

# Avaliação de aplicações das boas práticas na gestão de projetos sociais para instituições do terceiro setor

## *Evaluation of applications of good practices in the management to social projects for nonprofit sector institutions*

### Resumo

Este artigo procura avaliar aplicações dos processos e boas práticas recomendadas na gestão em projetos sociais desenvolvidos em instituições do terceiro setor. Estas iniciativas apresentam particularidades que se mostram desafiadoras à gestão de projetos clássica empresarial. Em um primeiro momento, foram identificadas as semelhanças entre projetos empresariais e sociais; posteriormente foram identificadas algumas dificuldades inerentes ao trabalho social que influenciam negativamente a gestão de projetos, tais como: restrição financeira, indisponibilidade de recursos, falta de experiência gerencial e ferramentas voltadas para projeto. O delineamento da pesquisa baseou-se no em um estudo exploratório, com abordagem qualitativa conduzido por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado com gestores de 5 ONGs, sendo empregado o método da análise de conteúdo com o uso do *software Nvivo*. Como resultado, foram analisadas e identificadas as relações dessas organizações às práticas sugeridas pelo PMBOK no que diz respeito aos processos de Gerenciamento de Escopo, Tempo, Custos, Riscos e Qualidade. Além disso, foi observado que apesar das dificuldades tipicamente impostas ao Terceiro Setor, os gestores demonstraram conhecimento das boas práticas de projetos, no qual algumas delas se mostraram aplicáveis às realidades das ONGs.

**Palavras-chave:** gestão de projetos; projetos sociais; terceiro setor; boas práticas.

### Abstract

This article aims to evaluate applications of the processes and best practices recommended by the project management in social projects developed in institutions of the nonprofit sector. These initiatives feature particularities that are challenging to classic business project management. At first, the similarities between business and social projects were identified; subsequently, some difficulties inherent to social work were identified that negatively influence project management, such as financial constraint, unavailability of resources, lack of managerial experience and project-oriented tools. The research design was based on an exploratory study, with a qualitative approach conducted through a semi-structured survey route with managers from 5 NGOs, using the content analysis method with the use of Nvivo software. As a result, the relationships of these organizations to the practices suggested by the PMBOK which relates to Scope, Time, Costs, Risks and Quality processes were analyzed and identified. In addition, it was observed that, despite the difficulties typically imposed on the nonprofit sector, managers demonstrated a knowledge of good project practices, in which some of them proved to be applicable to the realities of NGOs.

**Keywords:** project management; social projects; nonprofit sector; best practices.

Miriam Christi Oishi Nemoto<sup>1</sup>

Daniilo Albuquerque Silva<sup>2</sup>

Luis Hernan Contreras Pinochet<sup>3</sup>

1 Professora do Departamento de Administração da Escola Paulista de Política, Economia e Negócios (EPPEN) da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Brasil. <<http://orcid.org/0000-0002-9114-3933>>; [miriam.oishi@unifesp.br](mailto:miriam.oishi@unifesp.br)

2 Pesquisador e graduado em Administração pela Escola Paulista de Política, Economia e Negócios (EPPEN) da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Brasil. [daniiloalb10@hotmail.com](mailto:daniiloalb10@hotmail.com)

3 Professor do Departamento de Administração da Escola Paulista de Economia, Política e Negócios (EPPEN) da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Brasil. <<http://orcid.org/0000-0003-2088-5283>>; [luis.hernan@unifesp.br](mailto:luis.hernan@unifesp.br)

## 1 Introdução

As organizações da sociedade civil sem fins lucrativos (OSFL) têm aumentado sua participação na sociedade exigindo dessas entidades maior profissionalização na gestão de projetos qualificados (Heckert & Silva, 2008). Este tipo de organização deve fazer uso de técnicas administrativas que permitam a sua autossustentabilidade, a fim de desempenharem seus papéis (Oliveira, Ross, & Altimeyer, 2005). A adoção de técnicas de planejamento estratégico, bem como de gestão de projetos tem recebido aceitação entre as organizações sem fins lucrativos.

Diante desse cenário, para orientar estas organizações e os gestores, existem metodologias de gerenciamento de projetos baseadas em boas práticas de gestão que sugerem uma série de processos que visam padronizar as atividades para uma alocação mais racional de recursos. Segundo o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Portanto, um projeto é entendido como um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custo e qualidade (PMI, 2012).

