

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

Cleverson de Oliveira Pena

**IMPLANTAÇÃO DO SERVIÇO DE ACOMPANHAMENTO DE
PROJETOS NA GERÊNCIA DE CONVÊNIOS DA FACULDADE DE
MEDICINA DA UFMG**

Belo Horizonte

2013

Cleverson de Oliveira Pena

**IMPLANTAÇÃO DO SERVIÇO DE ACOMPANHAMENTO DE
PROJETOS NA GERÊNCIA DE CONVÊNIOS DA FACULDADE DE
MEDICINA DA UFMG**

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Linha de pesquisa: Gestão e Educação

Orientadora: Professora Maria do Carmo de Lacerda Peixoto

Belo Horizonte

2013

**IMPLANTAÇÃO DO SERVIÇO DE ACOMPANHAMENTO DE
PROJETOS NA GERÊNCIA DE CONVÊNIOS DA FACULDADE DE
MEDICINA DA UFMG**

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Orientadora: Professora Maria do Carmo de Lacerda Peixoto

Aprovado em 11 de julho de 2013

BANCA EXAMINADORA

Professora Maria do Carmo de Lacerda Peixoto – Faculdade de Educação da UFMG

Professora Suzana dos Santos Gomes – Faculdade de Educação da UFMG

RESUMO

A Gerência de Convênios da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) atua na captação, formalização e prestação de contas de diversos Projetos de Ensino, Pesquisa, Extensão e Desenvolvimento Institucional. Entretanto, carece de uma atuação proativa no tocante ao acompanhamento durante a execução dos mesmos. Assim pretende-se implementar o serviço de acompanhamento de projetos no âmbito de atuação desta Gerência de Convênios.

Palavras-chave: - Projeto, Acompanhamento, Controle, Fundação de Apoio

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. DESENVOLVIMENTO	08
3. REFERÊNCIAS	18
4. ANEXOS	19

1. INTRODUÇÃO

A Faculdade de Medicina da UFMG tem em execução diversos Projetos de Ensino, Pesquisa, Extensão e Desenvolvimento Institucional, sendo financiados principalmente por órgãos públicos da área da saúde das três esferas de governo.

A Gerência de Convênios da Faculdade de Medicina da UFMG atua no desenvolvimento destes projetos através da formalização de Processos Administrativos para pactuação dos Instrumentos Jurídicos que culmina no recebimento de recursos financeiros.

Excluem-se aqui os projetos que são financiados por órgãos de fomento à pesquisa, uma vez que os instrumentos jurídicos utilizados para formalizar estes financiamentos são celebrados diretamente com os pesquisadores, com a anuência da Instituição de Ensino à qual o mesmo está ligado. Esta modalidade é muito utilizada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e, neste Estado, pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG). Nela, o próprio pesquisador beneficiário é responsável pelo desenvolvimento, acompanhamento e prestação de contas dos recursos recebidos.

Todavia, na Faculdade de Medicina, o maior número de projetos e também de volume de recursos captados são proveniente do Ministério da Saúde, Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais e Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. A execução dos recursos financeiros destes projetos pode ser realizada pela própria UFMG ou via contratação de Fundação de Apoio. No primeiro caso, a Faculdade tem maior controle sobre a execução financeira já que os procedimentos são realizados pelas seções administrativas da própria Universidade. Mas ainda assim, este acompanhamento pode não se mostrar tão eficiente do ponto de vista de execução física, ou seja, do alcance das metas, fidelidade ao planejamento inicial entre outros itens. Isto porque, atualmente, não há uma rotina de acompanhamento de projetos implantada na Faculdade de Medicina.

Quando o projeto é gerenciado com o apoio de uma Fundação, pode-se contar com o conhecimento adquirido pela mesma para a gestão de projetos. Ainda assim, nessa modalidade de execução, apesar da segurança contratual oferecida, durante o desenvolvimento do projeto a Faculdade de Medicina não tem controle efetivo sobre o mesmo já que todas as demandas são apresentadas diretamente à Fundação pelo coordenador do projeto.

