

# REVISTA BRASILEIRA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Volume 04 . Número 01 . Maio de 2006

# RBGP

- 03.** Análise Comparativa dos Modelos de Contratos Propostos pelo PMBOK e pelo Novo Código Civil Brasileiro  
Wanderley Carneiro, Fabio Pitorri, André L. B. Medeiros
  
- 11.** A Relação das Habilidades Inter-pessoais do Gestor e o Desempenho de Equipes de Sistemas de Informação  
André Lima-Cardoso, Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia, Anderson Climaco das Chagas
  
- 17.** Gerenciamento de Projetos em Ações de Inteligência Competitiva  
L. Gustavo S. Galleazzo
  
- 23.** Fontes de Financiamento: Associação de Corporate Finance e Risk Sharing  
André Luiz Alberici, Cassiano Ricardo Pellicari de Lima, Jefferson de Aquino Guatura, Sebastião José Teixeira
  
- 33.** Captação de Recursos para Projetos Destinados à Crianças e Adolescentes  
Ana Maria Rosini, Karisa Pereira Mattei, Loren Pelik Kempe, Luciana da Silva Taramelli

# Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos

**Volume 4 - Número 1**  
**Maio 2006**

## SUMÁRIO

- 
- 3** Análise Comparativa dos Modelos de Contratos Propostos pelo PMBOK e pelo Novo Código Civil Brasileiro
- 
- 11** A Relação das Habilidades Inter-pessoais do Gestor e o Desempenho de Equipes de Sistemas de Informação
- 
- 17** Gerenciamento de Projetos em Ações de Inteligência Competitiva
- 
- 23** Fontes de Financiamento: Associação de Corporate Finance e Risk Sharing
- 
- 33** Captação de Recursos para Projetos Destinados à Crianças e Adolescentes
- 
- 39** André Lima-Cardoso Lança Livro sobre Estratégia Digital

**RBGP**

**Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos**

ISSN 1679-902X

PM21 Soluções em Projetos

**Diretoria**

Sérgio Marangoni Alves

Carlos Eduardo Yamasaki Sato

**Conselho Editorial**

Sérgio Marangoni Alves

Marcos Santos Abreu

José Barbosa de Souza Filho

Carlos Eduardo Yamasaki Sato

Aline Gonçalves

**Jornalista Responsável**

Aline Gonçalves

DRT 4048 / PR

**Revisão**

Rafael Nadai

**Editoração**

Mídia Arte

(41) 3029-0931

**Gráfica**

Gigapress

(41) 3023-6050

**Periodicidade**

Semestral

**Tiragem**

3000 exemplares

**Assinaturas / Exemplares Atrasados**

assinatura@rbgp.com.br ou

Tel.: (41) 3016-2101

Preço do exemplar: R\$12,00

Assinatura de 1 ano (2 exemplares): R\$22,00

Assinatura de 2 anos (4 exemplares): R\$40,00

Não é permitido fazer a reprodução total dos artigos sem autorização prévia do Conselho Editorial.

A reprodução parcial é permitida desde que a fonte seja identificada.

Os artigos são de responsabilidade exclusiva dos autores.

**www.pm21.com.br**

pm21@pm21.com.br

Rua Fernandes de Barros, 1652

Curitiba-PR - CEP: 80040-200

Tel.: (41) 3016-2101

Fax: (41) 3016-2102

## EDITORIAL

Os gerentes de projetos estão em alta em empresas, governos e instituições do terceiro setor. É crescente a procura por profissionais com sólida formação e experiência para assumir funções estratégicas junto a áreas que vão dos sistemas de informação à gestão de mudanças e equipes. Isso porque a gestão por projetos é uma das respostas mais satisfatórias para ganhar flexibilidade e objetividade. Mas para tanto, é preciso estar sempre informado sobre as mudanças e perspectivas da área.

A proposta da Revista Brasileira de Gerenciamento de Projeto é ser um canal de divulgação do que acontece de mais interessante e importante na área de gerenciamentos de projetos. Para isso, esta edição traz questões relevantes como a adequação jurídica dos contratos de prestação de serviços em gerenciamento de projetos, no artigo Análise comparativa dos modelos de contratos propostos pelo PMBOK e pelo Novo Código Civil Brasileiro.

A relação entre as habilidades interpessoais dos gerentes de projeto de tecnologia da informação e o desempenho de suas equipes é o tema do artigo A relação das habilidades interpessoais do gestor e o desempenho de equipes de sistemas de informação.

Os modelos de competição, que determinam que as organizações procurem adotar tecnologias e modelos de gestão, são abordados no texto Gerenciamento de projetos em ações de inteligência competitiva.

No artigo As Fontes de financiamento: associação de *corporate finance* e *risk sharing* são analisadas as atividades de análise de mercado e financeira, planejamento do produto, engenharia do produto, engenharia de processos e produção.

O desafio da captação de recursos para projetos de iniciativa da sociedade civil organizada na área da infância e da adolescência é abordado no trabalho Captação de recursos para projetos destinados a crianças e adolescentes.

Boa leitura!

Conselho editorial

# Análise Comparativa dos Modelos de Contratos Propostos pelo PMBOK e pelo Novo Código Civil Brasileiro

Wanderley Carneiro, Fabio Pitorri, André L. B. Medeiros

## Resumo

O trabalho compara as espécies de contratos propostos pelo PMBOK versão 2000 e os apresentados pelo CCB - Novo Código Civil Brasileiro de 10 de janeiro de 2002. Os resultados indicam que o tema é tratado de forma mais detalhada pelo CCB, que apresenta uma maior diversidade de contratos, enquadrados em dezoito espécies, das quais foram consideradas apropriadas para casos de projeto, sete delas. O PMBOK apresenta três espécies de caráter muito abrangente. O PMBOK enquadra os modelos genericamente, pois tem como objetivo vários países, ao passo que o CCB deve atender as leis internas do Brasil.

Palavras-chaves: Contratos, código civil, PMBOK.

## Abstract

The work compares the types of contract proposed by PMBOK second edition (2000) against those in the CCB - New Brazilian Civil Code published on January 10th, 2002. The results show that the subject is treated with more details by the CCB, which presents a broader contract diversity, fitted into eighteen species, and seven of them had been considered appropriate for project cases. The PMBOK presents three broad types of contract. The PMBOK approaches the models generically, as it has the objective to be useful for a wide range of countries, and the CCB focuses on Brazilian internal laws.

Keywords: Contracts, civil code, PMBOK

## 1. INTRODUÇÃO

O tema gestão de projetos ganha cada vez popularidade nos últimos anos. É crescente o número de publicações na área, seja de artigos, revistas e livros. Cresce também o número de cursos que abordam esse tema. Em São Paulo por exemplo, só para citar as mais importantes, instituições como a Fundação Getúlio Vargas e USP, possuem cursos de Especialização e disciplinas em nível de pós-graduação. Cursos de graduação de faculdades públicas e particulares já começaram a introduzir disciplinas específicas sobre esse tema. Isso pode ser explicado pela crescente demanda de vários segmentos do mercado sobre os conhecimentos e ferramentas usados na gestão de projetos e também porque cada vez mais os projetos passaram a ser importantes no cenário globalizado em que as empresas se inserem. As metodologias propostas para gerenciar projetos, entre as quais destacamos a do PMI – Project Management Institute, como sede mundial nos Estados Unidos da América, mas com várias filiações no Brasil, tem trazido para as equipes de projetos, ferramentas que contribuem de forma positiva no resultado desses eventos.

Os projetos são definidos como empreendimentos de características próprias, conduzidos por pessoas dentro de parâmetros específicos de prazo, custo e qualidade. Todo projeto tem data de início e fim determinados, um escopo definido e produzirá ao seu final um produto material ou intelectual ou ainda, um serviço.

O PMI coloca como áreas de conhecimento necessárias para a boa gestão de um projeto nove áreas, são elas: prazo, custo, qualidade, escopo, recursos humanos, comunicação, riscos, integração e contratação de suprimentos. Dentro dessas áreas, a de contratação de suprimentos é uma das menos abordadas pela literatura nacional sobre gestão de projetos. Acreditamos que o motivo disso, seja o fato de que os contratos, na maioria das vezes, são tratados por especialistas em contratos, amparados por um departamento jurídico e seguem as normas e modelos da

organização onde o projeto está sendo implementado. Por outro lado, por envolver na maioria dos casos argumentos que exigem um amparo legal, os contratos seguem as leis específicas de cada país e seus respectivos códigos civis.

O novo Código Civil Brasileiro (Lei n. 10.406, de 10-1-2002), contempla a maioria dos tipos de contratos praticados no Brasil e suas especificidades. Seria humanamente impossível ao legislador prever todos os tipos de contrato. Cabe aqui a contribuição do Jurista Silvio Rodrigues ao classificar os contratos em nominados ou inominados. “Contratos nominados ou típicos são aqueles a que a lei dá denominação própria e submete a regras que pormenoriza. Inominados ou atípicos são aqueles que a lei não disciplina expressamente, mas que são permitidos, se lícitos, em virtude do princípio da autonomia privada.

No que diz respeito a modelos de contrato o PMBOK os trata de maneira genérica, em função de seu objetivo ter uma abrangência de nível mundial. Por outro lado, o Código Civil Brasileiro não traz um capítulo de contratos específicos para projetos.

## 1.1. Delimitação do tema

O Novo Código Civil Brasileiro trata o tema contratos no seu volume III, específico para esse tema abrangendo 683 páginas, GONÇALVES (2004).

Esse artigo se limitou a verificar os tipos de contratos que podem ser usados em projetos e fazer uma comparação com aqueles propostos pelo PMBOK 2000, bem como, analisar os tipos citados em livros nacionais sobre projetos.

Diante desse cenário o problema que motiva essa pesquisa é a seguinte questão: quais os modelos de contratos propostos pelo Código Civil Brasileiro podem ser usados em projetos e quais as relações existentes entre tais tipos com os propostos pelo PMBOK?

## 1.2. Justificativa

Cada vez mais os projetos de médio e grande porte são realizados em parceria ou com terceirizações de parte de suas atividades. Dessa forma, torna-se necessário investigar no âmbito da lei, por meio do novo Código Civil Brasileiro, quais os modelos de contratações que podem ser usadas e como esses modelos podem se ajustar a metodologia proposta pelo PMBOK para essa área do conhecimento. Estudos nesse tema e com esse enfoque, fornecerão aos gestores de projetos uma visão mais clara no que tange aos modelos de contrato, sob a luz do que propõe a lei, bem como daquela proposta pelo PMI.

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Geral

Analisar o novo Código Civil Brasileiro e discutir os tipos de contratos propostos que possuem características próprias para os projetos. Comparar esses tipos com os propostos pelo PMBOK 2000.

### 1.3.2. Específicos

- Identificar os modelos de contratos propostos pelo PMBOK 2000.
- Identificar os modelos de contratos propostos pelo Código Civil Brasileiro que se adequam ao conceito de projetos, principalmente nos aspectos de responsabilidades e riscos das partes envolvidas.
- Estabelecer uma análise dessas duas fontes verificando o que elas apresentam de comum e de variações, bem como, analisá-las da ótica apresentada pela literatura disponível.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1. Tipo de pesquisa

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por GIL (2002), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos. Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois teve como objetivo principal proporcionar maior familiaridade com o problema estudado, tornando-o mais explícito ou favorecendo a construção de hipóteses. Quanto aos procedimentos, pesquisa foi bibliográfica, pois desenvolveu-se com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros (PMBOK versão 2000), no novo código civil brasileiro e em algumas bibliografias da área de projetos.

### 2.2. Tratamento dos dados

Os dados com os quais trabalhamos foram, essencialmente, levantados por terceiros e trazem reflexões, argumentações, interpretações, análise e conclusões desses autores. Extraiu-se por meio de observação ativa, elementos práticos de análise, principalmente aqueles julgados pelos autores como mais apropriados e específicos para os projetos.

### 2.3. Limitações do método

O método escolhido para a pesquisa apresenta algumas dificuldades referentes à coleta e ao tratamento dos dados, pois compara uma publicação extremamente detalhada e completa, caso do Código Civil Brasileiro com outra genérica e muito resumida no tema, caso do PMBOK.

## 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 3.1. Capítulo 12 do PMBOK - Gestão da Contratação de Suprimentos

Segundo o PMBOK (2000), o gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários à obtenção de bens e serviços externos à organização executora. Faz parte desse gerenciamento aplicação dos seguintes processos: planejamento das aquisições, preparação das aquisições, obtenção das propostas, seleção dos fornecedores, administração dos contratos e encerramento contratual.

A gerência da aquisição de suprimentos é definida segundo a literatura de projetos entre elas o PMBOK (2000), VERZUH (2000) como sendo discutida do ponto de vista do comprador. Nesse conceito, o vendedor pode ser um empreiteiro, um sub-contratado ou um fornecedor de matéria prima. O que de fato ocorre é que se estabelecerá uma relação entre a equipe do projeto-comprador e o fornecedor.

Nessa situação essa relação precisa ficar claramente definida e documentada de maneira formal. Sendo assim, torna-se necessário o contrato.

#### Tipos de contratos apresentados pelo PMBOK

**Preço fixo ou contrato de preço fechado:** esta categoria de contrato envolve um preço total fixo para um produto bem definido.

**Contratos de custos reembolsáveis:** esta categoria de contrato envolve o pagamento (reembolso) ao vendedor pelos custos reais mais, freqüentemente, uma taxa correspondente ao lucro do vendedor.

**Contratos de tempo e recursos (T&M):** esta categoria contém aspectos dos anteriores. O valor total não é definido no momento da contratação, o que pode levar a um crescimento do valor durante sua vigência. Por outro lado, podem ter disposições de contratos de preço fixo ou preço fechado, quando taxas unitárias são pré-fixadas pelo comprador e vendedor.

Como é possível verificar pelos três tipos de contratos apresentados pelo PMBOK eles são modalidades bastante genéricas. Tal fato se explica pela orientação que eles devem abranger, ou seja, os mesmos são escritos para ter uma abrangência mundial, já que o PMBOK é usado em várias partes do mundo.

### 3.2. Novo Código Civil Brasileiro

Se pensarmos projetos como um empreendimento que possui características diversas especialmente escopos das mais variadas naturezas que os obrigam a ciclos de vida com tempo de conclusão muito variados, podemos inferir que vários dos tipos de contratos propostos pelo código civil podem em alguma situação se prestar a um projeto

ou atividade que compõe o mesmo. Por outro lado, como esses empreendimentos acontecem com datas de início e fim definidas, bem como, escopo previamente definido, percebemos que a grande maioria dos contratos usados em projetos se enquadram nas categorias de Prestação de Serviços e de Empreitada, conforme observado por GONÇALVES (2004).

#### 3.2.1. Contrato de prestação de serviços – Capítulo VII do novo Código Civil

Conforme Art. 594 “Toda a espécie de serviço ou trabalho lícito, material ou imaterial, pode ser contratada mediante retribuição”.

Segundo DINIZ (2004), a prestação de serviços é um contrato pelo qual uma das partes (prestador) se obriga para com a outra (tomador) a prestar-lhe uma atividade lícita, material ou imaterial, mediante remuneração.

**Art. 596.** Fixação da remuneração. A quantia a ser paga a título de remuneração do serviço prestado poderá ser livremente estipulada pelas partes contratantes. Se o contrato for omissivo a respeito, executado o serviço, estender-se-á que os contraentes se sujeitam ao costume local, tendo em vista a natureza do serviço e o tempo de duração. Se houver discordância entre os contratantes, ou ausência de estipulação do quantum remuneratório, recorrer-se-á ao arbitramento, para que a fixação do valor do salário seja feita por peritos no curso da ação da cobrança ou diretamente pelo juiz, DINIZ (2002).

Quanto ao tempo de duração, esse tipo de contrato não poderá ser convencionado por mais de quatro anos mesmo que o contrato tenha por causa o pagamento de débito de quem o presta ou se destine à execução de determinada obra. Decorrido esse prazo, mesmo que a obra não esteja concluída, extinguir-se-á o contrato. Se o contrato foi celebrado por mais de quatro anos, o juiz poderá reduzi-lo; logo, o excesso de prazo não invalidará a avença.

Quanto à natureza do serviço. O locador deverá prestar o serviço para o qual foi contratado. Se o executor não foi contratado para certo e determinado trabalho, entender-se-á que sua obrigação diz respeito a toda e qualquer atividade compatível com suas forças e condições. Conseqüentemente, não poderá exigir do prestador atividades superiores às suas limitações pessoais ou habilidades.

**Art. 602.** O prestador de serviço contratado por tempo certo, ou por obra determinada, não se pode ausentar, ou despedir, sem justa causa, antes de preenchido o tempo, ou concluída a obra.

Quanto ao término do contrato. Após o término do prazo contratual, o prestador de serviço deverá (se quiser) exigir que o contratante emita uma declaração de que a prestação de serviço terminou. O prestador de serviço despedido sem justa causa ou que veio a deixar o serviço em razão de algum motivo justo também fará jus àquela declaração.



Esse contrato termina com:

- a morte do solicitante ou a do executor;
- o escoamento do prazo contratual;
- a conclusão da obra;
- a rescisão do contrato mediante aviso prévio;
- o inadimplemento de qualquer das partes;
- a impossibilidade de cumprir o avençado em razão de força maior;
- o distrato (ambas as partes resolvem extinguir o contrato de comum acordo, antes de sua execução, ou, antes de seu término).

