificar a cultura organizacional predominante na Unidade X.

Afinal, QUAL É O OBJETIVO DO PROJETO?

- **O desempenho do Campus 1 é melhor do que o desempenho do Campus 2?**
- **O Campus 1 tem usado seus recursos de maneira eficiente ?**

A resposta esperada é simplista: SIM ou NÃO!

É isso que se deseja?

Ainda: Quais recursos? Todos? O que se entende por Eficiente?



**Administrar inclui muita coisa!!!! Planejar, Organizar,
Dirigir, Controlar, Empreender, Administrar Pessoas,
.... +
Como melhorar? = PERGUNTA DE ENGENHARIA!**

COMO MELHORAR A ADMINISTRAÇÃO DAS IFES?

**NÃO BASTA ELABORAR UM BOM PROJETO, É PRECISO
ELABORAR UM PROJETO VIÁVEL, PASSÍVEL DE
AVALIAÇÃO E APROVAÇÃO!!!**

Verbos de Objetivo Geral e respectivos verbos para objetivos específicos

- **Conhecer**: apontar, citar, classificar, conhecer, definir, descrever, identificar, reconhecer e relatar;
- **Compreender**: compreender, concluir, deduzir, demonstrar, determinar, diferenciar, discutir, interpretar, localizar e reafirmar;
- **Aplicar**: desenvolver, empregar, estruturar, operar, organizar, praticar, selecionar, traçar, aperfeiçoar, melhorar;
- **Analisar**: comparar, criticar, debater, diferenciar, discriminar, examinar, investigar, provar, ensaiar, medir, testar, monitorar e experimentar;
- **Sintetizar**: compor, construir, documentar, especificar, esquematizar, formular, produzir, propor, reunir e sintetizar;
- **Avaliar**: argumentar, avaliar, contrastar, decidir, escolher, estimar, julgar, medir e selecionar.

PASSO 2: REDAÇÃO DA CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA PROBLEMA NA INTRODUÇÃO

É A REDAÇÃO DA INTRODUÇÃO!!!

- **Use uma linguagem clara, objetiva e neutra – evite o uso de adjetivos e advérbios**
- **Afirmativas fortes exigem a identificação da respectiva Fonte.**
- **Conteúdo do texto:**
 - **Caracterizar a organização: dados históricos e da situação atual**
 - **Caracterizar o ambiente (mercado)**
 - **Identificar causas do problema**
 - **Apresentar evidências sobre os efeitos do problema em relação aos aspectos da organização**
 - **Identificar para quem a situação representa um problema (direção ou setores da organização)**
 - **Estabelecer o foco do projeto e seus limites (de que ângulo, sob que perspectiva o pesquisador deseja tratar o problema).**

**Portanto,
QUAL É O CONTEÚDO DA
INTRODUÇÃO?**

1. TEMA
2. PROBLEMA
3. PRESSUPOSTOS (suposições referentes às possíveis respostas ao problema)
4. OBJETIVO GERAL
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (desdobramento do objetivo geral)
6. JUSTIFICATIVA (importância, oportunidade e viabilidade)

Exemplo de Justificativa:

O interesse pelo tema do estudo surgiu a partir do entendimento de que um sistema de informação pode propiciar mudanças revolucionárias em várias áreas: organizações, pessoas, educação e cultura. Cresceu com o estudo de autores conceituados na área e com a leitura de artigos científicos e consolidou-se com o desejo de conhecer a captura, utilização e compartilhamento de informações, via intranet corporativa. Portanto, considera-se a pesquisa, pois ela possibilita a identificação de facilidades ou problemas existentes na concepção do veículo intranet, fatos que podem provocar um repensar a respeito da forma como os sistemas de informação são concebidos no momento atual. Ademais, a adoção da tecnologia da Internet nas organizações tem provocado mudanças comportamentais, e barreiras são percebidas com relação a seu uso. Neste âmbito, são trazidas contribuições à organização em estudo para que possa lidar melhor com comportamentos de resistência diante da tecnologia Intranet.

Trata-se de um trabalho oportuno, na medida em que sua autora atua no departamento de informática da organização em estudo, setor este responsável pela administração da Intranet.