Logo, há uma lacuna para a Faculdade de Medicina entre a formalização do projeto até o momento de prestar contas ao órgão financiador, vez que a execução fica sob responsabilidade de seu Coordenador e da Fundação de Apoio.

Assim, em caso de realização de auditoria pelos órgãos de controle interno ou externo ou ainda, como já dito, quando da prestação de contas ao final do projeto, a responsabilização primária é direcionada ao dirigente máximo do Órgão, neste caso o Magnífico Reitor e secundariamente ao Dirigente da Unidade onde está sendo executado o projeto.

Assim, a Instituição e seus dirigentes têm alto grau de responsabilização no caso de qualquer suspeita ou constatação de irregularidade, mas detêm pouca ação durante o período de proposição e execução do projeto minimizando a possibilidade de adoção de ações preventivas e corretivas de controle interno.

1.1 Justificativa

No intuito de colaborar para uma eficiente execução dos projetos bem como prestar maior segurança à Instituição e seus dirigentes, vislumbra-se a implantação do serviço de acompanhamento dos mesmos como uma ação proativa de grande importância à manutenção e aumento do volume de recursos angariados.

Em um cenário de crescimento do investimento em inovação dentro das Universidades e ainda da própria expansão universitária, uma ação como esta pode refletir positivamente para o crescimento da Instituição e de sua produção de conhecimento.

1.2 Objetivos

A realização desse trabalho visa o alcance do objetivo geral a seguir descrito, que balizará seu desenvolvimento, sendo ainda subdividido em objetivos específicos para sua melhor estruturação.

1.2.1 Objetivo Geral

Implantar o serviço de acompanhamento de projetos na Gerência de Convênio da Faculdade de Medicina da UFMG.

1.2.2 Objetivos específicos

Visando o cumprimento do objetivo geral descrito anteriormente, esse foi detalhado de modo a viabilizar sua execução, sendo definidos os seguintes objetivos específicos:

- Criar estrutura física e de recursos humanos para implantação do serviço;
- Desenvolver caderno documental próprio do setor para apresentação e padronização dos procedimentos de acompanhamento dos projetos;
- Auxiliar a coordenação de projetos a manter uma execução coerente ao planejamento do mesmo.

2. DESENVOLVIMENTO

Uma vez definido o projeto de intervenção iniciou-se a construção de um referencial teórico que fornecesse sustentação ao seu desenvolvimento além da busca de uma adequada metodologia, ofertando confiabilidade ao processo sem, contudo, prescindir do emprego de ferramentas de fácil utilização. Este arranjo é fundamental para o êxito desta intervenção visto que sua implantação não deve ser visto pelos coordenadores de projetos como mais um item de uma já extensa lista de exigência e entraves burocráticos. Isto porque ao oferecer a possibilidade de auxiliá-lo no planejamento, controle e acompanhamento das metas e ações propostas em cada projeto, o próprio coordenador torna-se um dos principais beneficiário desta intervenção.

O planejamento da implantação deste projeto de intervenção está detalhado a seguir através da apresentação de seu referencial teórico, metodologia e plano de ação.

2.1 Referencial Teórico

Para desenvolver as ações de acompanhamento de projetos no âmbito da Faculdade de Medicina da UFMG, torna-se necessário delinear o que são e quais tipos de projeto esta proposta espera acompanhar. De igual modo é importante destacar um importante ator neste processo, a saber, as Fundações de Apoio.

