

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

ESCOLA POLITÉCNICA

DCC/SEGRAC

**ESTUDO DE CASO – GESTÃO DO ESCOPO E TEMPO EM
CAMPANHA POLÍTICA**

**Silvana Cristina Fujita
Catarina Mirza Rodrigues de Lima**

2006

**ESTUDO DE CASO – GESTÃO DO ESCOPO E TEMPO EM CAMPANHA
POLÍTICA**

**Silvana Cristina Fujita
Catarina Mirza R. de Lima**

Monografia apresentada no Curso de
Pós-Graduação em Gerenciamento
de Projetos, da Escola Politécnica,
da Universidade Federal do Rio de
Janeiro.

Orientador

Alexsandro Amarante da Silva

Ceará
Dezembro, 2006

**ESTUDO DE CASO – GESTÃO DO ESCOPO E TEMPO EM CAMPANHA
POLÍTICA**

**Silvana Cristina Fujita
Catarina Mirza R. de Lima**

Orientador

Alexsandro Amarante da Silva

Monografia submetida ao Curso de Pós-graduação Gerenciamento de Projetos, da Escola Politécnica, da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos.

Aprovado por:

Prof. Eduardo Linhares Qualharini

Prof. Fernanda Veras

Prof. Alexsandro Amarante da Silva
Orientador

Ceará
Dezembro, 2006

FUJITA, Silvana Cristina; LIMA, Catarina Mirza F. de
Estudo de Caso- Gestão do Escopo e Tempo em
Campanha Política / FUJITA, S. C.; LIMA, C. M. R. de
L. Fortaleza: UFRJ / EP, 2006.

x, 68f. il.; 29,7cm.

Orientador: Alexsandro Amarante da Silva.

Monografia (especialização) – UFRJ / Escola
Politécnica/ Curso de Especialização em
Gerenciamento de Projetos, SEGRAC, 2005.

Referências Bibliográficas: f. 67-68

1. Gerenciamento de Escopo e Tempo em Projetos
2. Sistema Político Brasileiro 3. Estudo de Caso. I.
SILVA, A. A. II. Universidade Federal do Rio de
Janeiro, Escola Politécnica, Pós-graduação III.
Especialista.

Dedico este trabalho aos meus pais (in memoriam), fontes da minha existência e aos meus filhos (Pedro e Renan), fontes da minha vida e do meu tudo.

Silvana Cristina Fujita

Dedico este trabalho e todas as minhas conquistas aos meus pais, cujo apoio foi sempre fundamental para minha vida, aos meus avós (in memoriam), por todo amor dedicado a mim, ao Lucas, por existir em minha vida e a Deus, por tudo que ele representa.

Catarina Mirza Rodrigues de Lima

Aos meus irmãos, Toshiro e Fujita Filho, por estarem sempre ao meu lado.

Ao pai dos meus filhos, Fábio, pela felicidade de um dia ter me dado os nossos filhos e por ser ele a continuação para mim o que representa ser “O melhor pai do mundo!”.

À Clélia, minha mãe também, por ter me ajudado a ter gosto pela matemática, me ajudando assim a ser a engenheira que sou hoje.

À minha avó, Outra Mamãe, pelo seu amor incondicional.

Ao avô dos meus filhos, Sr. Ivanildo, pela sua sabedoria de vida e por passá-las de uma forma magistral para seus netos.

À minha prima irmã, Cláudia, pelo os encontros e desencontros de nossas vidas e pela felicidade de saber que continuamos juntas.

À Mundinha, pelo tempo da sua vida dedicada a mim.

Ao meu sócio, Alex, pela sua essência que tanto me inspira e me orgulha de caminhar ao seu lado.

A todos os colegas da Turma MPM, pela troca de experiência e de vida.

Aos colegas do PNAFM, pelo excelente ambiente de trabalho e de crescimento profissional.

Silvana Crisitna Fujita

Aos meus pais, por sempre acreditarem em todos os meus sonhos e me ensinaram que é sempre possível.

Aos meus irmãos, Maria Helena e Lima Junior, por estarem sempre comigo em todas as situações.

A Edhna Araújo, pelo seu carinho de amiga e irmã em todos os momentos.

Ao meu namorado, por cada palavra de afeto, de carinho e compreensão, sempre estando ao meu lado e sendo minha fonte de inspiração.

A Silvana Fujita e Jomara Muller, pelo apoio e amizade dedicados a mim durante todo esse tempo não me permitindo desistir.

A todos os meus amigos, por todo carinho e compreensão perante a minha ausência e distância para a realização deste trabalho.

Ao meu primo Rodney, por sempre me guiar e auxiliar no meu crescimento profissional.

Catarina Mirza Rodrigues de Lima

RESUMO

ESTUDO DE CASO – GESTÃO DO ESCOPO E TEMPO EM CAMPANHA POLÍTICA

**Silvana Cristina Fujita
Catarina Mirza R. de Lima**

Resumo da Monografia submetida ao corpo docente do curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos.

Este trabalho busca demonstrar, através das técnicas de Diagramas de Rede, Gerenciamento do Tempo e Escopo segundo PMBoK, como gerenciar melhor o escopo e os prazos de uma campanha política. Utilizou-se para este estudo de caso, as atividades ocorridas em uma campanha política do Governo de Estado do Ceará 2002. Objetivou-se definir um escopo mais amplo, onde se visualize um número mais real das atividades do projeto, uma melhor seqüência para as atividades da campanha e os problemas que impedem uma evolução adequada para o planejamento e controle de campanhas políticas.

Palavras-chave: Gerenciamento do Tempo e Gerenciamento Escopo.

Ceará
Dezembro, 2006

SUMÁRIO

1. CAPÍTULO – INTRODUÇÃO	01
1.1 Considerações Iniciais	01
1.2 Justificativa ao Trabalho.....	02
1.3 Objetivo Geral	03
1.4 Objetivos Específicos	03
1.5 Estrutura do Trabalho.....	03
2. CAPÍTULO - GERENCIAMENTO DE ESCOPO E TEMPO	04
2.1 Gerenciamento de Escopo	05
2.2 Processos de Planejamento.....	06
2.3 Processos de Controle	08
2.4 Gerenciamento de Tempo.....	09
2.5 Gerenciamento do Tempo de acordo com o PMBoK.....	15
3. CAPÍTULO – SISTEMA POLÍTICO BRASILEIRO	31
3.1 O Sistema Representativo.....	31
3.2 O Ato de Votar	31
3.3 A Proporcionalidade	31
4. CAPÍTULO - ESTUDO DE CASO	32
4.1 Histórico e Avaliações do Cenário.....	32
4.2 Plano Sumário do Projeto.....	37
4.3 Declaração do Escopo do Projeto	41
4.4 Estrutura Analítica do Projeto - EAP.....	46
4.5 Plano de Gerenciamento de Escopo	51
4.6 Relação das etapas e atividades com respectivas durações.....	53
4.7 Relação das funções de cada recurso humano do projeto.	54
4.8 Relação dos cronogramas de acompanhamento do projeto.....	56
5. CAPÍTULO - CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
5.1 Objetivos Atingidos.....	63
5.2 Dificuldades Encontradas.....	64
5.3 Resultados Adicionais	65
5.4 Sugestão para trabalhos futuros.....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
REFERENCIAS ELETRÔNICAS	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão das áreas de conhecimento ESCOPO e TEMPO em gerenciamento de projetos e os seus respectivos processos.....	05
Figura 2 – Planejamento do Escopo: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas, ..	07
Figura 3 – Definição do Escopo: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas,	07
Figura 4 – Criar a EAP: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas.	08
Figura 5 – Verificação do Escopo: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas.	08
Figura 6 – Controle do Escopo: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas.	09
Figura 7 – Lista de atividades com as datas previstas.	10
Figura 8 – Gráfico de GANTT ou Gráfico de Barras.....	10
Figura 9 – Fórmula para calculo do tempo de cada atividade.	13
Figura 10 – Estimativa de duração de uma atividade.....	13
Figura 11 – Representação do inicio e do termino de uma atividade.	13
Figura 12 – Representação das interdependencias entre as atividades.....	14
Figura 13 – Representação gráfica de atividades com e sem dependência.....	14
Figura 14 – Representação gráfica de atividades condicionantes.....	14
Figura 15 – Representação gráfica de atividades paralelas.....	14
Figura 16 – Representação gráfica de atividades simultâneas..	15
Figura 17 – Definição das atividades: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas, ..	16
Figura 18 – Sequencia das atividades: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas.	19
Figura 19 – Estimativa de recursos das atividades: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas	23
Figura 20 – Estimativa de duração das atividades: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas.	25
Figura 21 – Desenvolvimento do cronograma: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas.	27
Figura 22 – Controle do cronograma: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas, ..	29
Figura 23 – Mapa do Estado do Ceará por região.	33
Figura 24 – Mapa da região 02 do Baixo Jaguaribe.....	35
Figura 25 – Estrutura Organizacional de uma campanha política.	36
Figura 26 - EAP – Campanha Política PSDB ao governo do Estado do Ceará 2002. ..	46
Figura 27 – Detalhamento das atividades da Pré Campanha.	47
Figura 28 – Detalhamento das atividades da Articulação Política.	48
Figura 29 – Detalhamento das atividades da etapa Comunicação.....	48
Figura 30 – Detalhamento das atividades de Infra-Estrutura relacionada a eventos. ..	49
Figura 31 – Detalhamento das atividades de Infra-Estrutura relacionada à administração.....	49

Figura 32 – Detalhamento das atividades de Infra-Estrutura relacionada à mobilização.	50
Figura 33 – Detalhamento das atividades de Encerramento.	50
Figura 34 – Fluxograma de solicitação de alteração de Escopo.	52
Figura 35 – Cronograma para o DIA DA CONVENÇÃO.	56
Figura 36 – Cronograma detalhado do COMITÊ.	57
Figura 37 – Acompanhamento do dia D.	58
Figura 38 – Cronograma da Desmobilização da Campanha.	59
Figura 39 – Cronograma do planejamento do EVENTO - Comícios na capital.	60
Figura 40 – Cronograma do planejamento do EVENTO - Carreatas.	61
Figura 41 – Cronograma do detalhamento da agenda SEMANAL do candidato.	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tabela do estudo das áreas críticas do projeto.	05
Quadro 2 – Legenda do Mapa do Estado do Ceará.	34
Quadro 3 – Informações Sumárias do Project Charter.	37
Quadro 4 – Definições do cronograma básico do projeto.	38
Quadro 5 – Aprovação do Plano Sumário.	41
Quadro 6 – Informações da Declaração do Escopo do Projeto.	41
Quadro 7 – Definição do time do projeto.	42
Quadro 8 – Plano de entregas e marcos do projeto.	45
Quadro 9 – Registro das alterações do projeto.	45
Quadro 10 – Aprovação da declaração de escopo do projeto.	45
Quadro 11 – Plano do Gerenciamento do Escopo do Projeto.	51
Quadro 12 – Registro de Alterações.	53
Quadro 13 – Aprovação do Plano do Gerenciamento do Escopo do Projeto.	53

1. CAPÍTULO – INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Desde a época dos nossos antepassados já existiam necessidades de executar pequenas ações pela luta da vida, em busca de suprir especialmente as necessidades básicas de saciar sua fome e sede, ainda que de uma maneira simplista e com poucos recursos.

Naqueles tempos, nascia de forma rudimentar, o que hoje é conhecido por projeto. Com um escopo relativamente pequeno, mas na essência significava o princípio, o despertar. Aos poucos a humanidade foi aumentando suas necessidades, precisando todo momento de mais e mais, dessa maneira as sociedades foram se organizando de uma forma projetizada.

PROJETO, muito se houve falar nessa palavra, que tem diversas maneiras de se entender. Particularmente quando penso em projeto, vem logo na minha memória as palavras do meu pai o qual desde de muito cedo me perguntava “qual é o seu projeto de vida? Quem não tem um projeto estabelecido, não terá sucesso.” Então, desde situações do seu dia-a-dia, no mundo dos negócios, na religião, na política, no futebol, enfim, utilizamos mesmo sem nos darmos conta, as fases dos projetos para se atingir um objetivo que queremos alcançar.

Não poderia ser diferente nos projetos de campanhas políticas, objeto deste estudo. O que se tinha no início era somente um comitê político-filantrópico-eleitoral-publicitário-etc-etc, (MENDONÇA,2001), sem planejamento algum, agindo muito mais pelo instinto e ou pela confiança no poder das oligarquias que garantiam a eleição dos seus candidatos da época, do que em ações planejadas para atingir os objetivos da campanha, dificultando construir um ambiente de trabalho favorável.

Por outro lado os recursos da época eram escassos, conseqüentemente o escopo da campanha seguia a mesma linha, ou seja, era pequeno. Na década de 70, denominados anos de chumbo, a imagem dos governos militares estava corroída e em 74 foi assistido o crescimento do partido MDB no gosto do povo. Na tentativa de calar a oposição, o governo baixou em 1976 o decreto apelidado de Lei Falcão, em referência ao ministro da Justiça Armando Falcão, que na propaganda eleitoral eram somente permitidas fotos dos candidatos e a voz de um locutor anunciando chapa por chapa, os seus candidatos com seus respectivos currículos (OLIVEIRA, 2006).

Nos tempos de hoje é só ligar a televisão do horário eleitoral, de segunda a sábado, para deparar com personagens risíveis ou até absurdos, para não dizer outra

coisa, como aquele candidato a deputado federal que fala em ética e seriedade usando óculos escuros.

A propaganda eleitoral é considerada um dos itens mais importantes da campanha, devido a sua grande abrangência, onde possibilita a cada eleitor obter uma visão mais profunda dos candidatos, com o intuito de diminuir a distância entre eles e transmitir as propostas e intenções políticas.

Então no passado, como poderia-se deixar de ser amadores se muitas vezes faltava até um local adequado de trabalho, sem contar na grande dificuldade em encontrar profissionais que tivessem domínio no assunto e com talento. Nessa época só se tinha um profissional para elaborar tudo e executar concomitantemente. Ele deveria fazer a propaganda, fazer o *marketing*, escrever os textos para o programa e do candidato, criar, dirigir, coordenar a edição, etc.

Com a evolução, pode-se afirmar que um ponto essencial, a chave do sucesso para um bom projeto de campanha política é a contratação da equipe e montagem da estrutura com a orientação de um gerente de projeto, que tenha o conhecimento e o domínio do processo do começo ao fim.

Pode-se afirmar que um projeto de uma campanha política, que não tem um planejamento bem definido, uma metodologia para seguir e uma base de sustentação fundamentada, não tem a menor chance de ser um projeto vencedor.

1.2 Justificativa ao Trabalho

Mesmo planejando não se pode discordar como é difícil ter um projeto perfeito, pois algumas vezes o planejamento é falho (KERZNER,2003). Assim não poderia ser diferente nos projetos de Campanhas Políticas.

Pensando em propor um maior profissionalismo à matéria, no quesito GESTÃO DE PROJETO. Propõem-se neste trabalho, as melhores práticas do gerenciamento de projeto de campanhas políticas de acordo com o PMBoK 2004. Unindo estes dois tópicos, experiência e metodologia, acredita-se que se pode ter um trabalho mais prático, ágil, barato e com qualidade superior, utilizando o tempo que ficará ocioso no desenvolvimento do projeto político do candidato, pois tempo em campanha é imprescindível.

1.3 Objetivo Geral

Procura-se com este trabalho apresentar ensaio metodológico, baseado em um estudo de caso em gestão de Campanhas Políticas, onde foram utilizadas técnicas e ferramentas do gerenciamento de escopo e tempo, baseado na metodologia do PMBoK, para assim, buscar novos meios de tomada de decisão e controle de uma campanha.

1.4 Objetivos Específicos

Identificar um escopo completo do projeto campanha política.

Possuir informações históricas para utilização nos próximos projetos.

Ter uma visão geral das atividades seqüenciadas.

Desenvolver um trabalho inédito, unindo metodologia de gestão de projeto e um modelo de gestão para campanhas políticas.

Pesquisar referencial bibliográfico sobre Gerenciamento de Escopo e Gerenciamento de Tempo.

Sugerir um processo de controle sobre as alterações no escopo.

1.5 Estrutura do Trabalho

No primeiro capítulo, realiza-se uma exposição rápida dessa monografia apresentando sua justificativa, objetivos e estrutura.

No segundo capítulo, descrevem-se as áreas de conhecimento da Gestão de Projeto PMBoK 2004, ESCOPO e TEMPO.

No terceiro capítulo, contextualizo a evolução do Sistema Político Brasileiro.

No quarto capítulo, apresenta-se um estudo de caso desenvolvido em uma campanha para o governo do estado do Ceará em 2002.

No quinto capítulo, as considerações finais onde se registram os objetivos atingidos, as dificuldades encontradas, os resultados adicionais e sugerem-se opções para outros trabalhos.

2. CAPÍTULO - GERENCIAMENTO DE ESCOPO E TEMPO

Processos de gerenciamento de projetos

Os processos de gerenciamento de projetos têm interfaces inteiramente definidas, com seus elementos distintos dos processos de gerenciamento de projetos. Embora na prática eles possuam outras características, como a de sobrepor e interagir de modo não tão detalhado.

É conhecido no mundo do gerenciamento de projetos mais de um meio de conduzir um projeto. O escopo dos projetos leva em consideração diversos fatores como: complexidade, levantamento de riscos, tamanho, prazo experiência da equipe do projeto, disponibilidade dos recursos, conhecimento de informações históricas, maturidade da organização em gerenciamento de projetos e área de aplicação. Todos esses fatores levam a realização do objetivo ou dos objetivos do projeto. Como orientação para o gerenciamento de projeto são os grupos de processos necessários. Além de ser um processo iterativo o uso do gerenciamento de projetos em projetos, existem muitos processos repetidos e revisados durante a vida do projeto. Quem é responsável pela definição de que processos serão utilizados dentro dos grupos de processos e o ritmo que será impresso na execução, para assim alcançar o almejado objetivo, serão o Gerente e a sua equipe.

O ciclo PDCA (planejar-desenvolver-chechar-agir corretivamente), conforme definido por *Shewhart* e modificado por Deming, é um conceito que pode ser utilizado para interação entre os processos de gerenciamento de projeto, (DEMING, 1990).

Em cada etapa do projeto são executados diversos processos com o objetivo de produzir o resultado esperado daquela etapa.

2.1 Gerenciamento de Escopo

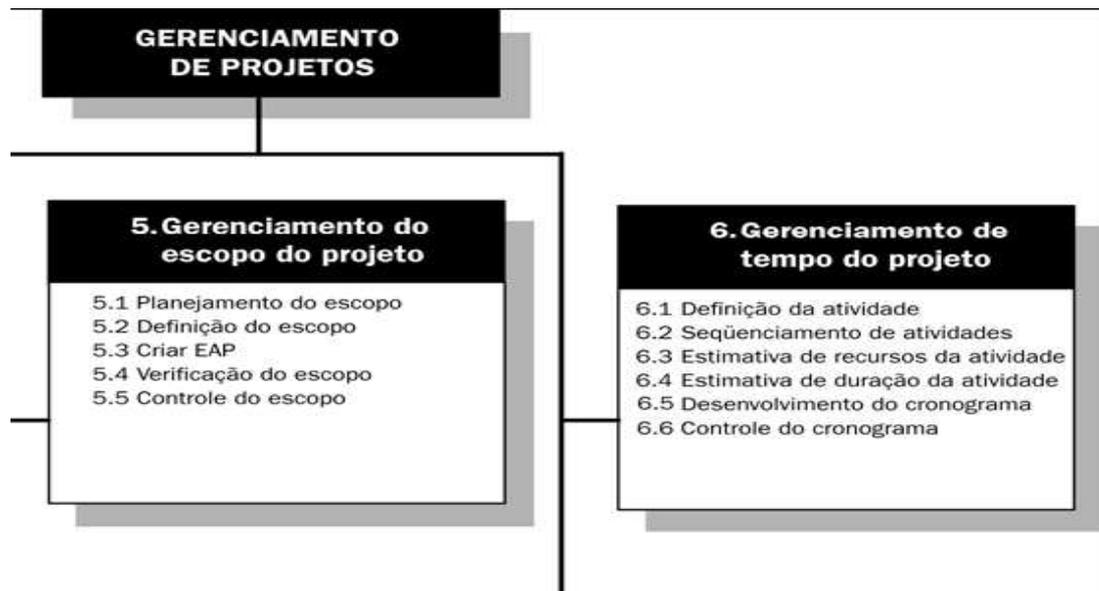


Figura 1 - Visão das áreas de conhecimento ESCOPO e TEMPO em gerenciamento de projetos e os seus respectivos processos, Fonte: PMBoK, 2004

Num estudo de *benchmarking* em gestão de projeto feito pelo PMI-RIO em 2003, foi verificado que Prazo e Escopo são as duas áreas consideradas mais críticas para o planejamento de um projeto.

Quadro 1 – Tabela do estudo das áreas críticas do projeto.

PRAZO	99%
ESCOPO	97%
CUSTOS	93%
RECURSOS HUMANOS	80%
QUALIDADE	81%
AQUISIÇÕES	76%
RISCOS	63%
COMUNICAÇÃO	51%

Fonte: *benchmarking* PMI-Rio, 2003

Portanto o gerente de projeto deverá despende tempo suficiente junto com a sua equipe na definição do escopo, a fim de conseguir obter uma visão completa e organizada do projeto para que possa ser compartilhada com todos os participantes e organizações envolvidas.