PASSO 4: REDAÇÃO DOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS

- Quais são os pilares teóricos que devem compor o seu projeto?
- Os pilares teóricos devem dar suporte ao alcance dos objetivos do projeto. Portanto, podemos identificá-los a partir deles!!!
- Justificar / sustentar posições com argumentos consistentes e fundamentados
- Usar: variedade de fontes; autores clássicos; bibliografia recente; opinião de *experts*.

COMO A REALIDADE SERÁ INVESTIGADA?

PASSO 5: DELINEAMENTO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

(Como fazer?)

- 1) CARACTERIZAÇÃO da investigação da realidade**
- 2) CLASSIFICAÇÃO da investigação da realidade**
- 3) DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO**
- 4) PERSPECTIVA da investigação**
- 5) LIMITAÇÕES DO MÉTODO**
- 6) TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS**
- 7) TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS**

⇒ **CARACTERIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO (ABORDAGEM):**

- **QUALITATIVA: (Avaliação formativa;
Proposição de Planos)**
- **QUANTITATIVA: (Levantamentos;
Experimentos – relação de causa e efeito)**

CLASSIFICAÇÃO: quanto aos fins

1) Quanto aos FINS:

- **Exploratória**: sondar assunto em áreas que se tem pouco conhecimento acumulado e sistematizado
- **Descritiva**: descrever características de um fenômeno ou população, sem manipulação dos dados
- **Explicativa**: explicar razões da ocorrência dos fenômenos
- **Metodológica**: visa a construção de métodos/modelos
- **Aplicada**: gerar conhecimento para a aplicação prática
- **Intervencionista**: interferir na realidade estudada.

- **Quanto aos MEIOS:**
 - **Pesquisa de Campo**: coleta de dados no local dos fatos
 - **Pesquisa de Laboratório**: coleta de dados em local circunscrito e controlado
 - **Bibliográfica**: coleta de dados em material impresso e publicado
 - **Documental**: em documentos (que não receberam tratamento analítico)
 - **Experimental**: visa testar variáveis – das ciências naturais
 - **Ex-Post Facto**: analisa fatos do passado (sem controlar variáveis)
 - **Participante**: interação entre pesquisador e contexto pesquisado
 - **Pesquisa-Ação**: interagir e agir no contexto pesquisado (pesq.aplicada)
 - **Estudo de Caso**: estudo profundo de caso, fenômeno ou fato (Como e Por quê? fenômenos acontecem). Unidade de Análise: o que será estudado.

DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO

- ⇒ Determinação da População-alvo do estudo
 - ⇒ Determinação da Amostra
 - Probabilística: Aleatória simples, Estratificada
 - Não-probabilística: Às vezes é preciso optar por uma amostra cujos elementos são escolhidos de forma intencional - **por Acessibilidade, por Tipicidade**. Ou a amostra pode ser **Acidental**.
- ⇒ Sujeitos?!

COLETA DE DADOS

- ✓ **OBSERVAÇÃO** participante ou não-participante,
- ✓ **ENTREVISTA** semi-estruturada (a partir de um ROTEIRO)
- ✓ **ENTREVISTA** Estruturada (com Questionário)
- ✓ **ENTREVISTA** não-estruturada
- ✓ **FORMULÁRIO,**
- ✓ **FICHÁRIOS,**
- ✓ **MATERIAL AUDIO-VISUAL, FOTOGRAFIAS, CD'S**

Exemplo de ROTEIRO

Hora da entrevista:

Data:

Local:

Entrevistador:

Entrevistado:

Posição do entrevistado:

Pesquisa: Limites e possibilidades na Implantação de uma TI na Organização X

Perguntas:

- 1) Qual foi o seu papel na implantação da nova TI?
- 2) O que aconteceu desde que ela foi implantada?
- 3) Qual foi o impacto dessa implantação no seu departamento?
- 4) Aconteceram incidentes no processo? Quais? Como foram solucionados?
- 5) O que você identifica como facilitador do processo?
- 6) (agradeça; assegure a confidencialidade das respostas e de possíveis entrevistas futuras).