2.1.1 O que é um projeto?

Atualmente, muito se fala sobre projetos. Mas esta palavra tem um sentido muito amplo, podendo até mesmo significar a simples intenção de se fazer algo. Isto torna necessária apresentação de um conceito mais profissional sobre o assunto. Neste campo o Instituto de Gerenciamento de Projetos (Project Management Institute - PMI), é uma referência internacional, sendo uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos. Para PMI (2008, p.11) “Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

A partir deste conceito excluem-se, portanto, atividades funcionais que visam a estrita execução de ações que integram a rotina das instituições. Entretanto, pode-se elaborar projetos que busquem o melhoramento destas ações. Aí teremos um escopo definido de trabalho, com temporalidade delimitada, buscando entregar ao seu término um produto exclusivo e definido. Este produto por sua vez poderá integrar a rotina administrativa da instituição sem prazo determinado, tornando-se um processo de trabalho, novo ou atualizado, sendo repetido continuamente.

Não existe uma legislação federal que trate especificamente sobre projetos. Entretanto no Decreto 7.423/2010 que regulamenta a relação entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), demais Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) e as Fundações de Apoio, o legislador traz alguns itens básicos para a caracterização de projetos, quais sejam: objeto precisamente definido, projeto básico que detalhe sua forma de execução, prazo de execução limitado no tempo, bem como os resultados esperados, metas e respectivos indicadores. Esta caracterização apresentada reflete inteiramente a definição de projeto aceita pelo setor privado.

2.1.2 Fundações de Apoio

As Fundações de Apoio são pessoas jurídicas de direito privado constituídas pelas Instituições Federais de Ensino Superior ou Instituições Científicas e Tecnológicas. Seu objetivo é precipuamente dar suporte a projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico da IFES que a fundou.

O relacionamento entre IFES e Fundações de Apoio é instituído pela Lei nº 8.958/1994, que por sua vez é regulamentada pelo Decreto 7.423/2010. Nele, fica claro que o conceito de projeto desenvolvido pelo setor privado foi bem absorvido pelo legislador. Neste

caso específico, detalha-se ainda a proibição de a Fundação de Apoio realizar ou contratar serviços de natureza administrativa, manutenção predial ou de infraestrutura, ou outras tarefas que não estejam estritamente ligadas a execução de projetos de ensino, pesquisa, extensão e de desenvolvimento institucional.

O acompanhamento, por parte das IFES, dos projetos executados com o auxílio de Fundação de Apoio, está preconizado no arcabouço legal vigente. Por exemplo, destacam-se entre as exigências a existência de um servidor que atue como fiscal de Contrato, prevista tanto na Portaria Interministerial 507/2011 quanto na Lei nº. 8666/1993. Esta necessidade foi reforçada pelo Decreto 7.423/2010 que torna compulsória a elaboração de relatórios a serem analisados e aprovados pelas autoridades competentes da IFES atestando-se a correta execução física e financeira dos projetos.

O que se pode depreender destes exemplos é que o Governo cada vez tem exigido um maior controle por parte das IFES sobre a execução de projetos, sobre tudo desenvolvidos em parceria com as Fundações de Apoio, versando pela boa utilização dos recursos públicos.

Entretanto esse controle não pode ser alcançado sem a utilização de ferramentas adequadas. Caso contrário a simples adoção de relatórios, aprovados sem a devida verificação, torná-los-ão peças de um processo administrativo sem a capacidade de produzir o efeito pretendido.

2.1.3 Instrumentos de monitoramento e avaliação

Em geral, os projetos desenvolvidos no âmbito da Faculdade de Medicina da UFMG dispõem de um alto padrão de qualidade no que tange aos aspectos técnicos e científicos, demonstrando-se altamente eficazes. Todavia, pode-se dizer que “em nossa cultura, observa-se pouco conhecimento e pouca disposição para a adoção de métodos mais adequados e eficientes para planejamento e gestão de projetos”. (MOURA; BARBOSA, 2006, p.30)

Essa necessidade de acompanhamento de Projetos não surge em uma ação de desconfiança ou algo que se assemelhe. Como bem destacam Moura e Barbosa (2006, p.192), “controle não significa uma ação ou atitude de mera fiscalização autoritária ou impositiva ... consiste na ação continuada de comparar o desempenho real do projeto com o desempenho planejado, aplicando-se correções adequadas”.