Gerenciamento do escopo do projeto é a área de conhecimento do gerenciamento de projeto que se preocupa em definir e controlar tudo que contempla ou não o projeto.

A fase de iniciação do projeto começa com a definição do escopo. O escopo de um projeto serve para definir qual será o trabalho necessário para que se possa atingir o objetivo do projeto, seja ele um produto ou serviço. Um escopo mal definido poderá gerar retrabalho, pelo não entendimento correto, como também poderá interferir na definição da estimativa de durações das atividades e conseqüentemente possíveis atrasos na finalização e alterações no custo do projeto (POSSI, 2004).

O Gerenciamento do Escopo é composto de 03 Processos de Planejamento e 02 Processos de Controle (PMBok, 2004).

Cada processo é composto de (PMBok, 2004):

Entradas: qualquer item necessário à realização ou continuidade de um processo. Pode ser à saída de outro processo.

Ferramentas e Técnicas: são os mecanismos necessários à realização de um processo.

Saídas: são os resultados gerados por um processo. Pode ser à entrada de outro processo.

Identificamos a seguir os respectivos processos e seus pacotes de trabalho.

2.2 Processos de Planejamento

Planejamento do Escopo – Identificamos todo o possível conteúdo do projeto, bem como determinamos a priorização das atividades e o controle de sua mudança.

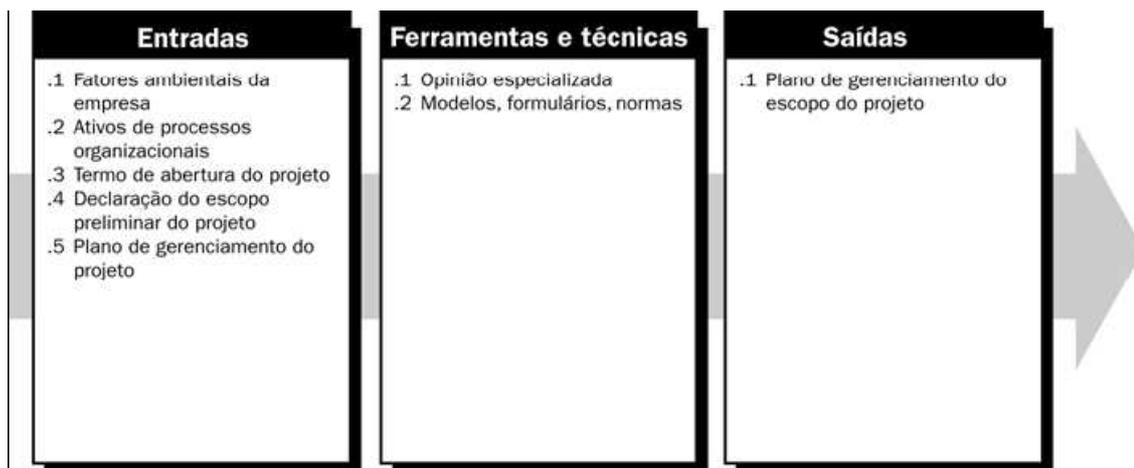


Figura 2 – Planejamento do Escopo: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas, Fonte: PMBoK, 2004

Uma entrada que faz parte do gerenciamento da integração, outra área de conhecimento do PMBoK, que pertencia ao gerenciamento do escopo na versão anterior 2000 e de fundamental importância para o projeto, pode-se até afirmar que é a base para um bom êxito no projeto, é o Termo de Abertura e muito mais relevante também é a declaração do escopo preliminar do projeto, (POSSI,2004).

Definição do Escopo – Aprovar o conteúdo do escopo proposto.



Figura 3 – Definição do Escopo: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas, Fonte: PMBoK, 2004

Nesta fase destacam-se a saída do processo anterior (gerenciamento das configurações - *Configuration Management*), que contém informações de como serão documentadas as alterações, e qual será a frequência que o escopo será analisado. Enfim, informações pertinentes e de extrema importância para o bom gerenciamento do projeto (POSSI,2004).

Criar a EAP - Definir o escopo em pacotes de trabalho num nível de detalhamento que facilite seu gerenciamento.

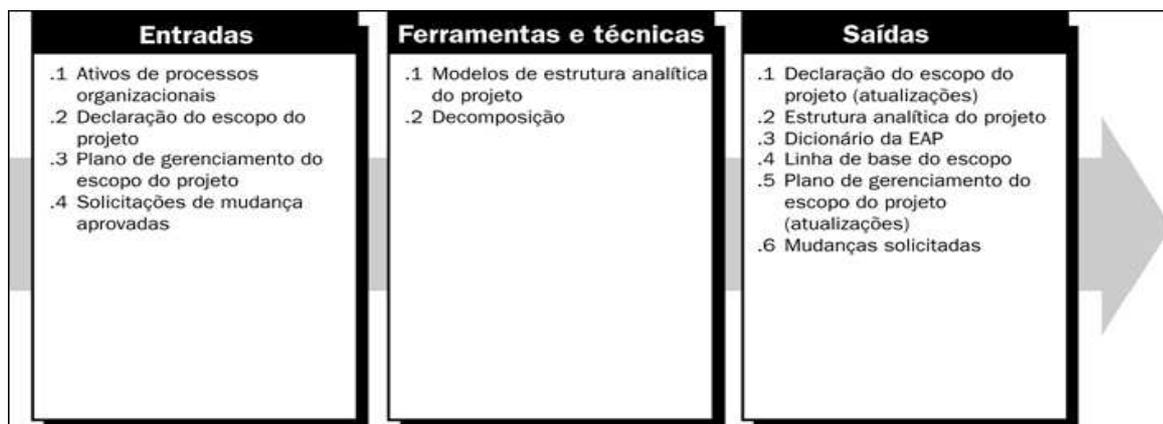


Figura 4 – Criar a EAP: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas,
Fonte: PMBoK, 2004

Uma ferramenta relevante nesta etapa é a decomposição. Baseada na declaração de escopo do projeto, uma entrada desta fase, determina-se os pacotes de trabalhos e numa análise lógica se decompõem cada pacote, até atingir um patamar onde levaremos em consideração o custo do acompanhamento do projeto, com o benefício do nível de detalhamento da informação (POSSI, 2004).

2.3 Processos de Controle

Verificação do Escopo - Definir o escopo em pacotes de trabalho num nível de detalhamento que facilite seu gerenciamento.

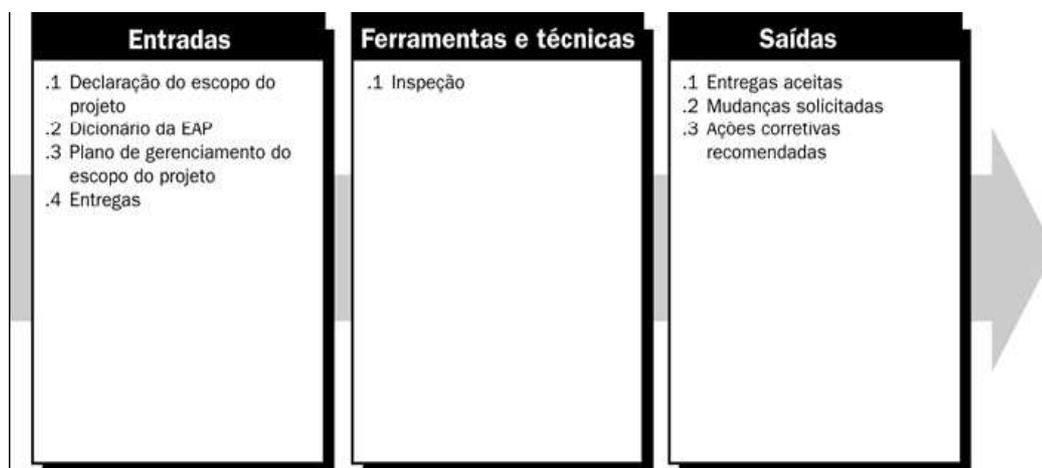


Figura 5 – Verificação do Escopo: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas,
Fonte: PMBoK, 2004

A ferramenta inspeção é o relevante nesta etapa. Com ela é checada a consistência das etapas passadas e de tomada de decisão, inspeciona-se cada atividade do escopo do projeto e verificam-se aqui os erros e acertos do planejamento para as mesmas.

Controle do Escopo - Formalizar aprovação do escopo do projeto e controlar o mesmo.

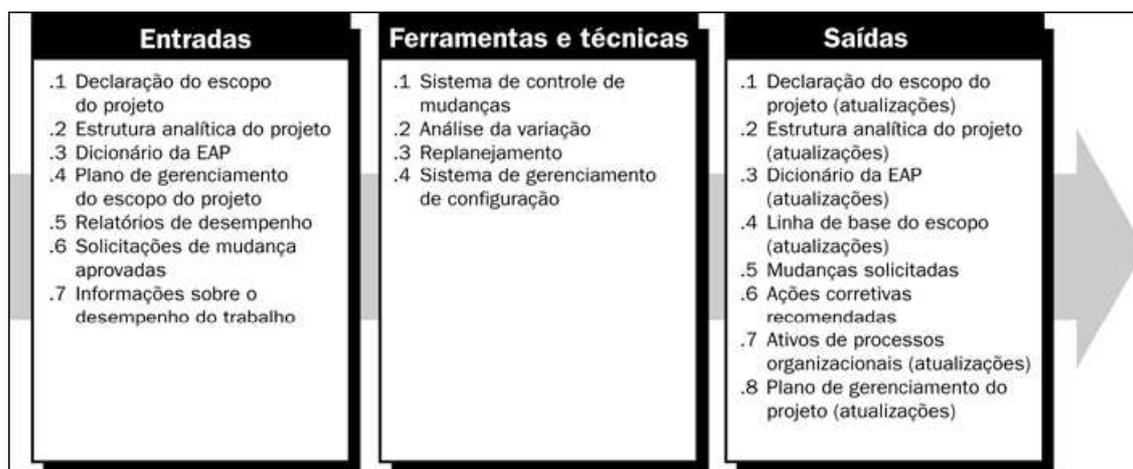


Figura 6 – Controle do Escopo: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas
Fonte: PMBoK, 2004

Esta será a etapa das atualizações. Depois da checagem realizada na fase anterior as peças de controle do escopo, como a declaração do escopo do projeto: a EAP – Estrutura Analítica do Projeto, Plano do Gerenciamento do Escopo, ativos de processos organizacionais e a linha de base do escopo, deverão ser devidamente atualizados com o ocorrido. Realizando estas atividades pode-se constatar o status do projeto e planejar as ações que deverão ser aplicadas para o sucesso no projeto.

2.4 Gerenciamento de Tempo

Cronograma é a representação gráfica da execução de um projeto, indicando os prazos em que as diversas atividades deverão ser executadas. Estas atividades são mostradas de forma lógica, segundo a ordem de sucessão das mesmas. É realizado, inicialmente, com base nos dados decorrentes do orçamento discriminado ou de levantamento de dados históricos de projetos similares, ou ainda de opinião especializada no assunto do projeto, buscando assim uma distribuição de recursos materiais, humanos, terceira e financeiras otimizadas, além da seqüência técnica necessária para a execução do projeto, (ARAÚJO, 2003).

Os cronogramas são, portanto, uma ferramenta de planejamento do projeto, que permite acompanhar o desenvolvimento físico dos serviços e efetuar previsões de quantitativos de mão-de-obra, serviços, materiais e equipamentos.

O Cronograma é construído quando se listam as atividades de um projeto em uma coluna e as respectivas durações, em colunas adjacentes, com extensão de acordo com a unidade de tempo adotada no projeto (dias, semanas, meses).

Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	Nomes de recursos
Atividade1	1 dia	Seg 2/10/06	Seg 2/10/06		Catarina,Silvana
Atividade2	3 dias	Ter 3/10/06	Qui 5/10/06	1	Silvana
Atividade3	6 dias	Sex 6/10/06	Sex 13/10/06	2	Catarina
Atividade4	1 dia	Seg 16/10/06	Seg 16/10/06	3	Fujita
Atividade5	2 dias	Ter 17/10/06	Qua 18/10/06	4	Mirza

Figura 7 – Lista de atividades com as datas previstas
Fonte: ARAÚJO, 2003

O gráfico de Gantt é um gráfico de barras horizontais criado em 1918 por Henry Gantt (QUEZADO *apud* AMARANTE, 2001).

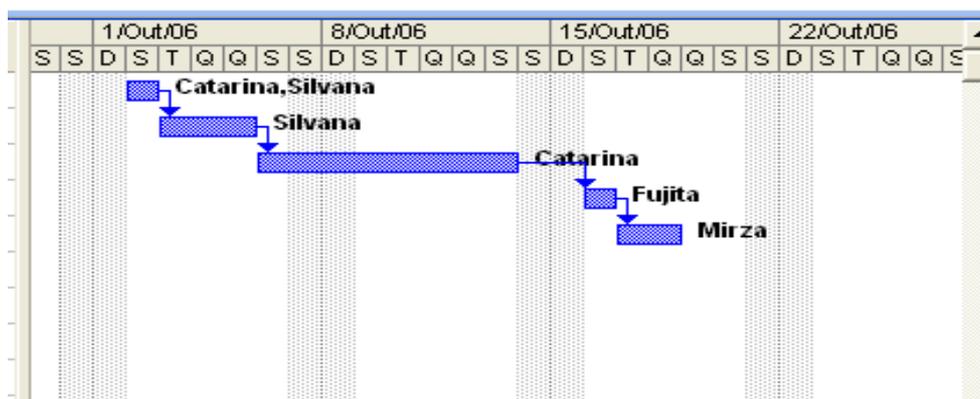


Figura 8 – Gráfico de GANTT ou Gráfico de Barras,
Fonte: ARAÚJO, 2003

É uma técnica utilizada para exibir as datas de início e fim das atividades, como também as durações previstas e em algumas vezes as suas dependências, fornecendo ao gerente de projeto e envolvidos uma representação gráfica da informação relacionada à programação do projeto.

A principal desvantagem deste gráfico é não mostrar, com clareza, a interdependência das atividades, que, às vezes, são indicadas por meio de setas pontilhadas (linhas retas ou curvas).

O diagrama de Gantt representa-se sob a forma de um gráfico de barras onde cada coluna corresponde a uma unidade de tempo a cada linha a uma atividade a realizar.

Define-se uma barra horizontal para cada atividade e o comprimento de cada barra corresponde à duração. A posição da barra no gráfico é função das ligações das diferentes atividades.

Este diagrama é uma excelente ferramenta para alertar o gerente de projetos sobre possíveis atrasos nos prazos das atividades possibilitando que sejam tomadas ações preventivas ou corretivas, verificando a necessidade de alocação de recursos com o intuito de cumprir o prazo final acordado no projeto, (ARAÚJO, 2003).

PERT-CPM (*Program Evaluation and Review Technique*) e (*Critical Path Method*).

Os cronogramas são baseados em previsões ou metas em que são lançados índices estimados, distribuindo datas prováveis e recursos mais coerentes. São dados informados sem nenhuma precisão absoluta. A intenção é se obter valores médios e mais prováveis dos recursos a serem aplicados. É errônea a idéia que se faz que o PERT se destine apenas aos grandes empreendimentos. Não há nada que possa condenar seu emprego para projetos pequenos, (ENGWHERE, 2006).

A metodologia PERT, pode ser utilizada em qualquer tipo de projeto, mas é mais indicado para projetos onde as atividades deverão ser estimadas sem uma opinião de especialista e histórico de projetos anteriores, pois envolve probabilidade no tempo de execução devido ao pouco conhecimento dessas atividades, (ENGWHERE, 2006).

O CPM – *Critical Path Method*, foi elaborado entre 1956 e 1958 pela Dupont Company, que desenvolvia projetos de produtos químicos. Para cumprirem os seus objetivos deveriam executar os projetos com o máximo de precisão em relação ao fator tempo. (COLENGHI,2003).

O PERT – *Program (Project) Evaluation and Review Technique*, foi elaborado por volta de 1957 por uma equipe de Projetos Especiais da Marinha dos EUA quando necessitava desenvolver um projeto muito complexo, construir um foguete, o qual

requeria um sólido planejamento e um rígido controle, considerando a grandeza dos projetos. (COLENGHI,2003).

O projeto contava com 200 empreiteiras, 9000 subempreiteiras e deveriam ser construídas em torno de 70.000 peças.

Com a aplicação da técnica, foi possível reduzir de 5 para apenas 3 anos o tempo para execução do projeto do submarino atômico que conduziria o míssil "Polaris".

As principais vantagens da utilização deste método são:

1. Clareza e facilidade de compreensão das fases do projeto e o projeto como um todo;
2. Verificação das atividades;
3. Mostrar a coerência técnica do projeto;
4. Compreensão da lógica interna do projeto e
5. Guia para execução e controle do projeto.

As redes PERT evidenciam relações de precedência entre atividades e permitem calcular o tempo total de duração do projeto bem como o conjunto de atividades que necessitam de atenção especial caso contrário os atrasos em sua execução causaram no projeto com um todo, este conjunto de atividades é denominado de Caminho Crítico, (PUCRS.CAMPUS,2006).

O PERT / CPM é uma ferramenta de valiosa colaboração quando da elaboração de um planejamento e de seu respectivo controle, objetivando atingir uma determinada meta.

O PERT trabalha com três estimativas de tempo:

1. Tempo otimista – condições favoráveis.
2. Tempo mais provável – tempo mais próximo da realidade.
3. Tempo pessimista – condições desfavoráveis.

Por este motivo o PERT possui características probabilísticas e variáveis aleatórias. Portanto para calcular o tempo de cada atividade é necessário usar a formula abaixo. (COLENGHI,2003).

$T_m = \frac{a + 4b + c}{6}$	Ex.: Tempo otimista = 2 Tempo mais provável = 3 Tempo pessimista = 4	$T_m = \frac{2 + 4 \cdot 3 + 4}{6} = 3$
------------------------------	--	---

Figura 9 – Fórmula para cálculo do tempo de cada atividade
 Fonte: COLENGHI, 2003

O CPM possui características determinísticas e variáveis reais.

- **Atividade:** representa uma parcela do trabalho total necessário para a execução de um projeto. Consome tempo e recursos (humanos, financeiros, tecnológicos e materiais).

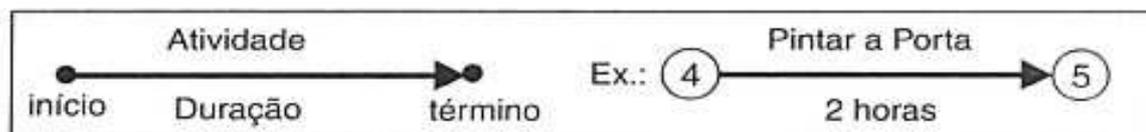


Figura 10 – Estimativa de duração de uma atividade
 Fonte: COLENGHI, 2003

- **Evento:** é a caracterização no tempo da origem ou do término de uma atividade, não consome tempo e nem recursos.



Figura 11 – Representação do início e do término de uma atividade
 Fonte: COLENGHI, 2003

- **Atividade fantasma:** não consome tempo e nem recursos, mas só deve ser utilizada quando for realmente necessária.
- **Casos que deve ser utilizada:**
 - Evitar que entre dois eventos sucessivos exista mais do que uma atividade.

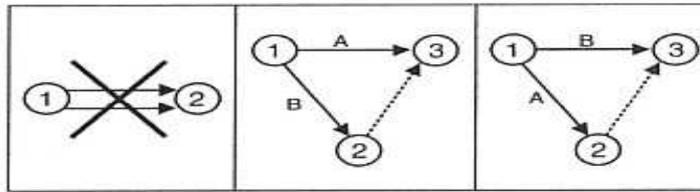


Figura 12 – Representação das interdependências entre as atividades
 Fonte: COLENGHI, 2003

- Demonstrar a independência de uma atividade.

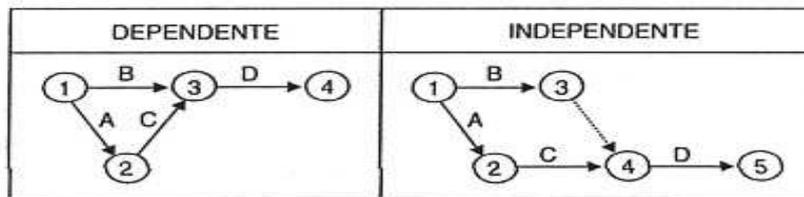


Figura 13 – Representação gráfica de atividades com e sem dependência
 Fonte: COLENGHI, 2003

- **Atividades condicionantes:** são aquelas que condicionam a realização das atividades que lhes sucedem.

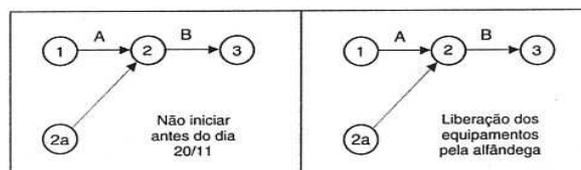


Figura 14 – Representação gráfica de atividades condicionantes.
 Fonte: COLENGHI, 2003

- **Atividades paralelas:** são duas ou mais atividades ocorridas entre dois eventos sucessivos.

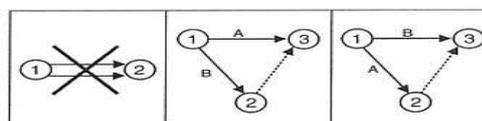


Figura 15 – Representação gráfica de atividades paralelas.
 Fonte: COLENGHI, 2003

- **Atividades simultâneas:** são duas ou mais atividades que partem de um único evento e se direcionam para eventos diferentes.

