



Universidade Federal
do Rio de Janeiro

Escola Politécnica



**DESAFIOS PARA A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS
SOCIAIS - O CASO DO PROJETO GESTÃO COMPARTILHADA DA PESCA NA
BIG - GPESCA**

Jair Nastalino Pires Oliveira

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de
Engenharia de Produção da Escola Politécnica,
Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte
dos requisitos necessários à obtenção do título de
Engenheiro de Produção.

Orientador: Sidney Lianza

Co-Orientador: Felipe Addor

Rio de Janeiro

Setembro de 2012

DESAFIOS PARA A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS
SOCIAIS -= O CASO DO PROJETO GESTÃO COMPARTILHADA DA PESCA NA
BIG – GPESCA.

Jair Nastalino Pires Oliveira

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO
DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO
DE PRODUÇÃO.

Banca Examinadora:

Prof. Sidney Lianza, D.Sc. (Orientador)

Prof. Felipe Addor, M.Sc. (Co-Orientador)

Prof. Ismael da Silva Soares, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

SETEMBRO 2012

OLIVEIRA, Jair Nastalino Pires

Desafios para a Engenharia de Produção na Gestão de Projetos Sociais – O caso do Projeto Gestão Compartilhada da Pesca na BIG/ Jair Nastalino Pires Oliveira – Rio de Janeiro: UFRJ / Escola Politécnica, 2012.

VII, 54 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Sidney Lianza

Projeto de Graduação – UFRJ / Escola Politécnica / Curso de Engenharia de Produção, 2012.

Referências Bibliográficas: p. 41-43

1. Gestão de Projetos Sociais. 2. Engenharia de Produção. 3. Desafios. I. Lianza, Sidney. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de Produção. III. Título.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica / UFRJ como parte dos requisitos mínimos necessários para obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

DESAFIOS PARA A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS
SOCIAIS -- O CASO DO PROJETO GESTÃO COMPARTILHADA DA PESCA NA
BIG – GPESCA.

Jair Nastalino Pires Oliveira

Setembro / 2012

Orientador: Sidney Lianza

Curso: Engenharia de Produção

O presente projeto tem por objetivo mostrar os maiores desafios da Engenharia de Produção na gestão de um projeto de ação de políticas públicas quando emergem da demanda e necessidade das comunidades, porque envolvem muita burocracia, várias instituições, ferramentas eletrônicas de controle do Governo, como por exemplo, o Sistema de Convênios (SICONV).

No estudo, os conceitos e teorias estudadas serão relacionados. Feito isso, será analisado o caso da Gestão do Projeto de “Gestão Compartilhada na Baía de Ilha Grande”, BIG. Por fim, será proposto alguns ajustes, de modo a simplificar a gestão de um projeto Social.

Palavras-chave: Gestão Projetos Sociais, Engenharia de Produção e Gestão Compartilhada

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Production Engineer.

CHALLENGES FOR THE INDUSTRIAL ENGINEERING IN SOCIAL PROJECTS
MANAGEMENT – THE FISHERY SHARED MANAGEMENT PROJECT IN BIG G-
PESCA CASE

Jair Nastalino Pires Oliveira

This project aims to show the greatest challenges of Production Engineering in the management of a public policies action project when it emerges from demands and needs of communities. This is because these involve too much bureaucracy, various institutions, Government electronic control tools, like the Covenants System (SICONV). Here, the concepts and theories studied are related. Then, the case will be considered in the management of the project "Shared Management in the Bay of Ilha Grande," BIG. Finally, some adjustments will be proposed in order to simplify the management of a social project.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
2. Metodologia de Pesquisa	3
2.1 Gestão de Projetos	4
2.1.1 Historia da Gestão de Projetos	7
2.1.2 Métodos e Ferramentas tradicionais de Gestão de Projetos	8
2.2 Gestão de Projetos Sociais	15
2.2.1 Particularidades da Gestão de Projetos Sociais	15
2.2.2 Desafios da Gestão de Projetos Sociais	16
2.3 Gestão de projetos governamentais no Brasil	17
2.3.1 Formas de Financiamento	18
2.3.2 Normas Gestão	19
2.3.3 Ferramentas de Gestão	20
3 O Projeto GPESCA	24
3.1 Origem	24

3.2	Objetivos e Parceiros.....	26
3.3	Descrição do desenvolvimento do projeto.....	26
3.4	Avanços conquistados.....	29
4	A gestão do projeto GPESCA.....	29
4.1	Principais desafios da gestão do projeto.....	30
4.2	Incompatibilidades entre realidade e regras/normas.....	37
5.	Conclusões.....	39
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
	Anexos.....	44
	Anexo 1 - Diretrizes para um Programa de Políticas Públicas para a Gestão Compartilhada dos Recursos Pesqueiros e Aquícolas na Baía da Ilha Grande.....	44
	Anexo 2 – Lei Complementar 101, de 04 de maio de 2000 – Lei de responsabilidade Fiscal – LRF.....	44

1. INTRODUÇÃO

O estímulo para o desenvolvimento deste trabalho foi minha atuação como Coordenador de Gestão e Administração Financeira no projeto “Desenvolvimento e Gerenciamento de Sistemas de Gestão da Aqüicultura e Pesca na Baía de Ilha Grande”, denominado “GPESCA” desenvolvido pelo Núcleo de Solidariedade Técnica (SOLTEC/UFRJ) em parceria com a Fundação Instituto de Pesca do Estado do Rio de Janeiro (FIPERJ) e o Ministério da Pesca e Aqüicultura (MPA) e o responsável jurídico deste projeto foi a Fundação Universitária José Bonifácio (FUJB).

“O SOLTEC/UFRJ é um Núcleo Interdisciplinar de Ensino, Pesquisa e Extensão, oriundo da Escola Politécnica da UFRJ, que atua por meio de atitude solidária, desenvolvendo competências em políticas públicas para a geração de trabalho e renda e promoção de direitos humanos. A existência do Núcleo está baseada na mobilização e na ação de estudantes e nos conhecimentos desenvolvidos na universidade. O núcleo pauta suas operações pela solidariedade técnica, uma vez que suas parcerias são estabelecidas por meio de responsabilidade recíproca e de interesse comum, devendo, assim, propiciar aos seus integrantes o desenvolvimento de competências e habilidades sociais e técnicas.”, (www.soltec.ufrj.br, consultado em 03/11/11).

A FIPERJ é uma instituição estadual vinculada a Secretaria Estadual de Abastecimento e Pesca – SEDRAP, e presta serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural para os pescadores e aqüicultores fluminenses para atuar neste projeto como Co-Executora. Ela atua em várias ações referentes à pesca e maricultura na Baía da Ilha Grande junto aos diferentes atores regionais.

A (FUJB) pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, credenciada como Fundação de Apoio à UFRJ, atuando na concessão de auxílio financeiro a projetos, promovendo a captação de recursos por intermédio de contratos, convênios, doações, patrocínios, financiamentos, orientando equipes na elaboração de propostas e projetos, viabilizando importação de equipamentos e apoiando, entre outros, iniciativas no campo editorial e eventos científicos e culturais.

Em termos metodológicos foram utilizadas práticas de gestão compartilhada, construídas e/ou adaptadas que estavam em consonância tanto à proposta do projeto

quanto à realidade local que permitia a participação plena da população e das instituições da região. Visando atender o principal objetivo da proposta do projeto foram: (i) mapeamento das relações de poder e conflitos na região, (ii) levantamento da bibliografia socioambiental, (iii) realização de visitas a diversas comunidades/empreendimentos da região, como forma de ter um diagnóstico rápido participativo nessas localidades. Através de estratégias que visaram a articulação e o diálogo entre os atores das diversas instâncias, as organizações e os beneficiários (pescadores e aquicultores), articulando com a população, instituições de pesquisa e ensino, organizações sociais, poder público, etc.

Na Baía de Ilha Grande, litoral sul do Estado do Rio de Janeiro são muitos os impactos econômicos e socioambientais que a pesca sofre. Em função da interação com diferentes atividades econômicas, tais como turismo, portos comerciais, terminal petrolífero, usinas nucleares, maricultura, navegação e legislação ambiental. Nesse contexto, populações tradicionais que há gerações habitam e usufruem dos recursos naturais disponíveis, como os pescadores, vão perdendo espaços com a chegada dos grandes empreendimentos. Como resultado, o número de pescadores artesanais encontra-se em processo de redução, sofrendo um processo de troca cultural intenso, obrigando-os a migrarem para outras profissões (construção civil, por exemplo), a morarem longe do mar, indo morar em favelas e deixando uma atividade que praticam desde pequenos, que é uma herança de outras gerações familiares.

Pretendo mostrar os maiores desafios da Engenharia de Produção na gestão de um projeto de ação de políticas públicas quando emergem da demanda e necessidade das comunidades, porque envolvem muita burocracia, várias instituições, ferramentas eletrônicas de controle do Governo, como por exemplo, o Sistema de Convênios (SICONV).

Durante a execução da coordenação de gestão financeira do Projeto GPESCA, deparei-me com vários desafios no dia a dia da execução do mesmo e conversando com o meu orientador, também Coordenador Geral do projeto, achamos adequado elaborar este trabalho de modo que sirva como ferramenta para novos projetos da mesma natureza e também um aprendizado para a execução dos mesmos.

Os projetos sociais financiados por recursos públicos têm algumas diferenças com os projetos de empresas privadas, porque tudo é regido por uma legislação rigorosa, ou seja, não têm a mesma flexibilidade. Um exemplo é a lei 8666/93 (acessado no seguinte link: <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei8666.pdf>), que

estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (www.convenios.com.br, consultado em 04/11/2011). As diversas orientações e os vários detalhes colocados para a gestão desse tipo de projeto obriga que a equipe de Gestão de um Projeto Social entenda a legislação.

No primeiro e segundo capítulo, vou falar da questão de gestão de projetos, onde abordarei a teoria de gestão em geral e, particularmente a gestão de projetos sociais. No terceiro capítulo descrevo o Projeto Gpesca em si, a forma que surgiu, um pouco da história, a execução e a gestão do término dele. No quarto capítulo será a descrição dos principais desafios na execução dessa gestão e finalmente a conclusão com sugestões de melhorias/adaptação aos projetos sociais.

2. Metodologia de Pesquisa

A metodologia consistirá inicialmente de uma revisão bibliográfica, com base em teses, livros, artigos científicos e outros documentos, de dois temas-chave para o projeto: Baía da Ilha Grande e a gestão de projetos sociais. Para este último, começarei revendo textos sobre gestão de projetos, de forma ampla, dando foco, em seguida, para a questão de gestão de projetos sociais, e as peculiaridades desse tipo de gestão. Finalmente, buscarei informações sobre gestão de projetos governamentais, já que o caso aqui estudado é um projeto social financiado pelo governo, o que também resulta em novas peculiaridades que não podem ser ignoradas.

Em seguida, pretendo fazer uma descrição do projeto GPESCA a partir de documentos que foram produto de seu trabalho (Plano de Trabalho, Relatórios) e da minha vivência como coordenador administrativo-financeiro do projeto.

Finalmente, para a parte analítica do caso, pretendo fazer entrevistas com funcionários de órgãos públicos, profissionais que trabalham diretamente com projetos sociais governamentais e pessoas que atuaram no próprio projeto.