### 3.2.2. Contrato de empreitada – Capítulo VIII do novo Código Civil Brasileiro

Conceito de empreitada. É o contrato pelo qual um dos contratantes (empreiteiro) se obriga, sem subordinação, a realizar, pessoalmente ou por meio de terceiros, certa obra para o outro (dono da obra), com o material próprio ou por este fornecido, mediante remuneração determinada ou proporcional ao trabalho executado.

**Empreitada de labor.** Ter-se-á empreitada de labor ou de mão-de-obra se o empreiteiro apenas assumir a obrigação de prestar o trabalho necessário para a confecção, a produção, a construção ou a execução da obra.

**Empreitada de materiais ou mista.** Configurar-se-á empreitada de materiais ou mista se o empreiteiro, ao se obrigar à realização de uma obra, entrar com o fornecimento dos materiais necessários à sua execução e com a mão-de-obra, contraindo, concomitantemente, uma obrigação de fazer e de dar.

**Não presunção do fornecimento de material.** O dever do empreiteiro de fornecer material não se presume, decorre ele de lei ou de convenção entre as partes.

**Contrato de elaboração de projeto.** Esse contrato requer do empreiteiro tão-somente a execução de uma obra intelectual, ou seja, a elaboração de um projeto, não requerendo dele a obrigação de executá-lo ou de fiscalizar a sua execução por outrem.

**Responsabilidade do empreiteiro quanto aos riscos da obra.** Se o empreiteiro forneceu os materiais, terá a responsabilidade quanto aos riscos da obra até o momento de sua entrega, a contento do dono da obra, se este não estiver em mora de receber. Estando, correrão os riscos por sua conta. O empreiteiro arca com tal responsabilidade porque foi ele quem escolheu o material e preparou a obra encomendada, devendo responder se a obra apresentar prejuízos ou se o material for de má qualidade. Se houver um acidente que venha a destruir a obra antes de sua entrega, o empreiteiro suportará o prejuízo, porque ainda não cumpriu o dever de entregá-la pronta.

**Art. 612.** Se o empreiteiro só forneceu mão-de-obra, todos os riscos em que não tiver culpa correrão por conta do dono.

**Empreitada “ad mensuram”.** Ter-se-á empreitada por medida se na fixação do preço se atender ao fracionamento da obra, considerando-se as partes em que ela se divide ou a medida. O empreiteiro, por isso, terá direito de requerer a medição das partes já concluídas. Estipular-se-á o pagamento a tanto por unidade ou por parte concluída, ou seja, na proporção da obra executada. Tudo o que se pagar presumir-se-á verificado e o que se mediou também se, em trinta dias, contados da medição, o dono da obra ou quem tiver a incumbência de fiscalizá-la não tiver apontado algum vício ou defeito.

**Empreitada a preço fixo.** Ter-se-á empreitada a preço fixo se a retribuição for estipulada para a obra inteira, sem considerar o fracionamento da atividade.

**Empreitada a preço fixo absoluto.** Se não se admitir qualquer alteração na remuneração, seja qual for o custo da mão-de-obra ou dos materiais, ter-se-á empreitada a preço fixo absoluto, e o empreiteiro não poderá pleitear do comitente quantia maior do que a ajustada.

**Empreitada a preço fixo relativo.** Se permitir variação em decorrência do preço de algum dos componentes da obra, ou de alterações que já estejam programadas por influência de fatos previsíveis, ainda não constatados, configurar-se-á a empreitada a preço fixo relativo.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

PMBOK CCB	Preço Fixo ou contrato de preço fechado	Contratos de custos reembolsáveis	Contratos de tempo e recursos (T&M)
Compra e Venda	•	•	•
Troca ou Permuta			
Contrato Estimatório		•	•
Doação			
Locação de Coisas			
Empréstimo			
Prestação de Serviço	•		•
Empreitada	•		•
Depósito			
Mandato			
Comissão		•	
Agência e Distribuição			
Corretagem			
Transporte	•		
Seguro	•		
Constituição de Renda			
Jogo e Aposta			
Fiança			

**Tabela 1** - Tipos de contratos citados pelo C.Civil Brasileiro e pelo PMBOK 2000

Na tabela 1 apresenta-se a classificação dos tipos de contratos dados pelo CCB e pelo PMBOK. Relaciona-se com X aqueles contratos que possuem natureza comum, ou seja, que aparecem com uma classificação no CCB e no PMBOK com outra, mas podem ser o mesmo contrato. Analisando de forma mais cuidadosa, do ponto de vista jurídico, não nos parece que são tipos de contrato, mas modalidades de ajustamento de preço, em um contrato qualquer. Contrato nada mais é do que uma espécie de negócio jurídico, que se aperfeiçoa com a conjunção de vontades de duas ou mais partes. Para ter validade necessita agente capaz, objeto lícito (ex. de ilicitude: compra e venda de cocaína) e obediência à forma prescrita em lei (quando exigida ex. venda de imóveis) ou não defesa em lei (contrato de venda de herança de pessoa viva é vedado pela lei “pacta corvina”).

O que o PMBOK chama de contrato de preço fixo ou contrato de preço fechado, pode ser um dos contratos do CCB, descritos como: contrato de compra e venda, contrato de prestação de serviço, contrato de empreitado, contrato de transporte ou ainda contrato de seguro. Todos esses tipos podem ser aquele do tipo “preço fixo”, do PMBOK, e serem adequados para um projeto ou para uma parte dele.

Dentro desse raciocínio podemos fazer uma análise do que há de comum entre as duas fontes estudadas e como elas se relacionam.

Conforme constatado pela pesquisa bibliográfica e em consultas a especialistas da área de projetos, a literatura trata muito superficialmente dos tipos de contratos usados em projetos. Talvez pelo fato que, na prática, esses contratos terão que se adequar ao código civil Brasileiro, que oferece uma grande diversidade de tipos, que a princípio podem cobrir qualquer necessidade jurídica dentro do contexto formal de uma negociação de bens ou serviços necessários a um projeto.

Mesmo assim, pelo o que é possível observar na linguagem cotidiana dos projetos, os contratos usados se enquadram em quatro tipos, de acordo com POSSI (2004). Tais tipos são: administração, preço unitário, preço global e turn key (chave na mão).

### **A) Por administração (Cost Plus)**

A contratante remunera a contratada pelos custos dos bens e serviços fornecidos, acrescidos de uma taxa percentual de administração, num prazo geralmente pré-determinado.

Recomendado em situações em que ainda não se tem bem definido o objeto, o escopo e o prazo, mas tem-se necessidade de iniciar serviços prioritários.

O pagamento é realizado por meio de reembolsos mensais dos custos pré-estabelecidos de bens e serviços, acrescidos de taxa percentual, ou honorários fixos, destinados a cobrir despesas indiretas e remuneração.

#### **Vantagens:**

- flexibilidade;
- baixo risco para a contratada;
- permite o início de serviços prioritários, mesmo com pendências.

#### **Desvantagens:**

- grande responsabilidade da contratante na direção dos serviços exigindo grande coordenação e fiscalização;
- imprevisibilidade de custos.

### **B) Por preço unitário (Unit Price)**

A contratante remunera a contratada pelo fornecimento de itens de bens e serviços de custos pré-estabelecidos unitariamente, num prazo não necessariamente pré-determinado.

Recomendado em situações em que o fornecimento é bem definido em termos qualitativos (objeto), mas ainda não totalmente definidos em termos de quantidades (escopo) e de prazos.

O pagamento é realizado por meio de parcelas mensais de acordo com as quantidades fornecidas, medidas e aprovadas, de bens e serviços.

#### **Vantagens:**

- possibilita a contratação antes da conclusão do projeto;
- permite antecipar o início dos serviços;
- pode ser uma solução temporária.

#### **Desvantagens:**

- necessita de definição clara dos itens de fornecimentos;
- necessita de grande estrutura de coordenação e fiscalização e demanda aprovações prévias de quantidades.

### **C) Por Preço global / Preço fechado / Preço fixo (Lump Sum)**

A contratante remunera a contratada pelo fornecimento completo de um conjunto de bens e serviços, a um custo definido e num prazo determinado. Neste caso, o projeto não é de responsabilidade do fornecedor, que recebe do contratante (ou de terceiros a seu serviço) o projeto para execução.

Recomendado em situações com fornecimento bem definido em termos de objeto, escopo e prazo, muito utilizado para commodities pela possibilidade de escolha do fornecedor baseado principalmente em valores.

As solicitações para propostas sempre são acompanhadas de descrições de trabalho bem definidas para garantir que a necessidade seja compreendida, podem ser citados



também requisitos contratuais específicos e metodologia de controle de qualidade.

O pagamento é realizado em parcelas mensais mediante cumprimento de eventos.

#### Vantagens:

- grande parte das responsabilidades é transferida à contratada;
- menor necessidade de controle de quantidades;
- maior disponibilidade para monitorar qualidade e prazos.

#### Desvantagens:

- necessita projeto mais avançado, com quantidades definidas;
- maior risco da contratada (custo geralmente elevado);
- menor número de concorrentes;
- desgastes quanto à abrangência do escopo.

### D) Chave na mão (Turn Key)

A contratante remunera a contratada pelo fornecimento de uma instalação completa, que proporcione o resultado desejado, a um custo definido e num prazo determinado. O projeto é de responsabilidade do fornecedor e, portanto também a funcionalidade do produto objeto do contrato.

Recomendado em fornecimentos que envolvem bens e serviços de complexidade tecnológica, com alta densidade de interfaceamento e integração. Uma característica apresentada pelos produtos finais fornecidos por um contrato deste tipo é sua exclusividade, ou seja, o resultado apresentado é um produto único.

As solicitações para propostas normalmente contém os objetivos que devem ser atendidos pelo produto final, e não descrevem a metodologia e ferramentas para a elaboração, procedimento fundamentado na premissa de permitir aos supostos contratados elaborar idéias diferenciadas, evitando sugestionamento e falta de criatividade na abordagem da solução.

O pagamento é realizado em parcelas mensais mediante cumprimento de eventos, com retenção alta, liberada no final.

#### Vantagens:

- estrutura reduzida de coordenação e fiscalização;
- responsabilidade total pelo fornecimento;
- interfaces “integradas” pelo fornecedor.

#### Desvantagens:

- menor número de concorrentes capacitados;
- custo elevado (risco, coordenação, sub-contratação).

Para eliminar desvantagens como controle excessivo e custo elevado, os contratos podem utilizar de cláusulas de incentivos, enumerando valores para o cumprimento de metas, sempre elaborando estas cláusulas com muita atenção evitando que a premiação crie situações indesejadas, como competição entre integrantes da equipe ou o recebimento de um produto inadequado ao uso mais adequado ao contrato, ocorrido pelo estabelecimento de datas de entrega sem definição clara e adequada dos requisitos utilizados na mensuração de qualidade.

## 5. CONCLUSÕES

Os principais tipos de contratos usados em projetos praticados no Brasil se diferenciam entre si principalmente por atribuir de forma diferenciada entre as partes envolvidas, fatores relevantes no momento da decisão da abordagem de pagamento. A tabela 2 abaixo demonstra os principais elementos associados a essa escolha relacionando-os aos tipos de contratos descritos.

	Administração	Preços Unitários	Preço Global	Chave na Mão
Risco do Contratante	Alto	Médio	Pequena	Pequena
Risco da Contratada	Pequena	Médio	Alto	Alto
Flexibilidade	Alta	Alta	Pequena	Pequena
Necessidade de controle	Alta	Alta	Média	Pequena
Maturidade da definição do escopo	Média	Pequena	Alta	Pequena
Disponibilidade do produto no mercado	Pequena	Média	Alta (Commodities)	Pequena
Previsibilidade de custos	Pequena	Pequena	Alta	Alta
Preço total	Pequeno	Pequeno	Médio	Alto

Tabela 2 - Tipos de contratos versus elementos de escolha

Então caberá ao gerente do projeto decidir, fazendo considerações a partir das premissas disponibilizadas pelo cliente e de uma análise do impacto da decisão no trio das restrições (qualidade-tempo-custo), se prefere ter mais riscos e um menor custo do contrato ou se passar os riscos para a contratada e pagar mais por isso. Projetos em que o objeto de contrato envolve alto nível de tecnologia, tendem a ser do tipo Turn Key ou chave na mão, porque nesse caso, a contratada além da parte de execução também é responsável pelo projeto daquilo que irá fazer, ou seja, além de assumir a responsabilidade de execução também se responsabiliza pela parte intelectual e de design, caso haja. Esse tipo de projeto na classificação do PMBOK se enquadra como Preço Fixo ou contrato de preço fechado

e na classificação do CCB poderá se enquadrar como empreitada ou compra e venda.

## INFORMAÇÕES SOBRE O AUTOR

**Wanderley Carneiro**, wdcarneiro@uol.com.br

Engenheiro pela UFViosa. Doutor em Administração pela FCU, Flórida-EUA. Mestre em Produção pela U.FViosa e Especialista em Gestão de Projetos pela USP. Professor das Universidades UNIFECAP, UNISAL, UNASP e Anhembi Morumbi. Catorze anos de experiência de mercado trabalhando em grandes empresas. Consultor nas áreas de Gestão de Projetos, Planejamento Estratégico e Terceiro Setor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DINIZ, Maria Helena. Código Civil Anotado: Edição reformulada à luz do Novo Código Civil (lei n. 10.406, de 10-1-2002). São Paulo: Saraiva, 2003.
- GONÇALVES, Carlos Roberto. Direito Civil Brasileiro – De acordo com o Novo Código Civil Brasileiro (lei n. 10.406, de 10.1-2002). Volume III- Contratos e Atos Unilaterais. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PMBOK. Guide to de Project Management Body of Knowledge, A. 2000, Project Management Institute, Newton Square – Pennsylvania.
- POSSI, Marcus, et alli. Capacitação em Gerenciamento de Projetos – Guia de Referência Didática. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- Tradução livre do PMBOK 2000, Disponibilizado pelo PMI Capítulo de Minas Gerais [www.pmimg.org.br](http://www.pmimg.org.br). Capturado em: 10/07/2004.
- VERZUH, Eric. MBA Compacto, Gestão de Projetos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.



Building professionalism in project management.™

**Project Management Institute - Paraná Chapter**

### Comitê do PMI Paraná

- Reuniões todas as últimas segundas-feiras de cada mês
- Suporte a formação de grupos de interesse específico

[www.pmi.org.br](http://www.pmi.org.br)



Building professionalism in project management®

**Project Management Institute**

Fortaleza Ceará Brasil Chapter

- Aprimoramento da profissão de gerente de projeto de empresas públicas, privadas e do terceiro setor
- Promoção e ampliação do conhecimento sobre gerenciamento de projetos
- Troca de informações com outros capítulos do Brasil e do mundo
- Apoio à obtenção da certificação PMP

[www.pmice.org.br](http://www.pmice.org.br)

contato: [eliseu@pmice.org.br](mailto:eliseu@pmice.org.br)

# Direct. Você vai se perguntar como alguém pode usar o PMBOK™ sem ele.

- Totalmente Aderente ao PMBOK™
- Compatível com o MSProject™
- Gerenciamento de portfólios
- Licenciamento gratuito
- Customizável



Tel.: 21 2491-3838 ■ [www.infobase.com.br/direct](http://www.infobase.com.br/direct) ■ [info@infobase.com.br](mailto:info@infobase.com.br)



MBA Executivo em Gestão de Negócios e Marketing

MBA Executivo em Administração de Projetos

Cursos *in Company*

- Mais de 40 anos de tradição e credibilidade no mercado europeu
- Muito mais conteúdo
- Professores com experiência de mercado, inclusive no Exterior
- Aulas práticas, com dinâmicas e simuladores empresariais
- Metodologia internacional, adaptada a realidade brasileira
- Acesso a pesquisas internacionais e oportunidades de mercado.

Informações:

0800 41 3742 - [info@esic.br](mailto:info@esic.br)

## Uma das Melhores Escolas de Negócios e Marketing da Europa, também em Curitiba.

Rua Padre Dehon, 814 - Hauer  
[www.esic.br](http://www.esic.br)

# A Relação das Habilidades Inter-pessoais do Gestor e o Desempenho de Equipes de Sistemas de Informação

André Lima-Cardoso, Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia, Anderson Climaco das Chagas

## Resumo

Este estudo analisa a relação entre as habilidades interpessoais dos gerentes de projeto de Tecnologia da Informação e o desempenho de suas equipes. Os resultados das pesquisas criaram duas hipóteses: a primeira que é fraca a relação de um gestor com habilidades interpessoais bem desenvolvidas e a obtenção de sucesso em um projeto específico. A segunda indicou que equipes geridas por profissionais com tais características tendem a manterem-se juntas por mais tempo, se revertendo em benefícios para as organizações.

Palavras-chave: Gerência de Projetos, Sistemas de Informação, Habilidades Interpessoais.

## Abstract

This study shows the relation between the Information Technology project manager's interpersonal abilities and the performance of their teams. The research results have generated two hypotheses: the first is that the relation between a manager with high developed interpersonal abilities and success on a unique project is weak. But the second has indicated the teams where the manager has these characteristics have more chance to maintain their professionals, bringing benefits for the organization.

Keywords: Project Management, Information Systems, Interpersonal Abilities.

## 1. INTRODUÇÃO

Pode-se afirmar que na maioria das áreas e setores do mercado, gestores com avançado grau de habilidades interpessoais, aqueles vistos como “empáticos” por sua equipe possuem uma tendência a criar um clima mais propenso ao trabalho em equipe, motivação e consequentemente bons resultados (Chagas, Lima-Cardoso, Paranhos, Almeida e Mourão, 2005).