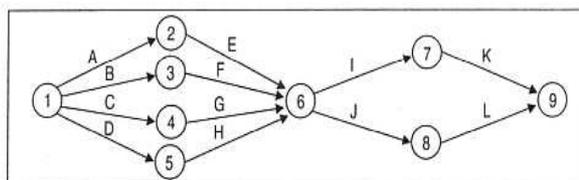


Figura 16 – Representação gráfica de atividades simultâneas.
Fonte: COLENGHI, 2003

2.5 Gerenciamento do Tempo de acordo com o PMBoK

O Gerenciamento do Tempo do Projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto será implementado no prazo previsto.

Os processos principais são:

Definição das Atividades – identificar as atividades específicas que devem ser realizadas para produzir os diversos subprodutos do projeto.

Seqüenciamento das Atividades – identificar e documentar as relações de dependência entre as atividades.

Estimativa de Recursos das Atividades - estimar a quantidade de períodos de trabalho que serão necessários para implementar cada atividade.

Estimativa da Duração das Atividades - estimar a quantidade de períodos de trabalho que serão necessários para implementar cada atividade.

Desenvolvimento do Cronograma - analisar a seqüência e as durações das atividades, e os requisitos de recursos para criar o cronograma do projeto.

Controle do Cronograma - controlar as mudanças no cronograma do projeto.

Estes processos interagem uns com os outros e também com os processos das demais áreas de conhecimento. Cada processo pode envolver esforço de um ou mais indivíduos ou grupos de indivíduos dependendo das necessidades do projeto.

Cada processo geralmente ocorre pelo menos uma vez em cada fase do projeto.

Embora os processos sejam aqui apresentados como elementos discretos e interfaces bem definidas, na prática eles podem se sobrepor e interagir de outras maneiras. Em alguns projetos, especialmente os menores, o seqüenciamento das atividades, a estimativa da duração das atividades e o desenvolvimento do cronograma estão tão unidos que podem ser vistos como um único processo (por

exemplo, podem ser realizados por um único indivíduo, durante um curto intervalo de tempo). Esses processos são aqui apresentados como processos distintos porque as ferramentas e técnicas são diferentes para cada um.

Até o momento, não existe consenso dentro da profissão de gerente de projetos sobre o relacionamento entre atividades e tarefas:

1. Em muitas áreas de aplicação, as atividades são vistas como sendo constituídas de tarefas. Esse é o uso mais comum e, também, o preferido.
2. Em outras, as tarefas são vistas como sendo compostas de atividades.

Entretanto, a questão importante não é o termo utilizado, mas se o trabalho a ser feito está corretamente descrito e entendido por aqueles que devem fazê-lo. (PMBok, 2004)

2.5.1 Definição das Atividades – A definição das atividades envolve identificar e documentar as atividades específicas que devem ser realizadas com a finalidade de produzir os diversos níveis de subprodutos identificados na EAP. Implícito neste processo está à necessidade de definir aquelas atividades voltadas para o alcance dos objetivos do projeto, (PMBok, 2004).



Figura 17 – Definição das atividades: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas, Fonte: PMBoK, 2004

1. Entradas para Definição das Atividades

a. Fatores ambientais da empresa: Os fatores ambientais da empresa incluem itens como cultura da organização, infra-estrutura, ferramentas, recursos humanos, políticas de pessoal e condições de mercado, que poderiam afetar a forma como o escopo do projeto é gerenciado. (TRESCON, 2006)

b. Ativos de processos organizacionais: Os ativos de processos organizacionais são políticas, procedimentos e diretrizes formais e informais que poderiam afetar o modo de como o escopo do projeto é gerenciado. Os ativos de interesse especial para o planejamento do escopo do projeto incluem:

i. Políticas organizacionais, pois pertencem ao gerenciamento e planejamento do escopo do projeto;

ii. Procedimentos organizacionais relacionados ao gerenciamento e planejamento do escopo do projeto;

iii. Informações históricas sobre os projetos anteriores que podem estar localizadas na base de conhecimento de lições aprendidas. (TRESCON, 2006)

c. Declaração do escopo: A justificativa e os objetivos do projeto contidos na declaração do escopo devem ser considerados, explicitamente, durante a definição das atividades.

d. Estrutura analítica do projeto – EAP: A EAP é a principal entrada para a definição da Atividade.

e. Dicionário da EAP: É usado para verificar se as entregas produzidas e aceitas estão incluídas no escopo aprovado do projeto.

f. Plano de Gerenciamento do Projeto: é um documento formal e aprovado que define como o projeto é executado, monitorado e controlado. Ele pode ser resumido ou detalhado e pode ser formado por um ou mais planos de gerenciamento auxiliar e outros documentos de planejamento.

2. Ferramentas e Técnicas para Definição de Atividades

a. Decomposição: A decomposição envolve subdividir os elementos do projeto em componentes menores e mais manejáveis com a finalidade de fornecer melhor controle do gerenciamento.

b. Modelos (*Templates*): Uma lista de atividades, ou uma parte de uma lista de atividades de projetos anteriores, é freqüentemente útil como modelo ou referência para um novo projeto. Adicionalmente, a lista de atividades de um elemento da EAP de um projeto em andamento pode ser utilizada como modelo para outro, com elementos similares da EAP.

c. Planejamento em ondas sucessivas: É uma forma de planejamento de elaboração progressiva em que o trabalho que será realizado em curto prazo é planejado em detalhes em um nível baixo da EAP, enquanto o trabalho distante no futuro é planejado para os componentes da EAP que estão em um nível relativamente alto da EAP.

d. Opinião Especializada: Opinião fornecida, por qualquer grupo ou pessoa, com especialização em uma área de aplicação, área de conhecimento, disciplina, setor, etc. adequado à atividade que está sendo realizada.

e. Componente do Planejamento: Quando a definição do escopo do projeto disponível é insuficiente para decompor um ramo da EAP até o nível de pacote de trabalho, o ultimo componente nesse ramo da EAP pode ser usado para desenvolver um cronograma do projeto de alto nível para esse componente. Esses componentes do planejamento são selecionados e usados pela equipe do projeto para planejar e agendar o trabalho futuro em vários níveis mais altos dentro da EAP. (PMBok,2004)

3. Saídas da Definição de Atividades

a. Lista de atividades. A lista de atividades deve incluir todas as atividades que serão realizadas no projeto. Deve ser organizada como uma extensão da EAP para assegurar que esta está completa e que não inclui qualquer atividade que não seja requerida como parte do escopo do projeto. Assim como na EAP, a lista de atividades deve incluir descrições de cada atividade para garantir que os membros da equipe do projeto entenderão como o trabalho será feito.

b. Atributos da Atividade: Esses atributos da atividade é uma extensão dos atributos da atividade da lista de atividades e identificam os vários atributos associados a cada atividade do cronograma. Os atributos da atividade para cada atividade do cronograma incluem identificador da atividade, códigos da atividade, descrição da atividade, atividades sucessoras, relacionamentos lógicos, antecipações e atrasos, recursos necessários, datas impostas, restrições e premissas.

c. Lista de Marcos: identifica todos os marcos e indica se o marco é obrigatório ou opcional. A lista de marcos é um componente do plano de gerenciamento do projeto e os marcos são usados no modelo do cronograma.

d. Mudanças Solicitadas: O processo de definição da atividade pode gerar mudanças solicitadas que podem afetar a declaração do escopo e a EAP. Essas mudanças são submetidas para revisão e destinadas ao processo de controle integrado de mudanças.

2.5.2 Seqüência das Atividades – O seqüenciamento da atividade envolve identificar e documentar as relações de dependência entre as atividades. As atividades devem ser seqüenciadas corretamente com a finalidade de suportar o desenvolvimento de um cronograma realístico e alcançável. O seqüenciamento pode ser feito com o auxílio de um computador (por exemplo, utilizando softwares de gerência de projeto) ou com técnicas manuais. As técnicas manuais são geralmente, mais efetivas em projetos menores e em fases iniciais de projetos maiores quando poucos detalhes estão disponíveis. As técnicas manuais e automatizadas podem, também, ser utilizadas em conjunto. (PMBok, 2004).

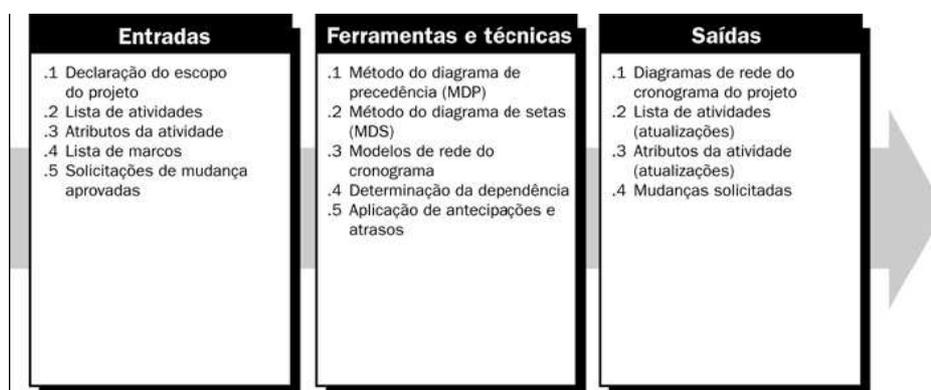


Figura 18 – Sequencia das atividades: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas
Fonte: PMBoK, 2004

1. Entradas para Seqüência das atividades

a. As entradas para a seqüência de atividades já foram citadas anteriormente, pois são à saída da definição de atividades, ressaltando apenas que as Mudanças Solicitadas são apenas as que foram aprovadas.

2. Ferramentas e Técnicas para Seqüência das atividades

a. **Método do diagrama de precedência (MDP):** Este é um método de construção de diagrama de rede que se utilizam nós para representar as atividades e as conecta por setas que representam as dependências. Esta técnica também é chamada de atividade em nó (AON - *Activity-on-node*) e é o método utilizado pela maioria dos pacotes de programas para gerência de projeto. O PDM pode ser feito manualmente ou no computador. Isso inclui quatro tipos de relacionamento de dependência ou precedência:

i. Término/Início (*finish-to-start*) - a atividade “de” (*from*) deve terminar antes que a atividade “para” (*to*) possa começar.

ii. Término/Término (*finish-to-finish*) - a atividade “de” (*from*) deve terminar antes que a atividade “para” (*to*) possa terminar.

iii. Início/Início (*start-to-start*) - a atividade “de” (*from*) deve iniciar antes que a atividade “para” (*to*) possa iniciar.

iv. Início/Término (*start-to-finish*) - a atividade “de” (*from*) deve iniciar antes que a atividade “para” (*to*) possa terminar.

O PDM término/início (*finish-to-start*) é o tipo de relacionamento lógico mais comumente usado. Os relacionamentos início/término (*start-to-finish*) são raramente usados e assim mesmo apenas por engenheiros profissionais de programação. Usar início/início (*start-to-start*), término/término (*finish-to-finish*) ou início/término (*start-to-finish*) em softwares de gerência de projetos pode produzir resultados inesperados caso os tipos de relacionamento não tenham sido implementados consistentemente.

b. **Método do diagrama de setas (MDS):** Este é um método de construção de diagrama de rede que utiliza setas para representar as atividades e as conecta por meio de nós que representam as dependências. Esta técnica é também chamada de atividade na flecha (AOA - *Activity-on-arrow*) e, embora menos predominante que o PDM, é ainda a técnica escolhida em algumas áreas de aplicação. O ADM utiliza apenas relações de dependência do tipo fim/início e pode requerer o uso de atividades fantasmas (*dummy*) para definir corretamente o relacionamento lógico. O ADM pode ser feito manualmente ou no computador.

c. **Modelos de rede do diagrama:** Redes padronizadas podem ser utilizadas para subsidiar a preparação do diagrama de rede do projeto. Podem incluir todo o projeto ou apenas uma parte. Partes da rede são, freqüentemente, referenciadas como *subnets* ou *fragnets*. *Subnets* são especialmente úteis quando o projeto inclui várias características idênticas ou bastante similares tais como pisos na construção de prédios comerciais, pesquisas clínicas em projetos de pesquisas farmacêuticos ou módulos de programas em projetos de softwares.

d. **Determinação da dependência:** São usados três tipos de dependências para definir a seqüência de atividades:

i. Dependência obrigatória (são inerentes à natureza do trabalho sendo realizado)

ii. Dependência arbitrária (normalmente estabelecidas com base nas melhores práticas dentro de uma área de aplicação específica)

iii. Dependências externas (envolvem um relacionamento entre as atividades do projeto e as atividades que não são do projeto)

e. **Aplicação de antecipações e atrasos:** Após determinada a dependência das atividades, a equipe do projeto avalia se será necessário antecipar ou atrasar algumas atividades utilizando um relacionamento lógico.

3. Saídas para Seqüência das atividades

a. **Diagramas de rede do cronograma do projeto:** Um diagrama de rede de projeto é um esquema de apresentação das atividades do projeto e dos relacionamentos lógicos (dependências) entre elas. O diagrama de rede de um projeto pode ser elaborado manualmente ou no computador. Pode incluir detalhes completos do projeto ou ter uma ou mais atividades sumarizadas (*hammocks*). O diagrama deve ser acompanhado por uma descrição sumária que descreva a abordagem básica do seqüenciamento. Qualquer seqüência não usual deve ser completamente descrita. Os diagramas de rede do projeto freqüentemente são incorretamente chamados de gráfico de PERT. Um gráfico de PERT é um tipo específico de diagrama de rede para projetos que é raramente utilizado hoje em dia.

b. **Lista de atividades (atualizações):** Da mesma maneira que o processo de definição das atividades pode gerar atualizações na EAP, a preparação do diagrama de rede do projeto pode revelar situações em que uma atividade deve ser dividida ou mesmo redefinida com a finalidade de diagramar corretamente o relacionamento lógico.

c. **Atributos da atividade (atualizações):** São atualizados para incluir os relacionamentos lógicos definidos e quaisquer antecipações e atrasos associados.

d. **Mudanças solicitadas:** São submetidas para revisão e destinadas ao processo de controle integrado de mudanças

2.5.3 Estimativa de Recursos das Atividades – A estimativa de recursos da atividade do cronograma envolve determinar os recursos (pessoas, equipamentos e material) e as quantidades de cada recurso que serão usados e quando cada recurso estará disponível para realizar as atividades do projeto, (PMBok, 2004).

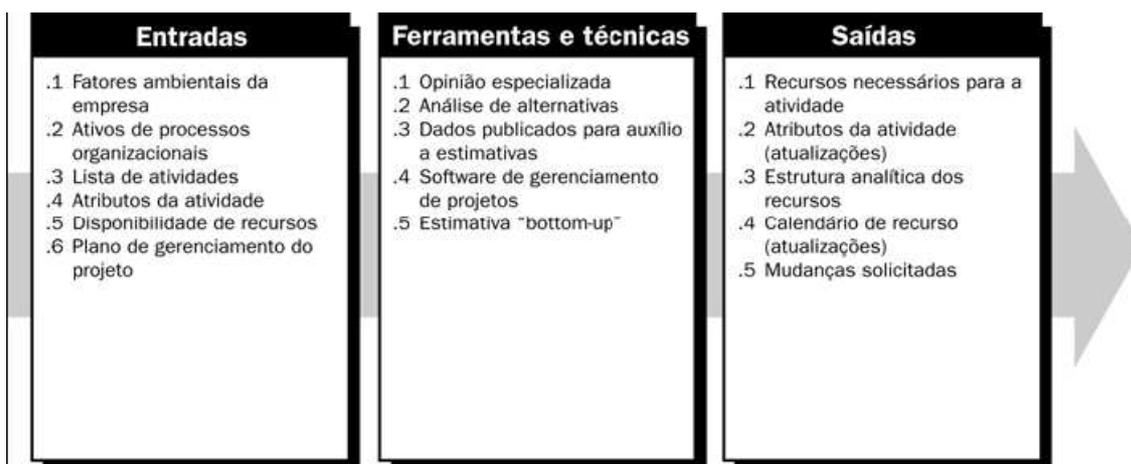


Figura 19 – Estimativa de recursos das atividades: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas
 Fonte: PMBoK, 2004

1. Entradas para Estimativa de recursos das atividades

a. Fatores ambientais da empresa, Ativos de processos organizacionais, Lista de atividades, Atributos da atividade e Plano de gerenciamento do projeto são entradas para definição e seqüência de atividades, por isso já citado anteriormente.

2. Ferramentas e Técnicas para Estimativa de recursos das atividades

a. **Opinião Especializada:** já explicada anteriormente na Definição de Atividades.

b. **Análise de alternativas:** É analisada atividades do cronograma que possuem métodos alternativos de realização.

c. **Dados publicados para auxílio às estimativas:** Empresas publicam valores de produção e custos unitários para o auxílio de estimativas de recursos.

d. **Software de Gerenciamento de Projetos:** Tem capacidade para ajudar, planejar, organizar e gerenciar recursos para o desenvolvimento de estimativas.

e. **Estimativa "Bottom-up":** Quando uma atividade do cronograma não pode ser estimada com um nível razoável de confiança, o trabalho dentro da atividade é decomposto em mais detalhes.

3. Saídas para Estimativa de recursos das atividades

- a. **Recursos necessários para a atividade:** Identificação e descrição dos tipos e quantidade de recursos necessários para cada atividade do cronograma em um pacote de trabalho.
- b. **Estrutura analítica dos recursos:** A EAR é uma estrutura hierárquica dos recursos identificados por categoria de recursos e tipo de recursos.
- c. **Calendário de recursos (atualizações):** Documenta os dias trabalhados e os dias não trabalhados para determinar o dia que um recurso possa está alocado ou ocioso.

2.5.4 Estimativa da Duração das Atividades – A estimativa da duração da atividade envolve avaliar a quantidade de períodos de trabalho que provavelmente serão necessários para implementar cada atividade. Uma pessoa ou grupo da equipe do projeto que estiver mais familiarizada com a natureza de uma atividade específica deve fazer ou, no mínimo, aprovar a estimativa.

Estimar a quantidade ou número de períodos de trabalho exigidos para programar uma atividade, freqüentemente, requererá também considerações relativas ao tempo de espera (*elapsed time*). Por exemplo, se a cura do concreto (*concrete curing*) requererá 4 dias de *elapsed time*, isso pode requerer dois ou quatro períodos de trabalho baseados em a) qual o dia da semana será iniciado e b) se o fim de semana será, ou não, tratado como período de trabalho. A maioria dos programas computadorizados de cronograma maneja esse problema automaticamente.

A duração total do projeto pode também ser estimada, utilizando as ferramentas e técnicas apresentadas aqui, mas isso é mais apropriadamente calculado como uma saída do desenvolvimento do cronograma. (PMBok, 2004).

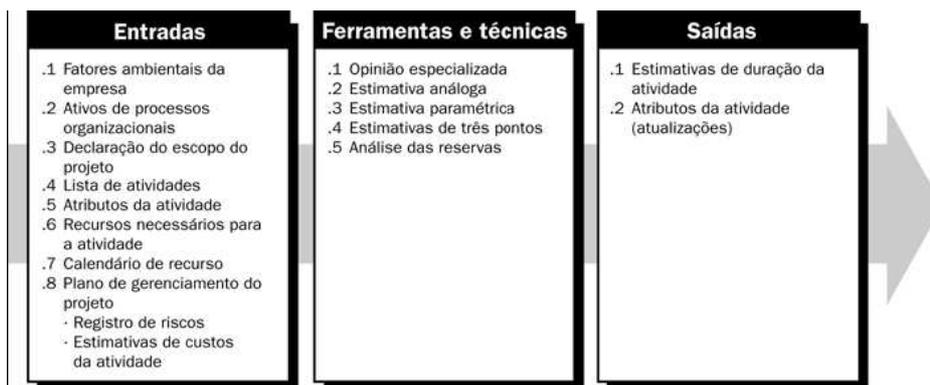


Figura 20 – Estimativa de duração das atividades: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas, Fonte: PMBoK, 2004

1. Entradas para Estimativa de duração das atividades

a. Fatores ambientais da empresa, Ativos de processos organizacionais, lista de atividades, atributos da atividade, recursos necessários para a atividade, calendário de recurso e plano de gerenciamento do projeto já foram descritos anteriormente nas outras etapas.

2. Ferramentas e Técnicas para Estimativa de duração das atividades

a. **Opinião Especializada:** já explicada anteriormente na Definição de Atividades.

b. **Estimativa análoga:** Nas estimativas por analogia, também chamadas de estimativas de cima para baixo (*top-down*), usam-se os valores reais de durações de projetos anteriores ou similares para estimar a duração de uma atividade futura. Isso é freqüentemente utilizado na estimativa e duração das atividades quando existe uma quantidade limitada de informações detalhadas sobre o projeto (por exemplo, fases iniciais do projeto). Estimativas análogas é uma forma de avaliação especializada. As estimativas por analogia são mais confiáveis quando (a) as atividades anteriores são semelhantes de fato e não apenas na aparência e (b) os indivíduos que preparam as estimativas têm o conhecimento especializado necessário.

c. **Estimativa paramétrica:** A estimativa da base das durações das atividades pode ser determinada quantitativamente

multiplicando a quantidade de trabalho a ser realizado pelo valor da produtividade.

d. **Estimativas de três pontos:** A exatidão da estimativa de duração da atividade pode ser aumentada considerando o total de risco da estimativa original. Baseia-se na determinação de três tipos de estimativas:

- i. Mais provável
- ii. Otimista
- iii. Pessimista.

e. **Análise de Reservas:** As equipes do projeto podem optar por incorporar tempo adicional, chamado de reservas de contingências, reservas de tempo ou *buffers* ao tempo total do cronograma como reconhecimento do risco do cronograma.