2.1 Gestão de Projetos

A abordagem por gestão de projetos torna-se cada vez mais presente nas diversas áreas da Engenharia de Produção. Apresentando-se como um método eficaz e direcionado de resolução de problemas, multiplicam-se as estratégias, métodos, ferramentas que tomam a perspectiva projetista como base para o fortalecimento de organizações. Apresento, a seguir, uma revisão bibliográfica de forma a introduzir a temática da gestão de projetos, ilustrando a força que essa área vem tendo na Engenharia de Produção. Em seguida, aprofundo a revisão com foco no âmbito do caso aqui estudado, isto é, trabalhando com autores que tratam da gestão de projetos sociais e da gestão de projetos governamentais; estes serão a base para a reflexão analítica sobre a experiência.

Para MEREDITH e MANTELL (2000), projeto é uma atividade periódica com um conjunto bem definido de almeçados resultados finais. Os autores dizem, ainda, que ele pode ser dividido em subtarefas que precisam ser realizadas a fim de atingir as metas do projeto. Em geral, o desenvolvimento de um projeto é complexo, significando subtarefas que requerem cuidadosa coordenação em termos de cronometragem, precedência, custo e desempenho.

O tempo de duração de um projeto é dividido em algumas fases que conjuntamente representam seu , Ciclo de Vida. Há algumas diferentes divisões feitas na bibliografia, mas, de forma básica, podemos identificar três principais fases do Ciclo de Vida de um projeto:

1 – Definição do Escopo e Planejamento: essa fase inicial consiste em definir os objetivos do projeto bem como as atividades que o irão compor e realizar o planejamento de prazos, recursos necessários, etc;

2 – Execução: a segunda fase consiste em realizar o planejado, isto é, executar as atividades previstas no plano do projeto, desenvolvendo ações de monitoramento do andamento das tarefas em execução;

3 – Encerramento: Com a execução das principais atividades previstas, o projeto entra na fase de encerramento, que consiste na verificação dos produtos do projeto, na elaboração de relatórios, etc (essa fase em geral é subestimado no planejamento, representando, na maioria das vezes, um gasto de tempo e recursos maior que o previsto) Ritzman e Krajewski - Administração de Produção e Operações (2009).

Conforme vemos na Figura 1, a forma como se distribui, em geral, a demanda de recursos de um projeto ao longo de seu ciclo de vida:

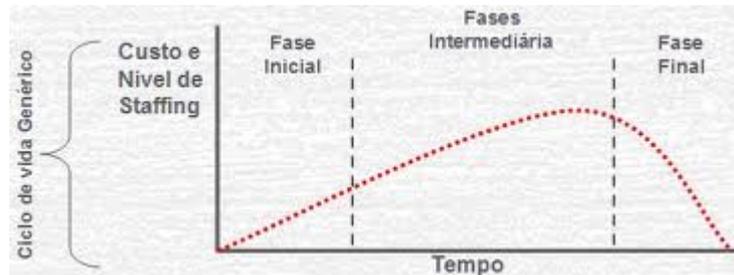


Figura 1- Ciclo de vida de um projeto

Fonte: www.ufba.br, consultado em 10/01/2012.

A gestão de projetos disponibiliza para as entidades ferramentas que melhoram a habilidade para planejar, organizar, executar e monitorar as atividades de modo a atingir os prazos estipulados (MEREDITH e MANTELL, 2000).

Para KERZNER (1992), gestão de projetos é planejamento, organização, direção e controle de recursos organizacionais, num dado empreendimento, levando-se em conta o tempo, custo e desempenho estimados e a manutenção de boa relação com o cliente.

“O Project Management Institute – PMI® define gestão de projetos como aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. O gerente de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto” (PMI, 2004).

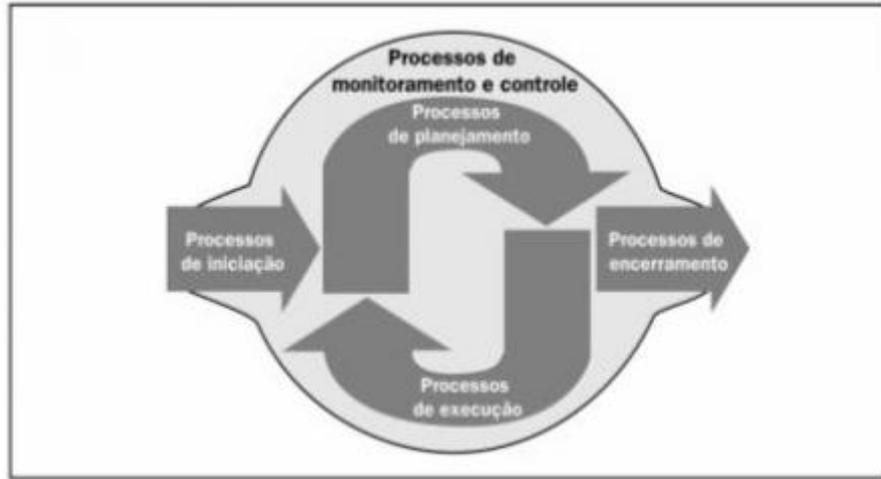


Figura 2- Representação do fluxo de processos de um projeto – PMI

Fonte: SANTOS, A. e SANTOS, M. p.4.

ANGELO, A (2002) menciona a metodologia britânica *Prince2*, como segue: “lançado em 1996 pelo governo inglês e adotado como padrão para gerenciamento dos projetos de sistemas de informação do governo, que tem as seguintes características para gestão de projetos: controle e organização do início ao fim, regular a revisão de progressos baseada nos planos e no *business case*, pontos de decisão flexíveis, gerenciamento efetivo de qualquer desvio do planejamento, envolvimento da gerência e das partes interessadas em momentos-chave durante toda a execução do projeto e um bom canal de comunicação entre o time do projeto e o restante da organização”.

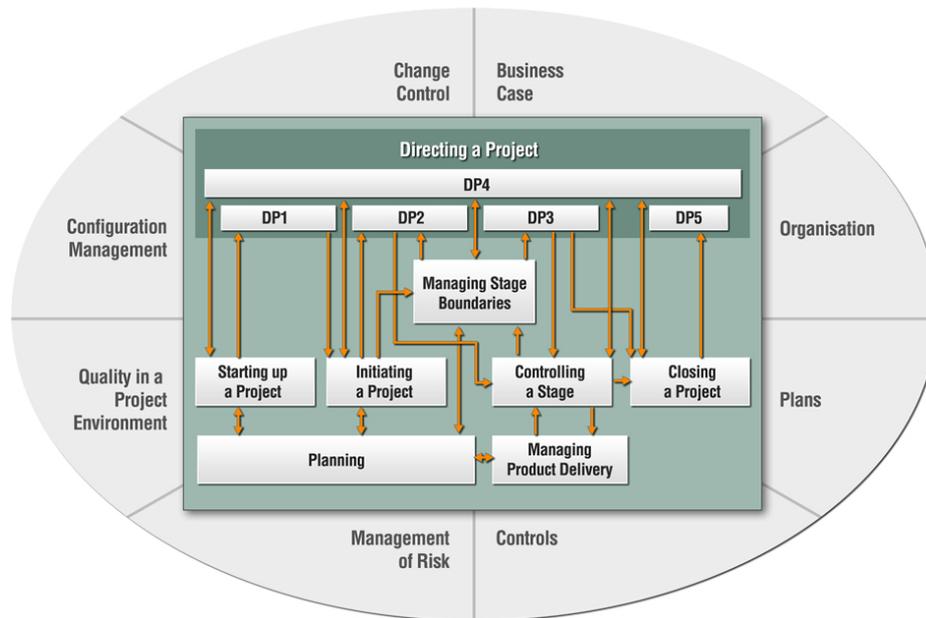


Figura 3- Processos e componentes PRINCE2

Fonte: ANGELO, A. (2002).

2.1.1 Historia da Gestão de Projetos

Segundo CLELAND e IRELAND (2002) gerência de projetos esteve presente ao longo da história da humanidade, mesmo de maneira informal, como por exemplo, na construção das pirâmides no Egito. No início dos anos 60, o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência.

Segundo alguns autores a gestão de projetos é uma atividade nova, surgindo na década de 50 quando houve um aumento significativo na complexidade dos negócios em escala mundial, por causa da revolução industrial o que deu origem aos princípios da gestão de projetos. Conseqüentemente, a partir daí surgiu uma grande necessidade de sistematizar e orientar a forma de gerir estas organizações MARTINS (2003).

No final da década de 60 um grupo de cientistas da NASA (*National Aeronautics and Space Administration*), reuniram para estudar as melhores práticas de gestão de projetos, tendo surgido o Project Management Institute -PMI, (PMI, 2004).

“Enquanto vários modelos de negócio desenvolveram-se neste período, todos eles compartilharam uma estrutura de suporte comum: projetos são liderados por um gerente de projetos, que põe pessoas juntas em um time e assegura a integração e comunicação de fluxos de trabalho através de diferentes departamentos” (SISK, 1998).

O volume de projetos e as mudanças no cenário mundial, cada vez mais competitivo, geram a necessidade de resultados mais rápidos, com qualidade maior e custo menor, DINSMORE e CAVALIERI (2003).

2.1.2 Métodos e Ferramentas tradicionais de Gestão de Projetos

Para facilitar a gestão de projetos, desde a elaboração, planejamento, término de projetos, existem várias ferramentas que facilita no acompanhamento e monitoramento dessas tarefas, algumas gratuitas, outras não e cada uma com sua particularidade. O uso das ferramentas ajuda a estabelecer e ajustar as datas, tarefas, a priorizar atividades, ou seja, simplifica o acompanhamento do escopo do projeto, como também ajuda na elaboração do projeto. A seguir são descritas algumas ferramentas explicitando as suas funcionalidades que podem ajudar no dia a dia do projeto.

PERT-COM

Há metodologias que facilitam no acompanhamento dos projetos, estes são usados como por exemplo o Método *PERT-CPM* (*Program Evaluation and Review Technique Critical Path Method*), foram desenvolvidas na década de 50, mais precisamente em 1958. O *PERT* permitiu instituir uma linguagem de planejamento e controle, que todo o mundo entendia, enquanto o *CPM* ajuda a identificar e monitorar o caminho crítico de um projeto, identificar onde os recursos escassos podem ser mais bem aplicados, sem prejuízo. Uma das desvantagens dela é ser essencialmente numérico e mecânico, ou seja, não levam em conta as questões humanas.

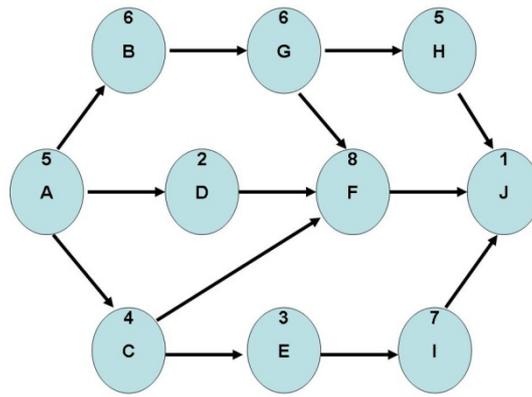


Figura 4- Diagrama do caminho crítico

Fonte: <http://gestaodeprojetos10.blogspot.com/2010/06/>, consultado em 15/01/2012.

Gráfico de Gantt

Uma ferramenta que faz parte da história é o Gráfico de Gantt, um tipo de gráfico de barras que permite visualizar as atividades com datas de início e fim, isto é, quanto tempo cada atividade levará e é possível decompor as atividades em subatividades. O gráfico de Gantt, normalmente está integrado nas ferramentas usadas na Gestão de Projetos, como por exemplo, no *MSPProject* e no *OpenProj*, ferramentas essas que serão descritas mais a frente.