**EFETIVAMENTE, O QUE EU DEVO INVESTIGAR
SOBRE O TEMA ESCOLHIDO? =>
IDENTIFICANDO CATEGORIAS DA ANÁLISE
e respectivos fatores**

■ **De onde vem as categorias de análise?**

**Geralmente de uma fonte e/ou de um estudo exploratório
(anterior ao início da pesquisa).**

=> Exemplo:

Quadro 2: Categorias e fatores de análise



OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIAS DE ANALISE	FATORES DE ANALISE	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
Descrever a atuação do profissional de enfermagem na unidade de enfermagem X	Atuação do profissional de enfermagem	Divisão do trabalho (descrição do cargo); sistema de autoridade; sistema de comunicação.	Pesquisa documental; entrevista semiestruturada; Observação direta.
Caracterizar mecanismos (formas e meios) usados para compartilhar conhecimento na unidade de enfermagem X	Mecanismos (formas e meios) usados para compartilhar conhecimento	Tipo de conhecimento compartilhado (tácito ou explícito); Meios de compartilhamento diretos e indiretos (adaptado de: ALCARÁ et al, 2009; ANDRASEAN; ANDREASEAN, 2013);	Observação direta; Entrevista semiestruturada
Identificar facilitadores e barreiras para o compartilhamento do conhecimento na unidade de enfermagem X	Facilitadores e barreiras para o compartilhamento do conhecimento	Confiança; Motivação intrínseca; fatores estruturais (ALACARÁ et al, 2009).	Entrevista semiestruturada
Propor ações para o aperfeiçoamento do compartilhamento do conhecimento na unidade de enfermagem X	Papel do gestor diante dos facilitadores e barreiras		Pesquisa bibliográfica.

Fonte: Elaborado pela autora.



ANÁLISE DOS DADOS

- **Modelo interpretativo de análise** (TRIVIÑOS, 2006) = apoia-se em 3 aspectos fundamentais: resultados alcançados; Teoria; e na experiência pessoal do investigador.
- **Pattern Matching** (YIN, 2005)
- **Ferramentas estatísticas**

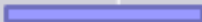





EXEMPLO DE ANÁLISE DOS DADOS:

Quando perguntado sobre a importância em se trocar senhas periodicamente visando garantir a segurança da Intranet, o entrevistado Xyz, lotado no departamento de pessoal da referida organização, fez a seguinte afirmativa:

Desde que a Intranet foi implantada no Órgão X, há 8 anos, fiz apenas uma troca de senha, não porque pensei na sua segurança, mas porque precisei, já que havia esquecido da senha que o sistema me forneceu na primeira vez. Não acho que isso seja, de fato, uma ameaça à Intranet, pois há outros meios da organização garanti-la. Isso não é responsabilidade do usuário.

A partir deste depoimento, compreende-se que a postura revelada pelo entrevistado, diante do assunto, é considerada ameaçadora. Pois, quanto ao assunto, Abc (2000) diz que “uma das maiores ameaças à segurança lógica dos dados dispostos na Intranet está relacionada com a falta de atenção dos seus usuários em trocar com frequência as suas senhas de acesso”. Sendo assim, a partir da opinião do especialista Abc (2000), é possível afirmar que a segurança da Intranet no Órgão X corre sérios riscos neste quesito.

CRONOGRAMA

ID	Atividade	Predecessor	Duração	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
1	Análise de requerimentos		30 dias					
2	Modelagem dados	1	15 dias					
3	Protótipo de telas	1	5 dias					
4	Detalhamento de funções	1	20 dias					
5	Programação	2;3;4	40 dias					
6	Testes	5	5 dias					

CRONOGRAMA FÍSICO FINANCEIRO

ID	Atividade	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	TOTAL
1	Análise de requerimentos	2.500,00	500,00			3.000,00
2	Modelagem dados		1.200,00	600,00		1.800,00
3	Protótipo de telas		1.800,00			1.800,00
4	Detalhamento de funções		2.500,00	1.600,00		4.100,00
5	Programação			1.500,00	1.500,00	3.000,00
	TOTAL	2.500,00	6.000,00	3.700,0	1.500,00	

Finalmente, como fica o **TÍTULO** do **PROJETO**?

⇒ Ele revela o próprio **OBJETIVO GERAL**

⇒ Então, por exemplo,

- Se o **Objetivo Geral** é:

PROPOR AÇÕES DE INCLUSÃO DA PcD NA IES X.

⇒ o **TÍTULO** do trabalho é:

PROPOSTA DE AÇÕES DE INCLUSÃO DA PcD PARA A IES X



AGRADEÇO A ATENÇÃO
Profa. Dra. Alessandra de
Linhares Jacobsen