

# UMA FACETA ESQUECIDA NA REALIZAÇÃO DE PROJECTOS: O ESFORÇO DISPENDIDO (OU TAXA DE ESFORÇO)<sup>1</sup>

Marcos Olímpio Gomes dos Santos<sup>2</sup>

## ÍNDICE

Abstract.....	1
I Introdução e Metodologia	
I.1. Introdução.....	2
I.2. Metodologia.....	2
II Sobre a noção de Taxa de Esforço.....	2
III A Taxa de Esforço na Avaliação.....	3
Discussão e Reflexões Finais.....	5
Bibliografia Consultada.....	6

Évora  
11 de Julho de 2008

---

<sup>1</sup> Documento em aberto (*living document*), susceptível de ser reformulado por sugestão dos leitores ou devido a recolha de informação adicional.

<sup>2</sup> Sociólogo. Investigador externo do Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia "Augusto da Silva" da Universidade de Évora ([mosantos@uevora.pt](mailto:mosantos@uevora.pt)).

## **ABSTRACT**

No presente texto em construção aborda-se a questão do esforço dispendido para concretização de actividades ou objectivos, faceta esta, que na óptica do autor não tem sido suficientemente evidenciada, nomeadamente nos processos de avaliação.

Palavras chave: Actividades; Indicadores de esforço; Objectivos; Projectos; Taxa de esforço; Avaliação.

## I - INTRODUÇÃO E METODOLOGIA

### I.1. Introdução

É possível constatar que na concretização de diversas actividades atinentes à consecução dos objectivos traçados, pode ocorrer um esforço (humano e financeiro) nem sempre correspondido proporcionalmente em termos de resultados obtidos.

Esta dimensão raras vezes é contemplada na avaliação, ficando oculto todo o volume de trabalho realizado e despesas efectuadas em tais circunstâncias, que em alguns casos atinge dimensões razoáveis.

O presente artigo tem como finalidade abordar essa questão, apresentando algumas sugestões para que seja possível incluir essa faceta dos projectos na respectiva avaliação, e subsequentemente explorar as lições aprendidas.

### I.2. Metodologia

Inicialmente procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica conducente ao conhecimento e análise de anteriores trabalhos realizados sobre os conceitos taxa de esforço e indicadores de esforço.

Não tendo sido possível recolher nenhuma informação relevante na bibliografia consultada, foi elaborado então um exemplo a partir de relatos que o autor tinha memorizado ao longo dos contactos estabelecidos com intervenientes em situações que poderiam constituir autênticos estudos de caso.

## II - SOBRE A NOÇÃO DE TAXA DE ESFORÇO

No âmbito deste trabalho considera-se como taxa de esforço a relação entre por um lado o número de iniciativas ou tarefas levadas efectivamente a cabo em vários momentos pelos agentes de um projecto com vista a obter um determinado resultado, e, o por outro lado número de iniciativas ou tarefas iniciais concretizadas num primeiro momento de lançamento da iniciativa.

Esse número pode ser considerado razoável, equilibrado, aceitável, proporcional, expressivo, pesado ou oneroso.

Há indicadores que podem ilustrar esta noção. Por exemplo, para a realização de um encontro ou de uma sessão o promotor divulga num primeiro momento o evento junto de potenciais interessados, enviando convites para oradores e participantes. Porém, algumas vezes, para além destes contactos, e quando se aproxima a data do evento, se o número de respostas é diminuto, há que reforçar em outros momentos os convites com novos telefonemas, *mails*, contactos pessoais, etc.

Efectuar telefonemas pode ser medido através do número de chamadas e da estimativa de custos inerentes. Enviar *mails* pode ser também medido através do número de mensagens enviadas. Para além destes indicadores também o tempo gasto, constitui um dos mais relevantes indicadores para ilustrar a taxa de esforço.

No quadro seguinte, consta uma demonstração do raciocínio efectuado para se calcular uma taxa de esforço referente à sessão de encerramento de um projecto.

Quadro 1 - Exemplo utilizado para cálculo de uma taxa de esforço

Expressão dos indicadores Designação dos Indicadores e taxas	Nº	Tempo estimado	Preço total estimado
Potenciais participantes	50	--	--
Convites ou informações via postal	50	120' = 2 horas	€50
e-mails por destinatário (adicionais)	50	60' = 1 hora	€20
Telefonemas por destinatário (adicionais)	Tentados = 80 Conseguidos = 40	60' = 1 hora	€25
Nº de presenças efectivas no evento	20		
Nº de presenças / Nº de contactos	20/50 = 40%	4 horas = 200%	€95 = 190%
Taxa adicional de esforço humano		2 horas = 100%	
Taxa adicional de esforço financeiro			€45 = 90%

Significa este exemplo que para um grau de eficácia de 40%, teve lugar um esforço adicional de 100% em tempo dispendido e um esforço financeiro adicional de 90%.

### III - A TAXA DE ESFORÇO NA AVALIAÇÃO

Geralmente na avaliação recorre-se a vários critérios para ajuizar dos méritos de uma intervenção ou evento. De entre esses critérios pode-se destacar a eficácia, a eficiência, a pertinência, a relevância, a utilidade, a sustentabilidade, os impactos (potenciais), etc.