3. Saídas para Estimativa de duração das atividades

a. **Estimativas de Duração das Atividades:** São avaliações quantitativas do número provável de períodos de trabalho que serão necessários para terminar uma atividade do cronograma.

2.5.5 Desenvolvimento do Cronograma – Desenvolver o cronograma significa determinar as datas de início e fim para as atividades do projeto. Se as datas de início e fim não forem realísticas, é improvável que o projeto termine como planejado. O processo de desenvolvimento do cronograma deve, freqüentemente, ser repetido (junto com os processos que fornecem entradas, especialmente as estimativas das durações e as estimativas de custos) antes da determinação do cronograma do projeto. (PMBok, 2004).

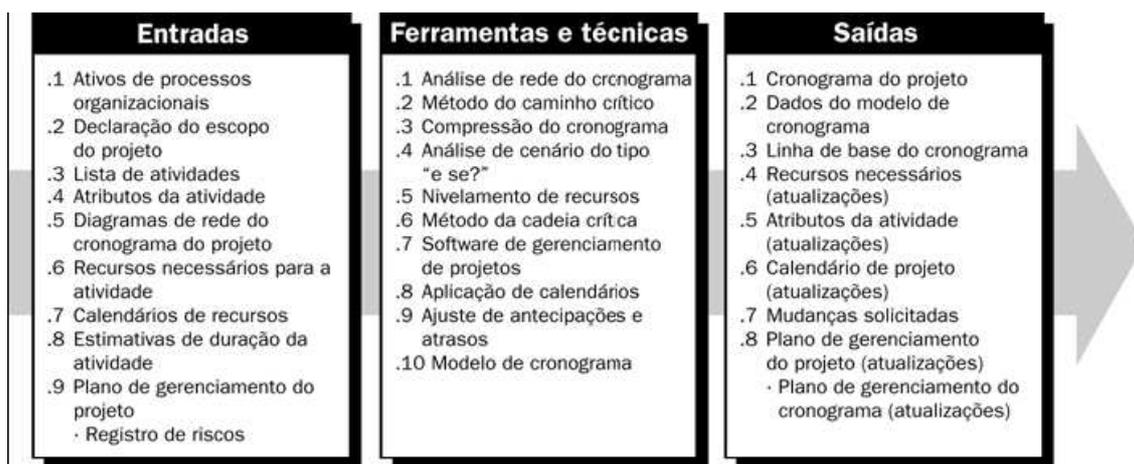


Figura 21 – Desenvolvimento do cronograma: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas, Fonte: PMBoK, 2004

4. Entradas para Desenvolvimento do Cronograma

a. As entradas do Desenvolvimento do Cronograma já foram descritas nos processos anteriores.

5. Ferramentas e Técnicas para Desenvolvimento do Cronograma

a. **Análise de Rede do Cronograma:** É uma técnica que gera o cronograma do projeto.

b. **Método do Caminho Crítico:** É uma técnica de análise de rede de cronograma que é realizada usando o modelo de cronograma.

c. **Compressão do Cronograma:** É a técnica de compressão de cronograma na qual são analisadas as compressões entre custo e cronograma para determinar como se obtém o máximo de compressão para o menor custo incremental.

d. **Análise de Cenário do tipo “e se?”:** É realizada uma análise de rede do cronograma para calcular os diversos cenários, como o atraso na entrega de um importante componente.

e. **Nivelamento de Recursos:** É usado para abordar as atividades do cronograma que precisam ser realizadas para atender datas de entrega especificadas, para abordar situações que em recursos necessários críticos estão disponíveis somente em determinados períodos ou em quantidade limitadas.

f. **Método da Cadeia Crítica:** É outra técnica de análise de rede de cronograma que modifica o cronograma do projeto para que leve em conta recursos limitados.

g. **Aplicação de Calendários:** Identificam o período em que o trabalho é permitido.

h. **Modelo de Cronograma:** As informações e os dados do cronograma são compilados no modelo do cronograma.

6. Saídas para Desenvolvimento do Cronograma

a. **Cronograma do Projeto:** Inclui pelo menos uma data de início planejada e uma data de término planejada para cada atividade do cronograma.

b. **Dados do Modelo de Cronograma:** Incluem pelo menos os marcos, as atividades, os atributos e a documentação de todas as premissas e restrições identificadas.

c. **Linha de Base do Cronograma:** É uma versão específica do cronograma desenvolvido a partir da análise de cronograma do modelo do cronograma.

d. As outras Saídas do Desenvolvimento do Cronograma já foram citadas nos outros processos.

2.5.6 Controle do Cronograma – O controle do cronograma consiste em: (a) influenciar os fatores que criam mudanças no cronograma, para garantir que as mudanças sejam benéficas, (b) determinar que o cronograma fosse alterado, e (c) gerenciar as mudanças reais, quando e como elas ocorrem. O controle do cronograma deve estar fortemente integrado com os outros processos de controle, (PMBok, 2004).



Figura 22 – Controle do cronograma: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas
 Fonte: PMBoK, 2004

1. Entradas para Controle do Cronograma

a. **O plano de gerenciamento do cronograma**, a linha de base e as solicitações de mudanças já foram discutidos nos processos anteriores.

b. **Relatórios de Desempenho:** Fornecem informações sobre o desempenho de prazos, como as datas planejadas foram cumpridas e as que não foram.

2. Ferramentas e Técnicas para Controle do Cronograma

a. **Relatório de Progresso:** Situação atual do cronograma e incluem informações como data de início e término real e as durações restantes das atividades não concluídas.

b. **Sistema de Controle de Mudanças no Cronograma:** Define os procedimentos para efetuar mudanças no cronograma do projeto.

c. **Medição de Desempenho:** Avalia a extensão das variações no cronograma do projeto que realmente ocorrem.

d. **Software de Gerenciamento de Projetos:** Possibilita acompanhar as datas planejadas em relação às datas reais e prever o efeito das mudanças no cronograma do projeto.

3. Saídas para Controle do Cronograma

a. **Ações Corretivas recomendadas:** A ação corretiva é tudo aquilo que é feito para compatibilizar a *performance* futura da programação com o plano do projeto. Ações corretivas na área de gerência do tempo freqüentemente envolvem presteza: ações especiais tomadas para garantir a conclusão da atividade em tempo ou com o mínimo de atraso possível.

b. As outras saídas já foram discutidas nos outros processos.

3. CAPITULO – SISTEMA POLÍTICO BRASILEIRO.

3.1 O Sistema Representativo

O regime representativo é o democrático, uma forma de Governo na qual o poder é exercido pelo povo e para o povo, através de seus representantes legitimamente eleitos. O povo, através dos eleitores, escolhe-se o presidente da República, os senadores, os deputados, os governadores, os prefeitos e os vereadores. Estes exercem o poder por representação, governando o País em nome do povo e para o povo, (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

3.2 O Ato de Votar

No ato de votar, o eleitor exerce, de direito e de fato, a soberania popular, a que se refere o artigo 14 da Constituição, e dá concretude ao princípio de que “todo poder emana do povo”. Através do mandato, o eleitorado confere legitimidade aos eleitos e os investe dos poderes necessários a legislar ou governar. Assim se completa o princípio do parágrafo único do artigo 1 da Constituição: os poderes do Estado são exercidos em nome do povo, que os delega pelo voto, (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)..

3.3 A Proporcionalidade

O que está em vigor no Brasil é um sistema eleitoral proporcional, ou seja, o número de cadeiras que um partido tem no Congresso Nacional, nas Assembléias Legislativas e nas Câmaras Municipais é proporcional ao número de votos que recebe nas urnas. A votação é em lista aberta ou na legenda (partido da preferência do eleitor). Mas a maioria dos brasileiros, dentro da tradição personalista da política nacional, prefere votar no candidato, o que estimula campanhas individualizadas e cada vez mais caras.

De dois em dois anos, o Brasil passa por um processo eleitoral. Não há eleições gerais para todos os cargos eletivos. Em um ano elege-se o presidente da República, os governadores, os senadores, os deputados federais e os deputados estaduais. No outro, é a vez dos prefeitos e vereadores. São as chamadas eleições municipais. Ou seja, a cada dois anos uma campanha eleitoral mobiliza o País e os eleitores, (FERREIRA, 2002).

Maiores informações no ANEXO I.

4. CAPÍTULO - ESTUDO DE CASO

4.1 Histórico e Avaliações do Cenário

Este estudo de caso tem como finalidade apresentar um Gerenciamento de um Projeto de Campanha Política, que foi desenvolvido na campanha eleitoral do PSDB ao governo do estado do Ceará, em 2002.

Comumente as campanhas sofrem com as incertezas geradas pela imprevisibilidade nas definições dos rumos, Um fator que devemos sempre levar em consideração neste tipo de projeto é a conjuntura, que muitas vezes ocasionam alterações no projeto até de hora em hora nesse conturbado período eleitoral. Assim sendo, não podemos afirmar com segurança que a seqüência de atividades definidas no projeto será seguida na risca.

É muito comum em visita aos comitês você encontrar uma estrutura caótica, caótica entenda sem nenhuma metodologia clara. O Clima das campanhas políticas é tenso e desgastante.

Todos esses fatos geram acúmulo de trabalho e, se não forem bem conduzidos, podem levar ao descontentamento e ou a desmotivação dos participantes dos projetos, além de interferir nas atividades dos outros projetos em andamento.

O presente estudo de caso aplica os conhecimentos anteriormente apresentados, em um projeto de campanha política.

A campanha em questão foi elaborada, como é usual, após a convenção onde se reuniu o comando político do partido do candidato e dos partidos da aliança. Após os acertos, foram divididas geograficamente as áreas de atuação da campanha como pode ser visto na figura abaixo:

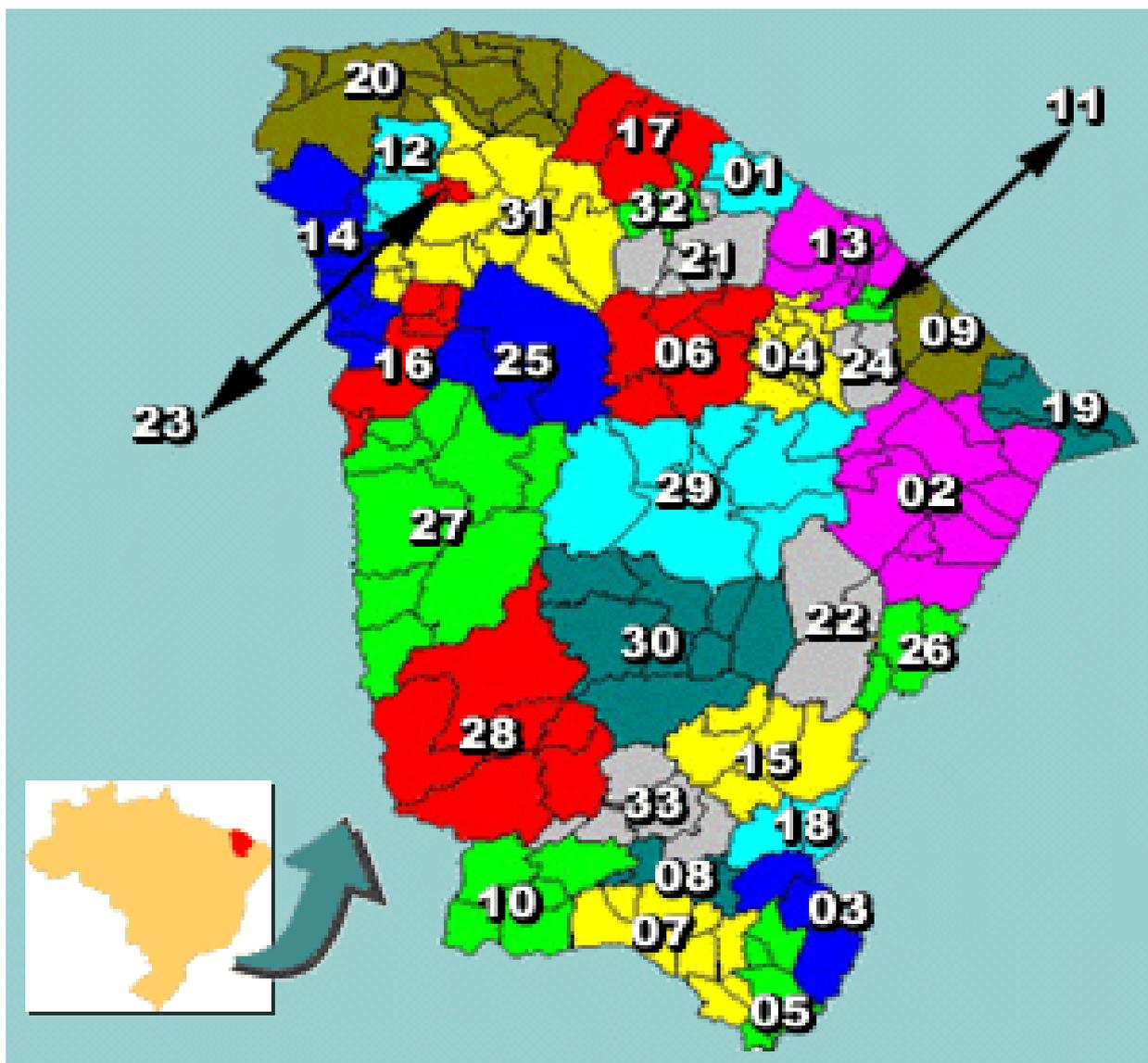


Figura 23 – Mapa do Estado do Ceará por região,
Fonte: CITYBRAZIL, 2006

Quadro 2 – Legenda do Mapa do Estado do Ceará

Região	Cidades
01 - Baixo Curu	Paracuru, Paraipaba, São Gonçalo do Amarante
02 - Baixo Jaguaribe	Alto Santo, Ibicuitinga, Jaguaruana, Limoeiro do Norte, Morada Nova, Palhano, Quixeré, Russas, São João do Jaguaribe, Tabuleiro do Norte
03 – Barro	Barro , Aurora , Mauriti
04 – Baturité	Baturité, Acarapé, Aracoiaba, Aratuba, Capistrano, Guaramiranga, Itapiúna, Mulungu, Pacoti, Palmácia, Redenção
05 - Brejo Santo	Brejo Santo, Abaiara, Jati, Milagres, Penaforte
06 – Canindé	Canindé , Caridade , Itatira , Paramoti
07 – Cariri	Barbalha, Crato, Jardim, Juazeiro do Norte, Missão Velha, Nova Olinda, Porteiras, Santana do Cariri
08 - Caririaçu	Caririaçu , Altaneira , Farias Brito , Granjeiro
09 - Cascavel	Cascavel , Beberibe , Pindoretama
10 - Chapada do Araripe	Araripe, Assaré, Campos Sales, Potengi, Salitre
11 – Chorozinho	Chorozinho , Barreira , Ocara
12 – Coreaú	Coreaú, Frecheirinha, Moraújo, Uruoca
13 - Fortaleza	Fortaleza, Aquiraz, Caucaia, Eusébio, Guaiúba, Itaitinga, Maracanaú, Maranguape, Pacatuba
14 – Ibiapaba	Carnaubal, Croatá, Guaraciaba do Norte, Ibiapina, São Benedito, Tianguá, Ubajara, Viçosa do Ceará
15 – Iguatu	Iguatu, Cedro, Icó, Orós, Quixelô
16 – Ipu	Ipu, Ipueriras, Pires Ferreira, Poranga, Reriutaba, Varjota
17 - Itapipoca	Itapipoca , Amontada , Trairi
18 – Lavras da	Lavras da Mangabeira, Baixio, Ipaumirim, Umari
19 – Litoral de Aracati	Aracati, Fortim, Icapuí, Itaiçaba
20 – Litoral de Camocim e Acaraú	Acaraú, Barroquinha, Bela Cruz, Camocim, Chaval, Cruz, Granja, Itarema, Jijoca de Jericoacoara, Marco, Martinópolis, Morrinhos
21 – Médio Curu	Apuiarés, General Sampaio, Pentecoste, São Luís do Curu, Tejuçuoca
22 – Médio Jaguaribe	Jaguaretama, Jaguaribara, Jaguaribe
23 – Meruoca	Meruoca , Alcântaras
24 – Pacajus	Pacajus , Horizonte
25 – Santa Quitéria	Santa Quitéria , Catunda , Hidrolândia
26 – Serra do Pereiro	Ererê, Iracema, Pereiro, Potiretama
27 – Sertão de Crateús	Ararendá, Crateús, Independência, Ipaoranga, Monsenhor Tabosa, Nova Russas, Novo Legenda Oriente, Quiterianópolis, Tamboril
28 – Sertão de Inhamuns	Aiuaba, Arneiroz, Catarina, Parambu, Saboeiro, Tauá
29 – Sertão de Quixeramobim	Banabuiú, Boa Viagem, Choró, Ibaretama, Madalena, Quixadá, Quixeramobim
30 – Sertão de Senador Pompeu	Acopiara, Deputado Irapuan Pinheiro, Milhã, Mombaça, Pedra Branca, Piquet Carneiro, Senador Pompeu, Solonópole
31 – Sobral	Sobral, Cariré, Forquilha, Graça, Groaíras, Irauçuba, Massapê, Miraíma, Mucambo, Pacujá, Santana do Acaraú, Senador Sá.
32 – Uruburetama	Uruburetama, Itapajé, Tururu, Umirim
33 – Várzea Alegre	Várzea Alegre, Antonina do Norte, Cariús, Jucás, Tarrafas.

Fonte: CITYBRAZIL, 2006

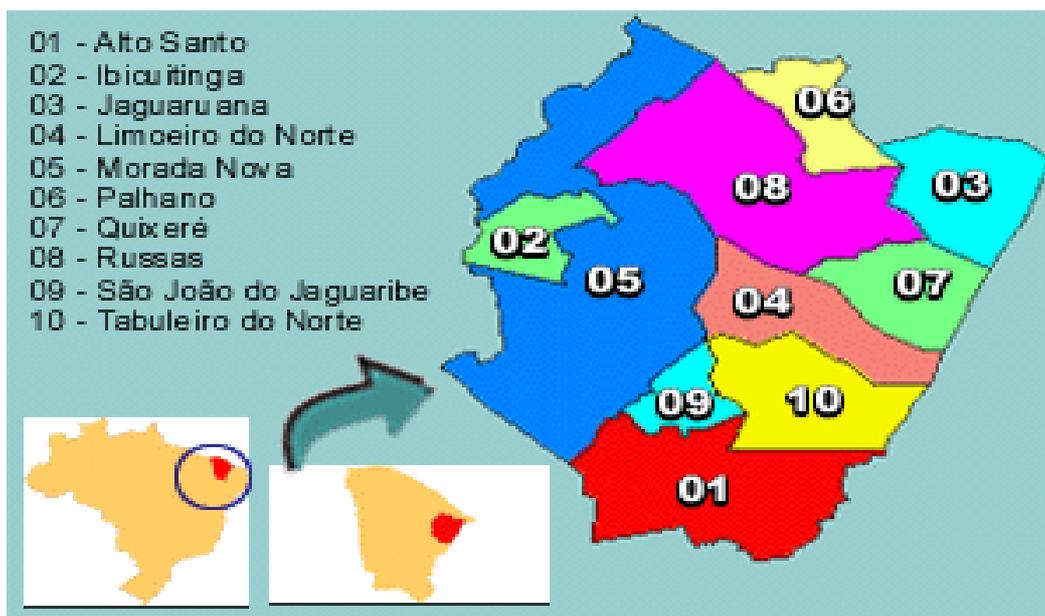


Figura 24 – Mapa da região 02 do Baixo Jaguaribe
 Fonte: CITYBRAZIL, 2006

Realiza-se uma primeira pesquisa, uma quantitativa onde nos mostra a porcentagem do eleitorado que conhece o candidato, quantos têm intenção de votar no candidato, como se divide a sua base e uma qualitativa que indicam quais são para o eleitorado, suas qualidades e seus defeitos, pontos positivos e negativos.

Nas pesquisas, além da pergunta sobre a intenção de voto, tem-se a atenção toda especial para três aspectos:

I. Qual é o clima em torno da eleição: é de mudança ou de continuidade.

2. Quais são os principais problemas que o cidadão gostaria de ver resolvido para melhorar sua vida?

Será que o candidato consegue se identificar como possível solucionador desses problemas?

3. Quais são as qualidades mais desejáveis em um candidato?

Será que o candidato se enquadra nessas qualidades?

É preciso identificar temas que o eleitor considera mais importantes e que tipo de posição deve ser adotado diante deles.

Não seja demagógica, a mentira é facilmente percebido, o eleitorado conhece o jogo do poder, conhece as artimanhas de quem tenta conquistar o seu voto.

A classe política de uma maneira geral tem pouca credibilidade, sendo então necessário apresentar propostas e convencer o eleitor de que são viáveis e o principal, as propostas irá beneficiá-lo (OLIVEIRA, 2006).

A interpretação dos resultados de pesquisa eleitoral, quando favorecem um candidato tem as seguintes conseqüências:

1. Retira-se de seus concorrentes a força da militância;
2. Baixam-se a motivação dos organizadores da campanha;
3. Esvaziam-se os recursos dos patrocinadores da campanha.

Estas conseqüências podem desestruturar uma campanha nas etapas finais.