Ainda fazendo uma análise geral do mercado, percebe-se que na maior parte das vezes, as equipes são formadas por indivíduos com um forte cerne comum de gostos e interesses. De outro lado, a Ciência da Computação é certamente um dos campos que agrega pessoas de naturezas, habilidades e interesses distintos. Tais equipes possuem características bastante peculiares. Programadores, Analistas de Sistemas e Gerentes apresentam alto grau multidisciplinaridade de interesses, hábitos, linguagens e formas de motivação (Todd, McKeen e Gallupe, 1995).

Um fator potencializador desta diferença é o fato de que atualmente, pode-se perceber claramente uma mudança na necessidade que as empresas têm em relação às habilidades dos profissionais de TI. Essa situação é maximizada uma vez que exigência por prazos e diminuição de custos fez com que desenvolvedores e clientes ficassem frente-a-frente para fazer levantamentos, validar especificações e criar interfaces. Em função dessas modificações torna-se necessário que eles disponham de maior habilidade e conhecimento nos negócios e ambientes aonde atuam (Bassellier e Benbasat, 2004). Diante desses fatos é demandada do gestor de projetos de TI uma gama de características complementares, caso este se proponha a desenvolver suas habilidades empáticas e estreitar os laços com sua equipe.

Talvez pela pouca maturidade da área, em função da recência de sua existência, ou por suas características muitas vezes caóticas, demandadas pelos incessantes progressos neste campo, o ambiente de Tecnologia da



Informação é constantemente modificado. Graças a estas transformações é possível que também se modifiquem os fatores motivacionais dos profissionais envolvidos. Weinberg (1971) pontuou há mais de trinta anos que a “programação de computadores é antes de tudo uma atividade humana”. Para DeMarco e Lister (1987) uma equipe de TI deveria “ser um time de ‘geléia” que eles definem como “um grupo de pessoas tão fortemente ligadas que o todo é significativamente maior do que a soma das partes, quando um time começa a se parecer assim, sua probabilidade de sucesso cresce dramaticamente”. Desta forma, faz-se necessário investigar o gestor como agente propulsor da coesão entre pessoas com anseios e perfis tão diversificados investigando o reflexo do lidar entre gerente de TI, sua equipe, desafios, evolução e a influência no resultado dos projetos.

## 2. BASE E CONCEITOS GERAIS

As habilidades necessárias em atividades de gestão e as de liderança se confundem em alguns momentos. Em uma breve retrospectiva pode-se observar estudos no tema desde Platão. Entretanto, os motivos que levam homens a seguirem outros foram recebendo versões e óticas diferentes ao longo do tempo.

Nos séculos dezoito e dezenove, a crise nas crenças vigentes despertada pelo Racionalismo e as exclamações de filósofos e Iluministas como Voltaire ao afirmar que “o homem deveria ser o senhor do próprio destino”, levaram os homens da época a acreditar com otimismo que poderia realmente ser desta forma. Mais tarde Freud e Weber contrariaram a teoria. O primeiro afirmou que um indivíduo seguia outro em função de mecanismos existentes em seu inconsciente. Já o sociólogo Weber teorizou que os seres se arrumavam em burocracias que se por um lado as tornavam mais eficientes, por outro criavam uma abordagem mecanicista, quase desumana.

Após um período de maior ceticismo, o interesse pela gestão e liderança ganhou força novamente. Talvez por questões filosóficas, talvez por pragmatismo, o fato é que na década de 20 uma nova teoria foi formalizada. A “Teoria dos Traços” buscou identificar características comuns a todos os líderes. Posteriormente, nos anos 40, ela foi substituída pela “Teoria dos Estilos”, que tentou classificar tipos diferenciados de líderes. Hoje, a “Teoria Contingencial” que prega a capacidade de adequação do líder ou gestor às situações que enfrenta é a mais aceita. Tal teoria está totalmente ligada às diversas formas de como um gestor de TI deve agir quando deseja desenvolver suas Habilidades Interpessoais.

Segundo o PMI (2004), maior organização dedicada aos estudos de gerência de projetos no mundo, as Habilidades Interpessoais do gerente de projetos são: “Comunicação Eficaz”, “Influência Sobre a Organização”, “Liderança”, “Motivação”, “Negociação e Gerenciamento de Conflitos” e “Resolução de Problemas”. Esse estudo utilizará tais construtos para medir as competências dos gestores analisados.

tos” e “Resolução de Problemas”. Esse estudo utilizará tais construtos para medir as competências dos gestores analisados.

## 3. O CONSTRUTO “COMPETÊNCIA”

Antes de aproximar o olhar dos itens que serão analisados é válido um esforço no intuito de equalizar o conceito de competência. Existem algumas divergências na literatura ao buscarmos uma definição única. Para Woodruffe (1991) ela é “um conceito intimamente ligado às pessoas que refere às dimensões do comportamento que delinea uma ação de qualidade”. Os modelos behavioristas contabilizam o dinamismo e a complexidade aonde os comportamentos gerenciais são requeridos e a reação de um indivíduo diante destas situações (Dainty, Cheng e Moore, 2005) para determinar seu nível de competência. Neste estudo, assumiremos que competência é o grau de habilidade de um indivíduo em uma característica comportamental específica e necessária para que ele desempenhe uma determinada ação.

## 4. COMUNICAÇÃO EFICAZ

Esta habilidade trata da forma com que o gerente de projeto faz a informação circular entre seus subordinados. Sob este prisma estão desde a utilização de estratégias, sigilo sobre informações confidenciais, passando pelo tom de voz, clareza na passagem das tarefas até o comportamento de deixar com que o funcionário sintam-se a vontade para se expressar e expor suas idéias sem ser censurado.

É através deste mecanismo que o gerente de TI estabelece as relações e parcerias necessárias tanto com sua equipe, quanto com os clientes do projeto. Como uma das tarefas da área de Tecnologia da Informação é atender expectativas, preenchendo lacunas nos processos e ferramentas existentes, é fundamental que ele tenha uma boa capacidade de entender como seu aplicativo deverá funcionar e que esteja apto a deixar tais expectativas claras à sua equipe. É verdade que esta é uma tarefa muitas vezes realizada por um Analista de Negócios, mas o gerente deve estar apto a assumir tal papel sempre que necessário e nunca se afastar demais “da linha de frente”.

Uma vez que o relacionamento político é de extrema importância para o sucesso de empreitadas no mundo corporativo é válido que o gestor tome sempre algumas atitudes no intuito de se comunicar melhor e construir redes sólidas. Segundo Peck (2005) são fundamentais para uma boa comunicação.

1. Ficar atento às suas reações quando um comentário feito de alguma forma que o desafie: Ele faz ataques defensivos? Resiste? Sente-se paralizado?

Estes são comportamentos que geram resultados contra-defensivos e reativos aumentando a probabilidade de desgaste entre os membros.

2. Deve colocar-se no lugar da outra pessoa e tentar entender o que lhe é relevante.
3. Achar uma interseção com os interesses da pessoa – divida propósitos.
4. Não permitir que “sua história” (com noções pré-concebidas) torne a verdade obscura. É fundamental ser um bom ouvinte.
5. Focar em trocar de assunto sempre que necessário, sem esperar que o outro lado o faça.

## 5. INFLUÊNCIA SOBRE A ORGANIZAÇÃO

Segundo o PMI (2004) esta é a capacidade que o gestor deve ter de “fazer com que as coisas aconteçam”. Kendra e Taplin (2004) conduziram um estudo sobre a relação do framework cultural da empresa com o sucesso de projetos de Sistemas de Informação. Dentro deste contexto elas definiram estruturas micro e macro-sociais; micro e macro-técnicas, apontando os fatores de sucesso para cada uma delas. O resumo de suas idéias pode ser visto no quadro a seguir, derivado do modelo de Eijinnatten (1993), um dos criadores da sociedade sócio-técnica.

Tipo de Elemento	Micro	Macro
<b>Social</b>	Habilidades e competências do gerente de projetos	Estruturas organizacionais no nível do projeto
<b>Técnico</b>	Sistemas de medição de performance	Suportar as práticas de gerência.

**Tabela 1** - Desenho da Gerência de Projetos por Nível Organizacional (Kendra, K.; Taplin, L. Project Success: A Cultural Framework. Project Management Journal, jun. 2004)

Os dois elementos (social e técnico), em todas as suas dimensões (micro e macro) demandam habilidades específicas do gestor.

## 6. LIDERANÇA

Maquiavel, Clausewitz, Hobbes e Locke foram grandes teóricos sobre o tema por uma ótica ocidental. Pelo oriente Xunxi e Confúcio também produziram um material relevante (Collinson, Plan e Wilkison, 2000). O segundo listou como as principais características do líder o amor, a conduta, a piedade e a doutrina do conhecimento (Turner e Müller, 2005). É interessante notar que segundo seus valores, nos quais está pautado o governo Chinês há 2.500 anos, das quatro virtudes do líder três são de cunho emocionais e apenas uma gerencial.

A liderança é um elemento-chave no conjunto de habi-

lidades necessárias a qualquer gestor e para os gerentes de TI a situação é a mesma. A capacidade de nortear um grupo com características distintas, exercendo diversos papéis quase simultaneamente cria dificuldades para que o gestor de TI possa desempenhar suas ações com o foco necessário. A ascensão da figura do “Gerente de Projetos” deu-lhe a responsabilidade de manejar escopo, tempo e custo do sistema além de exercer algumas funções gerais de administração (como aquisição de insumos) e se responsabilizar por mediar as atividades interpessoais (Sawyer, Eschenfelder, Diekema e McClure, 1998).

Para Dulewicz e Higgs (2003) as principais características do líder são sua cognição, comportamento, estrutura emocional e motivacional. Além disso, também sugeriram que o desempenho gerencial é determinado pela sua inteligência, habilidade gerencial e emocional.

Segundo Pinto e Stevin (1988) para um líder de projetos de Sistemas de Informação são necessárias as seguintes habilidades:

Fator de Sucesso	Descrição
<b>1. Missão do projeto</b>	Definir claramente objetivos e direções
<b>2. Suporte da alta gerência</b>	Recursos, autoridade e poder para fazer o que precisa ser feito
<b>3. Calendários e planos</b>	Especificação detalhada da implementação
<b>4. Consultoria ao cliente</b>	Comunicação e consultoria com os stakeholders do projeto
<b>5. Pessoal</b>	Recrutamento, seleção e treinamento do seu pessoal mais competente
<b>6. arefas técnicas</b>	Habilidades essenciais nas tecnologias requeridas
<b>7. Aceitação do cliente</b>	Venda do produto para os usuários finais
<b>8. Monitoramento e Feedback</b>	Controle compreensivo e gradual
<b>9. Comunicação</b>	Uma previsão dos principais marcos para os participantes do projeto
<b>10. Resolução de problemas</b>	Habilidade para tratar grandes e inesperados problemas

**Tabela 2** - Habilidades necessárias a um gerente de sistemas de informação (PINTO, J.; SLEVIN, D. Critical Success Factors in Effective Project Implementation. In: Project Management Handbook, 1998)

## 7. MOTIVAÇÃO

Motivar é estimular os integrantes a fim de que eles cumpram suas tarefas, se possível superando os resultados desejados. Katzenbach inspira sua teoria de motivação nos Marines (força especial da marinha dos Estados Unidos). Para ele, as pessoas são movidas pela triade MVP ou Missions, Values and Pride, com processos e métricas bem definidos, espírito empreendedor e encorajamento de iniciativas, realização pessoal, reconhecimento e celebração.

Youker (1994) listou as teorias motivacionais embasadas



nas Ciências Comportamentais. Segundo ele, os funcionários de uma empresa poderiam ter seus desempenhos afetados positivamente caso esta praticasse pelo menos um dos métodos a seguir:

- **Goal Setting Theory:** essa teoria se prende à relação entre a motivação e como os objetivos foram definidos. É fundamental que os objetivos sejam específicos, mensuráveis, alcançáveis, recompensadores e tenham um prazo para realização.
- **Reinforcement Theory:** preocupa-se com o “mundo externo” e suas conseqüências no comportamento das pessoas. A intenção não é importante para um behaviorista, mas o feedback e as conseqüências são. A premissa é que comportamentos recompensados tendem a ocorrer novamente.
- **Equity Theory:** o foco dessa teoria é a percepção que a equipe tem sobre o tratamento que tem sido dado a ela. Segundo ela, toda recompensa tem um valor absoluto, mas o reconhecimento acaba tendo maior influência na motivação e satisfação dos funcionários.
- **Expectancy Theory:** para Victor Vroom, criador da teoria, três premissas são fundamentais para que ela funcione adequadamente: percepção da habilidade para fazer um negócio; possibilidade de bônus por recebimento de recompensas e finalmente, se a percepção que o funcionário expressou serve como parâmetro para as outras ocasiões.

Os profissionais de tecnologia mais ligados à programação, banco de dados e outros trabalhos técnicos tendem a ser fortemente motivados pelo desafio e por resolver problemas complexos. Portanto a Teoria do Reforço (Reinforcement Theory) tende a ser uma técnica eficaz com esse tipo de profissional. Já os Analistas de Negócio, profissionais de pré-venda e mesmo coordenadores de projeto de TI podem estar mais suscetíveis ao estímulo através da Goal Setting Theory ou Expectancy Theory. O Gerente do projeto deve levar tais peculiaridades em consideração na hora de motivar sua equipe. Este deve ser um trabalho gestor-funcionário a fim de obter os melhores resultados possíveis.

## 8. NEGOCIAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Fortemente relacionado com as Habilidades de Comunicação, na Negociação e Gerenciamento de Conflitos o importante é que as partes conversem a fim de firmar um acordo. Não se pode esquecer que em relações que tendem a ser duradouras deve-se buscar mais fortemente chegar a um acordo de situação “ganha-ganha”, evitando que uma parte se sinta prejudicada. Tal fato que possivelmente criaria uma situação de revide e transformaria as rodadas seguintes em etapas viciadas com uma parte tentando “vencer” a outra.

Existem várias técnicas diferentes de negociação, mas todas possuem uma característica comum: a necessidade de preparação. Para ampliar suas habilidades de negociação (fortemente demandada em função de pressões por parte dos clientes para diminuição dos prazos, dos funcionários por treinamentos e aumentos de salário, pela administração em função da necessidade de diminuição de custos) o gestor de TI deve estar sempre munido de todas as informações possíveis. Apesar de não ser um centralizador das informações é importante que esteja periodicamente acompanhando todos os pontos do projeto a fim de evitar problemas.

Três competências são essenciais para o processo de negociação: a construção e manutenção de uma base de poder; a capacidade de negociar acordos e compromissos; e por fim, a apresentação de idéias (Quin, Thompson, Faerman e McGrath, 2003). Ury e Fisher (1991) acreditam que outras quatro ações devem nortear qualquer negociação: distinguir as pessoas do problema; manter o foco nos interesses e não nas posições; gerar outras possibilidades e insistir em usar critérios objetivos.

## 9. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Resolver um problema pressupõe que o agente seja capaz de analisar e compreender a situação atual, visualizar o modelo ideal, tenha um processo estruturado de tomada de decisão e assim chegue ao resultado desejado.

Segundo Rahin, Antoniani, e Psenicka (2001) existem cinco estilos de lidar com problemas:

1. **Integrar** (alta preocupação por si e pelos outros): troca de informações entre as partes e tentativa de visualizar a situação por diferentes pontos de vista. Normalmente chegam-se a conclusões criativas para resolver os problemas.
2. **Obrigiar** (baixa preocupação por si e alta pelos outros): nesse estilo busca se atenuar as diferenças e enfatizar os pontos em comum a fim de satisfazer os anseios da outra parte em detrimento de si.
3. **Dominar** (alta preocupação por si e baixa pelos outros): demonstra uma tendência na direção “ganha-perde” aonde uma parte não se preocupa com a outra.
4. **Evitar** (baixa preocupação por si e pelos outros): nesse estilo as partes desistem de suas posições a fim de evitar desgastes e confrontos.
5. **Comprometer** (preocupação intermediária por si e pelos outros): caracterizado pela situação na qual as duas partes cedem em determinados pontos e ganham em outros gerando uma decisão mutuamente aceitável.

Quando tais situações ocorrem entre gestores de TI e seus subordinados as estruturas de poder são fortemente ponderadas. Ao contrário da maioria das áreas, muitas

vezes o gestor se torna uma espécie de refém de um programador ou analista que controle uma parte significativa de um ou vários sistemas. Dessa forma, estes técnicos acabam exercendo um “poder de expertise” sobre seus superiores. Algumas vezes esta é uma situação ainda mais grave, pois pode existir uma relação de “poder de referência” sobre os demais membros do grupo, que acabar por nutrir sua admiração e não raro, lealdade. Nestes casos o gestor deverá se fazer valer de outras bases como o “poder legítimo”, algumas vezes de “barganha” e, caso seja necessário, de “coerção”.

## 10. METODOLOGIA

O primeiro passo foi encontrar os construtos que seriam medidos como desdobramentos de “Habilidades Interpessoais”. Depois, para cada um, buscamos um formulário previamente testado e publicado em outros artigos e publicações. Em seguida foram definidas perguntas abertas para que o gerente pudesse versar sobre o feedback dados por clientes, superiores e subordinados em relação ao último projeto que este gerenciou. Também se coletou dados sobre a retenção dos funcionários na empresa e na equipe de cada entrevistado.