No entanto, não são somente as organizações que idealizam e executam projetos. É muito comum ver empreendimentos de natureza social sendo realizados por instituições sem fins lucrativos. O terceiro setor ganha um papel importante e de atenção nas dinâmicas da sociedade civil moderna e tem contribuído para o desenvolvimento assistencial e social como um todo. Na maioria dos casos, observam-se iniciativas que buscam sanar uma carência social, porém sem um objetivo, escopo, prazo ou custo definidos (Gomes, 2014; Kalchschmidt & Landoni, 2014; Lacruz & Cunha, 2018).

Neste contexto, um projeto social representa um esforço planejado e coordenado para resolver um problema ou atender a determinadas carências de um grupo social. Embora apresentem características diferentes dos projetos corporativos, os projetos sociais também necessitam ter seus resultados avaliados para verificar se os recursos estão sendo efetivamente gerenciados a fim de buscar atingir os objetivos definidos, possibilitando a prestação de contas às partes interessadas no projeto.

A experiência em empreendimentos sociais aponta para deficiências no gerenciamento desses projetos e para a falta de uso estruturado de uma metodologia baseada nas boas práticas em gestão de projetos. Essa necessidade de práticas adequadas ao aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão na gestão dos projetos, em especial na área social (Campos, Abegão, & Delmaro, 2002; Golini, Kalchschmidt, & Landoni, 2014) se mostra fundamental na definição

dos objetivos, controle, captação de recursos e eficácia da gestão.

Do ponto de vista social, o artigo busca contribuir para que as instituições do terceiro setor envolvidas possam verificar os efeitos sociais provocados nas comunidades onde seus respectivos projetos são desenvolvidos. Desse modo, este artigo procura avaliar aplicações dos processos e boas práticas recomendadas na gestão em projetos sociais desenvolvidos em instituições do terceiro setor.

O artigo possui a seguinte estrutura: introdução, referencial teórico (que fornece a base conceitual do tema), metodologia, análise dos resultados, e por fim, as conclusões e considerações finais.

## 2 Referencial teórico

Nesta seção são apresentadas as abordagens teóricas que sustentaram esta pesquisa, subdivididas em: gestão de projetos, PMI e boas práticas no processo de gerenciamento; e terceiro setor no Brasil e projetos sociais.

### 2.1 Gestão de Projetos, PMI e boas práticas no processo de gerenciamento

Para a *Association for Project Management* (APM), a definição de projeto é um esforço único e transitório tomado para atingir objetivos planejados, que podem ser estipulados em termos de saídas ou benefícios (APM, 2012). Para o *Office of Government Commerce* (OGC), gerenciamento de projetos é o planejamento, delegação, monitoramento e controle de todos os aspectos do projeto, bem como a motivação dos envolvidos, para atingir os objetivos do projeto dentro da performance esperada de tempo, custo, qualidade, escopo, benefícios e riscos (OGC, 2009).

Os conceitos também se assemelham em relação ao gerenciamento de um projeto. Para a APM, que estabelece que o gerenciamento de projetos é a aplicação de processos, métodos, conhecimento, habilidades e experiência para atingir os objetivos do projeto (APM, 2012). Gerenciar um projeto significa identificar os requisitos do cliente, se adaptar às mudanças, necessidades e expectativas das partes interessadas no decorrer do projeto, equilibrar e gerenciar restrições, escopo, qualidade, cronograma, orçamento, pessoas e riscos (PMI, 2012). Além disso, o gerenciamento é a integração de uma série de atividades que possibilitam às organizações atingirem suas metas com planejamento, organização, coordenação e controle de todos os fatores que englobam o projeto, trazendo benefícios e competências aos *stakeholders* (Richman, 2011; Cianfanelli & Pessoa, 2014).

A premissa básica de todo projeto é um gerenciamento estruturado e profissional (Patah & Carvalho, 2012; Huang, Asce, & Lim, 2013). Desta maneira, o principal fator que conduz a efetividade dos resultados de um projeto é o seu planejamento, ou seja, a adoção de estratégias e a escolha de um cenário mais adequado ao clima e ao ambiente organizacional.