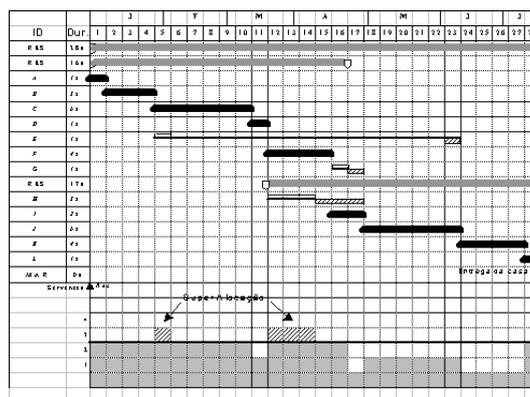


Figura 5- Gráfico de Gantt.

Fonte: Escrivão Filho et al, 1998

Stage Gate

O *Stage gate* também é uma ferramenta em que as atividades são agrupadas em partes, fases ou estágios, facilitando o monitoramento, como por exemplo, projeto detalhado e desenvolvimento de conceito. O projeto não pode passar para o “estágio” seguinte sem uma revisão gerencial. Ele promove o compromisso dos recursos, por “estágios”, com o andamento do projeto. Uma das desvantagens do *Stage Gate* é a demanda de tempo, para fazer o controle, o que pode engessar o projeto.

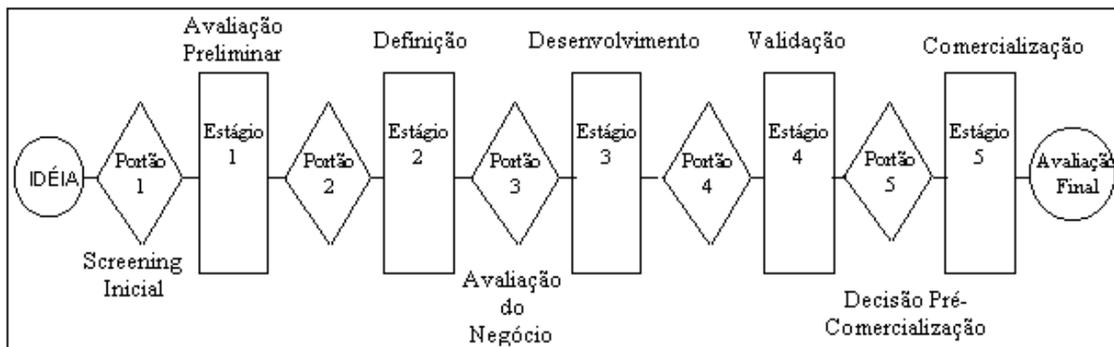


Figura 6 - Processo "Stage-Gate"

Fonte: Cooper, 1990

Microsoft Office Project

A *Microsoft Office Project* é um aplicativo de gerenciamento de projetos que você pode utilizar para planejar, programar e representar graficamente as informações sobre projetos, o *Microsoft Project* recalcula rapidamente os cronogramas e permite-lhe ver como as mudanças em uma parte do projeto podem afetar os seus planos como um todo.

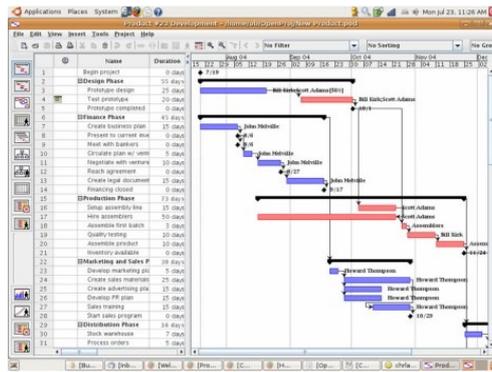


Figura 9 - OpenProj

Fonte: online-tech-tips.com, consultado em 15/01/2012

DotProject

O DotProject é um sistema de gestão de projetos em software livre de fácil utilização, com um conjunto de funcionalidades e características que o tornam indicado para implementação em ambientes corporativos, pois atende a diversas necessidades de gerentes e Escritórios de Projetos.

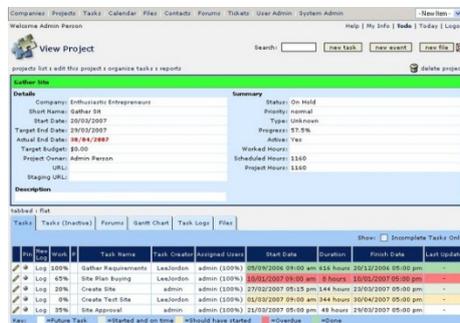


Figura 10- Dotproj

Fonte: linuxgazette.net

Primavera da Oracle

O Primavera da Oracle ajuda instituições com muitos projetos a gerenciar todo o ciclo de vida do portfólio, incluindo projetos de todos os tamanhos, a Primavera da Oracle ajuda a tomar melhores decisões, avaliar os riscos e recompensas associados aos projetos e determinar se há recursos suficientes com as capacitações certas para realizar

o trabalho. Essas excelentes soluções fornecem os recursos de execução e controle de projetos necessários para entregar projetos com sucesso e pontualidade, dentro do orçamento e com a qualidade pretendida.

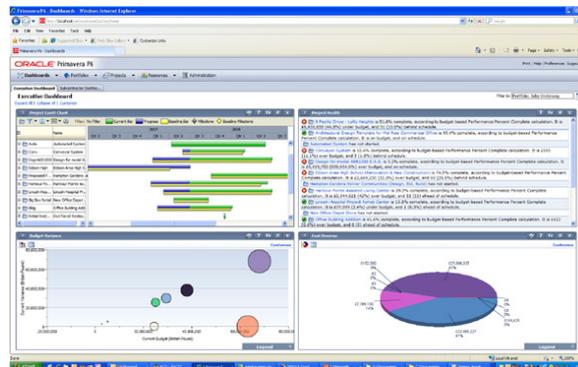


Figura 11- Primavera Oracle

Fonte: <http://www.file-extensions.org/primavera-enterprise>, consultado em 15/01/2012.

Essas são algumas das ferramentas de gestão de projetos mais utilizadas no dia a dia das instituições, mas existe o PMBOK, um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, identifica na comunidade de gestão de projetos, um conjunto amplamente reconhecido como boa prática, aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo.

O PMI define a gestão de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos.

Ele divide a gestão de projetos em nove áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições considerando o escopo, tempo, custos e qualidade os principais para atingir o objetivo do projeto.



Figura 12: Áreas de conhecimento da gestão de projetos – PMI
 Fonte: <http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/img/>, consultado em 15/01/2012

Como tinha escrito antes, o PMBOK trabalha com cinco processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, esses grupos de processos de gestão de projetos tem uma correspondência com o conceito do ciclo PDCA (Plan- Do_Check_Act): Planejar, Fazer, Verificar, Agir (corrigir e melhorar).



Figura 13 – Ciclo PDCA

Fonte: innoscienceblog.blogspot.com, consultado 15/01/2012

2.2 Gestão de Projetos Sociais

Apesar dos grandes avanços que se percebe no campo da gestão de projetos tradicionais, podemos dizer que o campo de gestão de projetos sociais ainda está um passo atrás. Embora venha ganhando importância cada vez maior, esse campo ainda é muito menos desenvolvido, contando com um número muito menor de ferramentas e com uma bibliografia tímida, se comparado ao campo apresentado anteriormente.

As diversas variáveis adicionais que um projeto social possui no seu desenvolvimento (como aspectos como as metodologias participativas, a autogestão, indicadores sociais e ambientais, etc) não são plenamente assumidas pelas ferramentas de metodologias de gestão de projetos, exigindo novos estudos que estejam enfocados especificamente nesse campo.

Os projetos sociais envolvem diversos campos: educação, defesa de direitos humanos, desenvolvimento comunitário, saúde, cultura, meio ambiente, ensino continuado, sendo assim há uma demanda de um amplo estudo para contribuir com técnicas de gestão.

A gestão social deve ser capaz de romper com os conceitos tradicionais de gestão; deve conduzir as pessoas para a busca da emancipação e auto realização com alcance da satisfação social e concretização das potencialidades. Kliksberg (1994)

Para Tenório (1998, p.8), deve ser entendida como “um conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolva por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo seu caráter burocrático em função da relação direta entre processo administrativo e a múltipla participação social e política”.

2.2.1 Particularidades da Gestão de Projetos Sociais

LEONARDO SANTOS, (2008, p.29) APUD CLEMENTE E FERNANDO (2002), diz que “Gestão de Projetos existe uma integração de fatores econômicos, sociais, políticos e culturais que influenciam nos objetivos e resultados”.

Para CEPAL (2000) gestão de projetos sociais, consiste em buscar coerência em ações integradas para obtenção de resultados que possam suprir as necessidades, em parte, e mudar uma realidade socioambiental.

CLEMENTE DE FERNANDES, (2002) diz que a dialogicidade entre os autores pode aumentar ou diminuir o sucesso da gestão do Projeto Social. Neste Contexto é possível identificar divergências que podem pôr em risco à gestão do projeto social ou mesma a sua implantação.

Os projetos sociais para terem maior efetividade social devem ser participativos, para que possa refletir o mais próximo das necessidades locais a metodologia do desenvolvimento do projeto deveria ser fruto de uma construção coletiva entre as comunidades onde será implantada e a equipe de execução. A negociação buscando um consenso quanto aos objetivos e metas é um processo de articulação e cooperação envolvendo as entidades públicas, executores, comunidades beneficiárias, ou seja, todos os interessados, demanda que seus conteúdos sejam precisos, sistemáticos e ter encadeamentos nas ações, tem que saber comunicar, saber trabalhar de forma participativa, tem que ter uma dimensão pedagógica.

Em termos metodológicos, o projeto se fundamentou nos preceitos da pesquisa-ação. Fazendo uso de práticas participativas, que deram subsídios na compreensão das relações (sociedade-ambiente), dos processos e, principalmente, orientaram na proposição de linhas de ação para uma gestão dos recursos naturais (pesqueiros e aquícolas) de forma integrada, participativa e incluyente.

Ao se utilizar da Pesquisa-Ação, os resultados do projeto poderão propiciar novos arranjos e modelos de gestão que priorizem o compartilhamento das decisões, o respeito aos modos de vida das comunidades tradicionais, bem como as formas de ordenamento dos recursos (pesqueiros e aquícolas) condizentes com as condições e particularidades ecológicas da região da baía de Ilha Grande.

2.2.2 Desafios da Gestão de Projetos Sociais

A gestão de projetos sociais tem particularidades, então isso implica em desafios, sendo um processo participativo, há vários interesses, ideologias, para escolher ou priorizar um objetivo e não outro depende da forma que cada um vê, temos que entender

as diferentes visões do mundo, diferentes interesses para chegarmos num consenso. Durante o planejamento devemos levar em conta os aspectos técnicos, políticos e sociais envolvidos no projeto.

Também é fundamental identificar os atores envolvidos que podem influenciar nas metas do projeto, como eles se inserem na sociedade, para facilitar a execução do projeto.

É preciso ter um conhecimento da comunidade, entender a realidade local, social e institucional na qual pretende trabalhar e também ter uma integração com a comunidade, e entidades públicas, porque às vezes pode ser que os mesmos estejam executando as mesmas ações e com essa integração de certeza gera menos conflitos e também não haverá duplicação dessas ações.

Como é um processo participativo, normalmente envolve toda a comunidade interessada e várias identidades o que implica na burocratização do processo e muitas das vezes a comunidade não está preparada para as exigências, porque na maioria das vezes vive de um sistema econômico diferente, praticando a troca de bens, na informalidade e isso é um dos maiores desafios para levar um sistema meramente burocrático para junto de uma comunidade majoritariamente informal.