Duzentos questionários foram enviados para gerentes de projetos de diversas empresas situadas no Rio de Janeiro e São Paulo e estes foram convidados a criar um ranking de alguns comportamentos e fornecer outras respostas que nos permitiram mapear seu comportamento diante de um determinado aspecto. Houve uma taxa de resposta de aproximadamente 38%, com 74 formulários totalmente respondidos. As perguntas são oriundas dos questionários de Polito (2005), Bamberg (2005), Abernathy (1999) Zassellier e Benbasat (2004) Quin, Thompson, Faerman e McGrath (2003). Algumas tinham como alternativas a escala Likert, e outras a de Múltiplas Escolhas em Resposta Única. Muitas questões mediam a intenção do respondente diante de uma situação proposta. Se por um lado tal prática sugere a possibilidade de um viés, o formato utilizado se justifica, pois como Fishbein e Ajzen (1975) concluíram, a “intenção” é a característica mais determinante do comportamento quando se deseja realizar algo maior.

As perguntas abertas tinham o objetivo de agilizar a pesquisa deixando o entrevistado falar livremente sobre seu(s) último(s) projetos gerenciados. Com isso foi seguida a metodologia de Pedhazur e Schinelkin (1991) na qual o sucesso do projeto é medido por uma simples pergunta que busca identificar a sensação de resultado final que o gerente teve do sistema em sua totalidade.

## 11. CONCLUSÕES

O resultado do questionário foi bastante diversificado. Houve projetos bem avaliados em gerentes que não apresentaram suas habilidades interpessoais desenvolvidas e, em contrapartida, projetos mal avaliados em gestores com alto grau de habilidades interpessoais. Diante de tais fatos, não se pode afirmar que as habilidades interpessoais do gestor e o desempenho de equipes de TI estão relacionados e que gestores com maiores habilidades interpessoais têm maior chance de sucesso em um determinado projeto de tecnologia da informação.

Entretanto, um dado foi extremamente contundente: 79% dos gestores com grau desenvolvido de habilidades interpessoais trabalhavam em uma equipe cuja base dos integrantes era pelo menos 40% a mesma há pelo menos três projetos. Do outro lado, observou-se que em mais 67% das vezes o índice de turn-over da equipe chefiada por gestores que apresentavam baixo nível nas habilidades interpessoais ultrapassou 80% no mesmo período.

Se for considerada a premissa de que a saída de um funcionário da equipe representa a criação de uma lacuna de conhecimento, aumenta a curva de aprendizado dos novos integrantes e, eventualmente, pode trazer problemas em função do relacionamento existente entre o ex-integrante e o usuário final (Madsen, 2005), pode-se afirmar que gerentes com habilidades interpessoais bem desenvolvidas tendem a ser mais eficazes ao longo do tempo e de sua estada na organização.

Portanto, como não há uma amostra representativa que permita a tirada de conclusões definitivas, pode-se apenas afirmar que para o grupo estudado é possível construir duas hipóteses:

1. *“Não foi possível estabelecer relação entre as Habilidades Interpessoais de um gestor de Sistemas de Informação e o resultados de curto prazo de suas equipes e projetos”*
2. *“Gestores de Sistemas de Informação com Habilidades Interpessoais desenvolvidas tendem a aumentar a retenção dos funcionários na empresa e em suas equipes”*

## 12. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Em função das restrições existentes para a realização desse trabalho e o propósito do mesmo, pode-se apontar uma de limitação sua metodologia. A pequena abrangência geográfica não permite afirmar que haverá equivalência, pois é factível que ela indique um comportamento local, não necessariamente confirmado caso estudado em outras regiões.

Como pesquisas futuras podem-se apontar a necessidade de um estudo mais aprofundando a fim de apontar se, dentre os construtos pesquisados existe alguma habili-

dade específica que pode causar o aumento na retenção dos funcionários ou se o conjunto destas habilidades é o que realmente importa para os subordinados. Outra ação relevante é a tentativa de criar clusters dos gerentes de projeto, considerando outras disciplinas e habilidades fundamentais para o exercício de sua função, a fim de identificar a probabilidade de sucesso de cada tipo de gerente diante de situações específicas. Por fim, há de se desenvolver uma pesquisa conclusiva sobre as hipóteses criadas neste estudo.

## INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES

**André Lima-Cardoso**, [andre@infobase.com.br](mailto:andre@infobase.com.br)

Mestrando em Administração de Empresas pelo Ibmecc-RJ, cursou os MBAs em Administração e Marketing, ambos pela mesma instituição. Graduado em Processamento de Dados pela PUC-RJ. É membro da Association for Information Systems. Vencedor do prêmio oferecido ao melhor projeto implantado na indústria farmacêutica em 2001. Autor do livro *Estratégia Digital*, que ficou por três meses entre os dez mais vendidos de internet segundo o site Submarino.

**Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia**, [almeida.tania@globocom.com](mailto:almeida.tania@globocom.com)

Mestranda em Administração de Empresas pelo Ibmecc-RJ, pós-graduada em Marketing e em Pesquisa de Mercado. É graduada em Jornalismo e em Letras. Professora do MBA em Administração de Marketing do Cefet-RJ e gerente de pesquisa qualitativa no instituto IDS. Foi repórter da revista *Vêja* e do *Jornal do Brasil*.

**Anderson Climaco das Chagas**, [andersonclimaco@terra.com.br](mailto:andersonclimaco@terra.com.br)

Mestrando em Administração de Empresas pelo Ibmecc-RJ, Engenheiro elétrico pela Universidade Gama Filho – RJ. Funcionário do Banco do Brasil S/A desde 1986, trabalhou por 12 anos na área de câmbio e comércio exterior e atualmente trabalha na Diretoria de Finanças como Analista Sênior, após exercer os cargos de Operador Financeiro e Gerente de Núcleo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERNATHY, D. Test your 2000+ PEOPLE Skills. *Training & Development*, v.53, i.11, p.25, 4p, nov. 1999.

BAMBERG, M. P. Líder ou chefe? Marcio Bamberg Headhunter, Rio de Janeiro, [s.d.]. Disponível em: <[http://www.marciobamberg.com.br/portal\\_conteudo\\_pitada\\_02.html](http://www.marciobamberg.com.br/portal_conteudo_pitada_02.html)>. Acesso em: 03 nov. 2005.

BASSELLIER, G.; BENBASAT, I. Business Competencies of Information Technology Professionals: Conceptual Development and Influence on IT-Business Partnerships. *MIS Quarterly*, Minneapolis, v.28, n.4, 2004.

CHAGAS, A.; LIMA-CARDOSO, A.; PARANHOS, P.; ALMEIDA, T.; MOURÃO, Y. Um Estudo sobre Habilidades Empáticas e Sua Importância nos Relacionamentos Interpessoais no Ambiente Organizacional. Rio

de Janeiro, SEGET, 2005.

COLLINSON, D.; PLAN, K.; WILKINSON, R. *Fifty eastern thinkers*. London: Routledge, 2000.

DAINTY, A.; CHENG, M.; MOORE, D. A Comparison of the Behavioral Competencies of Client-Focused and Production-Focused Project Managers in the Constructor Sector. *Project Management Journal*, Philadelphia, may 2005.

DEMARCO, T.; LISTER, T. *Peopleware Productive Projects and Teams*. New York: Dorset House Publishing, 1987.

DUBRIN, A. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DULEWICZ, V.; HIGGS, M. Design of a New Instrument to Assess Leadership Dimensions and Styles. Henley Management College, Henley-on-Thames, Oxfordshire, UK, 2003.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. *Belief, Atitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Boston: Addison Wesley, 1975.

FISHER, R.; URY, W. *Como Chegar ao Sim: A Negociação de Acordos sem Concessões*. 2 ed. São Paulo: Imago, 2005.

KATZENBACH, J. *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

KENDRA, K.; TAPLIN, L. Project Success: A Cultural Framework. *Project Management Journal*, Philadelphia, jun. 2004.

MADSEN, J. The Secrets of Employee Retention. *Buildings*, v.99, i.8, p.30-32, 2005.

PINTO, J.; SLEVIN, D. Critical Success Factors in Effective Project Implementation. In: CLELAND, D. I.; KING, W. R. *Project Management Handbook*. 2 ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1998.

PECK, M. Keep Communication on your To-Do List. *Journal of Financial Planning*, Atlanta, oct. 2005.

PEDHAZUR, E.; SCHMELKIN, I. *Measurement, Design and Analysis: An Integrated Approach*. Hissdale, N. J.: Lawrence Earlbornl Association, 1991.

PMI. *Project Management Body Of Knowledge*. Philadelphia: Project Management Institute, 2004.

POLITO, R. *Você é bom de conversa? Guia RH*, São Paulo, [s.d.]. Disponível em: <<http://guiarh.com.br/pp131.htm>>. Acesso em: 03 nov. 2005.

QUIN, R. et al. *Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAHIN, M.; ANTONIONI, D.; PSENICKA, C. A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handlign Conflict and Job Performance. *The International Journal of Conflict Management*, v.12, n.3, 2001.

SAWYER, S.; ESCHENFELDER, K.; DIEKEMA, A.; MCCLURE, C. IT Skills in the Context of BigCo. In: *Proceedings of ACM Special Interest Group on Computer Personnel Research 1998 Conference*, Boston MA, 1998.

TODD, A.; MCKEEN, J.; GALLUPE, R. The Evolution of IS Skills: A Content Analysis of IS Job Advertisements from 1979 to 1990. *MIS Quarterly*, Minneapolis, 1995.

TURNER, R.; MÜLLER, R. The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, Philadelphia, may 2005.

WEINBERG, G. *The Psychology of Computer Programming*. New York: Dorset House Publishing, 1998.

WOODRUFFE, C. *Competent by Any Other Name*. *Personnel Management*, sep. 1991.

YOUKER, R. *Motivation: Lessons from Behavioral Science*. Washington, D. C.: World Bank, 1994.

# Gerenciamento de Projetos em Ações de Inteligência Competitiva

L. Gustavo S. Galleazzo

## Resumo

O objetivo deste artigo é o de comentar sobre modelos de competição que determinam que as organizações procurem adotar tecnologias e modelos de gestão. Para este artigo as tecnologias discutidas são: o gerenciamento de projetos e a inteligência competitiva. Desta forma, implantar processos e novas técnicas sofre e carece de procedimentos organizacionais que permitam concluir e implantar projetos de forma ordenada alcançando os objetivos pretendidos.

## Abstract

The main goal of this article is to comment about competition models, that determines that organizations seek and adopt technologies and management models. The technologies presented in this article are project management and competitive intelligence. Thus, to implement process and new techniques suffers and lack of organizational procedures that allows to conclude and implement project in a ordered form, reaching the intended goals.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um mercado com dezenas de ofertas para cada tipo de produto, é o cliente que dita o sucesso das empresas, esse contexto tem levado as organizações a viverem em permanente estado de mudança. Cada mudança é um empreendimento ou projeto, ou seja, um esforço temporário que tem por finalidade produzir um produto ou serviço com características peculiares que o diferenciam de outros que, eventualmente, já tenham sido produzidos.

À medida que o mundo integra seus mercados e que a competição torna-se um fenômeno em escala mundial, as empresas necessitam observar quais fatores deveriam ser levados em conta para maximizar suas chances de sucesso e a sobrevivência, não só no curto prazo, mas e principalmente, em um horizonte mais distante. Nesse aspecto, as empresas definem novos padrões produtivos, adquirem qualidade, estabelecem novas prioridades, aumentam fluxos de capitais e agilizam tecnologias de informação e comunicação, favorecendo intercâmbios de idéias, de pessoas, e de imagens, entre outras. Para tanto, deverão desenvolver estratégias para obter vantagem competitiva em relação a guerra de mercado com outras organizações. Frente a esse mercado, as decisões e ações são tomadas tendo como suporte Serviços de Inteligência Competitiva para que as estratégias desenvolvidas tornem alguns setores e algumas cadeias, organizações mais eficientes e eficazes.

## 2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

*“Executar projetos é uma característica de sobrevivência da empresa moderna. Saber executar projetos é uma necessidade real de qualquer executivo.” Martins (2005)*

A Association of Project Managers, em 1995, definiu **Gerenciamento de Projetos - GP** o planejamento, organi-

zação, monitoramento e controle de todos os aspectos de um projeto e a motivação de todos os envolvidos de modo a alcançar os objetivos do projeto com segurança e dentro de um prazo, custos e rendimento pré-definidos.

Segundo o PMI Project Management Institute, na obra PMBOK – Project management Body of Knowledge, 1996 e 2000:

*“Gerência de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas às atividades do projeto, de modo a atingir ou exceder as necessidades e expectativas das partes envolvidas (stakeholders, no original) com o projeto”.*

### 3. APLICAÇÕES

As organizações na sua grande maioria possuem algo entre seis e nove grandes processos. É comum que tais processos se dividam em um sem número de sub-processos, tarefas, atividades e ações. Sempre que se inicia uma nova atividade organizacional que demande mudanças podemos e devemos utilizar a metodologia de gerenciamento de projetos.

Alguns exemplos de aplicação para a metodologia de Gerenciamento de Projetos:

1. mudanças organizacionais;
2. definições do planejamento estratégico;
3. reformas estruturais;
4. desenvolvimento de novos produtos ou serviços;
5. desenvolvimento de sistemas informáticos;
6. criação de novos itens ou atividades internas;
7. adoção de novas tecnologias na organização.

### 4. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

De acordo com uma regra padrão no mundo dos negócios, 80 por cento das informações estão em forma não estruturada, normalmente em textos, ao contrário das formas estruturadas encontradas nos bancos de dados e sistemas de informação. (Gartner Group – 2006), Tibor (2001).

Assim, a obtenção da informação, e sua conseqüente utilização tem sido objeto de disputa pelas diversas áreas das organizações. Porque a utilização estratégica da informação leva ao poder.

Informação não é e nem será poder. Saber usá-la realmente o é.

Ações de acompanhamento de movimentação de mercados (governo, sociedade, concorrentes, fornecedores, etc.) são direcionadas para poucos pontos de contato entre as organizações e os agentes de movimentação.

É possível criar departamentos de captura, seleção e análise de informações. Qualquer organização pode fazê-lo.

Entretanto, as dificuldades ficam evidentes quando o volume de informações cresce exponencialmente e a capacidade de captura e demais decresce no mesmo sentido.

Com base neste cenário o mundo corporativo foi tomar emprestado do universo militar e do acadêmico, tecnologias para explorar o complexo informacional que permeia as empresas.

Nesse contexto, surge a análise ambiental, que forma junto a outros conceitos o processo de Inteligência Competitiva.

Segundo a Sociedade Brasileira dos Profissionais em **Inteligência Competitiva – IC**. Ela é o programa sistemático e ético para reunir, analisar e administrar informações externas que podem afetar planos, decisões e operações de uma organização.

É um processo de seleção natural, no qual uma informação quando conhecida (e usada) na velocidade que o mercado exige pode favorecer efetivamente sua Organização perante a concorrência.

### 5. INTEGRANDO A METODOLOGIA DE PROJETOS COM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Como todo projeto, respeitar-se-á as fases (estágios) do ciclo de vida do projeto:

- conceituação;
- planejamento;
- implantação (execução);
- conclusão.

*Fonte: Keeling (2006)*

Como a esfera de inteligência competitiva é visão holística, unindo informações do mundo interior com o mundo exterior, iniciar a implantação desta metodologia sem uma seqüência de suporte, torna inviável o seu uso.

Dessa forma, uma aplicação de tecnologia como a inteligência competitiva nos determina a usar um suporte para desenvolvimento com mais tecnicidade que o modelo comum.

Segundo Katz e Rosenzweig (1999), a organização em fase de ajustamento à tecnologia em transformação e às inovações requer alterações estruturais de monta. As sugestões de alterações na estrutura burocrática visam aumentar o seu poder de inovação para que ela alcance maior grau de profissionalização, uma estrutura menos formal e mais maleável, descentralização e comunicações mais fáceis. Do mesmo modo, visam obter organizações projetadas, e, quando possível, rotação de tarefas, maior confiança nos processos grupais; ainda, procura uma reestruturação con-



tínua, modificação no sistema de incentivos e alterações em numerosos hábitos de administração.

Uma das mudanças de estrutura requeridas por uma tecnologia variável é maior ênfase nos relacionamentos horizontais e diagonais, e menor ênfase na hierarquia vertical. Com frequência, nas organizações comerciais e industriais, as relações verticais tradicionais e formalmente definidas se mostram inadequadas para acompanhar a tecnologia moderna. Novas tecnologias requerem novos esquemas organizacionais, e cada vez mais se observa que os processos industriais e de serviços, requerem relações horizontais e diagonais não padronizadas e claramente definidas. As organizações, que se vêem diante de tecnologias em rápidas transformações, sentem necessidade de desenvolver métodos de integração em bases horizontais, num corte das linhas tradicionais funcionais. De maneira cada vez mais acentuada, essas empresas usam técnicas de integração do tipo administração holística e sistêmica, da administração de projetos ou de programas.

Assim como a tecnologia é variável, pode rapidamente emergir; e deste modo gera modelos de novos e dinâmicos negócios; em mercados locais e/ou globais de expansão contínua.

A organização utiliza a tecnologia, e esta, está a serviço da disseminação da ciência. Em outras palavras, é o meio pelo qual o conhecimento se dissemina na visão de Nergoponte (1995)<sup>1</sup>.

Por premissa, o processo de implantação da tecnologia de Inteligência Competitiva, obrigatoriamente força mudanças organizacionais. Tanto a nível estrutural (sistemas, processos e modelos) como nas pessoas (clima, cultura, regras de conduta e normas organizacionais).

Normalmente são processos de grande monta.

Pensar na implantação dos conceitos de IC, sem considerar um processo consistente, significa não entender o seu uso, e fazer pouco caso dos escassos recursos da organização. Como metodologia para desenvolvimento de “produtos”, a gerência de projetos é capaz de suportar a inúmeras diferenças estruturais que se criam na adoção da metodologia de IC.