Para se alcançar esse objetivo torna-se necessária a adoção de instrumentos capazes de subsidiar ações de controle ao longo da execução do Projeto. O PMI (2008, p.58) destaca um grupo de processos de monitoramento e controle como sendo “necessários para

acompanhar, revisar e regular o processo de desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes” e ainda que “o principal benefício deste grupo é que o desempenho do projeto é observado e mensurado de forma periódica e uniforme para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do mesmo”.

Esse grupo de processos de monitoramento idealizado pelo PMI é composto basicamente pelos seguintes processos: monitorar e controlar o trabalho do projeto; realizar o controle integrado de mudanças; verificar e controlar o escopo; controlar cronogramas e custos; realizar controle da qualidade; reportar o desempenho, monitorar e controlar os riscos e administrar as aquisições.

Tem-se também o modelo Skopos, sintetizado por Moura e Barbosa (2006, p.50) que trabalha em seu Plano de Monitoramento e Avaliação com os seguintes elementos estruturais “Matriz de Resultados e Produtos (quadro com resumo dos resultados e produtos); Planilha de Procedimentos de Monitoramento (com indicadores e instrumentos de coletas de dados); Planilha de Procedimentos de Avaliação (com indicadores e instrumentos de coletas de dados); Análise de risco (avaliação dos efeitos de hipóteses condicionantes no desenvolvimento do projeto)”.

No presente projeto de intervenção utilizaremos, como estudo piloto, um modelo simplificado da metodologia de trabalho preconizada pelo PMI, conforme descrito no item metodologia.

2.2 Metodologia

O acompanhamento de projetos tem como objetivo auxiliar a coordenação do projeto para que o mesmo seja realizado conforme planejado. Como padrão metodológico para o desenvolvimento deste projeto de intervenção, utilizaremos o guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 4ª edição, 2008. Este livro apresenta um conjunto de práticas em gestão de projetos publicado pelo PMI. Este guia indica a existência de cinco processos de gestão de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Entretanto, tendo-se em vista as características próprias de cada projeto e, principalmente, as demandas e obrigatoriedades já impostas pela legislação pertinente, serão destacados alguns itens indicados pelo PMBOK para acompanhamento de projetos. Assim, o

foco deste trabalho será a adoção de técnicas e ferramentas indicadas para o grupo de processos de monitoramento e controle.

A decisão de restringir o escopo deste trabalho a esse grupo de processos, objetiva evitar a duplicação de informações em formulários diferentes para um mesmo projeto e o aumento da burocracia já existente para formalização de projetos na Administração Pública visto que isto poderia ser entendido pela coordenação do projeto como retrabalho, tornando-se um fator de desmotivação para a participação.

2.2.1 Ferramentas de Controle

Dentre as ferramentas de controle sugeridas pelo Guia PMBOK, considerando a relevância, nível de detalhamento e adequação aos Projetos desenvolvidos na Faculdade de Medicina, serão utilizados os procedimentos descritos a seguir, sendo indicado para elaboração de relatório e gráficos o Sistema de Gerenciamento de Projetos OpenProject, software livre compatível com o sistema operacional utilizado pela Faculdade de Medicina da UFMG.