Dentro do contexto gerencial de projetos, assim, a metodologia de projetos como um conjunto de políticas, práticas, processos, ferramentas, técnicas e modelos que apoiam o gerente na implementação de um projeto. A principal função de uma metodologia de projetos em uma organização é ajudar os gerentes a entender melhor os processos necessários e o ciclo de vida do projeto, bem como as ferramentas e *templates* mais adequados para o gerenciamento (Joslin & Müller, 2015; Joslin & Müller, 2016).

É evidente a importância de uma metodologia de projetos para o sucesso das organizações. Nesse sentido, a vantagem competitiva mais valiosa para uma organização pode ser representada pela aplicação bem-sucedida de metodologias ao nível corporativo. Uma boa metodologia é conhecida, seguida, aplicada e respeitada pelos membros da equipe do projeto, levando os times a deixar o planejamento e partir para a ação. As principais dimensões a serem consideradas na adoção de uma metodologia de projetos são: complexidade do projeto (de uma perspectiva técnica e gerencial), qualidade, tempo, custos e a equipe envolvida. A falta de uma metodologia de projetos ou seu uso inadequado foi destacada pelo *The Standish Group* (2010) como um dos dez maiores fatores que contribuem para o fracasso em projetos.

As boas práticas do PMI recomendam o gerenciamento de projetos por meio da realização de 47 processos que abrangem cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. É importante diferenciar o ciclo de vidas de grupos de processos, pois estes organizam e definem de que maneira as atividades devem ser conduzidas para que todos os requisitos do projeto sejam atendidos (PMI, 2012).

Os grupos de processos estão interligados pelos objetivos do projeto. Geralmente, as saídas de um procedimento se tornam entradas para que outros se iniciem na sequência: o grupo de processos de planejamento tem como saída uma estratégia de gerenciamento que será base para o grupo de processos de execução, sendo frequentemente atualizado conforme se desenvolve. Além disso, os grupos se configuram em atividades sobrepostas, ocorrendo em diferentes intensidades durante o ciclo de vida do projeto.

Em suma, o PMBOK representa um conjunto de práticas genéricas e abrangentes que visa atender os mais diversos tipos de projetos (PMI, 2012). Por

essa razão, as organizações adaptam seus conceitos segundo suas próprias características e necessidades.

As boas práticas de gestão de projetos definidas pelo PMI podem ser adotadas em inúmeros tipos de projetos, incluindo aqueles de natureza social. Esta nova abordagem mudou a concepção de projetos para as organizações, avaliando questões relacionadas à Responsabilidade Social, além dos aspectos econômicos do negócio, como, por exemplo, a formação de parcerias com o terceiro setor e fornecedores socialmente responsáveis com o intuito de diminuir o impacto ambiental dos produtos (Patah & Carvalho, 2012).

## 2.2 Terceiro Setor no Brasil e os projetos sociais

Resgatando o conceito de “Terceiro Setor”, é comum encontrar na literatura suas definições ligadas à ideia de “Sociedade Civil”. Alves (2004) trata do assunto, dizendo que o conceito de “Sociedade Civil” está ligado ao de ‘Terceiro Setor’ quase como um sinônimo. Essa confusão entre os conceitos reflete uma forma de representação despolitizada da “parte pelo todo”. O autor critica o uso de termos com o mesmo significado, como setor da Sociedade Civil. No Brasil, a Lei das OSCIPs (também chamada Lei do Terceiro Setor) utiliza-se do termo ao denominar-se Organizações da Sociedade Civil de Público. Keane (1998) defende que não se pode fazer uso de comparação entre os termos, visto a terminologia “sociedade civil” ter uma abrangência muito maior, não podendo ser resumida apenas a um conjunto de associações e instituições.

A esfera civil envolve conexões não governamentais e não econômicas, como associações, organizações e movimentos, emergidos de forma espontânea e cientes dos problemas da sociedade na vida privada, cujos efeitos são amplificados na vida pública. A sociedade civil a partir da compreensão inicial de considerar o termo é definido como um agente de equilíbrio que buscava dar assistência ao indivíduo e amenizar as desigualdades produzidas pelo capital e o mercado.

Portanto, apesar da importância das ONGs na democratização da sociedade, a simples existência de um setor destas organizações não é o suficiente para alcançar os resultados esperados (Mercer, 2002; Gomes, 2014).