Uma das conseqüências é que se criam estruturas matriciais complexas, pois a busca e seleção das informações estão intimamente ligadas. O processo de entrada é de responsabilidade de alguns setores e departamentos, que julgam as informações que consideram *interessantes* para a IC. Os gerentes que produzem a análise comandam os departamentos e por suas vezes tornam-se responsáveis para a gestão e cessão da informação.

Cabe lembrar que cada setor ainda continua atendendo as suas necessidades de criação de produtos e serviços que

lhe competem na organização. É prática normal que para cada projeto dispor do seu próprio gerente ou coordenador, embora parte de seu pessoal possa ser compartilhada. Os gerentes funcionais são encarregados do trabalho especializado. (Keeling, 2006).

Como a tecnologia de IC é considerada pelo ambiente de projetos como “tecnologia especial”, é necessário tratamento diverso dos projetos normais na empresa. Dessa forma, metodologias e programas de modelagem complexos têm sido desenvolvidos para diversas necessidades, tais como exploração mineral, petróleo, indústria aeroespacial, avaliações de mercados, etc.

Algumas metodologias tais como a de custo, tempo e recursos (CRT), ou a PRINCE (*projects in a controlled environment* – projetos em ambiente controlados) são as mais usuais para a implantação da metodologia de IC, por conterem a visão de custo, tempo e recursos em ambiente “controlados”. (Keeling, 2006).

Como prova da dificuldade, imagine-se na seguinte ação: um profissional que avalia e acompanha movimentos no mercado, utilizando normalmente de algumas fontes de informação, entre elas as fornecidas pelas empresas geradoras de notícias, tal como Agência Estado, Reuters, Bloomberg, etc., além de municiar-se das informações dos inúmeros sistemas existentes na organização (busca em dados estruturados).

O resultado dessa pesquisa (junção entre as formas de seleção da informação) geralmente gera índices e formas não científicas de arquivamento e utilização com baixíssimo percentual de extração, classificação e uso, fazendo disto uma tarefa árdua e normalmente dispendiosa, cujos resultados nem sempre são aceitáveis.

Mais especificamente, a busca deve focar um padrão e regras que permitam a seleção e extração do que se determina como informação. Alguns exemplos esclarecerão melhor a questão.

Sem a adoção da gerência de projetos, a discussão de responsabilidade, prazos, valores, benefícios e principalmente a entrega do resultado final ficaria comprometida. De forma a comprovar o uso múltiplo de metodologia lista-se benefícios e vantagens da Gerência de Projetos na implantação da metodologia de Inteligência Competitiva. Por primeiro os benefícios da IC e por segundo as vantagens da GP, e por último uma comparação entre elas.

As etapas necessárias para implantação da metodologia de IC são as seguintes:

1. profundo conhecimento organizacional;
2. entendimento do dilema a ser estudado;
3. aceitação uniforme e integral do dilema;
4. definição de fontes de pesquisa;

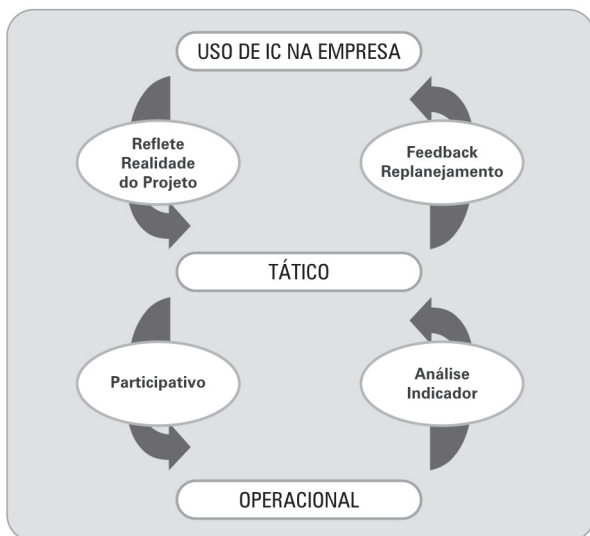
<sup>1</sup> Diretor e professor do departamento de tecnologia de mídia do MIT sendo também um dos fundadores do laboratório de multimeios do mesmo MIT.



5. determinação dos métodos de análise;
6. determinação dos métodos de mensuração;
7. determinação dos procedimentos de utilização das análises
8. descrição do fluxo da informação;
9. processo de decisão bem definido;
10. atribuição de responsabilidades de execução e decisão;
11. uso da informação;
12. determinação do tempo de resposta;
13. avaliação dos resultados;
14. retro-alimentação do modelo.

Como se pode comprovar, muitos dos processos descritos atendem uma ou mais áreas e procedimentos das organizações. Sua implementação sem método e ordenação no sentido de controle, perde o benefício imediato de custo e valor da informação. O processo envolve planejar, pesquisar, utilizar, avaliar e retro-alimentar o processo. Tal fato pode ser visualizado na figura 01.

O objetivo da GP como agente facilitador na adoção de IC pode ser mais bem observado na figura 01.



**Figura 1** – Ilustração do Planejamento (uso de IC) com ação da Gerência de Projetos

## 6. BENEFÍCIOS DO USO DA IC

- Ampliação dos negócios.
- Mapeamento das ações da concorrência.
- Profundidade das análises dos riscos conjunturais.
- Identificação de oportunidades.
- Antecipação das ações governamentais nas regiões eleitas para avaliação.

- Identificação de cenários na estrutura mercadológica presente e futura.
- Maior poder de decisão visto possuir informações confiáveis.
- Melhora do Fluxo de Informações e de trabalho na ação de coleta e seleção.
- Melhoria contínua (qualidade).

## 7. VANTAGENS DO USO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Um bom planejamento implica que um projeto poderá ser executado no prazo e custo previstos e com excelente qualidade. Resultados imediatos:

- Redução no custo e prazo para o desenvolvimento de novos produtos;
- Redução do Retrabalho;
- Melhora do Fluxo de Informações e de trabalho;
- Aumento da chance de sucesso dos projetos;
- Melhora a comunicação e a eficácia do controle sobre os subcontratados;
- Melhoria contínua (qualidade);
- Controle de custos e orçamentos.

## 8. CONCLUSÃO

O grande benefício que a implementação das novas tecnologias nos traz, é que como a maioria das atividades exercidas hoje na nossa sociedade recebeu o impacto da aplicação dos computadores e seus sistemas como auxiliar no planejamento de suas atividades diárias. A adoção de tecnologias conjugadas, também sente seus impactos, fator este que indica a possibilidade de ganhos futuros quanto a redução de tempo e custos quando atuante em conjuntos.

Não se consegue hoje implantar metodologias de grande alcance e modificações culturais e estruturais sem o auxílio direto de sistemas de informação.

Estes sistemas fornecem programas ou métodos que podem integrar a adoção das metodologias. Na adoção múltipla listamos as vantagens de seu uso. Da visão comparamos benefícios em vantagens, de forma a determinar o grande retorno do uso da metodologia de projetos em qualquer ação organizacional. Neste caso específico tratou-se de uma tecnologia inovadora, cujo suporte de implantação é diretamente relacionado ao seu sucesso ou fracasso.

Da análise direta dos benefícios e vantagens obtidos pela adoção em conjunto podemos extrair que:

1. a metodologia de gerência de projetos é uma redutora de custos;
2. por ser de alta complexidade, o retorno em termos de produto, isto é, informação colhida, analisada e preparada para uso pode ser considerada como um produto a ser utilizado pelos diversos departamentos;
3. a inteligência competitiva quando implantada a partir do processo de gp ganha velocidade e conformidade com o planejado na busca de informação qualificada;
4. força o repensar processos na organização;
5. estabelece critérios de uso dos recursos da estrutura, bem como define a própria estrutura;
6. permite a empresa adiantar-se ao mercado com significativos ganhos percentuais, como menor custo que a concorrência.

Por fim, qualquer organização que trabalhar com projetos ou modificações no seu *modus operandi* habitual, deve se acostumar, ou definir que a metodologia de apoio para as mudanças deve ser o gerenciamento de projetos.

Nesse caso em específico, a intenção foi mostrar uma tecnologia considerada extremamente avançada e inovadora, que mesmo assim pode ser gerenciada com técnica e método.

## INFORMAÇÕES SOBRE O AUTOR

**L. Gustavo S. Galleazzo**, [galleazzo@msbrasil.com.br](mailto:galleazzo@msbrasil.com.br)

É administrador e professor, com MBA em Gestão pela Baldwin Wallace College de OHIO, nos EUA, e Mestre em Engenharia da Informação pela Kent University - UK. É professor nas disciplinas de Cenários, Estratégia, Gestão de Pessoas e Finanças Públicas, e também de diversos cursos de Pós-Graduação, ex-coordenador adjunto do curso de administração da UniBrasil na área de administração, atualmente como agente de desenvolvimento do núcleo de pós-graduação da mesma instituição. Sócio da Moore Stephens Auditores e Consultores, empresa nacional, membro da Moore Stephens International Limited, uma das maiores redes mundiais em auditoria, contabilidade e consultoria, presente em 91 países, com 12.600 técnicos atuando em 440 escritórios nas principais cidades no mundo. Atualmente gerencia projetos de implantação de inteligência competitiva.

No Brasil, a Moore Stephens possui seis escritórios (São Paulo, Ribeirão Preto, Curitiba, Joinville, Salvador e Goiânia) e cerca de 200 funcionários e sócios das mais diversas especialidades técnicas e empresariais, atendendo a todo o país.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cella, Carmem Rejane. Rosa, Hamilton Pacheco da – Artigo ABRAIC–2002.
- DAY, George S, SCHOEMAKER Paul, J. H., GUNTHER Robert E. Gestão de tecnologias emergentes. A Visão da Wharton School. Bookman Companhia Editora, 1a. Edição - 2003.
- GOMES, Elizabeth; BRAGA, Fabiane. Inteligência Competitiva – como transformar inovação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda – 2004.
- KAST, Fremont E., ROSENWEIG, James E. Organização e Administração, um enfoque sistêmico. 9ª ed. Biblioteca de Administração e Negócios – 1999.
- Keeling, Ralph. Gestão de Projetos – Uma abordagem global. São Paulo. Saraiva, 2006.
- KOTTER, John P. Liderando mudanças – Um plano de ação para fazer as coisas acontecerem. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- Martins, Flávio E. Ferreira. Dissertação de Mestrado. Gerenciamento de riscos em projetos – 2006. FAE Business School.
- NEGROPONTE, Nicholas. Being Digital – Knopff, 1995.
- Project Management Institute – PMI – internet: [www.pmi.org](http://www.pmi.org)
- SIMCSIK, Tibor. OSM: organização, sistemas e métodos. São Paulo: Futura, 2001
- SIMON, Hebert A. Approaching the Theory of Management. Londres, McGraw Hill, 1964 e 8th edition -1990.
- WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J., PARNELL, John. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

# Próximos Cursos e Eventos

## Cursos

### Ms-Project

Curso prático de utilização do MsProject, abordando essencialmente a utilização da ferramenta e a execução de modelamentos práticos.

Duração: 16 horas

Data: 02 a 03 de junho

Horário: 9h às 18h

Local: Curitiba (PR)

### Conduzir Projetos com Sucesso

O curso visa desenvolver a visão integrada sobre as disciplinas de Gerenciamento de Projetos de acordo com padrões internacionais (PMBOK/PMI), focando em gerenciamento de escopo, tempo, custos, comunicação e riscos.

Duração: 16 horas

Data: 06 a 09 de junho

Horário: 19h15 às 23h15

Local: Hotel Mercure, Rua Emiliano Perneta, 747 - Curitiba (PR)

### Preparatório para Certificação PMP do PMI

O objetivo do curso é orientar e preparar o participante para o Exame de Certificação PMP®, apresentando o corpo de conhecimentos aceito e divulgado internacionalmente pelo PMI® para uma moderna gerência de projetos.

Duração: 54 horas

Data: 01 de julho a 26 de agosto (aos sábados)

Horário: 8h às 14h

Local: Rua Konrad Adenauer, 442 Unibrasil - Curitiba (PR)

### Gerenciamento Integrado de Projetos

Nesse curso são apresentadas técnicas de Gerenciamento de Projetos trabalhadas de forma integrada - escopo, tempo, custo, qualidade, rh, comunicação, riscos e aquisições - com enfoque especial para o controle e acompanhamento de projetos.

Duração: 12h

Data: 19 a 21 de junho

Horário: 19h às 23h

Local: São Paulo - SP

Valor: R\$ 470,00

Mais informações sobre os cursos pelo fone: (41) 3016-2101 ou pelo e-mail: [cursos@pm21.com.br](mailto:cursos@pm21.com.br).

Para o curso "Gerenciamento Integrado de Projetos" você também pode se informar pelo telefone (11) 4063-8831.

### MBA Executivo em Gestão de Projetos

MBA em Gestão de Projetos criado pela parceria entre a PM21 e a Unibrasil é o mais completo oferecido em Curitiba. O objetivo é Capacitar os participantes a utilizarem o corpo de conhecimento de gestão de projetos disseminado pelo PMI.

Duração: 480 horas

Próxima turma: 01 de agosto a 01 de maio

Horário: 18h45 às 22h45

Mais informações sobre o MBA Executivo você encontra no website [www.unibrasi.com.br](http://www.unibrasi.com.br) (em pós-graduação) ou solicite pelo e-mail: [posgraduacao@unibrasil.com.br](mailto:posgraduacao@unibrasil.com.br) ou pelos telefones (41) 3361-4218 e (41) 3361-4200.

## Eventos

### 2º Seminário Nacional de Gerenciamento de Projetos para o 3º Setor

Data: 31/08/2006

Local: Banco Central - Rio de Janeiro

Mais informações: <http://www.pmirio.org.br>

email: [grupo.terceirosetor@pmirio.org.br](mailto:grupo.terceirosetor@pmirio.org.br)

### 20º IPMA World Congress on Project Management

Data: 15 a 17 de outubro de 2006

Local: Shanghai, China

Mais informações: <http://www.ipma2006.com>

### Congresso Global do PMI 2006 - América Latina

Data: 06 a 08 de novembro

Local: Santiago, Chile

Mais informações:

<http://congresses.pmi.org/LatinAmerica2005/NextYearsCongress.cfm> / e-mail: [congressspeakers@pmi.org](mailto:congressspeakers@pmi.org).

# Fontes de Financiamento: Associação de *Corporate Finance* e *Risk Sharing*

André Luiz Alberici, Cassiano Ricardo Pelliciarri de Lima, Jefferson de Aquino Guatura, Sebastião José Teixeira

## Resumo

O tema desse estudo é a análise das decisões de financiamento. Nele, são apresentados conceitos básicos das decisões de investimentos para contextualizar o fluxo financeiro relativo a um projeto. Para exemplificar os conceitos é analisado o caso do projeto e produção da aeronave Embraer ERJ-145, que teve fontes de financiamentos que podem ser classificadas como *Corporate Finance* com *Risk Sharing*.

Palavras-chave: riscos, financiamento de projetos, planejamento, engenharia de produção.

## Abstract

The subject of this study is the analysis of the financing decisions. Basic concepts of the decisions of investments are presented to contextualize the the financial flow within a project. The project and the production of the aircraft Embraer ERJ-145 are used to illustrate concepts, since it had sources of financing which can be classified as *Corporate Finance* with *Risk Sharing*.

Keywords: risks, financing of projects, planning, production engineering.

## 1. INTRODUÇÃO

Empreender projetos são fatores imprescindíveis para o sucesso de uma empresa. Esse processo engloba atividades de análise de mercado e financeira, planejamento do produto, engenharia do produto, engenharia de processos e produção.

Este estudo tem por objetivo uma solução financeira para o alavancamento de recursos para o projeto. Sem capital que atenda às necessidades de crescimento da empresa, não é possível desenvolver novos produtos e serviços, particularmente no setor de “Aviação”. A solução definida irá diretamente os riscos e retornos de um projeto. A engenharia financeira é tão crítica para o sucesso de um projeto quanto as formas tradicionais de engenharia.

Portanto, não basta possuir o melhor produto ou tecnologia de produção se uma empresa não conseguir financiar seu desenvolvimento, construção e operação em condições semelhantes às dos concorrentes. A formulação de um pacote de financiamento de um projeto complexo é similar, em dificuldades e desafios, a um projeto de engenharia, e representa um grande diferencial competitivo para muitos setores.

## 2. DECISÕES DE FINANCIAMENTO POSSÍVEIS

O tema central deste estudo é a análise das decisões de financiamento. Os conceitos básicos das decisões de investimentos serão apresentados a fim de contextualizar o fluxo financeiro relativo a um projeto que podem ser categorizados em três áreas: alocação de recursos, financiamento e aporte de recursos próprios.

A operação de financiamento pode ser analisada de



diferentes ângulos: financiadores, investidores, patrocinadores, fornecedores de fatores de produção, seguradoras, agências governamentais, usuários e compradores dos serviços e produtos do projeto. O trabalho não tem a pretensão de analisar todas essas partes envolvidas em um projeto.

### 3. PROJECT FINANCE VERSUS CORPORATE FINANCE

Um projeto especial é via de regra, financiado através do modelo de *Project Finance* (ex.: consórcio para construção de praças desportivas com finalidade específica). Empresas constituídas buscam conduzir o projeto com base em sua carteira geral de ativos e financiá-lo com base em seu crédito geral.