2.3 Gestão de projetos governamentais no Brasil

Segundo a Extensão do Guia PMBOK, as principais diferenças observadas nos processos de gestão de projetos de governo, em relação ao setor privado, são as seguintes:

- a. “Critérios de seleção: os projetos de governo são iniciados principalmente para atender a necessidades de saúde, segurança, bem-estar, socioeconômicas e ambientais, caracterizados portanto como não lucrativos e de viés predominantemente social”.
- b. “São pautados pelo ciclo anual do orçamento, o que constitui uma restrição significativa no gerenciamento de projetos de governo. Os orçamentos são tipicamente alocados para um ano fiscal, obrigando a divisão de projetos e programas em módulos de um ano. Atrasos em projetos podem fazer com que recursos sejam perdidos, caso o trabalho seja prolongado de um ano para o seguinte”.

c. “Sofrem grande influência do ciclo eleitoral, não só pela possibilidade de reversão de políticas em caso de mudança da administração, como por restrições legais estabelecidas pelo princípio da neutralidade, em período eleitoral”.

d. “São objeto de regulamentação intensa e pesada nas aquisições do governo, pela necessidade de assegurar igualdade de oportunidade para os licitantes de obras e serviços públicos, bem como proibidade por parte do órgão adquirente. O gerente de projetos de governo deve estar, portanto, plenamente a par de tais peculiaridades, de forma a garantir o êxito do seu projeto”.

2.3.1 Formas de Financiamento

Segundo o Guia de propostas de Convênios as formas de financiamento público a projetos são por:

a) **Chamada Pública** é uma política de fomento com seleção de um processo de competição aberto ao público. Visa financiar projetos de infraestruturas, bem como promover projetos de pesquisa e desenvolvimento, em áreas específicas do conhecimento desenvolvidas por instituições científicas isoladamente, articuladas através de redes cooperativas ou consorciadas com empresas.

b) **Carta Convite** é um instrumento de política de fomento com seleção de propostas de manifestação de interesse no desenvolvimento de projetos com escopo previamente definido. As propostas participam de uma segunda etapa de apresentação de projetos, com julgamento por meio de processo competitivo ou segundo os procedimentos disciplinados para apresentação dos projetos.

“A Chamada Pública e a Carta-convite são publicadas no Diário Oficial da União e podem ser encontradas nos portais do Sistema MCT. Nelas estão explicitados: seu objeto, características das instituições elegíveis e das propostas, recursos financeiros disponíveis, despesas contempladas, contrapartidas requeridas, calendário (com definição de datas para submissão de propostas e divulgação dos resultados), prazos de execução dos projetos, seleção e julgamento, além de outras informações complementares.” (Guia de Propostas e Convênios, Abril 2006).

c) **Encomenda** é um instrumento de política de fomento destinado a ações específicas de interesse público. Tem como características a especificidade do tema, urgência no seu desenvolvimento e/ou existência de competência restrita no País.

As encomendas dos Fundos Setoriais possuem escopo definido em um Termo de Referência-TR elaborado pela instância demandante (Comitê Gestor, Comitê de Coordenação ou FINEP). As instituições são previamente identificadas por sua competência na área de conhecimento para o desenvolvimento do projeto encomendado e especificado no TR. (Guia de Propostas e Convênios, Abril 2006).

2.3.2 Normas Gestão

Nas esferas dos governamentais há entendimentos nas políticas públicas usando mecanismo para evitar o mau uso dos recursos públicos, que são os principais instrumentos jurídicos que asseguram a cooperação entre várias entidades que são: os convênios, os contratos de repasse e os consórcios.

“Convênio - Acordo ou ajuste que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União e tenha como partícipe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando à execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação;” (Manual de convênios, normas e instruções, 2009).

“No contrato, cada parte possui interesse específico e distinto da outra; cada qual busca, na relação jurídica, a realização de uma satisfação individual. Diante do objeto do acordo, as vontades se opõem, dentro de uma lógica em que o proveito gerado exclusivamente para um só é possível pelo cumprimento da obrigação imposta ao outro. O resultado final é apropriado de formas distintas por cada lado.” (Manual de convênios, normas e instruções, 2009).

Para a celebração dos convênios e/ou contratos tem fases que devem ser cumpridas, segundo o manual de convênios,(2009):

- a) Credenciamento: cadastro da entidade no Sistema de gestão de convênios (SICONV);
- b) Envio da Proposta de Trabalho: serve como base para o Plano de Trabalho;
- c) Cadastramento: o órgão concedente (entidade que transfere os recursos financeiros), faz o cadastro no SICONV;
- d) Elaboração do Plano de Trabalho: Apresentar a proposta de trabalho no Siconv;

- e) Formalização do Convênio: assinatura do convênio.
- f) Execução: tem de ser de acordo com o Plano de Trabalho
- g) Prestação de contas: “De nada adianta ter executado bem as fases anteriores do convênio, se a prestação de contas não for apresentada tempestiva e convenientemente.” (manual de convênios, 2009).

2.3.3 Ferramentas de Gestão

A organização administrativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos. A constituição prevê áreas de atuação comuns, então eles têm que buscar entendimentos para que as ações públicas possam ser efetivas e evitando o desperdício dos recursos públicos. (Manual dos Convênios, 2009).

José Pires e Kátia Macêdo (2006), citando Morgan (1996), salienta que a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa [...] atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.

José Pires e Kátia Macêdo (2006), citando Carbone (2000), diz que a história da administração pública no Brasil ainda é muito recente. Se não é muito comparada a outras culturas, é suficiente para gerar um *modus operandi* próprio. No Brasil, os trabalhadores de organizações públicas sempre necessitaram possuir habilidades diplomáticas nas suas relações de trabalho, para não provocarem divergências com a administração pouco competente dos gestores. Nas organizações públicas, são as relações de estima e os jogos de influência os verdadeiros indicadores de poder no Brasil.

Com a transferência de recursos da União para estados, municípios e entidades privadas sem fins lucrativas, o Tribunal de Contas da União -TCU, entendeu da necessidade de um sistema de controle online, “... que era o momento de organizar um Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasses- Siconv”. (Brasil, 2006a).

SICONV

O Governo Federal utiliza o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal (SICONV) é uma ferramenta eletrônica que reúne e processa informações sobre as transferências de recursos do Governo Federal para órgãos públicos e privados sem fins lucrativos. (Manual de convênios, 2006)

Segundo Aline Cabeceira (2009), o Sistema foi desenvolvido pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e depois com a necessidade de ser integrada aos outros órgãos federais, a gestão foi confiada ao Serviço Federal de Processamentos de Dados-SERPRO.

“Além de proporcionar controle e transparência o sistema facilita o acesso dos usuários aos programas oferecidos pela União”, Cabeceira(2009).

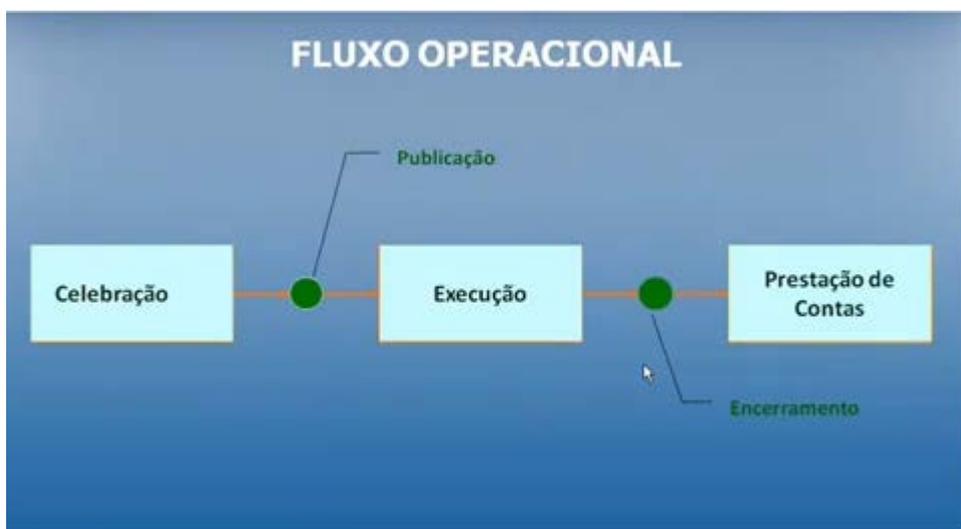


Figura 14: Fluxo Operacional

Fonte: <https://www.convenios.gov.br/portal/manuais/ORIENTACOESPARAUTILIZACAODOSICONV19122008.pdf>, consultado em 12/03/2012

Quando entra no Siconv para consultar qualquer proposta, fazer algum pedido de ajustes ou mesmo executar qualquer atividade necessário esse é o escopo inicial:



Figura 15: Pagina Inicial do Siconv

Fonte: www.convenios.gov.br, consultado em 12/03/2012

Os procedimentos referentes à seleção, formalização, execução, acompanhamento e prestação de contas dos contratos e convênios são realizados diretamente no Siconv. Para acessar informações específicas sobre os processos de seleção, apresentar propostas de trabalho e celebrar esses instrumentos, os estados, municípios e entidades envolvidos devem fazer o credenciamento e o cadastramento no Sistema.

SIGAE

O Sistema de gestão de ações de emprego (SIGAE) é uma ferramenta criada para permitir a execução e o acompanhamento do Plano de Qualificação Profissional através do convênio com as Entidades Conveniadas com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), provendo agilidade e praticidade na execução do sistema da Qualificação Profissional (PNQ). (Manual do Sigae)

O Sigae é dividido em duas sistemas: um online (Sigaeweb) e outro offline (Sigae Executora), as entidades registram os dados no Sigae Executora e depois estes são exportados para o Sigaeweb para ser acompanhados pelo MTE. Pode registrar algumas atividades no Sigaeweb, mas não era possível registrar todas as atividades e então tinha que registra-los no Sigae Executora que funcionava como um banco de dados do Sigaeweb, para alimentá-lo.

De realçar, o MTE percebeu a duplicidade de trabalho que este sistema acarreta e da complexidade de trabalhar nela, e os recursos que existem para integração de sistemas, resolveu desativar o Sigae e criou outro sistema que o substituirá.

O Portal MTE Mais Emprego (WEB) substituirá o Sigae, De acordo com o Ministério, este Portal visa oferecer à sociedade um novo meio de interação com as políticas de emprego do Ministério do Trabalho e Emprego, onde o Trabalhador acessará informações do seu benefício Seguro-Desemprego, consulta de vagas disponíveis e fazer seu pré-cadastro no Sistema Nacional de Emprego – SINE, manifesta interesse em cursos de qualificação profissional. E o Empregador enviará requerimentos de Seguro-Desemprego pela internet, disponibilizará vagas e realizará consultas a trabalhadores inscritos no Sistema Nacional de Emprego – SINE e enviará propostas de cursos de qualificação profissional.

A Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP é, atualmente, a principal agência de suporte à inovação de produtos, processos e serviços no País. Ela trabalha em parceria com empresas, institutos e centros de pesquisa, Instrumentos de Apoio à Inovação a organismos governamentais, agências multilaterais internacionais, investidores e entidades do terceiro setor. A atribuição de financiar todo o sistema de ciência, tecnologia e inovação (C,T&I), combinando recursos reembolsáveis com recursos não reembolsáveis, proporciona à FINEP um grande poder de indução de atividades essenciais para o aumento da competitividade do setor empresarial brasileiro.

O Sistema eletrônico da FINEP, “Portal do Cliente” é dinâmico, tem uma maior agilidade na análise dos pedidos solicitados pelo conveniente, possibilita o dirigente da instituição delegar funções a outras pessoas envolvidas, indicando o tipo de participação. “A Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) aposta na desburocratização para facilitar e tornar mais transparente a comunicação com as instituições que têm convênios firmados com a empresa”. (www.finep.gov.br, consultado em 01 de fevereiro de 2012).