Depois de cuidadosamente analisadas as pesquisas, sugere-se elaborar a estratégia de campanha, corrigindo e ajudando a definir a imagem do candidato, ajudando-o a errar menos, adaptando a plataforma e propiciando a aproximação junto ao eleitorado.

Então se define a agenda de visita do candidato nas regiões. É uma programação para as duas semanas subseqüentes. A meta agora é transformar cada eleitor num cabo eleitoral para assim atingirmos o objetivo da campanha o VOTO.

A campanha eleitoral possui a seguinte estrutura organizacional para elaboração de projetos:

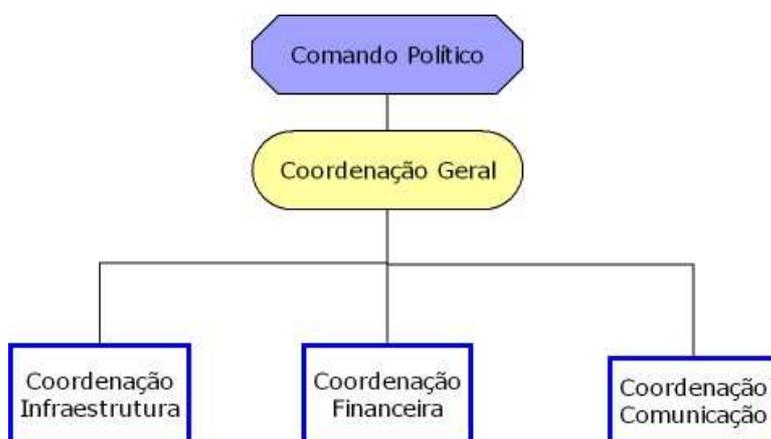


Figura 25 – Estrutura Organizacional de uma campanha política
Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002

4.2 Plano Sumário do Projeto

Quadro 3 – Informações Sumárias do Project Charter.

Campanha Política PSDB Governo do Ceará 2002		
PLANO SUMÁRIO DO PROJETO		
PROJECT CHARTER		
Preparado por	Silvana Fujita	Versão 1.0
Aprovado por	Tiburcio Frota	Maior/2002

Fonte: Comando Político PSDB, 2002

I - Título do projeto

Gerenciamento da Campanha Política do PSDB ao governo do estado do Ceará.

II - Justificativa do Projeto

Geralmente as campanhas políticas são tratadas empiricamente, sem aplicação racional de uma metodologia para se obter melhores resultados. Pensando nisso, se propõe aplicações de novos conceitos de gestão, baseado na metodologia do PMI – *Project Management Institute*, na tentativa de alterar esse histórico.

III - Descrição do projeto

i. Produto do projeto

Conquistar número de votos suficientes para ganhar as eleições para governo do estado do Ceará 2002

ii. Cronograma básico do projeto

Quadro 4 – Definições do cronograma básico do projeto.

Entrega	Descrição	Término
Pré Campanha	Diagnóstico	Maio
	Levantamento do banco de dados de eleitores do candidato	Maio
Planejamento da Campanha	Criação da WBS	Junho
	Levantamento de todas as atividades	Junho
	Sequenciamento das atividades	Junho
	Alocação dos Recursos nas atividades	Junho
	Definição de Prazos das atividades	Junho
	Dia D	Junho
Execução e ajustes na Campanha	Definição da Agenda da semana	setembro
	Acompanhamento das atividades da semana	setembro
	Adaptações do Dia D	setembro
Encerramento da Campanha	Dia D	outubro
	Balço da campanha	outubro
	Desmobilização e fechamento dos Comitês	outubro

Fonte: Comando Político PSDB, 2002

iii. Estimativas iniciais de custo

Descrição	Valor
1. COMUNICAÇÃO	R\$ 11.900.000,00
1.1 Marketing	R\$ 4.800.000,00
1.2 Propaganda	R\$ 7.100.000,00
2. INFRA-ESTRUTURA	R\$ 8.100.000,00
2.1 Comitê	R\$ 2.300.000,00
2.2 Eventos	R\$ 5.350.000,00
2.3 Mobilização	R\$ 450.000,00
Total	R\$ 20.000.000,00

IV - Gerente do projeto

Silvana Fujita

V - Administração

Necessidade inicial de recursos

Mão de Obra: Composta pelas seguintes equipes:

Equipe do comitê

Consiste basicamente de recepcionista e secretária, os demais componentes podem ser das demais equipes em regime de revezamento.

Equipe precursora

É composta do pessoal que vai aos bairros e zona rural, que serão visitados pelo candidato, abrindo terreno e coletando informações para as conversas e discursos.

Faz pesquisa, identifica problemas da região e as lideranças.

Facilita o encontro dos moradores com candidato, agindo como catalisadores, transformando os adversários em pessoas com as quais embora divergindo, seja possível o diálogo.

Cabos eleitorais

É composta de lideranças comunitárias, que levam reivindicações aos candidatos, não tem votos suficientes para se elegerem, mas reúnem centenas de eleitores, além dos votos, cuidam de arregimentar suas comunidades para manifestações, comícios e showmícios.

Militância

São voluntários, que trabalham sem remuneração, movidos e pela paixão.

Uma militância bem administrada tem a capacidade de motivar e envolver as pessoas para trabalhar na campanha do candidato.

Simpatizantes

Formam a maioria do eleitorado de qualquer político, gostam do candidato, acreditam nas suas propostas, apreciam seu comportamento e sua posição política, influenciam um pequeno círculo à sua volta.

Pessoal de rua

É o pessoal que vai distribuir a propaganda pela cidade, colocar faixas, distribuir santinhos, adesivos, balançar bandeiras e na hora da votação vai fazer boca-de-urna, atividade proibida.

Assessoria

Uma equipe de assessores é fundamental para o planejamento e execução de uma campanha, o candidato não tem condições de conduzir sozinho todo o processo.

As áreas críticas para o candidato são: política, jurídica e marketing, onde o imprevisto pode comprometer o desempenho e credibilidade.

Fiscalização

É uma importante atividade da campanha, garante a lisura da eleição, exige planejamento, pessoas de confiança e comprometidas com o candidato. Os fiscais credenciados pelos partidos, estarão presentes nas Seções Eleitorais, durante a votação e na apuração.

Infra-estrutura - Recepção e sala de espera, central de comunicações (telefone, rádio, internet), setor de duplicação de documentos (impressoras, copiadoras e foto copiadoras), depósito de materiais, sala de reuniões, cozinha e sanitários, local para descanso, centro de processamento de dados.

Material e Serviços - Infra-estrutura do comitê completa

Necessidade de suporte pela organização

Tomada de decisão rápida no Comando Político.

VI - Principais Objetivos

Conquistar votos para ganhar as eleições

Estabelecer uma metodologia de qualidade em gestão de campanhas políticas

VII - Premissas e Restrições**Premissas**

1. Não poluir visualmente a cidade com propaganda eleitoral.
2. Utilizar material de propaganda alternativo e criativo
3. Não iniciar a campanha antes de fazer um diagnóstico

4. Toda a definição das atividades do projeto, será baseada na agenda do candidato.
5. Não perder votos
6. Utilizar material publicitário alternativo
7. Criação das peças publicitárias após conhecer o candidato, com suas virtudes e seus defeitos.
8. SIGILO – Elemento fundamental
9. Comitê político separado do comitê eletrônico

Restrições

1. Mudança constante da Conjuntura
2. Recurso financeiro limitado
3. Curto tempo para tomada de decisão nos ajustes no projeto
4. Imprevisibilidade

Prazo final do projeto definido, sem nenhuma possibilidade de aditivo de prazo.

Quadro 5 – Aprovação do Plano Sumário.

APROVAÇÕES		
Lúcio Bonfim Coordenador Infra-estrutura	[Assinatura]	[Data]

Fonte: Comando Político PSDB, 2002

4.3 Declaração do Escopo do Projeto

Quadro 6 – Informações da Declaração do Escopo do Projeto.

Campanha Política PSDB Governo do Ceará 2002		
DECLARAÇÃO DE ESCOPO		
Preparado por	Silvana Fujita	Versão 1.0
Aprovado por	Tibúrcio Frota	Mai/2002

Fonte: Comando Político PSDB, 2002

Time do Projeto

Quadro 7 – Definição do time do projeto.

Silvana Fujita Gerente do Projeto	Oscar França Consultor Sênior	Tibúrcio Frota Coordenador Geral	Nikolas Consultor Jr.
Andréa Digitadora	Lúcio Bonfim Coordenador Infra- estrutura	Comando Político	

Fonte: Comando Político PSDB, 2002

Descrição do Projeto

Execução da Campanha Política 2002 do PSDB, ao governo de Estado do Ceará.

Objetivo do projeto

Conquistar número de votos suficientes para ganhar as eleições para governo do estado do Ceará 2002.

Justificativa do projeto

Pretende-se com esse projeto, utilizar metodologias de gestão, para se ganhar eficiência no processo de gestão de campanhas políticas.

Produto do projeto

Governar o estado do Ceará nos próximos 4 anos.

Expectativa do cliente

Ter informações mais confiáveis com a agilidade que um projeto de campanha necessita, baseado no seu escopo aprovado.

Fatores de sucesso do projeto

1. Ganhar a eleição constatando que essa metodologia contribuiu
2. Levantar histórico para utilização em novos projetos de campanhas

Restrições

1. Mudança constante da Conjuntura
2. Recurso financeiro limitado

3. Curto tempo para tomada de decisão nos ajustes no projeto
4. Imprevisibilidade
5. Prazo final do projeto definido, sem nenhuma possibilidade de aditivo de prazo.

Premissas

1. Não poluir visualmente a cidade com propaganda eleitoral.
2. Utilizar material de propaganda alternativo e criativo
3. Não iniciar a campanha antes de fazer um diagnóstico
4. Toda a definição das atividades do projeto será baseada na agenda do candidato.
5. Não perder votos
6. Criação das peças publicitárias após conhecer o candidato, com suas virtudes e seus defeitos.
7. SIGILO – Elemento fundamental
8. Comitê político separado do comitê eletrônico

Exclusões específicas

Garantia de a campanha ser vencedora.

Entregas do Projeto

1. Pre campanha

- a. Convenção
- b. Diagnóstico
- c. Projeto de governo

2. Eventos

- a. Comício por datas
- b. Caminhadas por datas
- c. Carreatas por datas

3. Financeiro

- a. Arrecadação

- b. Acompanhamento do fluxo de caixa

4. Articulação Política

- a. Fechamento das diretrizes com o Partido do Candidato
- b. Fechamento das diretrizes com os Partidos da Aliança

5. Infra-estrutura

- a. Mobilização do comitê
- b. Contratação da equipe

6. Encerramento

- a. Dia D
- b. Balanço da campanha
- c. Desmobilização do comitê

Orçamento do projeto

Descrição	Valor
1. COMUNICAÇÃO	R\$ 11.900.000,00
1.1 – Marketing	R\$ 4.800.000,00
1.1 – Propaganda	R\$ 7.100.000,00
2. INFRAESTRUTURA	R\$ 8.100.000,00
2.1 – Comitês	R\$ 2.300.000,00
2.2 – Eventos	R\$ 5.350.000,00
2.3 – Mobilização	R\$ 450.000,00
TOTAL	R\$ 20.000.000,00

Plano de entregas e marcos do projeto

Quadro 8 – Plano de entregas e marcos do projeto.

Entrega	Descrição	Término
Pre Campanha	Diagnóstico	Maio
	Levantamento do banco de dados de eleitores do candidato	Maio
Planejamento da Campanha	Criação da WBS	Junho
	Levantamento de todas as atividades	Junho
	Sequenciamento das atividades	Junho
	Alocação dos Recursos nas atividades	Junho
	Definição de Prazos das atividades	Junho
	Dia D	Junho
Execução e ajustes na Campanha	Definição da Agenda da semana	setembro
	Acompanhamento das atividades da semana	setembro
	Adaptações do Dia D	setembro
Encerramento da Campanha	Dia D	outubro
	Balanco da campanha	outubro
	Desmobilização e fechamento dos Comitês	outubro

Fonte: Comando Político PSDB, 2002

Quadro 9 – Registro das alterações do projeto.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
Jul/2002	Oscar França	Mudança da agenda da semana 04 do candidato

Fonte: Comando Político PSDB, 2002

Quadro 10 – Aprovação da declaração de escopo do projeto.

APROVAÇÕES		
		Data
Lúcio Bonfim Coordenador estrutura	Infra- [Assinatura]	

Fonte: Comando Político PSDB, 2002

4.4 Estrutura Analítica do Projeto - EAP

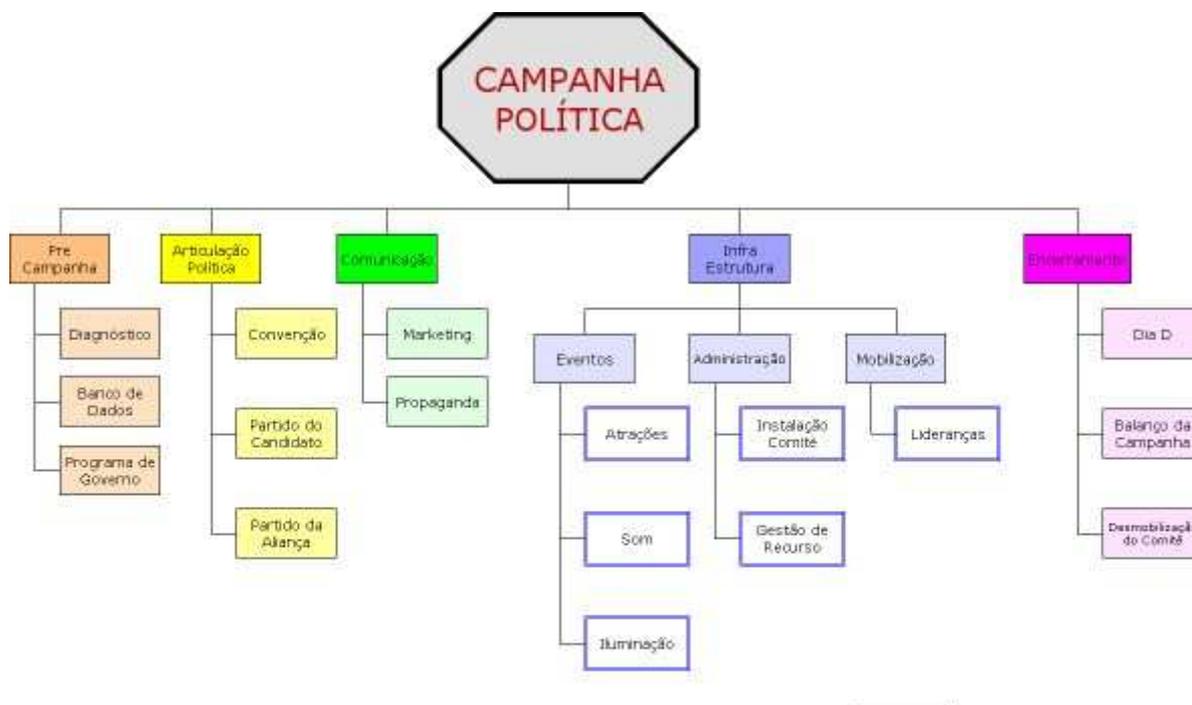
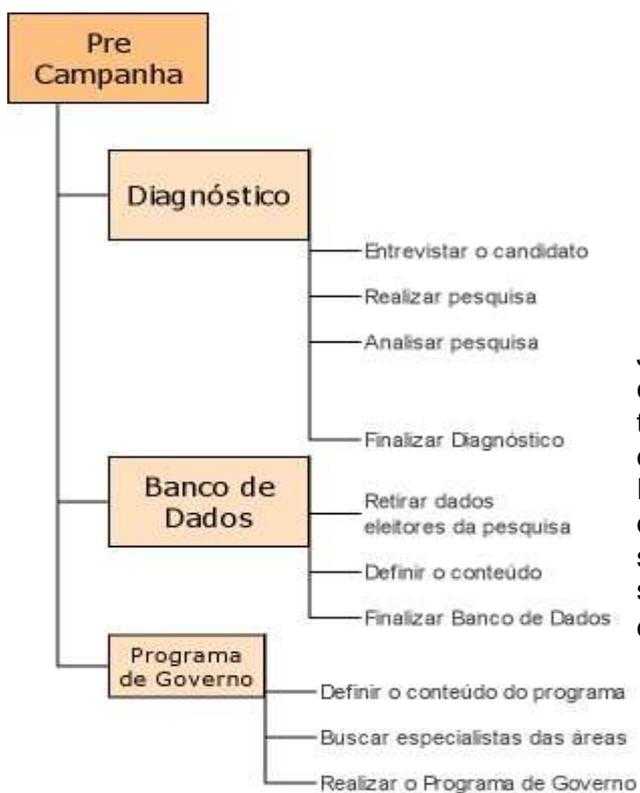
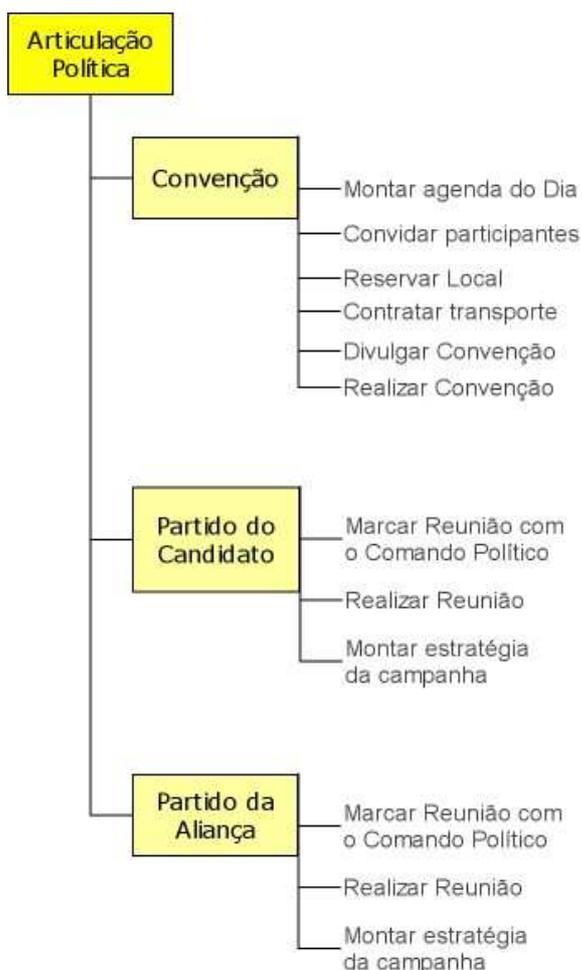


Figura 26 - EAP – Campanha Política PSDB ao governo do Estado do Ceará 2002
 Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002



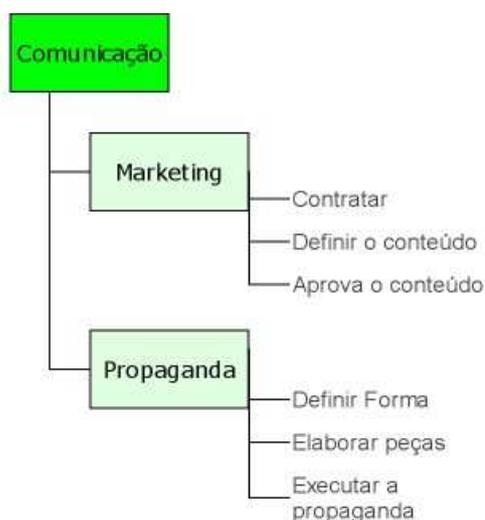
Já aprovado a execução do projeto de acordo com o *Project Charter*. Definidos os pacotes de trabalho, realiza-se a decomposição analítica dos mesmos conforme descritos ao lado. Pontuam-se os importantes itens analíticos que darão sustentação ao projeto. Os mesmos servirão de *input* para os rumos estratégicos, são eles: o diagnóstico, definição do banco de dados e montagem do programa de governo.

Figura 27 – Detalhamento das atividades da Pré Campanha
Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002



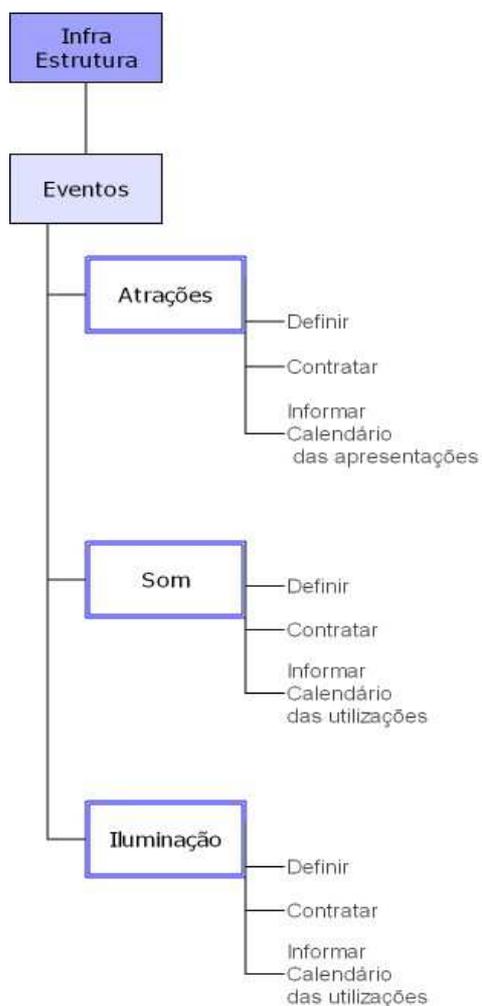
Um item importante são as ações na articulação política da campanha. Começa na preparação para o dia da convenção e segue durante toda a campanha. Com as atividades do partido do candidato, como também dos partidos da base aliada.