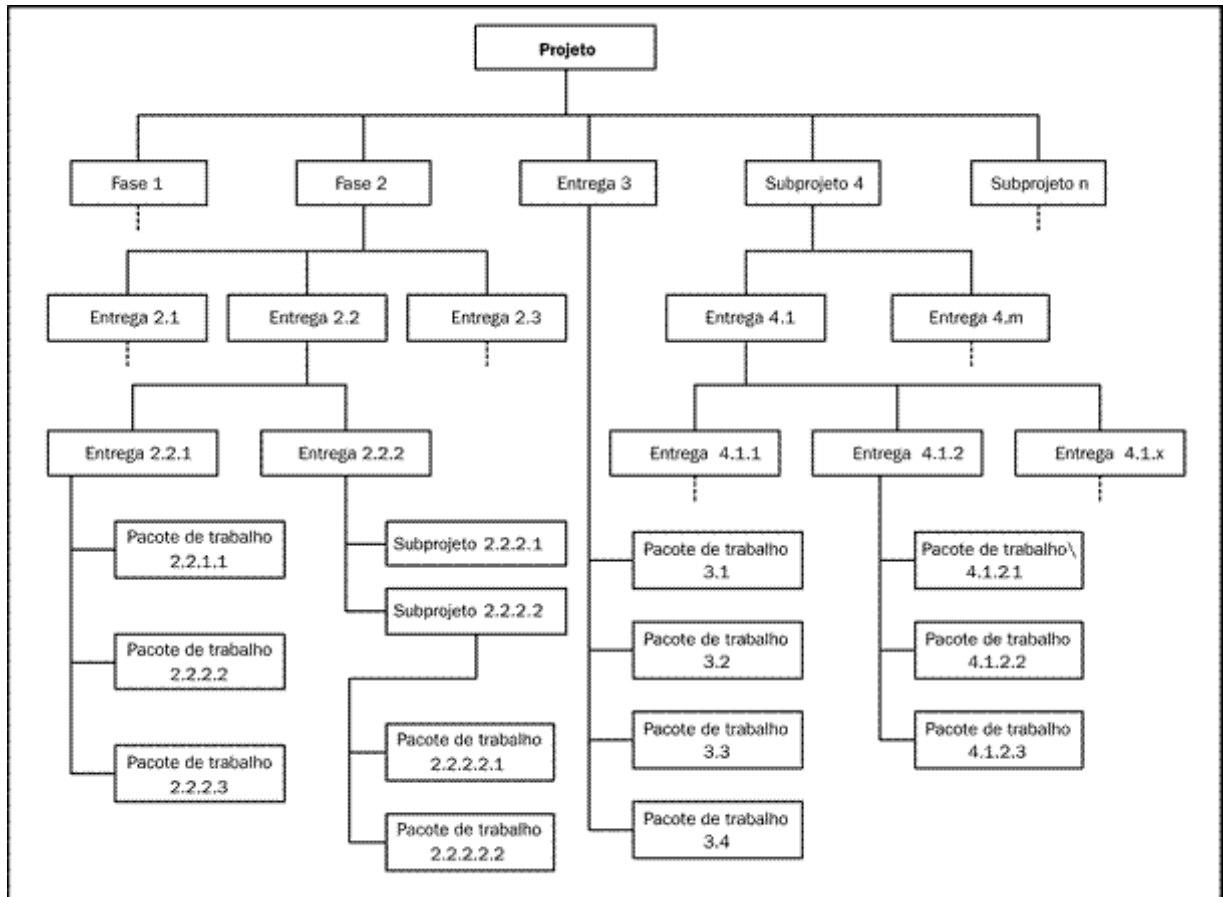
A utilização deste sistema de gerenciamento de projetos será importante principalmente para desenvolvimento de peças gráficas como a Estrutura Analítica de Projetos e o Gráfico de Gantt, ferramentas que serão mais bem detalhadas à frente. O uso de representações gráficas é extremamente útil e eficaz para transmitir informações de uma maneira mais clara e acessível para os atores envolvidos em processos administrativos. De especial modo seus benefícios aplicam-se para os projetos que contam com equipes heterogêneas e, por vezes, alocadas em setores e instituições diferentes.

2.2.1.1 Estrutura Analítica de Projeto

Segundo o PMI (2008, p.49) “a Estrutura Analítica de Projeto (EAP) é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil.” A EAP é uma forma gráfica de demonstrar as ações a serem executadas em vários níveis e sua ligação com cada etapa. Isto provê aos participantes do projeto uma visão gráfica global, permitindo visualizar também a hierarquização das atividades/tarefas. Seus benefícios são especialmente percebidos quando clarifica a

composição de cada fase/etapa do projeto, demonstrando as atividades e ações que a compõem de maneira visualmente acessível e autoexplicativa.