O terceiro setor é entendido pela economia clássica, cuja literatura definia a sociedade em setores baseados na finalidade de seus agentes econômicos. O primeiro setor é representado pela máquina pública do Estado, enquanto que o segundo é composto por agentes de interesse privado, formadores do mercado. Organizações não-governamentais, sem fins lucrativos são, portanto, as instituições que formam o denominado terceiro setor (PMI, 2008). Logo, representam

um conjunto de organizações e iniciativas privadas, sem fins financeiros, que trabalham no sentido de buscar a produção de bens e serviços públicos.

A *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (JHCNPSP), da *John Hopkins University*, e o *System of National Accounts* (SNA) da Organização das Nações Unidas (ONU) classificam as organizações do terceiro setor como: formalmente constituídas; privadas; não distribuidoras de lucro, devendo eles serem reinvestidos na própria instituição; autogeridas; possuem alguma atividade de voluntariado em suas atividades ou administração (Salamon & Anheier, 1992).

Dentre os fatores que foram cruciais para o desenvolvimento e difusão do terceiro setor em vários países: a necessidade de melhoria socioeconômica, a valorização dos interesses individuais por parte do mercado e os incentivos fiscais, especialmente para ONGs de cunho educacional, religioso, científico e filantrópico (Butyrina & Vlasova, 2014).

Finalmente, pode-se dizer que o terceiro setor é parte essencial da sociedade civil. As instituições e organizações que a compõem promovem uma oratória sobre a resolução de problemas ligados a questões sociais, sendo, portanto, um assunto de interesse público. A natureza assistencialista destas organizações está relacionada intimamente com o voluntariado e a responsabilidade social como formas de amenizar as mazelas sociais, substituindo o que na teoria seria papel do poder público.

Tendo em vista a importância deste setor para o desenvolvimento de uma sociedade mais igualitária e democrática, os projetos sociais empreendidos por essas instituições são a execução de seu papel social, e, portanto, devem ser geridos de forma eficiente, transparente e justa.

Um projeto social tem como objetivo a transformação de dada realidade por meio de uma série de atividades inter-relacionadas, buscando minimizar um déficit social, resolver um problema ou satisfazer as necessidades de um determinado grupo ou organização que não teria meios próprios de solucioná-los (Uwonda, Okeny, & Awacorach, 2017).

O conceito de gestão de projetos sociais tem mudado ao longo dos anos, porém alguns aspectos se mostraram comuns aos pensamentos da maioria dos autores, ao dizer que, obrigatoriamente, todo projeto se traduz em um grupo de atividades que visa a utilização eficaz de todos os recursos disponíveis na organização, com o objetivo de atingir as metas estabelecidas. Logo, conclui-se que um projeto social é um conjunto de atividades orientadas a resolver um determinado problema ou atender a uma carência social e que deve ser sistematicamente avaliado (Jannuzzi, 2014).

Os projetos de natureza social possuem especificidades que foram enfatizadas por diversos autores

na literatura. Nwaiwu (2013) cita alguns desafios, como recursos financeiros insuficientes, falta de *expertise*, (especialmente no gerenciamento de risco e de partes interessadas), exigências rigorosas de reporte e escassez de dados base. Acrescentando a essa lista os problemas infraestruturais, os recursos limitados e as constantes mudanças ambientais. Devem ser observados aspectos como por exemplo, da entrega dos produtos, considerados intangíveis (autoestima, qualidade de vida, entre outros). Como resultado, as ONGs frequentemente lidam com um número instável de empregados e incerteza financeira, geralmente deficiente (Keleckaite & Meiliene, 2015), confirmando a grande complexidade dos projetos sociais.

Sobre este assunto, a experiência em gestão de projetos do terceiro setor evidencia que os conceitos da gerência de projetos tradicionais não são comumente difundidos e nem valorizados, não raro sendo rejeitados pelos gestores dessas organizações (Gomes, 2014).

Nota-se essa dificuldade expressada na gestão técnica dos projetos sociais. Para os autores, é preciso competência técnica para os projetos no campo social, seja por meio de treinamentos ou por contratação de consultorias ou especialistas (Campos, Abegão, & Delmaro, 2002). Montes-Guerra *et al.* (2015) afirmam que apesar do baixo grau de uso de ferramentas no gerenciamento de projetos do terceiro setor, o impacto é notoriamente positivo na performance em geral, o que demonstra a necessidade de maiores esforços para difundir a disciplina do pensamento por projetos, como metodologias para o planejamento financeiro.