Figura 28 – Detalhamento das atividades da Articulação Política
Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002



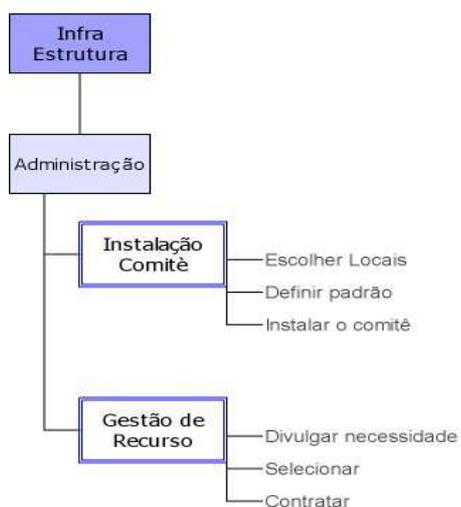
Componente vital para a campanha, dizem ser muitas vezes ser a alma da campanha (OLIVEIRA, 2006). Baseado nas atividades acima, onde foi definida a estratégia da campanha, serão desenvolvidas estas ações do pacote de trabalho COMUNICAÇÃO.

Figura 29 – Detalhamento das atividades da etapa Comunicação.
Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002



A infra-estrutura é a definição dos serviços para a realização de um bom trabalho nos eventos necessários da campanha. Todos deverão iniciar com um contrato e com um cronograma de execução, para assim serem acompanhados e monitorados.

Figura 30 – Detalhamento das atividades de Infra-Estrutura relacionada a eventos
Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002



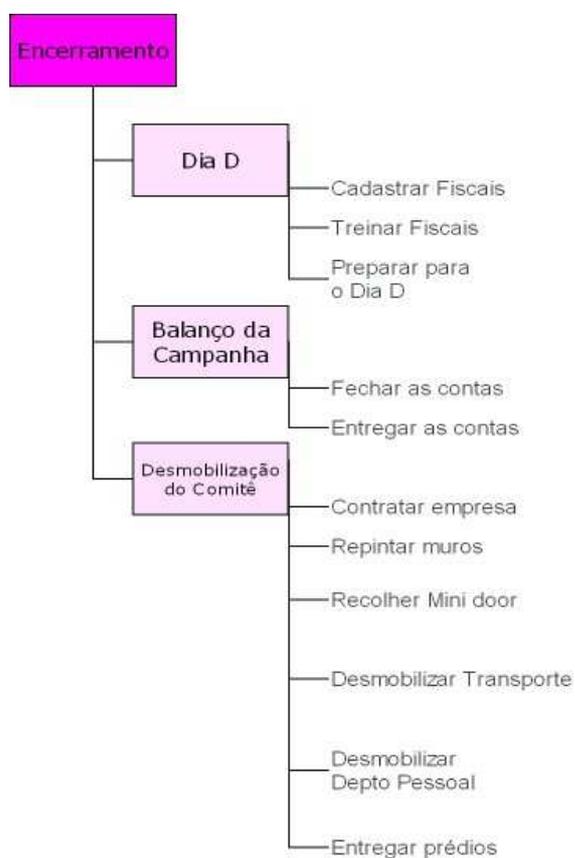
A infra-estrutura de recursos humanos e de materiais necessários para a montagem e administração dos comitês.

Figura 31 – Detalhamento das atividades de Infra-Estrutura relacionada à administração
Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002



A infra-estrutura de transportes, responsável pelo deslocamento do candidato e do pessoal de apoio. Além de ser responsável pela mobilização das lideranças na região para o apoio na campanha.

Figura 32 – Detalhamento das atividades de Infra-Estrutura relacionada à mobilização
Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002



Etapa de finalização do projeto, onde vamos ter os resultados de todos os nossos trabalhos e em seguida as conclusões, fechamento e entrega dos nossos serviços.

Figura 33 – Detalhamento das atividades de Encerramento
Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002

4.5 Plano de Gerenciamento de Escopo

Quadro 11 – Plano do Gerenciamento do Escopo do Projeto.

Campanha Política PSDB Governo do Ceará 2002		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO		
SCOPE MANAGEMENT PLAN		
Preparado por	Silvana Fujita	Versão 1.0
Aprovado por	Tibúrcio Frota	Mai/2002

Fonte: Comando Político PSDB, 2002

1. Descrição dos processos de gerenciamento de escopo

O gerenciamento do escopo prevê a realização de reuniões de acompanhamento e controle a serem realizadas com o coordenador geral e a gerência do projeto, com os demais participantes envolvidos na montagem do projeto.

2. Priorização das mudanças de escopo e respostas

As propostas de mudanças no escopo do projeto serão encaminhadas a um grupo formado por pessoas de diversos departamentos envolvidos que as classificará, utilizando critérios que caracterizem o nível de impacto sobre o resultado do projeto, assim como o conjuntura/custo/benefício. Serão levados em consideração, também, o custo de implantação, o prazo de execução, a complexidade e a relevância da mudança sugerida.

Feita a Priorização das mudanças, será formalizado prazo e condições para implementação daquelas aprovadas.

3. Informações sobre quem está autorizado a solicitar alterações

- a. Comando Político
- b. Coordenador Geral

4. Informações sobre como as solicitações serão documentadas

Será adotado um formulário padrão para solicitação de modificações do projeto – FSMP. Nele deverá constar o responsável pela solicitação, data do pedido, descrição detalhada, etc.

5. Informações sobre como as solicitações serão analisadas

O Gerente do projeto fará um mapa de impacto e entregará ao comando político, que tomará a decisão.

6. Gerenciamento das configurações (*Configuration mangement*)

As alterações de escopo seguem o seguinte fluxograma:

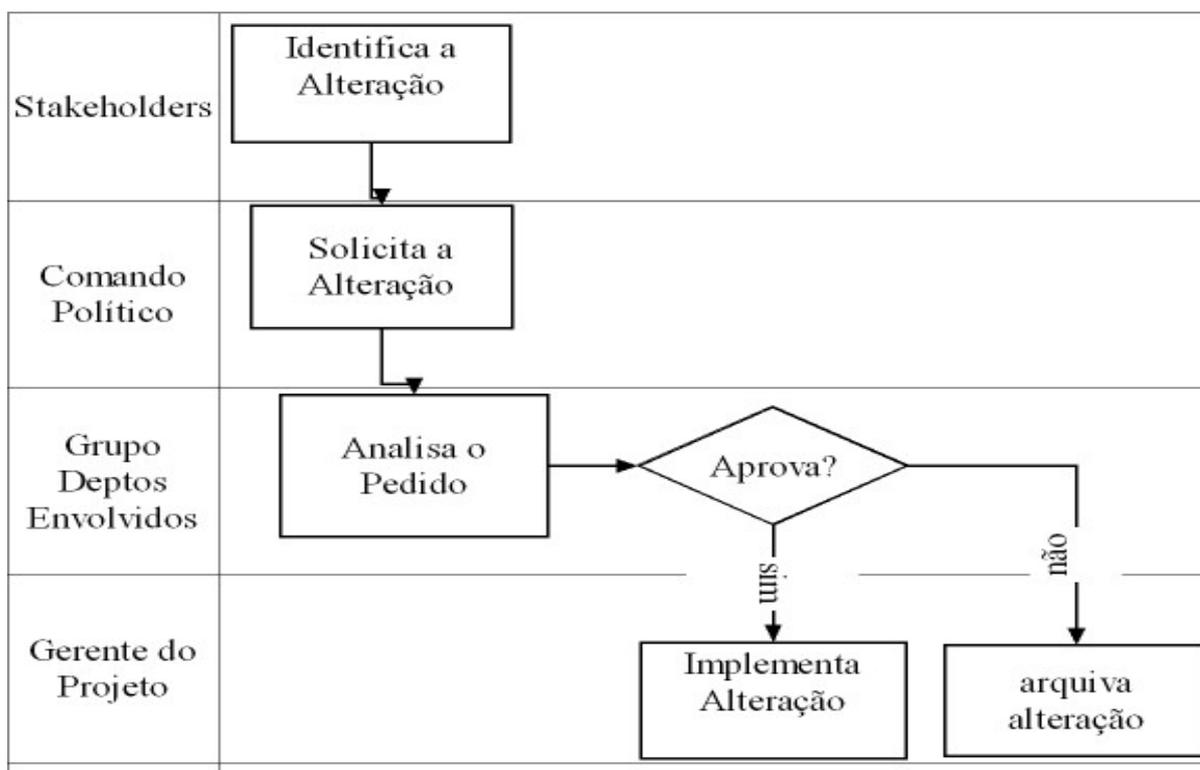


Figura 34 – Fluxograma de solicitação de alteração de Escopo
 Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002

7. Frequência de avaliação do escopo do projeto

Devido esse projeto ter restrições de prazo, com data para finalizar. Serão realizadas reuniões todas as segundas-feiras para avaliação do escopo do projeto.

8. Alocação financeira das mudanças de escopo

Todas as alterações de escopo aprovadas serão financiadas pelo patrocinador, no caso o PSDB.

9. Administração do plano de gerenciamento de escopo

- Responsável pelo plano – Gerente do Projeto
- Frequência de atualização do plano de gerenciamento de escopo – Semanal

Quadro 12 – Registro de Alterações.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
		[Descrição da mudança].
[Data]	[Responsável]	[Descrição da mudança].

Fonte: Comando Político PSDB, 2002

Quadro 13 – Aprovação do Plano do Gerenciamento do Escopo do Projeto.

APROVAÇÕES		
Lúcio Bonfim	[Assinatura]	Data
Coordenador Infra-estrutura		

Fonte: Comando Político PSDB, 2002

4.6 Relação das etapas e atividades com respectivas durações

Pré Campanha

Entrada do projeto	
Diagnóstico	10 dias
Convenção	3 dias
Banco de dados inicial	5 dias
Análise Banco de dados	3 dias
Montagem do plano de governo	15 dias
Montagem da agenda	5 dias
Reunião com a gerência de projetos	1 dia

Articulação Política

Reunião com as lideranças do partido candidato	7 dias
Reunião com as lideranças do partido candidato	2 dias

Comunicação

Elaboração do plano de marketing	15 dias
Execução das ações baseadas no plano	5 dias
Banco de Dados final (ajustes finais)	3 dias

Aprovação Banco de Dados	1 dia
Infra-estrutura	
Eventos	
Execução dos <i>showmícios</i>	1 dia
Execução dos comícios	1 dia
Execução das caminhadas	1 dia
Administração	
Mobilização dos comitês	10 dias
Definição do modelo Administrativo dos comitês	2 dias
Contratação da equipe	5 dias
Mobilização	
Seleção dos líderes comunitários por região	1,5 dias
Encontros sistematizados com os líderes	1,5 dias
Encerramento do projeto	
Dia D	1 dia
Balanço financeiro da campanha	5 dias
Envio das contas	1 dia
Desmobilização dos comitês	1 dia
Fim do projeto	

4.7 Relação das funções de cada recurso humano do projeto.

Equipe Criação - onde são geradas todas as idéias da campanha, com:

- Elaborar cartazes;
- Elaborar Outdoors;
- Filmes;
- Elaborar *Spots*;
- Elaborar Jingles
- Elaborar Trilhas e

- Elaborar o site na web

Equipe de Comunicação

- Direção e elaboração dos programas e dos comerciais
- Dirigir o candidato no estúdio
- Redigir programas
- Fazer as matérias pautadas nos programas
- Cobrir os eventos do candidato
- Arte final e fechamento dos programas
- Plasticidade e qualidade de imagens dos programas
- Criar cenários dos programas e dos comerciais

Comando Político

- Definir a estratégia política (CONTEÚDO)
- Repassar para a coordenação as diretrizes
- Avaliar rumos da campanha

Equipe Jurídica

- Apoio ao candidato em todas as questões jurídicas políticas

Equipe Financeira

- Análise do fluxo de caixa
- Pagamentos dos fornecedores
- Arrecadação de fundos para a campanha
- Controle da receita e da despesa

Equipe de Eventos

- Grupo 01 – responsável pelo roteiro do candidato, contato com os líderes comunitários,
- Grupo 02 – responsável pela elaboração do mapa dos bairros, indica até por onde o candidato entra no comício e a sua saída.
- Grupo 03 – Montagem dos showmícios, Comícios, Caminhadas.

Equipe infra-estrutura

- Coordenador infra-estrutura – Responsável geral

- Equipe de transporte – Viabiliza todos os deslocamentos necessários do candidato.
- Equipe de suprimento – responsável pelas compras e estoques necessários para suprir os eventos e comitês.

4.8 Relação dos cronogramas de acompanhamento do projeto.

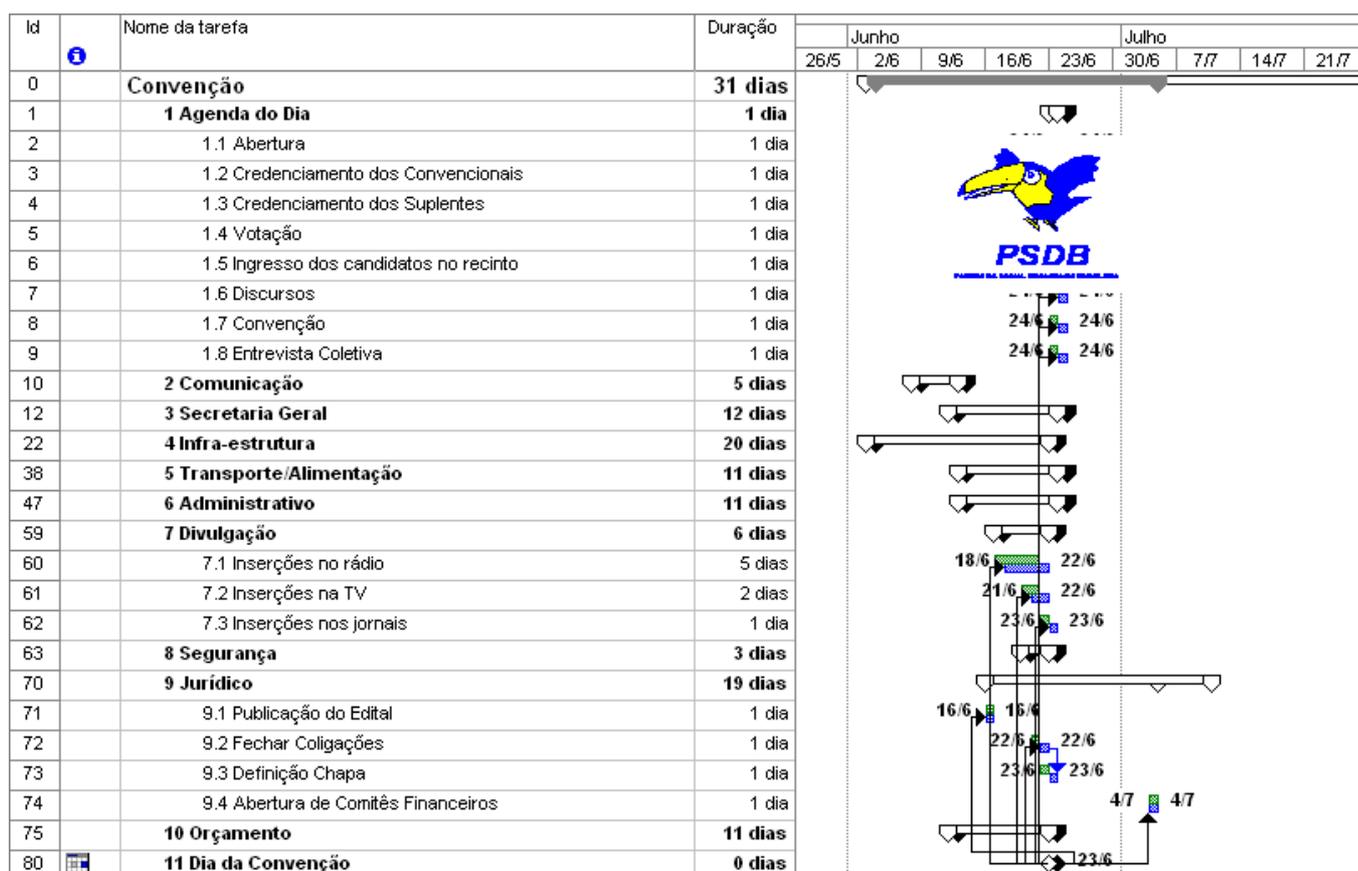


Figura 35 – Cronograma para o DIA DA CONVENÇÃO

Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002

É um evento realizado para formalizar a candidatura do partido. Várias ações devem ser viabilizadas para o sucesso deste evento, desde o discurso do candidato, o convite às autoridades e lideranças do partido, seguindo até a parte final que é a homologação da candidatura.

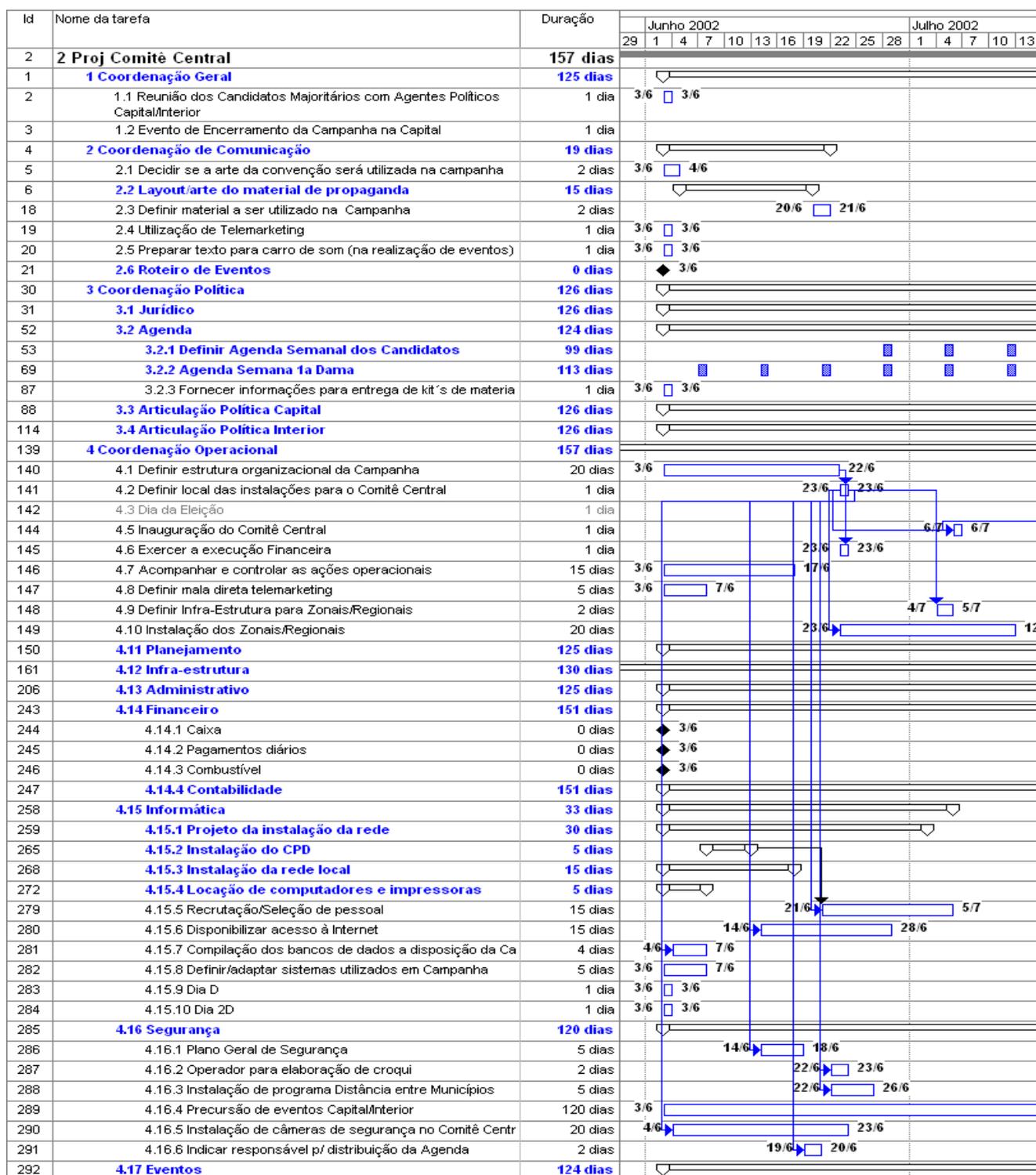


Figura 36 – Cronograma detalhado do COMITÊ
 Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002

Planilha onde estão definidos todos os itens que compõem a administração do projeto de campanhas políticas, da Coordenação Geral, a Coordenação Política, chegando a Coordenação Operacional onde contempla o maior número de atividades do projeto.