O *Corporate Finance* é o financiamento direto convencional. Sua principal característica é que a análise da capacidade de pagamento para concessão do crédito, a avaliação de risco e a estruturação das garantias à operação recaem principalmente sobre a empresa, e não sobre o projeto. Nesse caso, os empréstimos concedidos à empresa, geralmente atrelados a algum tipo de fiança ou hipoteca, podem ser aplicados “nos projetos que a empresa desejar”. Nessa modalidade, os financiadores da empresa “... contam com o total da carteira de ativos da mesma para a geração de fluxo de caixa para o serviço se seus empréstimos. Os ativos e seu financiamento são integrados às carteiras de ativos e passivos da empresa”.

O principal foco é a saúde financeira da firma, apesar do projeto também ser analisado sob a perspectiva do retorno para a corporação.

As garantias do *Corporate Finance* são reais (como hipoteca e caução de ações), envolvendo o compromisso dos controladores da entidade jurídica e, algumas vezes, das pessoas físicas e seus familiares. Outros ativos pertencentes aos *sponsors* também são incorporados indiretamente como garantias.

Uma das diferenças entre as duas operações é que o *Corporate Finance* lida com empresas já estabelecidas, com risco de crédito conhecido. No *Project Finance*, alguns projetos partem do zero (projetos *greenfield*), o que corresponde à montagem de um projeto novo a partir de uma empresa nova.

### 4. O QUE É PROJECT FINANCE

Inicialmente, o termo *Project Finance* era utilizado para descrever todos os tipos e modos de financiamentos de projetos, com e sem estruturas de garantias. Recentemente, essa operação passou a designar somente a estrutura-

ção de financiamento garantida principalmente pelo fluxo de caixa e ativos de um projeto específico.

*Project Finance* é um método de financiamento de um empreendimento baseado no fluxo de caixa esperado do projeto. O fluxo de caixa é o principal suporte creditício do financiamento. Com base nesse conceito, em uma operação de *Project Finance*, a ênfase recai sobre o projeto.

A estruturação dessa modalidade de financiamento é bastante complexa e envolve uma imensa gama de negociações e acordos, não só entre os *sponsors* e credores, como também com todos os *stakeholders*: financiadores, investidores, patrocinadores, fornecedores de fatores de produção, seguradoras, agências governamentais, usuários e compradores dos serviços e produtos do projeto.

O resultado dessas negociações gera uma estrutura de compartilhamento de riscos e garantias que são expressos em diversos arranjos jurídicos, sendo essa estrutura uma de suas principais características.

Nessa operação, cria-se uma entidade jurídica distinta para gerenciar o empreendimento, uma SPC. Essa empresa tem prazo de vida determinado, sendo uma entidade jurídica e economicamente separada de seus patrocinadores, proprietária dos ativos e passivos do projeto.

O fluxo de caixa futuro é utilizado como base para financiar o investimento. O financiamento pode envolver a emissão de títulos patrimoniais e títulos de dívida, que serão amortizados concomitantemente às receitas derivadas das operações do projeto, ou seja, com base no plano de produção. A alavancagem financeira do *Project Finance* pode alcançar um alto nível de dívida, reduzindo a necessidade de capital próprio.

Em 2000 foram investidos mundialmente US\$145 bilhões para financiamentos via *Project Finance*. Entre o primeiro trimestre de 1987 e o terceiro trimestre de 1989 esse montante era de apenas US\$23 bilhões, destinados a 168 projetos.

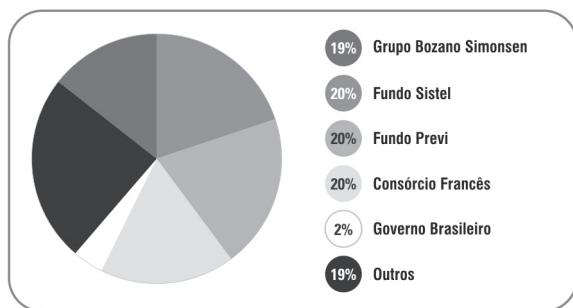
A América Latina recebeu cerca de US\$14 bilhões de empréstimos, quase o dobro dos US\$8,5 bilhões em 1999. Desse total, 95% foram direcionados para os setores de energia, telecomunicações e óleo e gás. Sozinho, o Brasil canalizou 70% do total. Esse grande aumento no volume de recursos destinados a financiamento via *Project Finance* é fruto, dentre outros fatores, de uma maior eficiência na alocação de retornos e riscos do que da estrutura do financiamento convencional para projetos de infra-estrutura e outros de grande escala.

### 5. A AERONAVE EMBRAER ERJ-145

O ERJ-145 é um projeto de desenvolvimento, fabricação, comercialização e pós-venda de um avião da Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. – Embraer. Fundada pelo







**Figura 2** – Gráfico de divisão de acionistas da Embraer

A empresa vinha acumulando prejuízos, e sua sobrevivência passou a estar diretamente ligada ao sucesso do ERJ-145. Em 1995, sob o controle da nova administração, o projeto foi retomado e priorizado, acelerando-se seu desenvolvimento.

A primeira grande venda de ERJ-145 foi para a empresa norte-americana Continental Express, em 1996, durante a feira de Farnborough, na Inglaterra, quando foram vendidos duzentos ERJ-145, sendo vinte e cinco pedidos firmes.

A homologação, pelo FAA - *Federal Aviation Administration*, para a operação do ERJ-145 deu-se em 16 de dezembro de 1996, certificando-o para operar na América do Norte. Em seguida, ele foi certificado pelo JAA - *Joint Aviation Authorities* para operar no continente europeu.

Em 1997, no Salão Aeronáutico de Le Bourget, a Embraer conquistou o maior contrato da sua história, quando venceu a aeronave CRJ-200 na concorrência para fornecimento de 67 jatos para a companhia aérea regional norte-americana American Eagle, subsidiária da American Airlines. O contrato também previa o fornecimento de peças de reposição e serviços de assistência técnica, resultando em um negócio da ordem de US\$3,3 bilhões para um plano de produção de sete anos. O preço competitivo e a operação de financiamento com o apoio do BNDES foram decisivos para que o ERJ-145 conquistasse esse contrato, garantindo assim a sobrevivência da empresa.

## 7. PARCERIAS DE RISCO (RISK SHARING)

Quanto aos aspectos tecnológicos, o projeto não apresentava maiores problemas. Tudo indicava que a Embraer estava preparada para empreendê-lo e fabricá-lo em suas instalações de acordo com a capacidade planejada. Porém, a situação econômico-financeira da empresa, durante a primeira metade da década de 90, foi o principal obstáculo para o seu desenvolvimento.

A Embraer encontrava-se endividada e desorganizada internamente. Sua estrutura de capital estava alavancada

e não havia recursos próprios suficientes para viabilizar o projeto, cujo custo estimado era de US\$300 milhões. O fato de a empresa ser estatal também impedia naquele momento a obtenção de crédito junto ao BNDES. A solução criativa para a situação foi a formação de um modelo de desenvolvimento através de parcerias de risco. Através dele, a Embraer assumiu a liderança e integração do projeto e prospectou, na indústria aeronáutica mundial, empresas que se interessassem em participar do projeto.

A metodologia de seleção dos parceiros foi baseada na análise de requisitos de projeto. Várias empresas foram convidadas a emitir propostas. As propostas enviadas foram avaliadas segundo diversos critérios ponderados. O processo de seleção contou com auditorias nas instalações de cada parceiro em potencial. Conceito no mercado, histórico de desempenho, situação financeira, competitividade comercial e visão dos clientes a respeito da empresa também contaram pontos para a seleção da proposta vencedora.

Nesse modelo, cada parceiro ficou encarregado de investir nos custos de desenvolvimento de seus produtos e sistemas (pacotes), sem a garantia de que a Embraer iria comprar uma quantidade mínima de unidades capaz de assegurar a amortização do investimento e a taxa de retorno esperada. Eles absorveram todos os custos associados ao desenvolvimento (custos não-recorrentes), para amortizá-lo no futuro mediante as entregas dos *shipsets* (peças, segmentos, componentes e sistemas), na fase de produção seriada, momento em que também serão contabilizados os custos diretos de fabricação (custos recorrentes).

O parceiro também deveria contribuir com os custos de desenvolvimento do projeto assumidos pela própria Embraer e com o plano de financiamento de vendas do projeto. Em troca, o parceiro é contemplado com um contrato de exclusividade para o projeto, o que lhe possibilita não apenas realizar um planejamento industrial em longo prazo, obtendo insumos a preços menores, mas também otimizar seus processos graças à maior escala de produção. Ele também passa a receber a transferência de tecnologias aeronáuticas da Embraer ainda não-dominadas por sua engenharia. Isso reverte para a Embraer sob a forma de custos mais baixos para os materiais adquiridos, permitindo-lhe oferecer ao mercado aviões com condições comerciais mais competitivas.

Assim, quatro empresas estrangeiras juntaram-se à Embraer para desenvolver conjuntamente o projeto através do regime de parcerias de risco. A empresa espanhola Gamesa ficou responsável pela produção das asas, na celas do motor (espaço fechado no avião destinado ao motor), carenagens da junção asa-fuselagem e as portas do trem de pouso principal. A Sonaca, empresa sediada na Bélgica, comprometeu-se com a fabricação das portas de bagagem, serviço e principal, localizadas na fuselagem, além de uma seção dianteira da fuselagem e outra traseira e os dois pilones (estrutura que faz a junção do motor à asa). A empresa chilena Enaer passou a produzir o conjunto de empenagem horizontal, profundor e a empenagem vertical. O interior da cabine de passageiros e compartimento de

bagagem foi desenvolvido e fabricado pela C&D Aerospace, dos Estados Unidos. Além dos quatro parceiros de risco, o projeto ERJ-145 possui cerca de 350 fornecedores.

O financiamento do projeto ERJ-145 foi do tipo *Corporate Finance*, baseado no crédito geral da Embraer. O projeto não possui vida própria e está vinculado à carteira geral de ativos da empresa. Devido às suas características e objetivos, a empresa não chegou a estudar a possibilidade de formar uma SPC para empreender o projeto. Portanto, a modalidade *Project Finance* não foi avaliada como alternativa ao *Corporate Finance*.

Os *stakeholders* do financiamento do ERJ-145, bem como o tipo de relação de cada um com a Embraer estão ilustrados na figura 3. A Embraer é a empresa-líder do projeto, e juntamente com os parceiros de risco constituem os *sponsors* do projeto. Os credores são o BNDES e os parceiros de risco. Uma empresa de *leasing* e 25 companhias aéreas de 17 países formam a carteira de clientes do ERJ-145 e vários fornecedores são responsáveis pelo fornecimento de matéria-prima para a fabricação do avião.

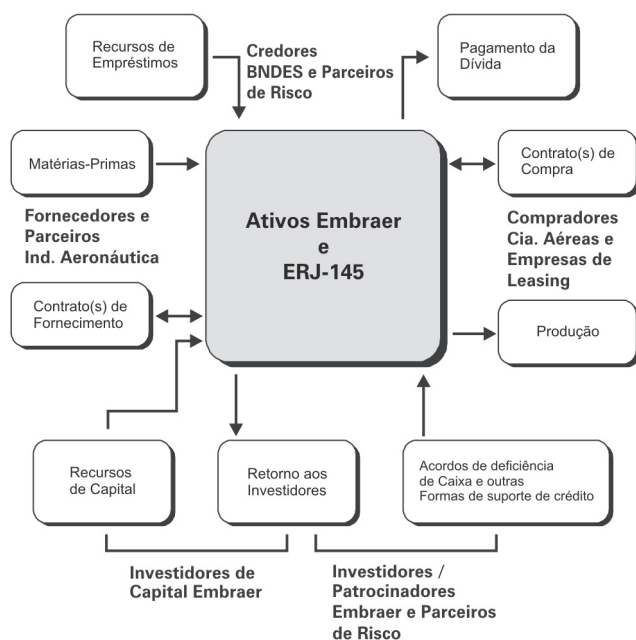


Figura 3 - Modelo de parcerias de risco ERJ-145

Recursos de Empréstimos **Credores BNDES e Parceiros de Risco** Pagamento da Dívida Matérias-Primas **Fornecedores e Parceiros Ind. Aeronáutica** Contrato (s) de fornecimento **Ativos Embraer e ERJ-145** Contrato (s) de Compra **Compradores Cia. Aéreas e Empresas de Leasing** Produção Recursos De Capital **Retorno aos Investidores** Acordos de deficiências de Caixa e outras Formas De Capital **Investidores de Capital Embraer** Investidores **Investidores / Patrocinadores Embraer e Parceiros de Risco** Formas de suporte de crédito

## 8. GARANTIAS FINANCEIRAS

Assim como a capacidade para obtenção de crédito e a avaliação de riscos, a estruturação de garantias à operação foi constituída para a empresa e não para o projeto. O BNDES pediu garantia hipotecária sobre os ativos da Embraer. O banco é um credor preferencial já que possui garantias reais em caso de dissolução da sociedade. Para os parceiros, a única garantia fornecida foi a exclusividade de fornecimento para produção em série. Nenhum tipo de fiança foi concedido para obtenção do crédito.

A dívida junto ao BNDES foi integral (*full recourse*) e junto aos parceiros foi sem nenhum direito de regresso (*non recourse*) após a certificação da aeronave. Caso o projeto não fosse certificado, a Embraer se responsabilizava apenas por devolver as contribuições dadas para seu custo não-recorrente. Para alguns fornecedores, os contratos foram elaborados com base em um lote mínimo de compra de seus segmentos ou sistemas.

A Embraer também se protegeu contra eventuais cancelamentos ou postergações de pedidos de compra. Ela recebe aproximadamente 15% do valor das aeronaves compradas no momento que os pedidos entram em linha de produção. Caso esses pedidos sejam cancelados ou postergados, a Embraer não ressarcirá seus clientes.

## 9. ORGANIZAÇÃO JURÍDICA

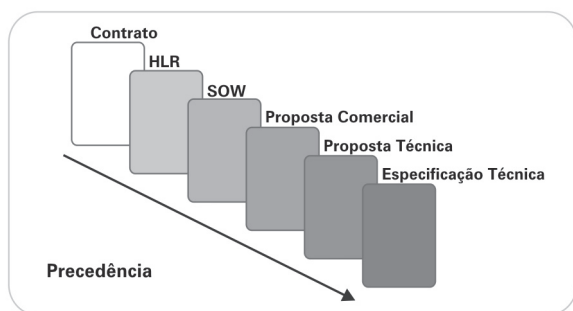
A base legal (contratos) de estabelecimento das relações entre os parceiros. O relacionamento entre os parceiros foi discriminado em contratos detalhados. O contrato descreve o objeto do acordo com os parceiros, as condições comerciais, os aspectos relativos à garantia da qualidade, os procedimentos operacionais que deverão ser cumpridos e as cláusulas de suspensão, terminação, mudanças, reivindicações, inclusive as condições em que a exclusividade no fornecimento do seu produto poderá ser rompida. As responsabilidades dos parceiros também estão descritas: as condições de participação no *funding*, projeto e desenvolvimento do seu pacote, fabricação, fornecimento de material para os protótipos, condições de fornecimento de material para as aeronaves de série (preço e forma de pagamento), participação na campanha de vendas e suporte ao pós-venda. Para cada fase do desenvolvimento do projeto é especificado o *deliverable*, isto é: o que deverá ser entregue.

Os contratos formalizados são de longo prazo, negociados mediante o apoio das diferentes áreas da Embraer (engenharia, produção, qualidade, suporte ao cliente, financeiro e jurídico). Quanto à qualidade dos contratantes e regime jurídico, os contratos firmados com os parceiros foram de direito privado e, quanto ao regime de execução, foram estabelecidos contratos por preços unitários sujeitos à correção anual.

Com relação às coberturas de seguros (lucros cessantes, de responsabilidade civil e contra riscos físicos), cada parceiro contratou sua apólice de riscos patrimoniais, de acordo com sua política de gerenciamento de riscos. A única cobertura exigida para todos é a de responsabilidade civil. É feita uma provisão anual para o pagamento dos prêmios dos seguros com recursos do fluxo de caixa operacional.

Com relação aos aspectos organizacionais, a Embraer designou administradores de contratos para cada um dos parceiros. Essas pessoas são responsáveis por dominar amplamente os contratos, controlando revisões e aditamentos, trabalhando de maneira integrada com os engenheiros de desenvolvimento do produto, de produção, de qualidade, de configuração e engenheiros de suporte ao cliente, garantindo o cumprimento de prazos, custos e requisitos contratualmente acordados. Para integrar os diversos processos empresariais envolvidos no empreendimento, foi formalizado um grupo diretivo do Programa ERJ-145, que realiza reuniões periódicas. Para direcionar o desenvolvimento do produto, foram realizadas várias reuniões com clientes em potencial, pilotos e técnicos de operação e manutenção de aeronaves.

A figura 04 ilustra a estrutura hierárquica das relações contratuais do projeto. O contrato especifica, para cada fornecedor ou parceiro, os requisitos de alto nível – HLR (*High Level Requirements*) que irão compor o *statement of work* - SOW, documento que descreve claramente o trabalho a ser realizado em cada pacote de trabalho (escopo do trabalho). A partir do SOW, os parceiros e fornecedores elaboraram suas propostas técnica e comercial. Os parceiros e fornecedores escolhidos receberam, então, o detalhamento dos requisitos e dados de engenharia que estão descritos na especificação técnica.



**Figura 4** – Estrutura hierárquica da documentação do ERJ-145

Contrato HLR SOW Proposta Técnica Proposta Comercial Especificação Técnica Precedência.