Entretanto, é pouco provável a existência de um projeto resolver todos os problemas sociais de um grupo. No entanto, deve-se reconhecer a importância da inovação social como fomento ao empreendedorismo sustentável, que nada mais é do que uma ação que envolve ganhos, econômicos ou não, cujos benefícios serão comuns aos indivíduos, instituições, meio ambiente, sociedade e economia como um todo no desenvolvimento humano, preservação dos recursos naturais e apoio às comunidades (Shepherd & Patzelt, 2011). De tal modo, projetos bem estruturados são fundamentais para atrair patrocinadores e mantenedores para as ONGs (Artemeteva & Tulchinskiy, 2010).

O uso de métodos de projetos específicos para o terceiro setor é uma preocupação dos principais órgãos e associações de gerenciamentos de projetos no mundo. As pesquisas em gerenciamento de projetos ampliaram seu escopo para considerar projetos orientados para a inovação social (Poll & Ville, 2009). Contudo, a pesquisa neste domínio ainda está em seu início; poucos dados empíricos foram conduzidos nesta área e há poucos estudos abrangentes ou guias práticos disponíveis para os gerentes de projeto nessa área. Projetos de inovação social são mal compreendidos na prática e propensos a falha.



Diante disso, Hernandez e Cormican (2016) verificaram que os processos de gerenciamento são mal definidos e complexos nesse contexto; sistemas de controle são soltos e, conseqüentemente, os projetos são ineficientes. Portanto, projetos de inovação social têm características únicas e são inerentemente diferentes aos típicos projetos empresariais que devem ser considerados pelos gerentes de projeto.

Alinhado à quinta edição do PMBOK (PMI, 2012), observa-se em Lacruz (2014) uma metodologia ajustada para projetos no terceiro setor, o autor propõe sete fases que devem compor o gerenciamento desses projetos: captação, contratação, organização e preparação, execução, monitoramento e controle, prestação de contas e encerramento. Ao todo, esta metodologia contém 28 processos.

### 3 Procedimentos metodológicos

O delineamento da pesquisa baseou-se em um estudo exploratório, com abordagem qualitativa conduzido por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado com gestores de 5 ONGs. Segundo Yin (2017), o método de estudo de caso é definido como uma “investigação empírica”, deste modo, este artigo não se caracterizou como um estudo multi-caso - fenômeno com maior profundidade de análise dentro de um contexto real, apoiando-se em múltiplas formas e evidências de coleta de dados – que não é o caso deste estudo.

A unidade de análise deste estudo se limita aos projetos sociais desenvolvidos pelas seguintes instituições sem fins lucrativos: (a) Instituto Herdeiros do Futuro SPVV (Serviço de Proteção Social às Crianças e Adolescentes Vítimas de Violência) localizado em Santo Amaro – SP; (b) Instituto Herdeiros do Futuro CRM (Centro de Referência da Mulher) localizado em Capão Redondo - SP, (c) Unidade de Reabilitação de Deficientes Visuais (URDV) (reabilitação e reintegração de deficientes visuais na sociedade) localizado em Água Branca – SP; (d) Comunidade Impacto (atendimento a crianças e adolescentes moradores de rua) e (e) ASES Claretianos localizado em Santa Cecília – SP. Os dados foram coletados junto às instituições atendidas pelos projetos. Para a pesquisa de campo foi elaborado um roteiro de entrevista com perguntas semiestruturadas para captar as percepções de boas práticas de gestão de projetos segundo o ponto de vista dos institutos sociais. Em seguida, foi realizado um pré-teste do roteiro de entrevista, com 2 respondentes de outros setores de atuação, com o objetivo de validá-lo, ambos trabalham como profissionais de Escritórios de Projetos e ministram cursos de gerenciamento de projeto ou preparatórios para o Exame PMP.

O instrumento de pesquisa foi aplicado junto aos institutos atendidos pelos projetos sociais em

questão, procurando avaliar aplicações dos processos e boas práticas recomendadas na gestão em projetos sociais desenvolvidos em instituições do terceiro setor. O mesmo instrumento foi utilizado para todas instituições – em média, 2 horas para cada entrevista.