O portal do cliente tem algumas funcionalidades como por exemplo acompanhamento técnico e financeiro de convênios e termos de cooperação, como mudar as equipes executoras, propor remanejamento financeiro, alterar itens.

3 O Projeto GPESCA

O projeto “*Desenvolvimento e Gerenciamento de Sistemas de Gestão da Aqüicultura e Pesca na Baía de Ilha Grande*”, denominado “GPESCA” desenvolvido pelo Núcleo de Solidariedade Técnica (SOLTEC/UFRJ) em parceria com a Fundação Instituto de Pesca do Estado do Rio de Janeiro (FIPERJ) e Ministério da Pesca e Aqüicultura (MPA). É um projeto social que tem por objetivo desenvolver ações que visem subsidiar a construção e implantação da política pública de cogestão pesqueira de Acordos de Pesca na Baía de Ilha Grande (BIG).

Na Baía de Ilha Grande, litoral sul do Estado do Rio de Janeiro, são muitos os impactos econômicos e socioambientais sofridos por essa atividade. Nessa região, desenvolvem-se diversas atividades econômicas, tais como turismo, portos comerciais, terminal petrolífero, usinas nucleares, maricultura e navegação. É nesse contexto que populações tradicionais, principalmente os pescadores, vão perdendo espaço com a chegada dos grandes empreendimentos. Como resultado, o número de pescadores artesanais encontra-se em processo de redução, sofrendo um processo de câmbio cultural intenso. (Soltec, 2010)

Será mostrada os maiores desafios da Engenharia de Produção na Gestão de um projeto de ação pública que normalmente surge da demanda e necessidade das comunidades, porque envolve muita burocracia, várias instituições, ferramentas eletrônicas de controle do Governo.

3.1 Origem

O projeto de GPESCA foi uma proposta que surgiu de várias demandas do setor pesqueiro e aquícola da Baía da Ilha Grande. O projeto contempla as atividades necessárias e participativas para a consolidação de uma base inicial de articulação política, de levantamento de informações e de consolidação de uma proposta efetiva para a implantação de uma política de Acordo de Pesca na BIG. Soltec (2010).

A demanda do projeto surgiu com a organização de um pequeno grupo de pescadores insatisfeito com a situação que os circundavam na região, chamaram a FIPERJ no intuito da Instituição lhes ajudar a resolver os conflitos entre eles e instituições fiscalizadoras que os proibiam de pescar. A FIPERJ solicitou ajuda ao MPA,

porque este já tinha experiência em Acordos de Pesca, para ajudar a comunidade pesqueira na região, então o MPA solicitou que o SOLTEC/UFRJ executasse um projeto participativo com a comunidade. O SOLTEC/UFRJ aceitou o desafio desde que a FIPERJ fosse parceiro na execução deste projeto financiado pelo MPA.

Para viabilização das ações, foi formada uma equipe com pesquisadores do SOLTEC/UFRJ, técnicos da FIPERJ e pescadores da região. Essa equipe foi distribuída nas seguintes coordenações: Geral (SOLTEC/UFRJ, FIPERJ e MPA), de Pesquisa-ação, de Campo (SOLTEC/UFRJ), de Sistematização e Comunicação (SOLTEC/UFRJ), de Gestão Financeira, Logística e Infra-estrutura (SOLTEC/UFRJ) e de Campo (FIPERJ). Cada uma das três localidades (Angra dos Reis, Ilha Grande e Paraty) teve um técnico e um comunitário ligados a Coordenação de Campo. Foi realizado um processo de capacitação dialógica da equipe para as atividades previstas. Durante a realização do projeto foi criado um conselho consultivo voluntário.

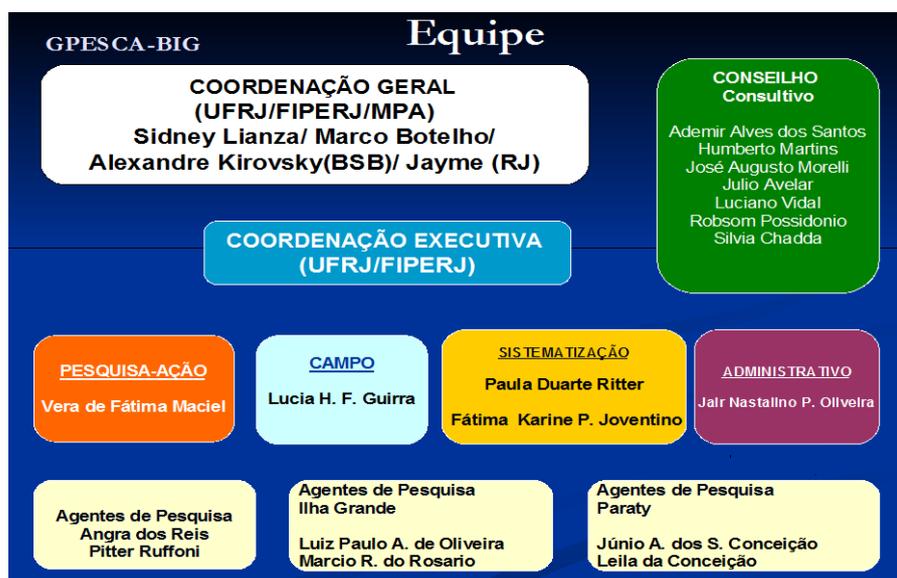


Figura:16 – Equipe Gpesca

Fonte: Relatório parcial Gpesca, Fevereiro 2012

3.2 Objetivos e Parceiros

O Projeto tem como objetivo geral, desenvolver ações que visem a subsidiar a construção e implantação da política pública de co-gestão pesqueira na Baía de Ilha Grande- (BIG).

Os objetivos específicos são:

“Fortalecer as parcerias locais entre os atores sociais que fazem uso direto ou indireto dos recursos pesqueiros da BIG (prefeituras, secretarias municipais, fóruns institucionais, entidades representativas da pesca, entre outros);” (Soltec, 2010)

“Realizar levantamento de informações visando mapear e discutir os possíveis conflitos socioambientais e a interação social entre os usuários dos recursos pesqueiros;” (Soltec, 2010)

“Elaborar um Projeto que subsidie a implementação de uma proposta de Gestão Compartilhada dos Recursos Pesqueiros na BIG.”(Soltec, 2010)

Parcerias

O projeto foi viabilizado a partir do convênio firmado entre o Ministério da Pesca e Aquicultura - MPA e a Fundação Universitária José Bonifácio (FUJB/UFRJ), e executado pelo Núcleo de Solidariedade Técnica – SOLTEC/UFRJ, em parceria com a Fundação Instituto de Pesca do Estado do Rio de Janeiro – FIPERJ

3.3 Descrição do desenvolvimento do projeto

Em termos metodológicos, o projeto se fundamentou nos preceitos da pesquisa qualitativa. Segundo Minayo (2002:21) uma pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Fazendo uso de práticas participativas, este trabalho enfocou o universo dos *significados, dos motivos, das crenças e dos valores* que darão subsídios na compreensão das relações (sociedade-ambiente), dos processos e, principalmente, orientarão na proposição de linhas de ação para uma gestão

dos recursos naturais (pesqueiros e aquícolas) de forma integrada, participativa e incluyente. (Relatório Parcial Soltec, Out 2011)

“As instituições responsáveis pela condução do processo (SOLTEC/UFRJ, FIPERJ, MPA) entendem que participação gera corresponsabilidade, reforça os sentimentos de pertencimento e, portanto, conduz ao fortalecimento das relações pessoais, institucionais, de modo a se implantar uma interação mais respeitosa e harmoniosa com um ambiente - que é inteiro e, não fragmentado, como nos orienta o paradigma moderno.” (Soltec, 2011)

Os enfoques convencionais de investigação da problemática socioambiental priorizavam o ambiente físico em relação ao social, desconsideravam os grupos marginalizados e negligenciavam o conhecimento técnico e ecológico local. Os pesquisadores consideravam-se peritos nos assuntos a serem pesquisados, e com isso deixavam de ouvir atentamente o que os usuários locais tinham a dizer sobre a condição do recurso e sua utilização SEIXAS (2005, p.73).

Deste modo, ao se utilizar da Pesquisa-Ação, os resultados do projeto poderão propiciar novos arranjos e modelos de gestão que priorizem o compartilhamento das decisões, o respeito aos modos de vida das comunidades tradicionais, bem como as formas de ordenamento dos recursos (pesqueiros e aquícolas) condizentes com as condições e particularidades ecológicas da região da baía de Ilha Grande.

A Coordenação Executiva definiu pela participação de toda a equipe nas primeiras oficinas de cada localidade (Ilha Grande, Angra dos Reis, Paraty). Essa foi uma estratégia importante, pois possibilitou que os agentes conduzissem suas primeiras reuniões com apoio de todos os integrantes. Após cada oficina comunitária era realizada uma reunião de avaliação, para discussão dos aspectos relacionados à metodologia, condução da reunião e processo de mobilização.

As informações foram obtidas através de várias ferramentas metodológicas. Para obtenção de dados primários foram realizadas: 1) aplicação de questionários e 2) entrevistas individuais e 3) oficinas comunitárias.

As oficinas comunitárias foram realizadas em comunidades pesqueiras de Paraty e Angra dos Reis, incluindo a Ilha Grande. Devido às características geográficas da baía, as reuniões foram realizadas em comunidades que facilitassem o acesso.

Nestas reuniões se aplicou uma metodologia participativa utilizada na busca de solução de problemas, mapeamento dos atores e possíveis soluções para cada problema levantado. Para isso, foi confeccionado um cartaz padrão que continham figuras dos

principais problemas elencados em trabalhos anteriores, reuniões de mobilização e sensibilização para chancela popular e os resultados de Begossi et. alii. (2009), os quais serviam de base durante as oficinas comunitárias.

As reuniões eram iniciadas contextualizando o processo em curso, o escopo e os objetivos do projeto em andamento. Em seguida iniciava-se o debate em torno dos problemas visando verificar se estes faziam parte do universo comunitário. Uma vez discutidos, debatia-se a existência de outros possíveis problemas locais, os quais eram também registrados. Posterior ao registro dos problemas, os participantes indicavam nos cartazes quais eram os de maior importância. Deste modo, obteve-se uma priorização dos problemas por comunidade. Os cinco problemas mais “votados” eram então descritos, os atores envolvidos identificados e as propostas de solução definidas.

Cada oficina tinha duração de aproximadamente duas horas. O processo de mobilização dos pescadores e aqüicultores para cada reunião ficou a cargo Coordenação de Campo, isto é, tanto da coordenadora quanto da equipe de campo (agentes comunitários). A divulgação e o convite para as reuniões eram realizados por meio de telefonemas, contato com lideranças comunitárias e apoio dos parceiros dos municípios. Em alguns momentos, por conta de problemas de comunicação e dificuldade de acesso às comunidades, a mobilização era feita no dia da reunião.

Paralelamente às oficinas comunitárias, a equipe executora realizou entrevistas com gestores públicos e atores mencionados nas oficinas, tanto do setor público quanto do privado.

Tendo em vista que um dos objetivos deste trabalho consiste na elaboração de um projeto construído de forma participativa e articulada com as demandas da região, vale esclarecer que estes resultados foram discutidos nas reuniões gerais realizadas em Angra dos Reis e Paraty, junto aos representantes das comunidades atendidas. Além destas, foi realizada uma reunião ampliada com todos os atores direta/indiretamente envolvidos com os problemas levantados pela pesquisa. Desta forma, houve além da validação dos resultados, estratégias articuladas, ações e parcerias para implantação do programa de ordenamento e gestão integrada da pesca e aqüicultura proposto.