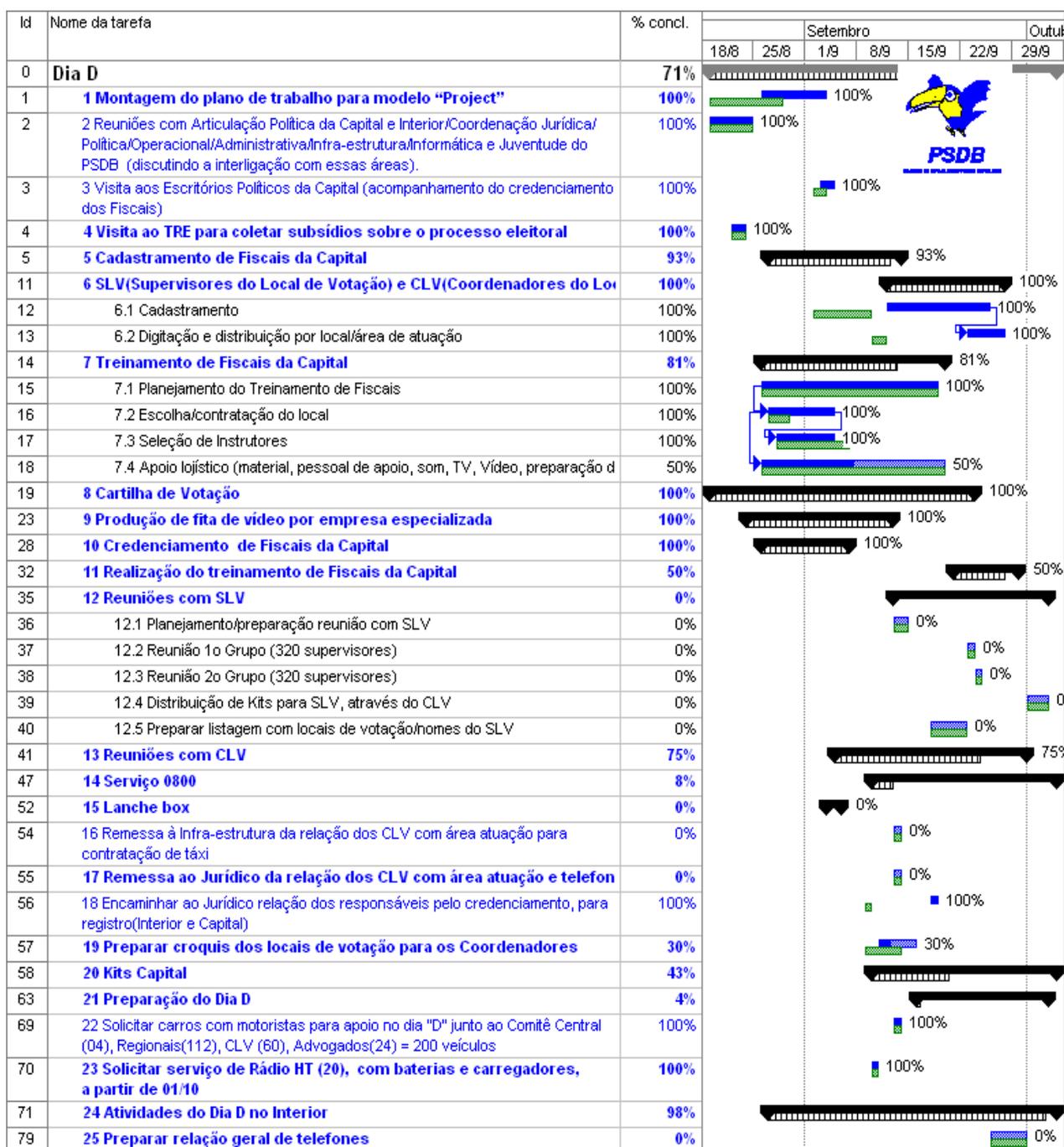


Figura 37 – Acompanhamento do dia D
 Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002

Após meses de atividades intensas, chega-se na reta final. O DIA D, é um evento exaustivo e que com a definição prévia do que se faz necessário para a sua realização, minimizamos muito o tempo necessário e desvio do escopo. Dentre outras atividades deste evento, evidencia-se a seleção e treinamentos dos fiscais e na elaboração de uma cartilha.



Figura 38 – Cronograma da Desmobilização da Campanha
 Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002.

Na figura acima, apresenta-se a fase de encerramento do projeto e com um grau de importância às vezes desprezada por gestores. Mas aonde se pode ter a sensação do dever cumprido. Existe o encerramento físico que é a desmobilização dos comitês e entrega dos prédios, como o encerramento financeiro e contábil, pagando-se os fornecedores e entregando a prestação de contas dos gastos com a campanha para o TRE.

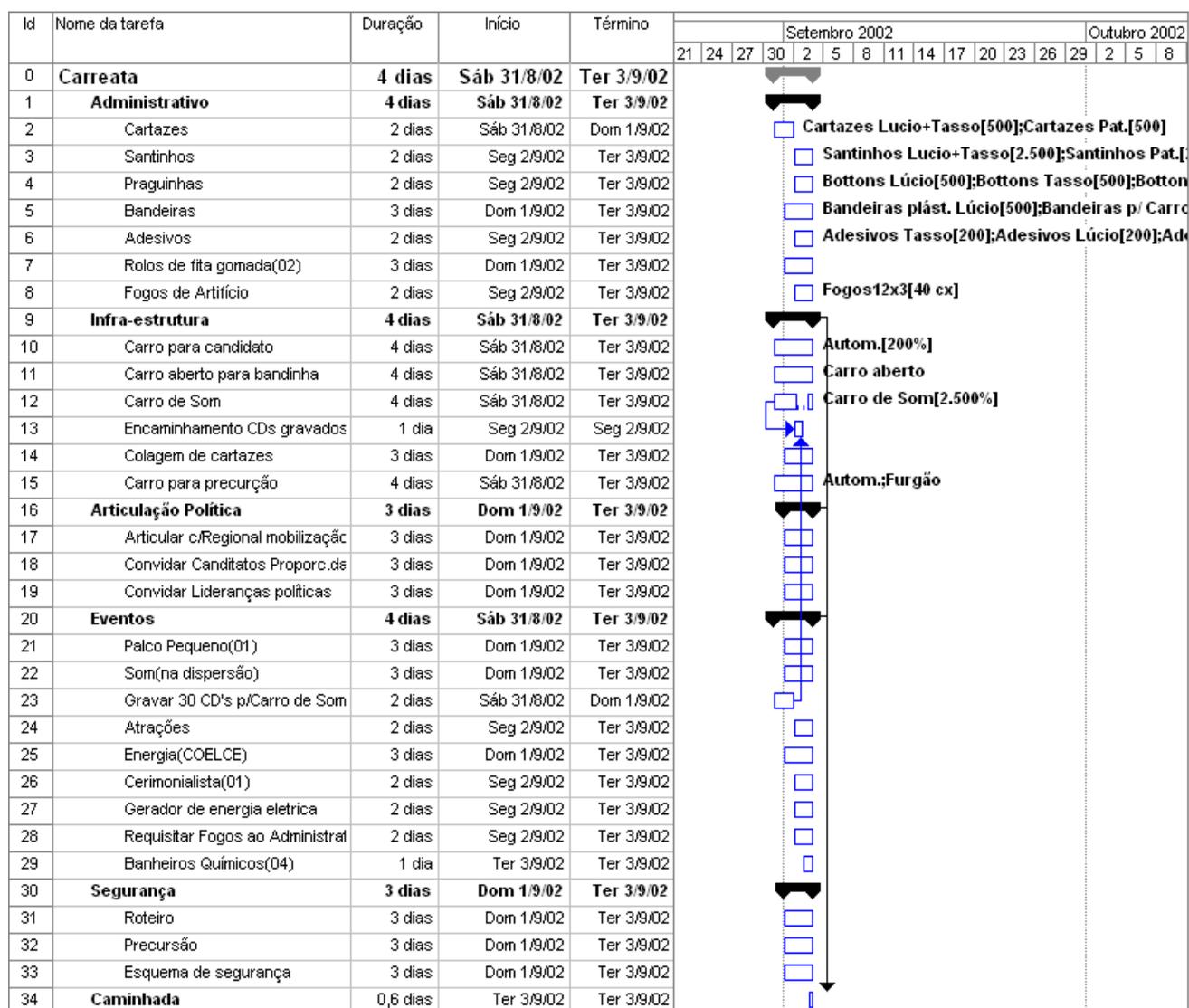


Figura 40 – Cronograma do planejamento do EVENTO - Carreatas
 Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002

Baseado na agenda, onde estão descritos os eventos que vão se realizar nas próximas semanas define se os recursos necessários para a realização dos mesmos.

Comício Capital

No caso da localidade ter sido definido a realização de um comício, para um bom aproveitamento, sentiu-se a necessidade de uma programação prévia, para assim, chegar-se com todos os itens *just in time*. Os recursos definidos pelo comando político, passam desde a quantidade de cartazes, com também a definição de atrações artísticas que vão interagir com os eleitores.

Carreata

Um evento menor, com menor quantidade de recursos, mas que exige um planejamento de ações para ser efetivo. O roteiro da carreata é essencial.

Id	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	Julho 2002		Agosto 2002
						16/6	7/7	28/7
0	Agenda Semana 11	9 dias	Ter 2/7/02	Sex 12/7/02				
1	Caminhada Altaneira-11.07	7 dias	Ter 2/7/02	Qui 11/7/02				
31	Caminhada	0 dias	Qui 11/7/02	Qui 11/7/02	1:9;12:14;19:26		0%	
2	Caminhada Jati-11.07	7 dias	Ter 2/7/02	Qui 11/7/02				
31	Caminhada	0 dias	Qui 11/7/02	Qui 11/7/02	1:9;12:14;19:26		0%	
3	Caminhada Porteiras-11.07	7 dias	Ter 2/7/02	Qui 11/7/02				
31	Caminhada	0 dias	Qui 11/7/02	Qui 11/7/02	1:9;12:14;19:26		0%	
4	Comício Varzea Alegre-11.07	7 dias	Ter 2/7/02	Qui 11/7/02				
43	Comício	0 dias	Qui 11/7/02	Qui 11/7/02	1:17;22:30;9		0%	
5	Caminhada Salitre-12.07	7 dias	Qua 3/7/02	Sex 12/7/02				
31	Caminhada	0 dias	Sex 12/7/02	Sex 12/7/02	1:9;12:14;19:26		0%	
6	Caminhada Tarrafas 12.07	7 dias	Qua 3/7/02	Sex 12/7/02				
31	Caminhada	0 dias	Sex 12/7/02	Sex 12/7/02	1:9;12:14;19:26		0%	
7	Caminhada NovaOlinda-12.07	7 dias	Qua 3/7/02	Sex 12/7/02				
31	Caminhada	0 dias	Sex 12/7/02	Sex 12/7/02	1:9;12:14;19:26		0%	
8	Caminhada Cariraçu-12.07	7 dias	Qua 3/7/02	Sex 12/7/02				
31	Caminhada	0 dias	Sex 12/7/02	Sex 12/7/02	1:9;12:14;19:26		0%	
9	Comício Missão Velha-12.07	7 dias	Qua 3/7/02	Sex 12/7/02				
43	Comício	0 dias	Sex 12/7/02	Sex 12/7/02	12:1;17:22;30		0%	
10	Caminhada Grangeiro-13.07	7 dias	Qui 4/7/02	Sáb 13/7/02				
31	Caminhada	0 dias	Sáb 13/7/02	Sáb 13/7/02	1:9;12:14;19:26		0%	
11	Caminhada Aurora-13.07	7 dias	Qui 4/7/02	Sáb 13/7/02				
31	Caminhada	0 dias	Sáb 13/7/02	Sáb 13/7/02	1:9;12:14;19:26		0%	
12	Caminhada Ipaumirim-13.07	7 dias	Qui 4/7/02	Sáb 13/7/02				
31	Caminhada	0 dias	Sáb 13/7/02	Sáb 13/7/02	1:9;12:14;19:26		0%	
13	Caminhada Mauriti-13.07	7 dias	Qui 4/7/02	Sáb 13/7/02				
31	Caminhada	0 dias	Sáb 13/7/02	Sáb 13/7/02	1:9;12:14;19:26		0%	
14	Comício Brejo Santo-13.07	7 dias	Qui 4/7/02	Sáb 13/7/02				
43	Comício	0 dias	Sáb 13/7/02	Sáb 13/7/02	12:1;17:22;30		0%	

Figura 41 – Cronograma do detalhamento da agenda SEMANAL do candidato

Fonte: COMANDO POLÍTICO PSDB, 2002

A agenda do candidato é a peça principal da campanha.

O estado do Ceará, área desse estudo, foi dividido em sub-regiões. Após a convenção o comando político se reúne com pesquisas realizadas, para definir a agenda do candidato para as próximas duas semanas. A agenda é um conjunto de atividades que o candidato deve realizar para atingir o objetivo da campanha, o voto. Nela estão contidos diversos eventos que o candidato deverá participar, para poder com isso, divulgar as suas propostas de governo. Após a finalização da primeira semana, o comando político se reúne novamente, e de posse de uma nova pesquisa, analisa a segunda semana planejada, mantendo-a ou reprogramando e planeja a semana subsequente.

Assim sendo, sempre teremos o controle do projeto, de acordo com a programação da agenda do candidato, que serve de *input* para os demais itens a serem controlados deste projeto.

5. CAPÍTULO - CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Objetivos Atingidos

Baseado nos objetivos geral e específicos propostos neste trabalho, observa-se que no decorrer do processo do gerenciamento do escopo e do tempo de uma campanha política, como recomendado pelo PMBoK 2004, foram realmente contemplados neste estudo de caso. Para descrever melhor, seguem abaixo as etapas realizadas em buscas desses objetivos.

1a etapa – Elabora-se o Plano Sumário (Project Charter) - Aonde continha os requisitos básicos para o gerenciamento projeto, bem como os recursos que necessita-se para a execução do mesmo.

2a etapa – Declaração de Escopo – Continuando, na descrição da declaração do escopo, acrescentou maiores informações sobre o projeto que está em execução, como os fatores de sucesso, as premissas e as restrições.

3a etapa – Criar a EAP - Baseado na declaração do escopo, defini-se os pacotes de trabalho.

4a etapa – Definir as atividades – Utilizando a ferramenta da decomposição, decompõe-se os pacotes de trabalho, no nível favorável para termos um bom controle do projeto, de acordo com a quantidade da nossa equipe.

5a etapa – Sequenciamento das Atividades – Com as atividades descritas, chega o momento de sequenciá-las de forma que o projeto seja exequível.

6a etapa – Definição dos Recursos – Neste momento, defini-se os recursos necessários para cada atividade.

7a etapa – Elaboração do Cronograma – Finalmente termina-se nesta etapa, a fase de planejamento do gerenciamento de tempo, onde a partir da data da eleição, definimos as datas de início e de fim do projeto semana por semana, de acordo com a decisão do comando político.

8a etapa – Elaboração do Plano de Gerenciamento do Escopo - É definido quem está autorizado em solicitar alterações no escopo e qual será o fluxo para a solicitação das mesmas

9a etapa – Controle do Cronograma – nesta etapa controla-se as alterações ocorridas em relação ao cronograma original do projeto, detectando os desvios e promovendo ações corretivas.

10a etapa – Inspeção e Controle do Escopo – primeiro inspeciona-se o escopo para confirmar que não houve desvios, e depois caso houvesse necessidades de ajustes, é realizado aqui o controle do escopo para não perder o foco nos objetivos do projeto.

Assim, com o uso de novas ferramentas de gerenciamento de projetos, no processo de gerenciamento de campanhas políticas, confirmou-se que facilita a tomada de decisão do comando político e operacional, pois a decisão é tomada em cima de dados.

Promoveu-se uma visão geral do escopo geral do projeto de campanha políticas

Foco nas atividades “A” do projeto, ou seja, nas atividades críticas. Assim minimizando os atrasos na execução do projeto, direcionando assim os esforços para os itens de importância do projeto.

5.2 Dificuldades Encontradas

O fato de esse projeto ser definido pela data fim, ou seja, a existência predefinida da data da eleição, sem nenhuma margem de manobra possível. Considera-se isso ser um fato de grande dificuldade.

Baseado em informações vindas das pesquisas, o comando político define os locais de atuação do candidato para duas semanas consecutivas, suas agendas. Devido à conjuntura desse período eleitoral ter uma dinâmica especial, geralmente à segunda semana era alterada a localidade, que possuía características diferentes, com isso todo o projeto deveria ser alterado.

A falta de dados históricos de um gerenciamento de campanhas políticas, possibilitou diversas dificuldades em relação a definição de durações e o sequenciamento das atividades. Foi essencial neste momento a opinião especializada do coordenador de infra estrutura, por ele ter participado de diversos projetos deste estilo. É óbvio que ainda tivemos a definição de prazos irrealistas, pois muitos eram resgatados sem muita precisão, pois não haviam registros.

Outra dificuldade que encontramos foi a desqualificação da equipe do comitê. Por nunca terem utilizado este estilo de metodologia, constata-se que não havia a confiabilidade dos mesmos das vantagens que eles teriam utilizando este modelo.

Com isso, tem-se que vencer suas resistências e a mudança cultural, que sabe-se que demanda tempo para ser superado, coisa que não possui-se.

O ritmo pesado do trabalho de até três expedientes, que gerava cansaço na equipe.

A manutenção do sigilo das informações era outro fator de estresse para equipe do gerenciamento do projeto.

Os três meses finais da campanha necessitavam um envolvimento por completo de todos os stakeholders e algumas famílias, que também faz parte dos envolvidos, não tinham a devida compreensão e o entendimento, de quanto era pesado o ritmo de trabalho, bem como seria de extrema importancia o seu efetivo apoio

5.3 Resultados Adicionais

A matriz de impacto de riscos do projeto foi outro resultados adicionais obtido com este trabalho. Baseado nesta matriz foi possível mapear os riscos e tomar medidas prévias para a diminuição dos seus impactos.

O comando político passou a ter esta informação, que possibilitou a tomada de decisão conhecendo realmente os impactos que causariam. Bem como puderam mudar de ação de acordo com este dado.

Pode-se visualizar com antecedência, se o estoque continha a necessidade dos recursos materiais necessários para o cumprimento da agenda do candidato. Também pode-se com isso negociar com fornecedores, datas de entregas dos materiais, assim evitando o desembolso antecipado de recursos financeiros. Muitas vezes escassos.

5.4 Sugestão Para Trabalhos Futuros

O processo de melhoria contínua é um grande ponto a ser considerado na análise futura deste o trabalho.

Uma melhoria a ser implantada, baseado na utilização deste estudo de caso, seria a utilização de dados históricos nos projetos futuros.

O aumento da quantidade de participantes na equipe de projeto, para executar especialmente o trabalho de acompanhamento e controle é uma forma de aumentar o escopo deste projeto.

Este trabalho poderá ser estendido a outras campanhas, com escopos maiores (campanha presidente) ou menores (campanha de um candidato a vereador). Assim poderíamos contemplar todos os envolvidos no sistema eleitoral Brasileiro

O gerenciamento do custo e qualidade, acrescentariam neste estudo duas áreas de conhecimento de grande valia para a gestão de grandes campanhas políticas

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARANTE, Alexsandro. **Planejamento e Controle de Múltiplos Empreendimentos em Edificações**. 2001. 160 p. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CARDOSO, Fernando Henrique **A arte da política, a história que vivi**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.
- COLENGHI, Vitor Natura, **O&M e Qualidade Total – Uma integração Perfeita**, Editora Qualitymark, 2003.
- Constituição Federal Brasileira, 1988.
- De ARAÚJO, Tereza Denyse, **Notas de aulas construção de edifícios I, orçamentos, especificações e cronogramas**. UFC, 2003.
- DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- FERREIRA, Manoel Rodrigues **A Evolução do Sistema Eleitoral Brasileiro**. Biblioteca Básica Brasileira, Senado Federal, 2002.
- FHAT, Said. **Dicionário Parlamentar e Político, Melhoramentos**. 1996.
- KERZNER, Harold – **Project Management – a systems approach to planning, scheduling, and controlling**, John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- LAMOUNIER, Bolívar. **Da Independência Lula: dois séculos de política brasileira**, Augurium Editora, 2005
- MENDONÇA, **Duda Coisas e Casos**. São Paulo: Globo, 2001.
- OLIVEIRA, Jorge. **Campanha Política como ganhar uma eleição**. São Paulo: Girafa, 2006.
- PMI - *Project Management Institute*. **PMBok - Project Management Body of Knowledge** - Português. 2004, Capítulo 5, pág. 103 a 122 e Capítulo 6, pág. 123 a 156.
- POSSI, Marcus et al. **Capacitação em Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004, Capítulo 5, pág. 49 a 110 e Capítulo 6, pág. 81 a 110.
- STIFTUNG, Konrad Adenauer. **Reforma Política no Brasil: Realizações e Perspectivas** - 2003

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

CITY BRAZIL. Disponível em: www.citybrazil.com.br Acesso em: Novembro de 2006.

O SOFTWARE DO ENGENHEIRO. Disponível em: www.engwhere.com.br/revista/
Acesso em: Dezembro de 2006.

3CON. Disponível em: www.trescon.com.br Acesso em: Novembro de 2006.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. Disponível em: www.tse.gov.br Acesso em:
Outubro de 2006.

ANEXO I – DICIONÁRIO DAS CAMPANHAS POLÍTICAS ELEITORAIS.

Oligarquias – Grupos políticos que por diversos expedientes de controle e dominação, se perpetuam no poder.

Quoeficiente Eleitoral – É a cifra que resulta da divisão do número de votantes, em uma determinada circunscrição, pelo o número de postos a preencher.

Comitê Político – É a base logística da campanha, é o centro de comando e também o local onde serão recebidos os eleitores, correligionários e políticos comprometidos com o candidato. Para encontros políticos estratégicos.