## 10. ESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA DO PROJETO

A obtenção do crédito para o desenvolvimento do projeto não foi fácil. Recém-privatizada, a Embraer atravessava um profundo processo de reestruturação interna, e passava por sérias dificuldades financeiras. O projeto contou com três fontes credoras: BNDES, parceiros e recursos próprios da Embraer. O BNDES entrou no projeto somente após a privatização, quando também a Embraer aumentou o aporte de capital através da entrada de novos acionistas e da emissão privada de ações. Em 1997, os acionistas controladores da Embraer integralizaram um aumento de capital, em caixa, de US\$520 milhões. Esses recursos foram decisivos para impulsionar o ERJ-145. Não foram emitidos títulos patrimoniais e de dívida para financiar o projeto. O mercado de capitais também não foi utilizado para captação de recursos.

O crédito dos parceiros foi especificamente para o projeto. A fonte primária e única para servir a dívida da Embraer junto às empresas parceiras é o fluxo de caixa do ERJ-145. Caso as vendas não fossem bem-sucedidas, todos iriam arcar com o prejuízo relativo à parcela do investimento que não fora amortizada. Para o BNDES, o financiamento considerou a totalidade da carteira de ativos da Embraer para geração de fluxo de caixa e pagamento dos serviços da dívida.

Inicialmente o projeto foi orçado em US\$300 milhões, porém, foram investidos US\$380 milhões. Desse total, 31% foram arcados pela Embraer, 30% pelo BNDES e os 39% restantes foram captados com os parceiros de risco, dos quais 30% foram destinados para o custo de desenvolvimento da Embraer. Foi feito um financiamento referente a 70% das necessidades totais do projeto.

## 11. PLANO FINANCEIRO

A Embraer responsabilizou-se pela montagem do plano de financiamento do projeto. Ela não contratou nenhuma consultoria ou banco para estruturação da operação, que começou no início da década de 90 com as negociações dos contratos com os parceiros de risco, a análise de propostas, a elaboração do fluxo de caixa e a estruturação de alternativas de financiamento. O financiamento já foi apresentado estruturado junto ao BNDES e parceiros. As parcerias foram constituídas em 1992 e 1993 e a negociação e seleção dos parceiros de risco estendeu-se por quase um ano. Já a negociação do empréstimo junto ao BNDES ocorreu em 1995 e durou aproximadamente seis meses.

A estrutura de amortização da dívida não levou em conta a variabilidade do fluxo de receita da venda do ERJ-145, pois foi baseada no fluxo de caixa da empresa como um todo. A Embraer não criou nenhum fundo de reserva para serviço da dívida já que o único financiamento ao qual

está associado um fluxo de pagamento é o do BNDES, que foi tomado em moeda brasileira. O pagamento de juros do empréstimo do BNDES foi trimestral durante o período de carência, que teve a duração de 36 meses. Após a carência, os juros vêm sendo pagos mensalmente, com previsão de amortização total do serviço da dívida em outubro de 2005. A taxa de juros cobrada pelo BNDES foi flutuante, definida pela TJLP mais spread. Não foi realizado nenhum *swap* ou *cap*, de taxa de juros.

O custo não-recorrente do projeto é consolidado nas demonstrações contábeis na conta diferido. Este inclui remuneração dos engenheiros envolvidos no desenvolvimento da cada nova aeronave, serviços de suporte, mão-de-obra produtiva, ferramental, material e mão-de-obra direta alocados para construção de protótipos de aeronaves. Também estão incluídos os custos com ensaios de protótipos e subseqüentes mudanças de desenho.

Por ser um financiamento direto, vinculado à empresa e não ao projeto, os recursos dos parceiros e do BNDES podiam migrar para outros projetos da Embraer. Os fluxos de caixa dos diferentes projetos da Embraer se misturam. Além desses credores, o Banco do Brasil participa através do PROEX Equalização das operações de financiamento às vendas para as companhias aéreas e empresas de *leasing* estrangeiras.

Para que a aquisição de máquinas e equipamentos referentes à construção do projeto fosse possível, o FINAME o BNDES exigiu, em contrapartida, um índice mínimo de 35% de nacionalização da aeronave, meta essa atingida com folga, e hoje apresenta um conteúdo nacional da aeronave de 45,5%.

## 12. CONCLUSÃO

A aplicação da combinação Corporate Finance com Risk Sharing foi possível, no nosso entender, por dois motivos principais:

- ser a Embraer uma empresa de capital aberto;
- e o cuidado jurídico estabelecendo as responsabilidades das partes.

Os projetos desenvolvidos pela empresa Robert Bosch podem ser de três categorias:

1. desenvolvimento de novas tecnologias;
2. aprimoramento de tecnologias já existentes;
3. projetos de aplicação de tecnologias disponíveis.

Os projetos de categoria 1 são desenvolvidos internamente ou em associação com empresas detentoras de conhecimento tecnológico. Os projetos de categorias 2 e 3 são desenvolvidos em conjunto com usuários de tecnologia final.

Considerando-se o fato de que a Robert Bosch não é uma empresa de capital aberto, entendemos que a aplicabilidade

de do modelo estudado pode ser feita com mais propriedade no caso dos projetos de categoria 2 e 3, pois estes são, via de regra, patrocinados pelos usuários beneficiados pela aplicação/aprimoramento da tecnologia. O modelo viabilizaria um custo inicial menor no desenvolvimento do projeto, mas significaria destinação de parte do resultado de vendas a Robert Bosch.

Os projetos de categoria 1 (desenvolvimento de novas tecnologias), teriam possibilidade de utilização do modelo mais restrita, devendo ser priorizados os desenvolvimentos internos e/ou aquisição de tecnologia, pela estratégia da empresa.

## INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES

**André Luiz Alberici**, [andré.alberici@br.bosch.com](mailto:andré.alberici@br.bosch.com)

Engenheiro Mecânico pela UNIMEP; Especialista em Motores de Combustão Interna pelo Instituto Mauá de Tecnologia (SP). Atualmente Engenheiro de Vendas Técnicas na Robert Bosch Ltda.

**Cassiano Ricardo Pellicari de Lima**,  
[cassiano.lima@br.bosch.com](mailto:cassiano.lima@br.bosch.com)

Engenheiro Mecânico pela UNICAMP, especialista em Marketing pela ESPM-SP, atualmente Chefe de Vendas Técnicas na Robert Bosch Ltda.

**Jefferson de Aquino Guatura**,  
[jefferson.guatura@br.bosch.com](mailto:jefferson.guatura@br.bosch.com)

Engenheiro Mecânico pela UNICAMP, especialista em Administração de Empresas pela EAESP-FGV-SP, atualmente Chefe de Vendas Técnicas na Robert Bosch Ltda.

**Sebastião José Teixeira**, [sebastião.teixeira@br.bosch.com](mailto:sebastião.teixeira@br.bosch.com)

Contador pela PUC-Campinas, especialista em Qualidade pela UFPR, atualmente Planejador Técnico na Robert Bosch Ltda.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNARDES, Roberto. EMBRAER: elos entre estado e mercado. São Paulo: Hucitec, FAPESP, 2000. 393 p.

CABRINI, Giseli. Um centro exclusivo para a Embraer: A multinacional vai atuar com parceira de risco no desenvolvimento de novos jatos. Gazeta Mercantil, São Paulo,

23 de mar. de 2000. Caderno Vale do Paraíba, p.1.

SANTIAGO, Marcelo Pereira. Project Finance – Análise Comparativa de Financiamento de Projetos. Dissertação de Mestrado – Escola de Engenharia - Departamento de Engenharia de Produção – UFMG/2002

GHEMAWAT, Pankaj; HERRERO, Gustavo A.; MONTEIRO, Luis Felipe. Embraer: The global leader in regional jets. Boston: Harvard Business School, Oct. 20, 2000 N9- 701-006. 21 p.

PMBOK guide - A Guide to the Project Management Body of Knowledge: Newtown Square, Pennsylvania USA: Project Management Institute, 2000. 216 p.

RELATÓRIO Anual 2000, Embraer. São Paulo, 2001, 88 p.

SUPRIMENTOS adota parceria industrial. Revista Bandeirante, Informativo Embraer para o Brasil e Exterior, São Paulo, Ano 32, nº 704, p. 26-30, jan. 2002.

WHEATLEY, Jonathan. Embraer: The Sky's the Limit. Business Week; New York. Feb. 5, 2001.

**Informações extraídas de redes de comunicação eletrônica**

- [www.boeing.com](http://www.boeing.com)
- [www.embraer.com.br](http://www.embraer.com.br)

# ProWay

Informática

O melhor caminho  
para o seu futuro.

**Treinamento**

**Desenvolvimento Web**

**Suporte e Consultoria**

**Sistemas**



# Curso Preparatório para Certificação PMP® do PMI®

**Gerência de Projetos** abrange o universo de conhecimento gerencial multidisciplinar chave para o sucesso empresarial na nova economia globalizada em constante mudança. Trata-se de um corpo de conhecimento consolidado e aperfeiçoado ao longo dos últimos quarenta anos e difundido por instituições como o **Project Management Institute – PMI**.

O **PMI** é uma organização mundial com mais de 170 mil membros que atua em mais de 150 países. O profissional de Gerência de Projetos certificado pelo **PMI** passa a ser reconhecido internacionalmente como capacitado para gerenciar qualquer tipo de projeto.

A **Certificação PMP**, oferecida pelo **PMI**, é uma das mais valorizadas e requisitadas por diversas empresas, porque valoriza o profissional perante o mercado, uma vez que eles devem ter um nível de desempenho superior aos dos Gerentes de Projetos não certificados.

O **Curso Preparatório para Certificação PMP® do PMI®** oferecido pela **PM21 - Soluções em Projetos** enfoca o **PMBOK® 2004**, que abrange as 9 áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos. Além disso, faz uso de extensa bibliografia com foco no conteúdo exigido no exame de certificação.

A metodologia do curso inclui aulas expositivas, discussões sobre o conteúdo exposto, exames simulados e seções de elucidação de dúvidas relacionadas a questões da prova de certificação.

Todos os instrutores da **PM21** tem ampla experiência em gerenciamento de projetos e **Certificação PMP**. A **PM21** já formou 12 turmas no **Curso PMP**. Veja em nosso site ([www.pm21.com.br](http://www.pm21.com.br)) alguns depoimentos de alunos que já conquistaram sua certificação.

**Conquiste já um grande diferencial para a sua carreira profissional!**

Fone: **41 3016-2101**

Maiores informações sobre a certificação e as alterações no novo PMBOK terceira edição, envie um e-mail para [cursos@pm21.com.br](mailto:cursos@pm21.com.br)



[www.pm21.com.br](http://www.pm21.com.br)



# Captação de Recursos para Projetos Destinados à Crianças e Adolescentes

Ana Maria Rosini, Karisa Pereira Mattei, Loren Pelik Kempe, Luciana da Silva Taramelli

## Resumo

O Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8.069, de 13 de julho de 1990) foi criado para regulamentar as conquistas em relação aos direitos de crianças e adolescentes, garantidos na Constituição Federal, de 1988. Desta forma, instituições do terceiro setor são de fundamental importância na garantia dos direitos deste segmento, através de seus projetos sociais. Vale ressaltar que para que esses projetos sejam desenvolvidos atingindo seus objetivos, é necessário que a captação de recursos para estes sejam realizada de forma transparente e ética.

Palavras-chave: crianças, adolescentes, terceiro setor, captação de recursos

## Abstract

The Statute of the Child and the Adolescent (Law 8,069, July 13th, 1990) was created to regulate the achievements related to the children and adolescents rights, guaranteed in the 1988 Federal Constitution. Thus, third sector institutions are fundamentally important to guarantee the rights of this segment, through their social projects. Resource finance is highly important for these projects to achieve their objectives. So, it is necessary that this process be conducted through transparent and ethical ways.

Keywords: children, adolescents, third sector, resources captation.

## 1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980, o Brasil começa a passar por um período de redemocratização. Na década de 1990, as práticas de atendimento a criança e ao adolescente, sofreram grandes mudanças democráticas. O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA - Lei nº 8069/1990), baseado na Convenção Internacional dos Direitos da Criança, traz uma mudança de paradigma fundamental no que diz respeito a esse segmento que passa da doutrina da situação irregular, para a doutrina da proteção integral.

Vale lembrar que o Estatuto da Criança e do Adolescente permite que questões relativas às crianças e adolescentes deixem de ser tratadas como problemas sociais, restritos ao campo jurídico e passem a ser vinculadas às questões sociais mais amplas como a busca pela cidadania.

Esse artigo tem o objetivo de enfatizar que o terceiro setor mostra-se como um importante fenômeno das três últimas décadas. Esta mobilização da sociedade civil denota a preocupação da população em garantir os direitos, nesse caso, de crianças e adolescentes.

## 2. OS PRINCÍPIOS DO ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

As primeiras legislações e instituições relacionadas ao atendimento de crianças e adolescentes foram baseadas na doutrina da situação irregular, sendo a sua idéia principal, o controle social dos “menores” infratores e daqueles considerados abandonados moral ou materialmente por seus familiares ou responsáveis. Essas legislações davam aos juízes o poder de intervenção na vida das famílias carentes, determinando o destino de seus filhos.

O Código de Menores, denominado “Mello Mattos”, foi decretado no ano de 1927, como um instrumento das políticas sociais para o controle dos “menores desviados socialmente”. Políticas essas que devem ser entendidas no contexto capitalista e no movimento histórico de constantes movimentações sociais. Esse Código era destinado aos menores de 18 anos de idade, em “situação irregular” (delinquentes e aos abandonados moral ou materialmente). Eram incluídos aqueles sem habitação, sem pais ou responsáveis e aqueles que cometiam algum ato infracional. Para Frota (2003), esse Código dava poderes ao estado de executar o atendimento a esses menores, através do Serviço de Assistência ao Menor (SAM):

(...) órgão do Ministério da Justiça, caracterizado por orientação correccional repressiva, que funcionava como o equivalente do sistema penitenciário para a população menor de idade. O sistema de atendimento era constituído por internatos (reformatórios e casas de correção) para adolescentes autores de infração penal e por patronatos agrícolas e escolas de aprendizagem de ofícios urbanos, para menores carentes e abandonados (COSTA; MENDEZ apud FROTA, 2003, p.62).

Ao implantar as políticas sociais, nas décadas de 1930 e 1940, a intenção era reintegrar os “desviados sociais”, definidos como anormais, estigmatizando e controlando a população, através de políticas setoriais de natureza fragmentada, com o intuito de atender aos interesses do sistema capitalista.

É de fundamental importância colocar que, a Declaração dos Direitos do Homem, divulgada pela ONU, tem o objetivo de fixar padrões mínimos universais de proteção aos direitos humanos, aceitando a diversidade cultural. Contudo, com o golpe da ditadura militar, na década de 1960, o Brasil presenciou um retrocesso em relação a garantia dos direitos universais, devido ao forte autoritarismo que desrespeitava os direitos dos cidadãos. Com as crianças e adolescentes também não foi diferente.

Após inúmeras denúncias de maus-tratos, a partir da década de 1960, a população começa a criticar o modelo de internato, o qual para Segundo (2002) impedia que esses “menores” saíssem da “delinqüência”. No lugar do SAM, foi instituída a FUNABEM, uma entidade nacional que formularia a política nacional do bem-estar do menor.

A FUNABEM tinha como objetivo planejar e coordenar a política e o trabalho das entidades destinadas ao atendimento do menor e, ainda, fiscalizar o cumprimento de contratos com essas instituições. Para Frota (2003):

A partir da implantação do regime autoritário, em 1964, a política de atendimento à infância e à adolescência passou a ser regulamentada por dois documentos legais: a Política do Bem-Estar do Menor (PNBEM, Lei 4513/64) e, posteriormente, o Código de Menores (Lei 6697/79). A PNBEM era definida por um órgão central, a Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor (FUNABEM), e executava nos estados pelas fundações estaduais do bem-

estar do menor (FEBEM) (FROTA, 2003, p.63).

Um dos principais motivos que levou o Governo Federal a criar uma instituição para a solução do “problema do menor” foi a impossibilidade de, a partir da década de 1960, mascarar a pobreza como algo eventual. Era preciso uma instituição de controle de porte nacional. Para tanto as FEBEMs foram criadas já no período final da ditadura militar, reproduzindo, uma prática ambígua: ao mesmo tempo em que se apresentava um discurso humanista e participativo, mantinha-se práticas autoritárias trazidas pelo Código de Menores.

Em 1979, é colocado em vigor o novo código de menores, o qual baseava-se na mesma Doutrina da Situação Irregular, do Código de Menores de Mello Mattos. No novo Código crianças e adolescentes não são definidos como sujeitos de direitos e, não traz ainda os deveres do Estado e da sociedade em relação à esse segmento etário.

A Doutrina da Situação Irregular foi norteadora de todos os documentos legais relacionados à criança e ao adolescente no Brasil, no período de 1927 a 1979. Nesse período, explica Frota (2003), o Estado buscava legitimar sua intervenção sob o direito de crianças e adolescentes.

Vale ressaltar que o Código de Menores de 1979 e a PNBEM foram revogados a partir da entrada em vigor da Constituição Federal de 1988, a qual define que:

Art. 227º - É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

O Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8.069, de 13 de julho de 1990) foi criado para regulamentar as conquistas em relação aos direitos de crianças e adolescentes, garantidos na Constituição Federal, de 1988, a qual traz nos artigos 204 e 227, inovações nessa área. Machado (2003) explica que o ECA é uma lei que concretiza os novos direitos da população infanto-juvenil brasileira, representando uma ruptura com os antigos códigos. Ele inova em termos de concepção ao trazer a Doutrina da Proteção Integral, afirmada pela Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, adotada pela Assembléia Geral da ONU, em 20 de novembro de 1989, e transformada em lei, no Brasil, pelo Decreto 99.710/90. É importante lembrar que o ECA amplia os direitos de acesso às políticas públicas à todas as crianças e adolescentes. São consideradas crianças aqueles entre 0 a 12 anos de idade incompletos e adolescentes aqueles entre 12 a 18 anos de idade, assim disposto:

Art. 3º - a criança e o adolescente gozam de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, sem prejuízo da proteção integral de que trata esta Lei, assegurando-se-lhes, por lei ou por outros

meios, todas as oportunidades e facilidades, a fim de lhes facultar o desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social, em condições de liberdade e dignidade. (ECA, 1990).