Figura1: Modelo de Estrutura Analítica de Projeto (EAP)

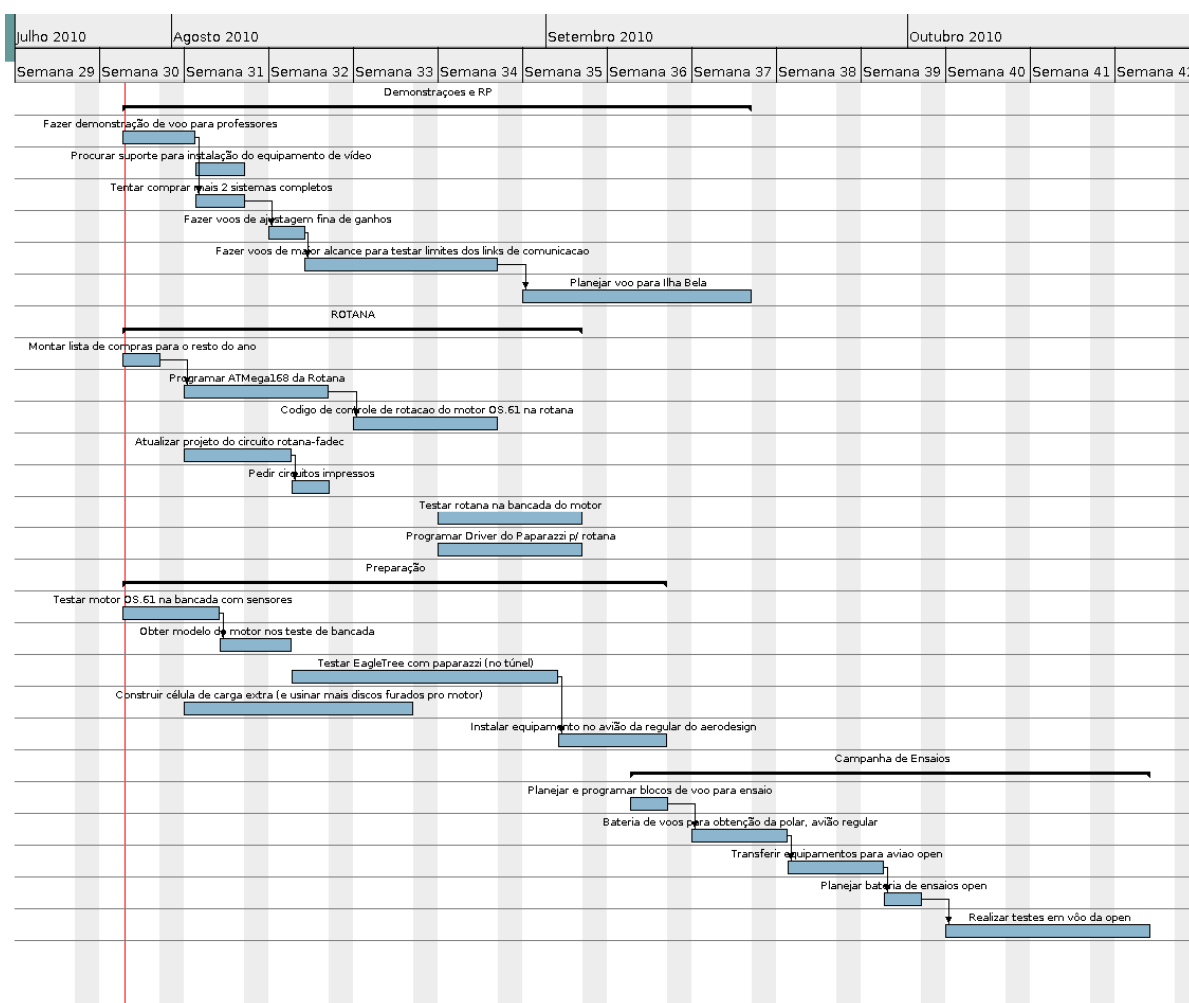


Fonte: Francisco Ferrari (2013)

2.2.1.2 Gráfico de Gantt

O Gráfico ou Diagrama de Gantt é a ferramenta que possibilita a representação gráfica das ações/atividades e sua relação com a execução cronológica do projeto. A partir das informações do projeto, este gráfico demonstra de maneira comparativa a linha de base do planejamento com as linhas de execução, ou seja, os prazos inicialmente definidos para cada atividade, ação, tarefa e a real execução. Ele demonstra assim, para cada item: o início planejado e o início executado; o término planejado e o término executado; a duração planejada e a duração executada.