Comitê Eletrônico ou de Marketing – Localização de toda a parte estratégica e sigilosa da campanha

Marketing Político - Instrumento de comunicação com conteúdo e forma

Conteúdo – é o Marketing, o que é preciso dizer.

- O argumento;
- A capacidade de convencimento
- A busca da admiração

Forma - é a propaganda, define como vai dizer.

Tipos de Propaganda

Rádio e Televisão - Horário Eleitoral Gratuito, com tempo limitado, horários e dias pré-determinados, havendo rodízio nas veiculações, a mensagem precisa ser sintetizada, é um importante aliado.

Placas, estandartes, faixas - Afixados nos postes de iluminação, viadutos, passarelas e pontes, é permitido o uso desde que não causem dano, dificultem ou impeçam o uso e o bom andamento do tráfego, não é permitido pichar, inscrever a tinta e veicular propaganda nos bens do Poder Público, aqueles cujo uso depende de sua cessão ou permissão.

Não é necessária licença municipal ou autorização da Justiça Eleitoral para veicular propaganda eleitoral através de fixas, placas, cartazes, pinturas ou inscrições em propriedades particulares.

Folhetos, volantes - E outros impressos com propaganda eleitoral, devem ser editados sob a responsabilidade do partido, coligação ou candidato.

Comícios, showmícios e carreatas - São ações de massa, concentrada num local ou região, a diferença entre o comício e o showmício é que neste ocorre à presença de cantores e artistas no palanque, no showmício o tempo de discurso é drasticamente reduzido, 15 a 20 minutos.

Na carreata o candidato é que vai até o povo, propicia a proximidade com o eleitor e dá demonstração de força, é um bom instrumento de mobilização para o comício ou o showmício.

Corpo-a-corpo - Visitas, almoços, reuniões, palestras e encontros. Propicia a segmentação, ocorrendo maior interação, com pequena quantidade de pessoas, os assuntos são discutidos mais profundamente, os participantes podem se tornar multiplicadores e disseminadores das posições do candidato, favorecem o fechamento de acordos políticos.

Contato com a mídia - A participação em programas de rádio e TV, entrevistas é uma maneira de se tornar conhecido junto aos eleitores e formadores de opinião, criando boa vontade para si e sua candidatura, estreitando relações e trocando idéias.

Eventos partidários - O ato de propaganda partidária ou eleitoral, em recinto aberto ou fechado, não depende de licença da polícia, o promotor do evento dever comunicar a autoridade policial com no mínimo 24 h de antecedência, a fim de resguardar o direito de usar o local, contra outrem que tencione usar o local no mesmo dia e horário, podendo ser realizados entre oito e 24 horas.

Alto-falantes, carros de som - Só podem ser utilizados entre 8 e 22 horas, exceto em comícios, proibidos a menos de 200 m das sedes do Executivo e Legislativo federal, estadual ou municipal, das sedes dos Tribunais Judiciais, dos quartéis e estabelecimentos militares, hospitais, casas de saúde, escolas, bibliotecas públicas, igrejas e teatros, quando em funcionamento.

Outdoor - As agências de publicidade deverão relacionar os pontos disponíveis, em quantidade não inferior à metade do total dos espaços existentes no município, dividindo-se em grupos eqüitativos de pontos de maior e menor impacto visual, tantos quantos forem os partidos e coligações concorrentes, para serem sorteados e usados durante a propaganda eleitoral.

Será distribuída metade entre os partidos e coligações que tenham candidato a Prefeito e metade entre os que tenham candidato a Vereador.

A relação dos locais com a relação dos grupos, deve ser entregue pelas agências de

publicidade aos Juízes Eleitorais, nos municípios e ao TRE, nas capitais, até o dia 25 de junho do ano da eleição. Devendo o sorteio ocorrer até o dia 10 de Julho.

Jornais e revistas - A divulgação paga é permitida, até o dia das eleições, o espaço máximo para candidato, partido ou coligação é de 1/8 de página de jornal e 1/4 de página de revista ou tablóide.

O preço da propaganda não pode ser superior ao cobrado normalmente para a publicação comercial.

Jingle - Mensagem cantada, comercial musicado para veiculação em TV, rádio, veículo de som. Discurso musical dirigido a um eleitor.

Clipagem - É um instrumento importante para avaliar a sua campanha, consistem de pesquisa em todos os meios de comunicação, com relação a notícias, referências sobre o candidato e sua campanha, com relação aos demais candidatos.

Por ele é possível avaliar o meio em que se tem maior penetração e destaque e os meios que necessitam ser trabalhados

É feito por empresas especializadas e eventualmente pode ser desenvolvido por pessoa ou rede de pessoas de confiança e com acesso aos meios de divulgação impressos e eletrônicos.

Boca-de-urna - É a atividade exercida no dia da eleição, que visa convencer o eleitor a votar em determinado candidato, utilizando-se os mais diversos meios.

São consideradas atividades de boca-de-urna, a utilização de sons por meio de alto-falantes e amplificadores, shows, comício ou passeata, distribuição de propaganda eleitoral, aliciamento, coação ou manifestação para influir na vontade do eleitor.

Proibida pela legislação, punida com pena de detenção de seis meses a um ano, com a alternativa de prestação de serviços à comunidade pelo mesmo período e multa.

A importância revela-se pela quantidade de eleitores indefinidos no dia do pleito, planejamento, organização e ação competente de boca-de-urna podem garantir uma eleição.

Exige pessoas educadas, motivadas e bem treinadas, supervisionadas pelo candidato e pelos assessores.

Adesivo - pecinha de 20 x 9 cm onde deve estar presente não só o nome do candidato, a cor, a marca ou a logotipia.

Pesquisa quantitativa – tem por objetivo conhecer e quantificar as preferências, as aspirações, os medos, os anseios de um determinado grupo de pessoas.

Pesquisa qualitativa - tem por objetivo conhecer a fundo o pensamento de um determinado grupo de pessoas, representativo de uma determinada camada da população.

ANEXO II – GLOSSÁRIO DAS ATIVIDADES MENCIONADAS ACIMA (PMBOK, 2004).

Ações corretivas – ações que buscam tornar o cronograma viável e em acordo com o planejamento inicial.

Ações preventivas – ações que buscam tornar o cronograma viável e em acordo com o planejamento inicial.

Análise de rede do cronograma – utiliza várias técnicas analíticas para que possa gerar o cronograma do projeto. Levam-se em consideração as limitações de recursos.

Ativos de processos organizacionais – são informações que podem ser influenciar no projeto. São políticas da empresa, informações históricas, lições aprendidas, etc.

Benchmarking – é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas "*companhia-a-companhia*" para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

Caminho crítico (*Critical Path*) – série de atividades que determina a duração do projeto. Em um modelo determinista, o caminho crítico é normalmente definido como as atividades com uma folga menor ou igual a um valor específico, freqüentemente zero. É o caminho mais longo do projeto.

Caminho da rede (*Network Path*) – qualquer série contínua de atividades conectadas em um diagrama de rede do projeto.

Caminho de ida (*Forward Pass*) – cálculo das datas mais cedo de início e de conclusão para as partes incompletas de todas as atividades da rede.

Caminho de volta (*Backward Pass*) – cálculos das datas mais tarde de término e de início para as partes incompletas de todas as atividades da rede. A data é determinada trabalhando-se em retrospectiva pela lógica da rede a partir da data de

conclusão do projeto. A data de conclusão pode ser calculada em um caminho de ida ou ser estabelecida pelo cliente ou patrocinador.

Caminho rápido (*Fast Tracking*) – redução do cronograma do projeto através da sobreposição de atividades que normalmente seriam realizadas em seqüência.

Cronograma do projeto – é o conjunto de atividades, com início e fim, que visam atingir os marcos do cronograma.

Declaração do escopo do projeto – base documental que descreve o produto do projeto e o que precisa ser realizado para sua obtenção (premissas, restrições, os recursos iniciais de pessoal, equipamentos e material, etc.).

Decomposição – técnica aplicada na subdivisão dos pacotes em componentes menores e possíveis de serem gerenciados. Resultam nas atividades do cronograma.

Diagrama de rede do cronograma do projeto – são representações gráficas das atividades do cronograma do projeto incluindo as dependências entre elas.

Estimativa “*bottom-up*” - Um método para estimar o que é necessário para atender aos requisitos de cada uma das partes inferiores e mais detalhadas do trabalho. Em seguida, essas estimativas são agregadas em uma quantidade total para o componente do trabalho.

Estimativa análoga - Uma técnica de estimativa que usa os valores de parâmetros, como escopo, custo, orçamento e duração ou medidas de escala, como tamanho, peso e complexidade de uma atividade anterior semelhante como base para estimar o mesmo parâmetro ou medida para uma atividade futura. Frequentemente usada para estimativas quando existe uma quantidade limitada de informações detalhadas sobre o projeto (por exemplo, nas fases iniciais).

Estimativas de duração das atividades – estima o número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades do cronograma específicas.

Estrutura analítica do projeto – trata-se de uma decomposição hierárquica das atividades a serem executadas pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. A EAP é decomposta em pacotes de trabalho.

Gráficos de barras - gráfico de barras que exibe duas barras para cada atividade do cronograma. Uma barra mostra o andamento atual real e a outra mostra a linha de base do cronograma do projeto aprovado, permitindo uma análise das defasagens do cronograma.

Linha de base do cronograma – A linha de base de um cronograma é o cronograma original do projeto aprovado.

Lista de atividades - é uma lista abrangente que inclui todas as atividades do cronograma planejadas para serem realizadas no projeto.

Lista de marcos - identifica todos os marcos de um cronograma. Podem ser obrigatórios (exigido pelo contrato) ou opcionais (com base em requisitos do projeto ou em informações históricas).

Método do diagrama de precedência (MDP) - método de construção de um diagrama de rede do cronograma do projeto que usa caixas ou retângulos, chamados de nós, para representar atividades e os conecta por setas que mostram as dependências.

Método do diagrama de setas (MDS) - um método de construção de um diagrama de rede do cronograma do projeto que usa setas para representar atividades e as conecta nos nós para mostrar suas dependências.

Nivelamento de recursos - Qualquer forma de análise de rede do cronograma na quais as decisões de elaboração de cronograma (datas de início e término) se baseiam em restrições de recursos.

Opinião especializada - Opinião fornecida, por qualquer grupo ou pessoa, com especialização em uma área de aplicação, área de conhecimento, disciplina, setor, etc. adequado à atividade que está sendo realizada.

Plano de gerenciamento do projeto – é um documento formal e aprovado que define como o projeto é executado, monitorado e controlado. Ele pode ser resumido ou detalhado e pode ser formado por um ou mais planos de gerenciamento auxiliar e outros documentos de planejamento.

**ANEXO III – PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS
SEGUNDO O PMBoK 2004.**

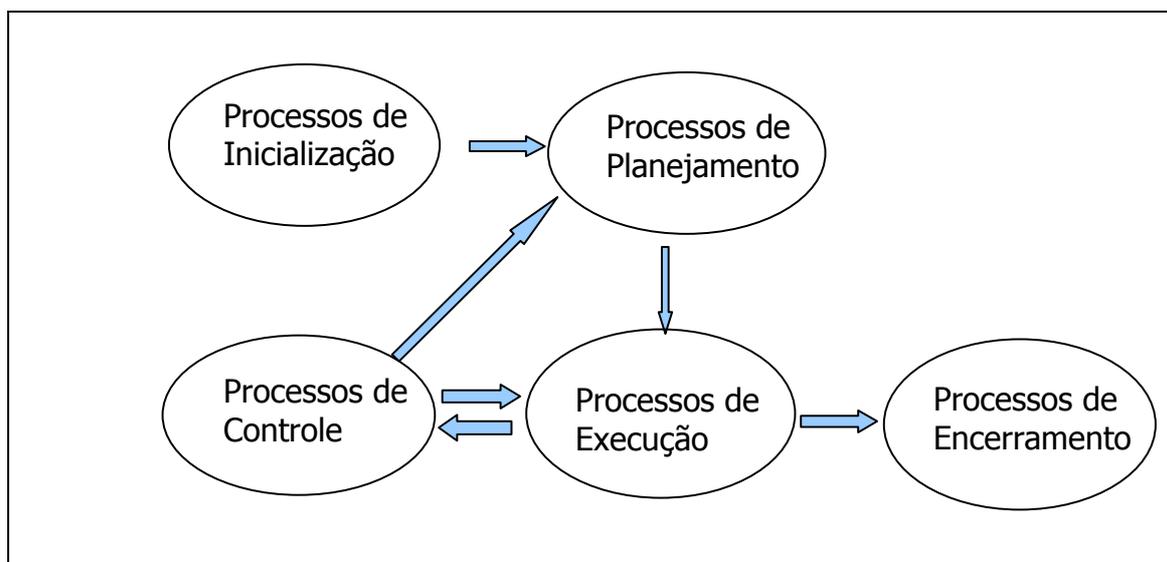


Figura 42 – Processos do gerenciamento de projetos, (Fonte: PMBoK, 2004).

ANEXO IV – SISTEMA POLITICO BRASILEIRO, FORMA DE GOVERNO, SISTEMA POLITICO, SISTEMA ELEITORAL.

“Todo poder emana do povo”

As bases do sistema político e eleitoral do Brasil estão definidas na Constituição Federal de 1988. O Artigo 1 da Carta Magna estabelece os seguintes princípios fundamentais: “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: I - a soberania; II - a cidadania; III - a dignidade da pessoa humana; IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; V - o pluralismo político... Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. O Artigo 2º diz ainda que “são Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário” (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Federalismo

A Constituição de 1988 introduziu modificações nas relações entre o presidente e os estados, dando vigor ao que se convencionou denominar de “federalismo”. Em poucos países os governos estaduais e locais administram uma fatia tão grande das receitas fiscais totais. O Brasil é um caso de federalismo consistente.

Outra definição constitucional importante diz respeito organização político-administrativa do Estado. É o Artigo 18: “A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição”, (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Harmonia entre os Poderes

A Constituição também determina que a forma de Governo seja presidencialista. É este o primeiro parâmetro institucional para entender a República brasileira. Significa que o chefe do Executivo é eleito com o voto popular; os mandatos dos Poderes Executivo e Legislativo são fixos e não dependem da confiança mútua; o chefe do Executivo nomeia e dirige a composição do governo e o presidente tem poderes legislativos constitucionais.

Nesse regime, há três poderes: o Executivo, o Legislativo e o Judiciário. Eles são exercidos, respectivamente, pelo presidente da República, pelo Congresso Nacional (Câmara dos Deputados e Senado) e pelo Supremo Tribunal Federal. Toda a concepção do presidencialismo baseia-se na harmonia desses três poderes. Nenhum

pode se impor ao outro ou tentar superar os demais. Para manter esse equilíbrio, há um sistema de freios e contrapesos pelo qual um poder controla o outro e cada um depende dos outros dois.

De uma forma simples de compreender, neste sistema político, o chefe de Estado (que simboliza a Nação) e o chefe de governo (que dirige a administração do país) são a mesma pessoa, ou seja, o presidente da República. É ele quem nomeia ministros e embaixadores e propõe o orçamento. Na prática, funciona da seguinte maneira: o Executivo propõe a agenda de políticas públicas, o orçamento que fixa as despesas, e o Legislativo tem a função de cancelar ou não essa agenda, discutir a viabilidade política dela, modificá-la e fiscalizar os abusos de poder do presidente. Ou seja: o Executivo propõe e o Legislativo controla e fiscaliza, (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

O Congresso Nacional

O Poder Legislativo é exercido pelo Congresso Nacional, que se compõe da Câmara dos Deputados e do Senado Federal. Cada legislatura tem a duração de quatro anos. A Câmara dos Deputados compõe-se de representantes do povo, eleitos, pelo sistema proporcional, em cada Estado, em cada Território e no Distrito Federal. A Casa é composta por 513 membros. O Senado é composto por 81 membros (três representantes de cada um dos 27 unidades que compõem a Federação).

Todos são eleitos por voto direto, para mandatos de 4 e 8, respectivamente. As eleições para Senador são alternadas (1/3 e 2/3) a cada quatro anos. Em paralelo, são realizadas as eleições para deputado federal. Em 2006, por exemplo, houve a substituição de 1/3 do Senado. Em 2010, será a vez de trocar 2/3.

A Constituição Federal determina que o número total de Deputados, bem como a representação por Estado e pelo Distrito Federal, deve ser estabelecido proporcionalmente à população. Nenhum Estado pode ter menos de oito ou mais de 70 deputados. Feitos os cálculos, o Tribunal Superior Eleitoral encaminha aos Tribunais Regionais Eleitorais e aos partidos políticos o número de vagas a serem disputadas.

A diferença entre senadores e deputados é mais formal do que prática. Na teoria, os deputados representam à população, enquanto os senadores representam os Estados. Qualquer lei, para ser aprovada, tem que ser aprovada tanto pelo Senado quanto pela Câmara dos Deputados, (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Os Estados e as Assembléias

Os Estados organizam-se e regem-se pelas Constituições e leis que adotarem, sempre observados os princípios da Constituição Federal. Na mesma linha definida pelo presidencialismo, o comando político e administrativo do Estado é de responsabilidade do governador. Ele e o vice são eleitos para mandatos de quatro em quatro anos na mesma eleição em que são escolhidos os deputados estaduais.

Em linhas gerais, o número de Deputados à Assembléia Legislativa, o parlamento estadual, corresponde ao triplo da representação do Estado na Câmara dos Deputados e, atingido o número de trinta e seis, será acrescido de tantos quantos forem os Deputados Federais acima de doze. O mandato dos Deputados Estaduais é de quatro anos, (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Os Municípios e os Vereadores.

Os municípios são regidos por leis orgânicas (as constituições municipais). A eleição do Prefeito, do Vice-Prefeito e dos Vereadores, para mandato de quatro anos, ocorre mediante pleito direto e simultâneo realizado em todo o País.

O número de vereadores é proporcional à população do Município, observados os limites também definidos pela Constituição. Ou seja, o mínimo de nove e máximo de vinte e um vereadores nos Municípios de até um milhão de habitantes; o mínimo de trinta e três e máximo de quarenta e um nos Municípios de mais de um milhão e menos de cinco milhões de habitantes; mínimo de quarenta e dois e máximo de cinquenta e cinco nos Municípios de mais de cinco milhões de habitantes, (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

O Sistema Proporcional

Os deputados federais, estaduais, distritais e vereadores são eleitos segundo as regras das eleições proporcionais. Ao contrário do que ocorre nas eleições majoritárias (presidente e vice-presidente da República, governador e vice-governador, prefeito e vice-prefeito, e senador), nem sempre os candidatos mais votados ocuparão uma vaga na Casa Legislativa. É necessário que o partido ou coligação a que pertença o candidato obtenha um número mínimo de votos, expresso por meio do quociente eleitoral.

Os candidatos eleitos serão os mais votados por partidos e coligações de forma a preencher as vagas que tais agremiações obtiverem na Câmara dos Deputados, nas assembléias legislativas, na Câmara Distrital (DF) ou nas câmaras municipais, (FAHAT, 1996).

0 QUOCIENTE ELEITORAL

Para determinar o número de vagas a que cada partido ou coligação terá direito, são realizados dois cálculos: o do quociente eleitoral e do quociente partidário. O quociente eleitoral define os partidos e/ou coligações que terão direito a ocupar as vagas em disputa nas eleições proporcionais. Determina-se o quociente eleitoral dividindo-se o número de votos válidos apurados pelo de lugares a preencher em cada circunscrição eleitoral. Os votos em branco não são computados para proclamação dos eleitos nas eleições proporcionais.

O quociente partidário define o número inicial de vagas que caberá a cada partido ou coligação que tenham alcançado o quociente eleitoral.

Determina-se para cada partido ou coligação o quociente partidário, dividindo-se pelo quociente eleitoral o número de votos válidos dados sob a mesma legenda ou coligação de legendas. Estarão eleitos tantos candidatos registrados por um partido ou coligação quanto o respectivo quociente partidário indicar, na ordem da votação nominal que cada um tenha recebido, (FAHAT, 1996).

Os Partidos

O pluralismo partidário é um dos fundamentos da República Federativa do Brasil. Os partidos políticos é parte essencial da formação do sistema político do Brasil. Novamente, é a Constituição Federal que oferece o ordenamento das siglas. “É livre a criação, fusão, incorporação e extinção de partidos políticos, resguardados a soberania nacional, o regime democrático, o pluripartidarismo, os direitos fundamentais da pessoa humana e observados os seguintes preceitos: caráter nacional; II - proibição de recebimento de recursos financeiros de entidade ou governo estrangeiros ou de subordinação a estes; III - prestação de contas à Justiça Eleitoral; funcionamento parlamentar de acordo com a lei. 1º - É assegurada aos partidos políticos autonomia para definir sua estrutura interna, organização e funcionamento, devendo seus estatutos estabelecer normas de fidelidade e disciplina partidárias. 2º - Os partidos políticos, após adquirirem personalidade jurídica, na forma da lei civil, registrarão seus estatutos no Tribunal Superior Eleitoral. 3º - Os partidos políticos têm direito a recursos do fundo partidário e acesso gratuito ao rádio e à televisão, na forma da lei”, (TSE,2006).

Quantos partidos políticos existem 2006

PAN, PCB, PCdoB, PCO, PDT, PFL, PHS, PL, PMDB, PMN, PRB, PP, PPS, PRONA, PRP, PRTB, PSB, PSC, PSDB, PSDC, PSL, PSOL, PSTU, PT, PTB, PTC,

PTdoB, PTN e PV.

sendo que três partidos foram incorporados por outros são eles: PGT PSD PST