Tal artigo elevou a criança e o adolescente à condição de sujeitos de direitos, estabelecendo as finalidades a serem alcançadas, sendo que estes direitos devem ser assegurados pela família, sociedade civil e Estado, conforme assegurado no artigo 4º do ECA:

Art. 4º - É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do Poder Público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária (ECA, 1990).

Colocar em prática tais artigos é, para Segundo (2002), priorizar a efetivação das políticas públicas que estimulem o desenvolvimento de crianças e adolescentes, pondo a salvo de qualquer tratamento desumano.

Sêda (1995) explica que a Doutrina da Proteção Integral traz a concepção de cidadania:

A doutrina da proteção integral traz em sua base a noção de que além da dimensão civil - poder que as pessoas têm de manifestar vontade para firmar compromissos de natureza privada: negociar, contratar, fazer testamento, etc. e da dimensão política - poder pessoal de manifestar vontade para a condução dos negócios públicos: votar e ser votado, exercer cargos ou funções públicas - a cidadania corretamente percebida apresenta uma terceira dimensão, a dimensão social - poder que a pessoa exerce de manifestar vontade eficaz para ter atendidas suas necessidades básicas sempre que elas forem ameaçadas ou violadas (SÊDA, 1995, p.16).

A Doutrina da Proteção Integral atende a efetiva construção do ser, respeitando-o e tornando-o apto à conquista de seus direitos e o exercício pleno de sua cidadania. Isso ocorre quando as pessoas percebem a realidade, ampliam a capacidade de participação e decidem sobre as políticas públicas de interesse coletivo, destinadas a crianças e adolescentes.

O Estatuto da Criança e do Adolescente é composto por dois livros: o primeiro trata dos direitos sociais, como saúde, alimentação e educação, destinados a todas as crianças e adolescentes. O segundo livro está direcionado às crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, em consequência de sua conduta, omissão dos pais ou responsáveis, da sociedade e do Estado. Nesse livro os artigos são destinados às medidas de proteção e medidas sócioeducativas (suspeita de ato infracional). A “*Parte Especial*” do ECA tem como preocupação central romper com a doutrina da situação irregular e estabelecer uma política de atendimento, para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, na qual os direitos são assegurados, e não suspensos.

O Estatuto da Criança e do Adolescente introduz importantes mudanças, segundo Costa (1995): mudanças de conteúdo, mudanças de método e mudanças de gestão.

**Mudanças de conteúdo:** abrangem os direitos individuais como a vida, a liberdade e a dignidade; e os direitos coletivos, como a área sócio-econômica e cultural, introduzidos na Constituição Federal de 1988 e regulamentados, posteriormente, no ECA. É a mudança de paradigma da situação irregular para a proteção integral.

**Mudanças de método:** colocar em prática os direitos de crianças e adolescentes pobres, superando o atendimento assistencialista, ou seja, considerá-los cidadãos, sujeitos de direitos e deveres.

**Mudanças de gestão:** As diretrizes do ECA prevêm o atendimento municipalizado; a criação de conselhos municipais, estaduais e nacional de defesa dos direitos da criança e do adolescente, com a participação da sociedade civil, e a integração dos órgãos de atendimento destinados à criança e ao adolescente.

Como é possível notar, o país está diante de um novo paradigma, na qual crianças e adolescentes são sujeitos de direitos, em condições peculiares de desenvolvimento e com prioridade absoluta na garantia de seus direitos.

Afirmar que crianças e adolescentes são sujeitos de direitos significa que não poderão ser tratados de forma indiferente pela família, sociedade e Estado. O respeito, a dignidade e a liberdade são direitos de todas as crianças e adolescentes, que devem ser considerados por toda a sociedade.

Crianças e adolescentes são considerados seres em condição peculiar de desenvolvimento, por se tratar de pessoas em pleno desenvolvimento físico, emocional, cognitivo e sócio-cultural, não podem responder pelo cumprimento de leis, da mesma forma que adultos (porque os jovens ainda não têm acesso ao conhecimento de todos os seus direitos, ficando impossibilitados de defendê-los). As crianças e adolescentes têm todos os direitos dos adultos, que sejam aplicáveis à sua idade, além dos direitos especiais, decorrentes da sua condição de pessoas em pleno desenvolvimento.

A prioridade absoluta deve ser entendida como primazia em receber proteção e socorro em qualquer circunstância, preferência na formulação e execução das políticas sociais públicas e destinação de recursos públicos às áreas relacionadas com a proteção de crianças e adolescentes.

Este novo paradigma, no que se refere ao atendimento a crianças e adolescentes são encontrados no artigo 86 do ECA, assim explicitado:

Art. 86º - A política de atendimento dos direitos da criança e do adolescente, far-se-á através de um conjunto articulado das ações governamentais e não governamentais, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.



Nesse sentido, é necessário romper com a Doutrina da Situação Irregular, a qual não dava importância ao desenvolvimento psicossocial desse segmento. É imperativo dizer que a Doutrina da Proteção Integral foi influenciada por inúmeros movimentos sociais de luta pelos direitos humanos. A idéia é proteger, prevenir e garantir os direitos fundamentais (sociais e individuais) da criança e do adolescente, enquanto pessoas em plena fase de desenvolvimento.

O ECA trata, em seu artigo 87, como deve ser realizada esta política de atendimento:

Art. 87º - São linhas de ação da política de atendimento:

- I - políticas sociais básicas;
- II - políticas e programas de assistência social, em caráter supletivo, para aqueles que deles necessitem;
- III - serviços especiais de prevenção e atendimento médico e psicossocial às vítimas de negligência, maus-tratos, exploração, abuso, crueldade e opressão;
- IV - serviço de identificação e localização de pais, responsáveis, crianças e adolescentes desaparecidos;
- V - proteção jurídico-social por entidades de defesa dos direitos da criança e do adolescente.

Costa (1995) declara que as linhas de ação da política de atendimento podem ser divididas em quatro grupos: políticas sociais básicas, política de assistência social, política de proteção especial e política de garantias.

Políticas sociais básicas são aquelas de direito de todos e dever do Estado, sendo universais como saúde, alimentação, educação, entre outros.

Política de Assistência Social são de caráter complementar, para aqueles que dela necessitem, por um breve período.

Diante do que foi discutido, vale ressaltar que, para que a política de atenção à criança e ao adolescente seja efetivada, através das instituições do terceiro setor, a captação de recursos financeiros junto a entidades públicas e privadas torna-se fator relevante nesse processo.

### 3. CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NO TERCEIRO SETOR

A partir das mudanças legislativas em relação às questões relacionadas à infância e à adolescência, as instituições da sociedade civil sem fins lucrativos, que desenvolvem ações que visam promover e defender os direitos desse segmento, tiveram que se adaptar. Foram criados mecanismos que visam incentivar as ações por parte das associações, organizações não-governamentais, fundações, como

a destinação de recursos de empresas e pessoas físicas por meio de deduções em impostos, porém também é necessária uma adequação na forma de gestão dos recursos por parte das organizações do terceiro setor. A responsabilidade com o uso dos recursos captados é um dos fatores que geram credibilidade para as organizações privadas que se propõem a desenvolver ações com fins públicos.

Segundo Célia Cruz (2002), no terceiro setor as informações devem ser públicas, compartilhadas e transparentes. No setor privado, o pagamento de percentual sobre valores captados, bônus e distribuição dos lucros funciona como motivador profissional, no entanto, no terceiro setor não se permite a distribuição de lucros, já que na prática, eles não existem, ou seja, é raro o pagamento de bônus e o comissões sobre a captação de recursos não é uma prática aceita.

Nessas entidades, o trabalho de captação de recursos deve ser ético e transparente. Uma entidade sem fins lucrativos, de interesse público, deve apresentar uma transparência total. As entidades devem ter em sua missão a divulgação de resultados e a disseminação de aprendizados para outras entidades. Essa postura deve demonstrar claramente aos doadores e a sociedade não apenas de onde vieram os recursos, mas também como o dinheiro será aplicado. Além disso, devem apresentar quais são os benefícios sociais gerados pelas suas ações e que práticas podem ser multiplicadas.

Para Célia Cruz, na atualidade, a sociedade começou a cobrar das empresas privadas os seus balanços sociais, no entanto, se esquecem de cobrar das organizações de terceiro setor suas informações financeiras. Infelizmente essas organizações são maravilhosas em compartilhar informações sobre tudo, menos sobre dinheiro. Muitas delas não possuem qualquer tipo de relatório e algumas têm medo de falar quem as financiam, com receio de que outras entidades busquem recursos nos mesmos financiadores. Assim, a falta de transferência representa um obstáculo na busca de captação de recursos para causas sociais. A transparência não se refere apenas a apresentação de inúmeros relatórios financeiros, mas sim, comprometimento e co-responsabilidade na gestão dos recursos. Se doador e receptor gerirem juntos os seus recursos, o resultado será um maior benefício social.

A captação de recursos é um processo que faz parte do desenvolvimento institucional. É muito importante que o doador tenha consciência do seu papel de investidor social e do benefício que está gerando a tantos projetos sociais e a inúmeras pessoas. Cabe ressaltar que nessa parceria tanto os investidores como as entidades receptoras são beneficiados, mas quem se beneficia mais são os projetos sociais que geram impacto social e que constroem uma sociedade mais justa e melhor.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo apontou questões fundamentais na garantia dos direitos da criança e do adolescente, conforme o Estatuto da Criança e do Adolescente. Assim, instituições do terceiro setor que tenham interesse em captar recursos, devem estar atentas à transparência de suas ações, dando credibilidade a seus projetos e atentos a política destinada àquele segmento.

## INFORMAÇÕES SOBRE AS AUTORAS

**Ana Maria Rosini**, anarosini@hotmail.com

Graduada em Engenharia da Computação pela Universidade Norte do Paraná - Londrina (Pr), pós-graduanda em MBA em “Gestão de Organização de Terceiro Setor – INESUL”, Professora de Informática do Centro Integrado e Apoio Profissional, Faculdade Integrado INESUL e Instituto Superior de Ensino de Londrina ISEL. Experiência na elaboração e implantação de projeto de inclusão digital.

**Karisa Pereira Mattei**, karisapsi@bol.com.br

Graduada em Psicologia pela Universidade Estadual de Londrina (PR) no ano de 2002. Especialista em Psicologia Aplicada à Educação pela Universidade Estadual de Londrina no ano de 2005. Pós-graduanda em “Gestão de Organizações do Terceiro Setor – INESUL”. Psicóloga na área de Recursos Humanos em uma empresa de confecções (2002-2003). Psicóloga do Centro Integrado e Apoio Profissional (CIAP) – (2005-2006), exercendo as funções de atendimento psicológico, elaboração e implantação de projetos sociais que atendem crianças, adolescentes e idosos.

**Loren Pelik Kempe**, lorenkempe@yahoo.com.br

Graduada em Serviço Social pela Universidade Estadual de Londrina (PR), pós-graduanda em MBA em “Gestão de Organização de Terceiro Setor – INESUL”, Assistente Social do Centro Integrado e Apoio Profissional (Londrina-PR). Experiência em implantação e implementação de projetos sociais nas áreas da criança e adolescente, terceiro setor e sócio jurídico.

**Luciana da Silva Taramelli**, lutaramelli@hotmail.com.br

Graduada em Assessoria e Secretariado pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR) - (PR), Especialista em “Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná no ano de 2005. Pós Graduanda em MBA em Gestão de Organização do Terceiro Setor (INESUL)”, Secretária do Centro Integrado e Apoio Profissional (Londrina-Pr), exercendo as funções de assessoria e secretariado nos Projetos Sociais que atendem crianças, adolescentes e idosos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATTINI, Odária. A Convivência entre o Estatuto da Criança e do Adolescente e a Lei Orgânica da Assistência Social. In: BATTINI, O, (org). Capacitação para conselheiros municipais e tutelares de direitos da criança e do adolescente. Guarapuava, 1996.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BRASIL. Estatuto. Estatuto da Criança e do Adolescente, 1990. Brasília: Senado Federal, 1990.
- BRASIL. Lei Orgânica da Assistência Social, 1993. Brasília: Senado Federal, 1993.
- BRAVO, Maria Inês Souza; PEREIRA, Potyara A. P. (orgs.). Política Social e Democracia. São Paulo: Cortez, 2001.
- CHIZZOTTI, Antônio. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. São Paulo: Cortez, 1991.
- COSTA, Antônio C. Gomes da. O Estatuto da Criança e do Adolescente e a Política de Atenção à Infância e a Juventude. Ciclo de Seminários: Discutindo a Assistência Social no Brasil. Brasília: CONANDA, 1995.
- CRUZ, Célia. Ética e transparência: duas importantes ferramentas na captação de recursos. Revista Filantropia. Disponível em <http://www.idis.org.br>
- FROTA, Maria Guiomar da Cunha. A Cidadania da infância e da adolescência: da situação irregular à proteção integral. Políticas Públicas. Minas Gerais: UFMG, p. 59-85, 2003.
- LANZETTI, Maria José Sousa. Política de proteção social no Brasil à luz da LOAS e do ECA. 1997 (material apostilado)
- LIBERATI, Wilson Donizeti, CYRINO, Públio Caio Bessa. Conselhos e Fundos no Estatuto da Criança e do Adolescente. 2. ed. São paulo: Malheiros, 1997.
- MACHADO, Martha de Toledo. A Proteção Constitucional de Crianças e Adolescente e os Direitos Humanos. São Paulo: Manole, 2003.
- MARTINELLI, Maria Lúcia. O uso de abordagens qualitativas na pesquisa em Serviço Social. Caderno NEPI. São Paulo: PUC/SP, n. 1, mai., 1994.
- MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 12. Ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- PEREIRA, Potyara A. P. A política social no contexto da Seguridade Social e do Welfare State: a particularidade da assistência social. Revista Serviço Social e Sociedade. São Paulo: Cortez, ano XIX, n. 56, p. 60-76, mar., 1998.
- \_\_\_\_\_. Como conjugar especificidade e intersetorialidade na concepção e implementação da política de Assistência Social. Revista Serviço Social e Sociedade. São Paulo: Cortez, ano XXV, n. 77, p. 54-62, mar., 2004.
- SEGUNDO, Rinaldo. Notas sobre o direito da criança. Disponível em: <http://www.jusnavigandi.com.br>. Acesso em : 05 jun. 2004.
- \_\_\_\_\_. O Estado e a Sociedade Civil perante o ECA e a LOAS. Revista Serviço Social e Sociedade. São Paulo: Cortez, ano XIX, n. 56, p. 09-22, mar., 1998.

### Sites consultados:

- www.ibge.gov.br Acesso em: 22 out. 2004.
- www.desenvolvimentosocial.gov.br Acesso em: 01 nov. 2004.



# André Lima-Cardoso Lança Livro sobre Estratégia Digital

## FICHA TÉCNICA

**Título:** Estratégia Digital - Vantagens competitivas na Internet

**Autor:** André Lima-Cardoso

**Número de páginas:** 152

**Preço:** R\$ 25,00

**Editora:** Ciência Moderna



Os modelos de negócio na Internet são muito debatidos e pouco documentados, principalmente por estudos de casos nacionais. Empresas nascidas pontocom ou vindas do chamado “mundo real”, muitas vezes, criam estratégias equivocadas para o mundo on-line, ora por tentar reproduzir exatamente os modelos que fizeram sucesso em terra, ora por ter comparativos estrangeiros.

Em *Estratégia Digital*, André Lima-Cardoso aborda as principais formas de negócio, desde os modelos entre empresas e consumidores (B2C), passa por empresas entre si (B2B) e outros menos famosos, porém promissores como P2P e C2C.

Além desses pontos, são analisadas questões de usabilidade, marketing on-line, webwriting e estratégias de receitas. Para ilustrar os exemplos e estudos abordados, são apresentados dois cases produzidos com Webb e Shoptime, referências nacionais em seus ambientes de negócio.

**Estratégia Digital – Vantagens competitivas na Internet** aborda:

- modelos de negócio e estudos de caso B2C e B2B;
- análise dos promissores P2P, C2C e C2B;
- premissas de webwriting, webdesign, marketing e estratégia;
- oportunidades em setores diferenciados;
- estratégias focadas no lucro;
- pontos-chave, áreas de risco (provendo soluções).

## Sobre o autor

André Lima-Cardoso é diretor de tecnologia da Infobase Consultoria, mestre em administração de empresas e MBA em administração e marketing, pelo Ibmecc-RJ. Graduado em processamento de dados pela PUC-Rio, é membro da Association for Information Systems e do Project Management Institute (PMI).

Vencedor do prêmio oferecido ao melhor projeto implantado na indústria farmacêutica em 2001, prestou consultoria em empresas como Globo.com, Bolsa de Valores, Embratel, Intelig, Merck, Xerox do Brasil, Bradesco Seguros, Banco Icatú, Ipiranga e Unisys.

Atualmente coordena o grupo de pesquisas sobre gerenciamento de projetos em sistemas de informação do PMI-Rio.