3.4 Avanços conquistados

No dia da reunião geral foi assinado ente o Ministro da Pesca e Aquicultura e o Presidente da Fundação Instituto de Pesca do Estado do Rio de Janeiro, um termo de compromisso para viabilizar o Programa de Políticas Públicas para a Gestão Compartilhada dos Recursos Pesqueiros e Aquícolas da Baía de Ilha Grande, resultado do processo de Pesquisa-Ação do projeto “Desenvolvimento e Gerenciamento de Sistemas de Gestão da Aquicultura e Pesca na Baía de Ilha Grande – GPESCA-BIG, que deve levar em consideração, entre outros aspectos, os principais eixos temáticos de atuação definidos a partir das discussões promovidas pelo projeto, e que foram consensuadas durante a reunião geral. Também se deu um maior envolvimento dos pescadores, o que dá uma perspectiva de continuidade do projeto.

4 A gestão do projeto GPESCA

Como foi dito antes as Transferências Voluntárias (transferências repassados pela União a outras entidades), devem ser feitas aos Estados, Municípios e Entidades sem fins lucrativos. Então no caso do projeto Gpesca, os recursos financeiros tinham que ser repassados a uma entidade sem fins lucrativos para execução das atividades, foi repassado à Fundação Universitária José Bonifácio – FUJB, que é uma das fundações da UFRJ que ajuda a Universidade com entraves burocráticas no desempenho das suas atividades, “a instituir fundação destinada à exploração econômica dos bens disponíveis do seu patrimônio, a fim de promover e subsidiar, com os rendimentos auferidos, programas de desenvolvimento do ensino e da pesquisa” (www.fujb.ufrj.br, consultado em 28 de janeiro de 2012).

Com isso o projeto Gpesca tinha como concedente o MPA, a FUJB como o responsável jurídico, o SOLTEC/UFRJ juntamente com a FIPERJ como os intervenientes. Como já foi dito sendo um projeto social, ele tem que ser participativo e dialógico, nisso envolve a comunidade beneficiária, neste caso as comunidades pesqueiras da Ilha Grande, Angra dos Reis e Parati, entidades públicas como prefeituras, câmara de vereadores, Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais

Renováveis – IBAMA, Instituto Estadual do Ambiente - INEA, Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio entre outros.

Uma das atividades que tem sido historicamente envolvida neste processo é a pesca, e mais recentemente, a maricultura (cultivo de organismos marinhos). A região da BIG possui relevância para a pesca no Estado do Rio de Janeiro (tanto artesanal quanto industrial), merecendo destaque a pesca do camarão e a da sardinha. Além disso, vale ressaltar o imenso potencial da região para a criação de organismos marinhos, já que as áreas do interior da Baía abrigam diversos empreendimentos de maricultura, principalmente cultivos de bivalves.

4.1 Principais desafios da gestão do projeto

Participando na execução de outro projeto Plano Setorial de Qualificação Social e Economia Solidária - PLANSEQ ECOSOL, comecei a entender como funcionam os convênios com relação às entidades envolvidas, a Concedente, neste caso, o Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, a FUJB responsável jurídico e o SOLTEC (a participação do SOLTEC se dava pela Rede Solidária da Pesca “uma articulação diversos setores ligados a pesca artesanal e a aquicultura familiar que desenvolvem ações diversas que buscam fortalecer as comunidades pesqueiras e contribuir para melhorar as condições de vida dessas comunidades” (redesolidariadapesca.blogspot.com, consultado em 28 de janeiro de 2012).

A gestão de um projeto público não é fácil de gerir por causa da legislação que tem que seguir, neste caso, a Lei 8666/93, que é a Lei que estabelece normas sobre licitações e contratos administrativos “Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios” (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm, consultado em 29 de janeiro de 2012).

Prazos de execução

Os desafios começam com o prazo para execução do projeto, neste caso, o prazo era de seis meses, para ser executado numa região extensa, com muitas ilhas, o que dificulta o acesso. Então quando os recursos foram transferidos para a FUJB (Novembro de 2010), tínhamos que pedir uma prorrogação de vigência do projeto, para isso teve que fazer ofício para ser enviada a FUJB e depois encaminhada para o MPA, só que não basta enviar o ofício físico, também este mesmo documento tem que ser anexado no SICONV, para análise da concedente, ou seja, é preciso enviar o documento por meios diferentes.

Remanejamentos

A equipe de execução (coordenação executiva) que já havia sido selecionada, com várias reuniões entre o SOLTEC e a FIPERJ, reuniu para analisar o plano de trabalho e viu que precisaria de ajustes porque quando foi elaborado já tinha passado dois anos e a realidade era totalmente diferente, com um escopo diferente, então precisaria destes ajustes. Para serem efetuados os ajustes é preciso novamente que seja enviado à concedente o novo Plano de Trabalho, e também anexa-lo no SICONV para que seja analisado e aprovado ou não, para execução dos trabalhos.

Como já foi dito que o prazo é curto então enquanto estava em análise o novo plano de trabalho a equipe começou a realizar as atividades previstas, neste caso tinha que trabalhar de acordo com o plano antigo, o que dificultava mais ainda.

Como foi mostrada anteriormente a equipe teve que selecionar dois técnicos em cada comunidade para facilitar as atividades, para que fosse possível essa seleção foi feito a divulgação, depois tínhamos que ir às comunidades para uma fase da seleção (entrevistas com os candidatos), nessas idas envolve despesas como passagens, ou aluguel de um carro como a equipe propôs, mas não foi possível o aluguel do carro, porque estava remanejado no novo plano de trabalho e para executar as atividades do Plano de Trabalho remanejado este tem que ser aprovado pela concedente, o que atrasava mais o prazo sendo ele curtíssimo.

Havendo um carro disponível para as viagens, normalmente seria necessário combustível para isso e tinha previsto combustível no Plano de Trabalho, só que para

usarmos o combustível tínhamos que ir num Posto de Combustível negociar para que colocasse o combustível e depois este emitir uma nota fiscal para a FUJB, para ser pago. Dificilmente consegue um posto que faça isso e conseguindo, por exemplo, no Rio de Janeiro, quando viajas para Parati tinha fazer a mesma negociação o que inviabiliza o processo. Para solucionar seria o coordenador do projeto, pagar o combustível e depois pedir o reembolso com a nota fiscal, mas não é permitido.

Pagamento de Prestação de Serviços

Uma das maiores dificuldades que houve no projeto foi o pagamento das pessoas, no início porque varias das pessoas selecionadas não tinham conta corrente e para serem pagas, pela regra tem de terem conta corrente, mas às vezes a pessoa nem tem uma renda fixa, então não abre conta corrente para não pagar as taxas cobradas pelos bancos, normalmente têm conta – poupança. Tivemos que fazer declarações para que eles fossem aos Bancos para abrir uma conta corrente de modo a receberem pela prestação de serviço deles. Passado essa fase de não terem conta corrente veio o problema com a FUJB, do prazo de envio de pedidos de pagamentos, ela efetua o pagamento duas vezes por mês, nos dias 5 e 20 de cada mês e a coordenação tem que enviar o pedido 20 dias antes, por exemplo, se for enviado o pedido de pagamento no dia 2 de um mês, este só poderá ser feito no dia 5 do seguinte mês. Enviávamos os documentos seguindo o padrão de outros projetos já realizados, mas no início deste projeto, sempre o pagamento não era efetuado porque a FUJB argumentava que faltava algum documento, que antes não era pedido, isso porque, o SICONV é recente e foi o ano que a FUJB começou a prestação de conta de outros projetos e ao prestar conta o SICONV ia demandando documentos, eles aprendendo pediam para os novos projetos os documentos, mas eles podiam pedir esses documentos para serem entregues posteriormente, porque era um processo de aprendizado de modo a facilitar o pagamento da equipe.

Compra de Equipamentos

A compra dos equipamentos e matérias de escritórios foi um desafio, porque tinha que ser de acordo com a Lei 8666/93, tem que ser feitas por licitação. Primeiro o coordenador tem que enviar uma “Solicitação de Compras” para a FUJB, com todas as especificações exigidas junto com um Termo de referência e o ofício. Estes documentos

serão encaminhados a Seção de compras para que seja possível efetuar a Licitação do mesmo, para a devida compra. Num projeto de duração de seis meses, com todo o processo burocrático de compra, estes equipamentos só foram entregues com quase 50% das atividades realizadas com muita dificuldade, porque tínhamos que procurar parceiros para usar os escritórios, poder imprimir algum documento, realizar reuniões ou fazer qualquer atividade que precisássemos de um equipamento. Sendo um projeto de curta duração e com um valor não muito alto para compra de equipamentos e materiais de escritórios, deveria ter uma legislação diferente, ou seja, mais simplificado, porque enquanto atrasa o andamento do projeto torna mais oneroso o que pode atrasar mais o projeto e torna-los mais custoso.

Idiosincrasia Institucional

Segundo Peter Drucker, as instituições não possuem Sinergia, porque os gestores fazem o que querem e não o que precisa ser feito, ou seja, nas instituições existe regras, normas, manuais, mas ao executarem as atividades eles fazem de acordo com o temperamento de cada indivíduo.

Como as pessoas que executaram o projeto moravam, longe um dos outros, o prazo era curto, então, era muito difícil cumprir as exigências de envio de documentos, pedidos, no tempo exigido, com a assinatura de todos. A FUJB normalmente abria exceção para essas particularidades porque senão inviabilizaria a execução do mesmo, mas no início do projeto tivemos vários problemas com esses pedidos (exemplo, pedido de diárias sem a assinatura do beneficiário, para depois ser substituído), porque não conhecia direito o responsável financeiro pelo projeto, o que tinha de recorrer ao Coordenador Geral do projeto, para ligar e possibilitar que os pedidos fossem aceitos e depois serem substituídos.

Com o passar do tempo, às vezes, conseguia esse pedido simplesmente com o envio de um simples e-mail, que nem continha a assinatura do Coordenador Geral, ou seja, os pedidos eram realizados de acordo com a vontade do responsável e não de acordo com as regras e normas.

Metodologia de Pesquisa ação

O projeto foi desafiador porque como falei no início, foi executada por duas instituições diferentes, que trabalhavam com metodologias diferentes, uma do governo estadual, outra da parte, de uma Universidade Federal, trabalhando em parcerias com vários órgãos, com a comunidade, e com uma Fundação que era o responsável jurídico pelo projeto. Havia conflitos de ordem ideológica, políticas, culturais e a coordenação fazendo o papel de interface tinha que tentar minimizar estes conflitos para poder executar o projeto que levou muitas expectativas para as comunidades que já estão cansadas de tantas pesquisas e nunca tiveram algum retorno, criar um clima de integrador entre vários órgãos, instituições, comunidades e poder público.

Esta integração foi possível com a criação Conselho Consultivo Voluntário, porque este era composto por autoridades na Região com diferentes papéis, alguns defendendo o papel das instituições, outras as comunidades e nesse dialogo foi possível eles perceberem que era preciso algumas revisões de leis, criação de novas institucionalidades para chegar ao mesmo objetivo de ter atividades sustentáveis na Baía de Ilha Grande e também sobrevivência das comunidades que vivem há muito tempo na Região.

Hara & Nielsen (2003) afirmam que somente quando os usuários dos recursos pesqueiros (como os pescadores, comunitários, etc) são permitidos a participarem verdadeiramente e são empoderados e capacitados para participação e envolvimento efetivo na gestão, de maneira igualitária com o governo, é que a gestão compartilhada poderá ser considerada uma nova possibilidade e uma inovação institucional séria.