O contato inicial foi realizado por e-mail junto a representantes das organizações não governamentais atendidas e na sequência foram realizadas as entrevistas, com agenda prévia de datas e horários para a entrevista pessoal ou por telefone com o responsável por cada instituto. De um total de 10 convidados, 5 sujeitos de pesquisa responderam às perguntas.

Após as entrevistas, os dados obtidos pelos entrevistados foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo, o objetivo é identificar o conteúdo expresso sobre determinado tema. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo é um grupo de instrumentos metodológicos que empregam “discursos” com ampla diversidade.

A categorização foi um dos procedimentos utilizados para codificação aberta. Trata-se de dividir a amostra em grupos de elementos semelhantes entre si, respeitando o contexto da pesquisa. Este processo facilita a compreensão de ordem do objeto estudado.

As categorias selecionadas para análise foram: Gerenciamento do Escopo, Gerenciamento do Tempo, Gerenciamento de Riscos, Gerenciamento de Custos, Gerenciamento da Qualidade, que segundo a 4ª edição do Guia PMBOK (PMI, 2012) são considerados os grupos de processos fundamentais para balancear as restrições conflitantes do projeto. Da mesma forma, encontram-se resumidas na Tabela 1 de maneira a facilitar o entendimento do leitor quanto aos critérios utilizados.

A transcrição de cada entrevista gravada foi feita por meio da página de reconhecimento de fala *Web Speech API Demonstration* do Google e depois organizadas em arquivos do Word antes de serem inseridas no *software* de análise dos segmentos textuais.

Após a definição das categorias e subcategorias, as análises foram realizadas utilizando o *software* “*NVivo 11 Pro for Windows*” da empresa *QSR International*. Para Bazeley e Jackson (2013), utilizar o *QSR NVivo* ajuda tanto na gestão de informações e ideias, na consulta, na visualização de dados, como no posterior reporte.

A codificação dos resultados da pesquisa foi realizada por meio de nós (agrupamentos), que representam os grupos de categorias e subcategorias desta pesquisa. A codificação por nós (agrupamentos) visa identificar padrões comuns entre as respostas obtidas, podendo encontrar semelhanças entre os entrevistados e assim aglomerá-los mais facilmente.

Essa aglomeração é baseada em medidas de similaridade ou distância entre as respostas, representada graficamente por *clusters* de dados. Para efetuar

**Tabela 1: Categorias analíticas**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Referências</b>
Gerenciamento do escopo	Coleta de requisitos	Processo para identificar todas as características funcionais e não funcionais que o produto, serviço ou resultado do projeto deve conter.	Krammes (2013)
	EAP – Estrutura Analítica de Projeto	Ferramenta utilizada no gerenciamento do escopo, que destrincha todas as entregas ou fases do projeto em porções menores gerenciáveis para visualização de todo o trabalho necessário para se atingir o objetivo do projeto.	Krammes (2013) Golini, Kalchschmidt e Landoni (2014)
	Escopo do produto	A descrição técnica e funcional de todas as características que o produto, serviço ou resultado do projeto deve conter quando finalizado.	Krammes (2013) Golini, Kalchschmidt e Landoni (2014)
	Controle do escopo	Processo para monitorar a execução do trabalho do projeto e gerenciar as mudanças.	PMI (2012) Krammes (2013)
Gerenciamento do Tempo	Cronograma	Ferramenta de gestão de tempo que lista todas as atividades necessárias para a execução do projeto e suas respectivas durações e recursos.	PMI (2012)
	Folga no cronograma	Reserva temporal dentro do cronograma para possíveis atrasos na execução do trabalho.	PMI (2012)
	Lista de atividades	Relação de todas as atividades necessárias de um projeto.	PMI (2012)
	Estimativa de duração das atividades	Processo para planejar as quantidades de tempo que cada atividade do projeto deverá levar.	PMI (2012)
Gerenciamento dos Riscos	Riscos internos	Eventos incertos, de origem interna à organização, se concretizados podem impactar o projeto.	IBGC (2007)
	Riscos externos	Eventos incertos, de origem externa à organização, se concretizados podem impactar o projeto.	IBGC (2007)
	Resposta aos riscos	Estratégias de reação da gerência em caso de concretização de um risco.	PMI (2012)
	Probabilidade e impacto	Chance de concretização de um risco e o provável efeito no projeto.	Golini, Kalchschmidt e Landoni (2014)
Gerenciamento dos Custos	Estimativas de custos	Processo para planejar de forma quantitativa todos os custos relativos às atividades do projeto.	PMI (2012) Golini, Kalchschmidt e Landoni (2014)
	Orçamento	Todos os recursos financeiros autorizados a serem executados pelo projeto.	PMI (2012) Golini, Kalchschmidt e Landoni (2014)
	Reservas ou provisões para contingência	Reservas financeiras do projeto para eventuais acréscimos no orçamento.	PMI (2012)
Gerenciamento da Qualidade	Expectativas ou necessidades dos clientes	Todas as necessidades identificadas que o projeto visa atender.	Golini, Kalchschmidt e Landoni (2014)
	Melhoria contínua	Processo ininterrupto de aperfeiçoamento organizacional.	Silva e Araújo (2006)
	Indicadores de qualidade	Medidas utilizadas para avaliar o quão bem-sucedido foi o projeto.	Müller e Judgev (2012)
	Controle da qualidade	Processo de monitorar a execução do trabalho do projeto de forma a garantir que o produto atenda aos atributos de qualidade desejados.	PMI (2012) Golini, Kalchschmidt e Landoni (2014)