Pode suceder porém que o grau de eficácia, a sustentabilidade e os impactos potenciais de um projecto, se situem muito abaixo do desejável ou mesmo ao nível do desejável, tendo porém havido para um investimento (em tempo e verbas dispendidas) superior ao que em condições normais seria exigível, *inputs* estes que só parcialmente são quantificados e considerados para efeitos de avaliação (e mesmo de monitorização). A eficiência do projecto pode assim ser considerada insatisfatória, desproporcionada ou desequilibrada face a uma reduzida eficácia alcançada (apurada em função de indicadores de resultados, complementados com indicadores de realização e por vezes também de impacte), no que se refere por exemplo aos Objectivos, mas que podem também ser extensível às Actividades.

No quadro 2, apresenta-se uma matriz que ilustra o relacionamento entre os referidos indicadores e a respectiva taxa de esforço a indicar pelos agentes do projecto, segundo uma escala que consta mais abaixo.

No relatório da avaliação, pode proceder-se à apresentação destas informações sob um outro formato, tendo subjacente as questões seguintes: Quais são os resultados por Objectivo? Obtidos através de que realizações? E com que taxa de esforço?.

Quadro 2 - Indicadores e Taxa de Esforço para Objectivo 1 do projecto X

Indicadores de resultados (IRt)	Indicadores de realização (IRz)	Taxa de esforço (TE)
IRt 1	IRz 1	TE 1
IRt 2	IRz 2	TE 2
...	...	...
IRt n	IRz n	TE n

Salvo raras excepções, não é possível nem pertinente quantificar o esforço dispendido com a amplitude e profundidade acima descritas. No entanto, caso seja considerado de interesse traçar uma aproximação a esse esforço, então é preferível optar por uma solução mais expedita e que não sobrecarregue os agentes do projecto com trabalho supérfluo. Uma saída consiste em optar pela indicação numa escala de 5 pontos do nível ou grau de esforço dispendido, conforme consta no quadro 3.

Sendo uma solução rudimentar permite no entanto aos intervenientes (agentes, avaliadores e destinatários da avaliação) uma aproximação ao esforço de facto dispendido para obter os resultados alcançados.

Quadro 3 - Proposta de escala para classificação da taxa de esforço

0	1	2	3	4
<b>Nada</b> Expressiva Onerosa Pesada	<b>Pouco</b> Expressiva Onerosa Pesada	<b>Medianamente</b> Expressiva Onerosa Pesada	<b>Razoavelmente</b> Expressiva Onerosa Pesada	<b>Muito</b> Expressiva Onerosa Pesada
<100%	101 - 149%	150 - 199 %	200 - 249%	>250%
<1	>1 ≤ 1,5	>1,5 ≤ 2	>2 ≤ 2,5	>2,5

O recurso a percentagens e rácios como referências auxiliares, poderá facilitar a opção pelo ponto da escala que cada respondente considerar que mais se adequa à situação sob análise. A interpretação de cada uma das colunas pode ser feita conjugando na vertical as quatro linhas, sendo que por exemplo a 2ª coluna significa que a taxa de esforço é superior a 1 vez e inferior a 1,5 vezes a taxa normalmente aceitável para realização da iniciativa.

## DISCUSSÃO E REFLEXÕES FINAIS

Sendo um instrumento rudimentar e nem sempre aplicável, a taxa de esforço pode ser considerada como uma imperfeição operacional e só deve ser incluída no processo de avaliação mediante concordância dos responsáveis pela iniciativa a avaliar.

Uma das questões prévias que este instrumento coloca, consiste na quantificação de algumas dimensões pertinentes a considerar, de que a título de exemplo se sublinha o esforço considerado razoável para uma pesquisa na Internet sobre um tema de interesse para concretização de actividades de um determinado projecto.<sup>3</sup>

Se o cálculo ou a aproximação à taxa de esforço pode apresentar algum interesse, esta informação deverá ser complementada com a identificação e análise das lições aprendidas (ou confirmadas, como por exemplo sobre: i) a taxa de participação, ii) não respostas, iii) não comparências de convidados que tinham confirmado presença, iv) oportunidade da data do evento, etc.), a fim de que no futuro, os intervenientes possam estar mais apetrechados para ultrapassar obstáculos e/ou evitar frustrações com que frequentemente se deparam na actividade conducente à concretização de projectos ou eventos.

---

<sup>3</sup> Contactos com técnicos de projectos Equal apontam para um limiar razoável de 7 horas, limite após o qual a taxa de esforço ultrapassará os 100%.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

CAPUCHA, Luís, PEGADO, Elsa, SALEIRO, Sandra Palma, (1999), *Definição, Contributos e Precedentes da Avaliação*, Metodologias de Avaliação de Intervenções Sociais, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Lisboa

GUERRA, Isabel Carvalho (2000), *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção- O Planeamento em Ciências Sociais*, Cascais, Principia, Publicações Universitárias e Científicas

SCHIEFER, Ulrich e tal (2006), *MAPA - Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos*, Cascais, Principia