As tarefas de gestão dos recursos pesqueiros partilhadas entre o Governo e as comunidades envolvem diversos níveis de decisão, desde os mais altos, como definição de políticas públicas para o setor, até tarefas do nível mais local, como os direitos de participar na coleta e análise de dados sobre a gestão dos recursos pesqueiros.

Gestão de Término do Projeto

Gerenciando um projeto, usualmente consideram a concepção das metas e objetivos, o planejamento de execução, o monitoramento e o produto do projeto, a partir de determinados princípios, metodologias, procedimentos e ferramentas.

A parte do término do projeto é uma das mais críticas e normalmente não é dada a devida atenção que merece, é a fase onde você entregue os produtos, realiza a prestação de contas e tem que dar uma satisfação a comunidade envolvida.

Segundo, MEREDITH e MANTELL (2000), “um projeto pode ser dito como terminado quando o trabalho na substância do projeto tenha cessado ou diminuído ao ponto que o progresso posterior no projeto não é mais possível, quando o projeto tenha sido indefinidamente adiado, quando seus recursos tenham sido dispostos para outros projetos”. Como pode-se notar, o final de um projeto vai muito além do que apenas o alcance de objetivos.

Ainda segundo, MEREDITH e MANTELL (2000), existe quatro formas diferentes de encerrar um projeto: por extinção (o projeto não é estendido de forma alguma), por adição (o projeto se torna uma entidade separada), por integração (o projeto se torna parte da organização) e por inanição (quando o projeto é terminado por cortes graduais no orçamento).

Dessas diferentes formas, gostaria de ressaltar aquelas que mais me despertaram a atenção: extinção (especificamente o que é chamado “por assassinato”) e por inanição.

O término por inanição chama a atenção para um aspecto político que envolve o gerenciamento de projetos. Em organizações, em especial as de grande porte, o *networking* e os relacionamentos são muito importantes, portanto uma carreira sem falhas ou fracassos pode ser importantíssimo e bem visto, os autores então apresentam esta forma de término na qual oficialmente o projeto não se encerrou, apenas está suspenso por falta de recursos.

Em 2011, o Soltec executava vários projetos, como por exemplo, o Brasil Local Etnodesenvolvimento e Economia Solidária, uma decorrência de um processo complexo de histórias e ações da academia e do movimento nacional dos quilombolas, o Rio Economia Solidária tem por objetivo fomentar e apoiar o desenvolvimento da Economia Solidária como alternativa econômica em 04 territórios na cidade do Rio de Janeiro: Cidade de Deus, Santa Marta, e Complexos do Alemão e de Manguinhos, como também o próprio Gpesca e denotou que o maior desafio era o término dos projetos, porque quando o projeto acaba, as pessoas que fazem parte dela vão embora, termina os contratos, não tem mais recursos, então quem tem de segurar os resíduos do projetos, como por exemplo, a prestação de contas, esses executadas por pessoas que são servidores (técnicos e professores) da UFRJ. As instituições que financiam os projetos considerem que, quem vai executa-los têm uma estrutura financeira para executar toda a

prestação de conta, todos os documentos que são exigidos depois do término do projeto, como também, dos equipamentos comprados com recursos do projeto. Tem casos de solicitação de documentos de projetos que foram executados há 5 anos, como também de patrimoniar equipamentos que tinham sido usados há 5 anos, as vezes sucatas. Então com todo esse aprendizado de cobrança, houve um aprendizado pelo Soltec de que o término do projeto é uma fase importante, tão quão, as outras fases.

De acordo com o Relatório de Gestão de término do GPesca, “A coordenação do projeto Considerando as expectativas dos atores envolvidos no processo e o término dos recursos financeiros, as instituições parceiras (SOLTEC/UFRJ e FIPERJ) decidiram pela realização de uma oficina visando debater a gestão do término e as estratégias para implantar as *Diretrizes para um Programa de Políticas Públicas na Baía da Ilha Grande*. Neste sentido, cabe dizer que no início de 2012 estava sendo pleiteado um termo aditivo de recursos financeiros junto ao MPA – instituição financiadora do projeto, o qual foi cancelado temporariamente.”

Também a Coordenação conseguiu realizar dois cursos de Gestão Compartilhada de Recursos Pesqueiros, uma estratégia fundamental tanto para o empoderamento de técnicos, pescadores artesanais e aquicultores da região quanto para a conservação dos recursos pesqueiros e aquícolas, sendo que um dos cursos foi financiado pelo Programa de Extensão Universitária – Proext 2011 e outro financiado pela UFRJ, uma articulação do Decano do Centro de Tecnologia - CT com o Reitor. Essa articulação foi possível porque o Decano do CT participou na oficina da discussão do término do projeto. Cabe mencionar que o sucesso de várias das ações propostas pelo programa depende de articulações, ações conjuntas e colaborativas respeitando-se as respectivas competências dos órgãos públicos/privados e parceiros em geral. Com o possível término do projeto e recursos oriundos do MPA, a coordenação executiva (SOLTEC/UFRJ, FIPERJ, MPA) do GPESCA BIG tem buscado novas parcerias, bem como promovido estratégias visando à sustentabilidade para uma segunda etapa, com a finalidade de implantar as Diretrizes através de ações, projetos e programas.

4.2. Incompatibilidades entre realidade e regras/normas

Para salvaguardar contra fraudes, usos incorretos dos recursos e que as instituições operem de acordo com a lei, nas transferências de recursos, existe muitas regras e normas para a execução desses projetos, só que, essas regras, são equivalentes para mega projetos, como também para pequenos projetos sociais, implementados em comunidades, ou seja, a mesma legislação rege todos os projetos, os de grande porte, como os sociais de todo o País.

Existe uma forte legislação nas contratações, no cumprimento das metas e nos produtos dos projetos, o que imprime uma lentidão na realização das ações, o que implica na em maiores esforços e tempo para garantir as Metas previstas, como também um legado para as comunidades pesquisadas, porque normalmente os pesquisadores fazem o análise da região, vão embora e não dão um retorno para a região pesquisada.

As consequências da rígida legislação foram evidentes logo nas primeiras ações que realizamos no projeto, pedimos que a FUJB contratasse uma Pousada para a integração da coordenação, só que não foi possível porque onde tinha condições de fazer esse treinamento, por um preço baixo, não emitia nota fiscal porque é uma associação. A única possibilidade era a contratação de um Hotel da região que poderia emitir nota fiscal, mas isso implicaria em preços, muito maiores. “(...) estudos de países avançados afirmam que a economia subterrânea no Brasil varia entre 30% e 40%, enquanto que em países avançados, como Estados Unidos e Europa, se situam próximos a 10%.”, Filho, Holanda.

Outra saída seria o pedido de diárias para cada um da coordenação, mas a coordenação foi formada por pesquisadores e pessoas das comunidades, normalmente essas pessoas não têm uma conta corrente (exigência para receber diárias), porque não têm uma renda fixa. Tivemos que pedir diárias só para metade da equipe que possuía conta corrente, para pagarmos as despesas de todo o mundo, isso foi uma forma de resolver a situação, mas que na verdade não é o ideal.

Quando fizemos o treinamento da equipe, programamos uma viagem a primeira comunidade a ser visitada (Provetá), teríamos que alugar um barco porque não tem viagens frequentes para a região. Para que pudéssemos alugar o barco, tínhamos que ter pelo menos três orçamentos de empresas que prestam o serviço, e que emitissem nota fiscal, também esbarra no mesmo problema de conseguir alguma empresa que presta o

serviço por um preço adequado e com nota fiscal, novamente tivemos que recorrer a outras saídas, no intuito de conseguir realizar o evento programado, como também de economizar recursos, porque se fossemos fazer de acordo com toda a legislação o dinheiro não daria para realizar todas as ações programadas. Não realizar as ações programadas implica na devolução do dinheiro destinado a essas ações, então tivemos que alugar um barco de um pescador por um preço cinco vezes menor, que não emitia nota fiscal e efetuar o pagamento pela sobra da diária que tínhamos poupado na Pousada.

Para pagamento de alguns agentes, tivemos que fazer uma declaração, confirmando que eles estavam prestando um serviço no projeto para que eles pudessem abrir uma conta corrente e terem a possibilidade de receber pelos serviços prestados. Isso fez com que os prazos combinados no início, não foram cumpridas, gerando um desgaste dentro da equipe.

Além da legislação, existem as regras e normas da Fundação que torna o processo menos flexível, como por exemplo, modelos de documentos, prazos de envio de pedidos, pedidos de compra com todas as especificações. O que dificulta mais são os prazos, tem pedidos que têm de ser de pelo menos vinte dias, num projeto de curta duração, deveria ter uma maior flexibilidade.

A gestão financeira do projeto foi executada pela FUJB, que normalmente tem um pacote grande de projetos para executar, tem algumas agências já licitadas para pagamento de passagens, como também de pousadas, mas se fosse um projeto executado pela UFRJ, a situação poderia ser pior porque todos os pagamentos que efetuar, a empresa tem de estar cadastrada no Sistema Unificado de Cadastramento de Fornecedor - SICAF (difícilmente achar uma empresa na região da Baía de Ilha Grande cadastrada no SICAF). Esse diferencial de estar cadastrada no SICAF implica no pagamento de valores elevados, porque tem que ter o *overhead*, da agência que irá executar a contratação da pousada, aluguel de um van ou simplesmente a compra de uma passagem o que torna o projeto mais custoso.

Além dessa legislação, das normas, existe o Siconv sistema de acompanhamento dos projetos, com todas as atividades exigidas para a execução delas. Sendo um Sistema online torna o processo mais rígido porque se for feito no papel, normalmente dá substituir um documento depois, dá para efetuar um pagamento numa data diferente das exigida, consegue fazer uma ordem de pagamento e conversando com o pessoal que faz

esses processos no Siconv, eles dizem que cada dia o sistema fica mais rígido e que futuramente todos os processos vão ter que ser feitos diretamente no Siconv.

5. Conclusões

A partir do exposto na gestão do Gpesca, conclui-se que a gestão de projetos sociais precisa de algumas adequações, de uma maior flexibilização, e não equipara - la a gestão de qualquer outro projeto de grande porte, por causa das suas particularidades, já descritas.

Sobre as particularidades, destaca-se pelo fato dos projetos sociais trabalharem com a metodologia participativa, “faz com que as pessoas se comprometem mais e ficam mais motivadas quando estão envolvidas na tomada das decisões que as afetam de forma que haja um processo de significado compartilhado e de consenso por meio do diálogo entre todos os participantes.”, Carmo, Gerson (2011)

A questão de ser um processo participativo, para conseguir um consenso é uma questão que deve ser trabalhado com cuidado, precisa de tempo, não ter de correr atrás de prazos para entrega de algum produto e sim, chegar ao objetivo de ter um produto adequado à comunidade que pelo menos deixe a maioria satisfeita pelas decisões e demonstra a importância de todos terem participado do processo.

Uma questão muito importante que deve ser revista, também é a questão de receber uma diária para viajar para execução de alguma tarefa, do jeito que está, exclui muitas pessoas dessa possibilidade de receberem a diária, isso porque na comunidade que moram, não tem alguma agência bancária, às vezes têm de andar duas horas de barco para conseguirem chegar numa. Normalmente essas pessoas não têm contas bancárias, pior ter uma conta corrente que é exigido para receber diária, então uma forma de melhorar a situação e mostrar, que essas pessoas tem os mesmo direitos, que qualquer outro cidadão, para executar uma atividade dentro de um projeto, seria pelo menos emitir uma ordem de pagamento para a agência mais próxima onde a pessoa reside de forma e permiti-lo participar das atividades.