Figura 2: Modelo de Gráfico de Gantt



Fonte: Violato (2010)

2.2.1.3 Relatório de Atividades Pendentes

Acompanhando o andamento das atividades planejadas através das ferramentas EAP e Gráfico de Gantt, é possível gerar um relatório de atividades pendentes. Valioso para a equipe do projeto, este relatório irá registrar a execução do mesmo em dado momento, apresentando, por exemplo: tarefas não iniciada; tarefas com início próximo; tarefas em andamento; tarefas concluídas; tarefas em atraso; tarefas adiadas.

Apesar do foco deste relatório ser as atividades pendentes, seu objetivo principal não é simplesmente registrar erros ou atrasos, mas sim, ser uma ferramenta que clarifique o andamento do projeto, instrumentalizando coordenador e equipe de projeto para uma execução mais eficiente.

2.3 Plano de Ação

O projeto de intervenção será desenvolvido e implantado na própria Gerência de Convênios da Faculdade de Medicina da UFMG, setor em que são formalizados os Processos Administrativos de projetos desenvolvidos nesta unidade.

Seu principal cliente será a Diretoria da Faculdade de Medicina da UFMG, além dos Coordenadores de Projeto. Seus participantes diretos serão os colaboradores lotados na Gerência de Convênios e os Coordenadores de Projetos, bem como sua equipe auxiliar, se for o caso.

A primeira ação desenvolvida será o treinamento dos colaboradores lotados na Gerência de Convênios para conhecimento do novo serviço e para utilização das ferramentas de acompanhamento de projetos a serem empregadas.

Para criação de um ambiente experimental do serviço de acompanhamento de execução de projetos, será instituída amostra não probabilística. Inicialmente serão pré-selecionados dois projetos de cada Departamento Acadêmico e Órgão Complementar da Unidade.

Após essa pré-seleção, será realizada reunião conjunta com os coordenadores destes projetos para apresentação do escopo de trabalho e ferramentas a serem utilizadas. Espera-se que após a aceitação de participação por parte dos coordenadores mantenha-se ao menos um projeto por departamento e órgão complementar para manter uma amostra diversificada de projetos.

Formada a amostra de projetos que serão acompanhados nesta fase experimental, será iniciada a utilização das ferramentas de acompanhamento de projeto, buscando-se informações a partir da documentação já existente nos Processos Administrativos de cada um e ainda por meio de reuniões a serem realizadas de maneira individual com os coordenadores dos mesmos.

O primeiro documento a ser elaborado deve ser a Estrutura Analítica de Projetos (EAP). A partir dela, mensalmente serão gerados o Gráfico de Gantt e o Relatório de Atividades Pendentes. De acordo com as informações coletadas serão realizadas mensalmente ou até no máximo trimestralmente reuniões de acompanhamento de projeto, de acordo com os resultados apresentadas pelas ferramentas supracitadas.

Estas reuniões serão realizadas entre a equipe da Gerência de Convênios e a equipe de coordenação dos projetos visando à apresentação e avaliação das informações coletadas,

discussão de possíveis causas e, principalmente, a busca de solução para as dificuldades encontradas. Ocasionalmente, os resultados destas reuniões poderão gerar mudanças na documentação do projeto, como no cronograma de execução física e financeira. Estas alterações devem ser oficializadas nos respectivos Processos Administrativos, e deverá observar as limitações impostas pela legislação pertinente.