Muitas pessoas têm conta, mas é uma conta poupança para não pagarem taxas bancárias porque dificilmente usam essas contas, então, uma forma de minimizar os problemas

seria permitir que as pessoas recebessem a diária, ou mesmo pela prestação de serviços pela conta poupança.

Segundo estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 39,5% dos brasileiros não têm conta bancária. "Os que têm renda estão incluídos no sistema bancário. Os que não têm, só agora começam a fazer parte. Mas devemos discutir se o sistema bancário brasileiro é adequado à realidade nacional". (Marcio Pochmann, Presidente do IPEA), <http://www.ipea.gov.br>, consultado em 31/08/2012.

Um dos problemas mais gritante no projeto, e que até hoje, quase fechando o projeto, que não podemos resolver, foi a compra de combustível. Estava previsto no Plano de Trabalho, a compra do combustível, mas nunca foi possível, pela questão de comprar o combustível num posto e essa emitir a nota fiscal para a FUJB, para ser paga posteriormente. Essa seria uma questão de simples resolução/adaptação se permitissem que o Coordenador Geral, ou alguém da coordenação do projeto, pudesse abastecer o carro, pagar com o próprio dinheiro e depois receber o reembolso pela Fundação. Mas é uma questão muito complexa, que dentro de quase dois anos viajando frequentemente do Rio de Janeiro para a região da BIG, não conseguimos usar combustível pelo projeto e sim, às vezes, pela FIPERJ, ou mesmo, com o dinheiro da diária que é disponibilizado para passagem, alimentação e hospedagem.

Sobre a compra de equipamentos, num projeto social, e de curta duração (previsão do Gpesca era de seis meses), deveria ter alguma flexibilização, primeiro porque é uma valor baixo, em relação à outro projetos, (nesse caso, foi de R\$25.000,00), ao passar por todos os trâmites legais, a compra desses equipamentos se dão já com um andamento de quase 25% a 40% do tempo do projeto, ou seja, não há possibilidade de usá-los no tempo integral do projeto, o que dificulta bastante o desenrolar do mesmo, principalmente no início.

Em particular, a Gestão do projeto foi bastante desafiador, cada dia aprendendo coisas novas, passando por dificuldades burocráticas como também percebo que precisa de uma revisão sobre a legislação e tentar adequá-lo aos Projetos de caráter social, algum treinamento por parte da concedente aos convenientes sobre as normas e regras de modo a tentar minimizar os problemas no decorrer da execução do projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADDOR, F., 2004. Um estudo sobre a interação entre a Engenharia de Produção e a Economia Solidária no Brasil. Projeto de Fim de Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da UFRJ.

Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ESCRIVÃO, E, ET al, 1998

LIANZA, S; ADDOR, F. Tecnologia e Desenvolvimento Social e Solidário – Porto Alegre, RS, Ed. UFRGS, 2005. 270p.

LIANZA, S, ADDOR, F, et al., 2003. “Metodologia de Implantação do Núcleo de Solidariedade Técnica da UFRJ - SOLTEC/UFRJ”. Anais do V SEMPE – Seminário de Metodologia para Projetos de Extensão. UFPB, João Pessoa.

LIANZA, S., AMATO, J. & CARVALHO, V.F.M., 2004. “A autogestão e o desenvolvimento sócio-econômico sustentável”. Em: OLIVEIRA, V. F. e outros(orgs.),.

LIBÂNIO, J.B., 2001. Introdução à vida intelectual. São Paulo: Edições Loyola.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. Tradução Marco Antonio Viana.

MARTINS, Z. (2003) Propaganda é isso aí Vol. 2. São Paulo: Futura.

MAXIMIANO, Antonio César Amaro. Gerência de trabalho em equipe. São Paulo, Pioneira, 1993.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C. & PIETRI JR., Paul H. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo, Harbra, 1986.

MELO NETO, Francisco P. de; FRÓES, César. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MERIDITH, J.; MANTEL JÚNIOR, S. Administração de Projetos – uma abordagem gerencial - Rio de Janeiro, RJ, LTC Editora, 2003. 425p.

MORIN, A. Pesquisa-Ação Integral e Sistêmica – uma antropopedagogia renovada

– Rio de Janeiro, RJ, DP&A Editora, 2003. 221p.

PMI RJ - Cartilha didática de Gerenciamento de Projetos para o Terceiro Setor.

Distribuída no Seminário de Gerenciamento de Projetos para o Terceiro Setor. Rio de Janeiro, RJ, novembro de 2004.

Ritzman e Krajewski - Administração de Produção e Operações (2009)

SENGE, Peter M. A quinta disciplina. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

TENÓRIO, F.; BERTHO, H.; CARVALHO, H. Elaboração de Projetos Comunitários – abordagem prática – São Paulo, SP, Edições Loyola, 2002.

TENORIO, Fernando G. (org.). Gestão de ONGs. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1998.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

<http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei8666.pdf>), consultado em 02/11/2011;

www.soltec.ufrj.br, consultado em 03/11/2011;

www.convenios.com.br, consultado em 04/11/2011;

<http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=264>, consultado em 27/12/2011;

<http://stoa.usp.br/alex/files/2339/16979/gestaoProjSociais.pdf>; consultado em 02/01/2012;

www.ufba.br, consultado em 10/01/2012;

innoscienceblog.blogspot.com, consultado 15/01/2012;

<http://gestaodeprojetos10.blogspot.com/2010/06/>, consultado em 15/01/2012;

<http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/img/>, consultado em 15/01/2012;

<http://www.file-extensions.org/primavera-enterprise>, consultado em 15/01/2012;

<http://www.google.com.br/imgres?q=Processos+e+componentes+PRINCE2%E2%84>;

www.online-tech-tips.com, consultado em 15/01/2012;

redesolidariadapesca.blogspot.com, consultado em 28 de janeiro de 2012

www.fujb.ufrij.br, consultado em 28 de janeiro de 2012;

(http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm, consultado em 29 de janeiro de 2012;

www.finep.gov.br, consultado em 01 de fevereiro de 2012;

https://www.convenios.gov.br/portal/manuais/ORIENTACOESPARAUTILIZACAODO_SICONV19122008.pdf, consultado em 12/03/2012

http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2498:catid=28&Itemid=23, consultado em 31/08/2012;

Anexos

Anexo 1 - Diretrizes para um Programa de Políticas Públicas para a Gestão Compartilhada dos Recursos Pesqueiros e Aquícolas na Baía da Ilha Grande

Anexo 2 – Lei Complementar 101, de 04 de maio de 2000 – Lei de responsabilidade Fiscal – LRF

A transferência de recursos a título de subvenções sociais atenderá as entidades privadas sem fins lucrativos que exerçam atividades de natureza continuada nas áreas de assistência social, saúde ou educação, prestem atendimento direto ao público e tenham certificação de entidade beneficente de assistência social.

A certificação é dispensada, desde que a entidade seja selecionada em processo público de ampla divulgação promovido pelo órgão ou entidade concedente para execução de ações, programas ou serviços em parceria com a administração federal, nas seguintes áreas:

- a) atenção à saúde aos povos indígenas;
- b) atenção às pessoas com transtornos decorrentes do uso, abuso ou dependência de substâncias psicoativas;
- c) combate à pobreza extrema; e
- d) de atendimento às pessoas com deficiência.

A transferência de recursos a título de contribuição corrente somente será destinada a entidades sem fins lucrativos que preencham uma das seguintes condições:

I - estejam autorizadas em lei que identifique expressamente a entidade beneficiária;

II - estejam nominalmente identificadas na Lei Orçamentária do ano; ou

III - sejam selecionadas para execução, em parceria com a Administração Pública Federal, de programas e ações que contribuam diretamente para o alcance de diretrizes, objetivos e metas previstas no Plano Plurianual.

A transferência de recursos a título de auxílios, somente poderá ser realizada para entidades privadas sem fins lucrativos e desde que sejam:

I - de atendimento direto e gratuito ao público e alternativamente sejam voltadas para a:

- a) educação especial; ou
- b) educação básica;

A transferência de recursos a entidade privada sem fins lucrativos, dependerá da justificção pelo órgão concedente de que a entidade complementa de forma adequada os serviços prestados diretamente pelo setor público e ainda de:

I - aplicação de recursos de capital exclusivamente para:

a) aquisição e instalação de equipamentos, bem como obras de adequação física necessárias à instalação dos referidos equipamentos;

b) aquisição de material permanente;

c) conclusão de obra em andamento, cujo início tenha ocorrido com recursos dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social, até o exercício de 2000, atestado pela autoridade máxima da unidade concedente, vedada a destinação de recursos para ampliação do projeto original; e

II - identificação do beneficiário e do valor transferido no respectivo convênio ou instrumento congênere;

III - execução na modalidade de aplicação 50 - entidade privada sem fins lucrativos;

IV - compromisso da entidade beneficiada de disponibilizar ao cidadão, na sua página na internet ou, na falta desta, em sua sede, consulta ao extrato do convênio ou instrumento congênere, contendo, pelo menos, o objeto, a finalidade e o detalhamento da aplicação dos recursos;

V - apresentação da prestação de contas de recursos anteriormente recebidos, nos prazos e condições fixados na legislação e inexistência de prestação de contas rejeitada;

VI - publicação, pelo Poder respectivo, de normas, a serem observadas na concessão de subvenções sociais, auxílios e contribuições correntes, que definam, entre outros aspectos, critérios objetivos de habilitação e seleção das entidades beneficiárias e de alocação de recursos e prazo do benefício, prevendo-se, ainda, cláusula de reversão no caso de desvio de finalidade;

VII - comprovação pela entidade da regularidade do mandato de sua diretoria, além da comprovação da atividade regular nos últimos 3 (três) anos, por meio da declaração de funcionamento regular da entidade beneficiária, inclusive com inscrição

no CNPJ, emitida no exercício de 2012 por 3 (três) autoridades locais sob as penas da lei;

VIII - cláusula de reversão patrimonial, válida até a depreciação integral do bem ou a amortização do investimento, constituindo garantia real em favor do concedente em montante equivalente aos recursos de capital destinados à entidade, cuja execução ocorrerá caso se verifique desvio de finalidade ou aplicação irregular dos recursos;

IX - manifestação prévia e expressa do setor técnico e da assessoria jurídica do órgão concedente sobre a adequação dos convênios e instrumentos congêneres às normas afetas à matéria;

X - manutenção de escrituração contábil regular;

XI - apresentação pela entidade de certidão negativa ou certidão positiva com efeito de negativa de débitos relativos aos tributos administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil e à dívida ativa da União, certificado de regularidade do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS e de regularidade em face do Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal - CADIN; e

XII - demonstração, por parte da entidade, de que apresenta capacidade gerencial, operacional e técnica para desenvolver as atividades, informando a quantidade e a qualificação profissional de seu pessoal.

As entidades qualificadas como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP poderão receber recursos oriundos de transferências, por meio dos seguintes instrumentos:

I - termo de parceria, caso em que deverá ser observada a legislação específica pertinente a essas entidades, processo seletivo de ampla divulgação.

II - convênio ou outro instrumento congêneres, caso em que deverá ser observado o conjunto das disposições legais aplicáveis à transferência de recursos para o setor privado.

Durante a execução de um projeto tem alguns procedimentos que devem ser seguidos como, por exemplo, o depósito ou registro da contrapartida, o registro de licitações e contratos, o registro de notas fiscais e recibos e também o registro de pagamentos efetuados, como também relatórios parciais.