Estas atividades se repetirão ciclicamente até o término do projeto, quando serão iniciados os processos de encerramento dos mesmos, que consistem no acompanhamento da finalização de todas as ações previstas e o alcance das metas e objetivos propostos. Nesta etapa do acompanhamento verifica-se também a organização de documentação do projeto, o encerramento de eventuais contratos de prestação de serviços e a elaboração de relatórios finais e demais providências necessárias conforme o caso.

2.3.1. Cronograma

A implantação e desenvolvimento deste projeto seguirão o cronograma apresentado no Anexo I.

2.3.2. Investimento

Para realização deste Plano de Ação detalhado, estima-se um investimento equivalente a R\$ 680,00 (seiscentos e oitenta reais), detalhado no Anexo II.

2.3.3. Monitoramento e avaliação

O monitoramento deste projeto de intervenção será realizado trimestralmente através da análise dos relatórios de acompanhamento de projeto, considerando os desvios em relação ao escopo, incongruências relativas aos cronogramas de execução física e financeira, alcance das metas, etc. Pretende-se depreender se o acompanhamento dos projetos pela Gerência de Convênios está contribuindo efetivamente em sua finalidade.

Após seis meses do início do serviço de acompanhamento será realizado um levantamento específico quantos aos instrumentos e métodos utilizados de modo a aferir a compatibilidade destes com os tipos de projetos acompanhados. A partir desta análise poderão ser feitas adequações necessárias ao serviço desde adaptações até substituição de ferramentas.

Após 12 meses de sua implantação será realizada uma reunião entre equipes de coordenação dos Projetos acompanhados e as equipe da Gerência de Convênios e Diretoria da Faculdade de Medicina da UFMG, visando subsidiar a decisão de estender as ações de acompanhamento a todos os projetos em execução, ou a manutenção de utilização de amostras tendo-se em vista o cenário real à época incluindo-se restrições financeiras, de pessoal entre outras, ou mesmo o encerramento deste serviço caso a avaliação custo-benefício não seja favorável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 22 jun. 1993.

BRASIL. Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto no 5.205, de 14 de setembro de 2004. **Diário Oficial da União**, Brasília, 31 dez. 2010.

BRASIL. Portaria Interministerial nº 507, de 24 de novembro de 2011. Estabelece normas para execução do disposto no Decreto no 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, revoga a Portaria Interministerial nº 127/MP/MF/CGU, de 29 de maio de 2008 e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 28 nov. 2011.

MOURA, Dacio G.; BARBOSA, Eduardo F. **Trabalhando com Projetos**: planejamento e gestão de projetos educacionais. Petrópolis: Vozes, 2007. 246p.

PMI, Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Estados Unidos da América: PMI, Project Management Institute, 2008. 337p.

ANEXO I

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Item	Ações	Meses													
		2013						2014							
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Instalação do software livre OpenProject nos computadores da Gerência de Convênios da Faculdade de Medicina da UFMG	X													
2	Treinamento dos colaboradores da Gerência de Convênios da Faculdade de Medicina da UFMG para utilização das ferramentas e métodos para acompanhamento de Projetos	X													
3	Pré-seleção de projetos para formação de amostra	X													
4	Reunião para divulgação junto aos coordenadores dos Projetos selecionados para acompanhamento	X													
5	Elaboração da documentação e utilização de ferramenta de acompanhamento de Projetos		X												
6	Reuniões de Acompanhamento de Projetos			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
7	Análise quanto a adequação das ferramentas utilizadas para o acompanhamento							X						X	
8	Avaliação do Projeto de Intervenção para definição quanto a expansão do serviço de acompanhamento de Projetos a todos os Processos Ativos														X

ANEXO II

INVESTIMENTO (18 meses)

Especificação	Valor Unitário	Valor Total
Aquisição de material bibliográfico	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Material de Divulgação	R\$ 18,00	R\$ 180,00
Lanche para evento de divulgação	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Valor Total		R\$ 680,00