Fonte: elaboração própria.

esses cálculos, o presente estudo utilizou o coeficiente de correlação de Pearson ( $\rho$ ), calculado automaticamente pelo *Nvivo 11 Pro*.

Segundo Cramer e Howitt (2004), este coeficiente avalia a relação linear entre duas variáveis ( $x$  e  $y$ ), assumindo valores que vão de -1 a 1. Como esta pesquisa obteve apenas resultados dentro da escala positiva de Pearson, utilizou-se valores apenas no intervalo entre 0 e 1 para indicar a intensidade da correlação obtida entre as respostas. Conforme os autores, coeficientes de correlação de Pearson ( $\rho$ ) entre 0,00 a 0,19 representa uma correlação bem fraca; valores entre 0,20 e 0,39 uma correlação fraca; 0,40 a 0,69 uma correlação moderada; 0,70 a 0,89 uma correlação forte e 0,90 a 1,00 uma correlação muito forte.

Vale ressaltar que durante a inserção dos dados no *software Nvivo 11 Pro*, a opção pela análise de palavras mais usadas foi descartada devido ao pouco conhecimento das gestoras com o vocabulário de gerenciamento de projetos.

## 4 Análise dos resultados

Esta seção traz a análise do fenômeno estudado e a verificação do resultado da pesquisa. Esta seção foi dividida em três partes para melhor entendimento do procedimento realizado: descrição das instituições; as categorias e subcategorias das instituições verificadas; e as análises do conteúdo das entrevistas.

### 4.1 Apresentação das instituições

A escolha pelas ONGs procurou considerar diferentes tipos de atendimento social, abordagens e contextos para compreender o terceiro setor de forma mais abrangente. Obteve-se acesso a um gestor de cada instituição que foi entrevistado, de modo a captar as diferentes percepções no que tange às práticas de gestão de projetos em cada ONG. Na Tabela 2 encontram-se as informações resumidas das instituições sociais, além do perfil de cada um dos entrevistados.

### 4.2 Análise dos resultados

Eisenhardt (1989) observa que dentro de um estudo profundo e exaustivo de poucos objetos (no caso, empresas) é possível o seu amplo e detalhado conhecimento. Nesse sentido, a codificação baseada em categorias e subcategorias resulta em um grupo de elementos ou unidades de registro, agrupados sob uma denominação genérica segundo a similaridade entre cada elemento. Bardin (2011) se refere a esses critérios como sendo semânticos (por tema), sintáticos (quando envolvem verbos e adjetivos) ou léxicos (baseado no sentido das palavras).

Analisando os resultados obtidos pelos *clusters* formados pelas 19 subcategorias da pesquisa, pode-se perceber uma forte similaridade de palavras nas respostas dos entrevistados quando questionados a respeito do Orçamento e da Estrutura Analítica de Projeto ( $\rho=0,81$ ), sendo também associados à Execução do Escopo (subcategoria Escopo do Produto) e ao Controle do Escopo. A essa forte correspondência atribui-se o fato de que o orçamento anual das ONGs mantido por convênios com o Poder Público e com mantenedores é destinado a todos os projetos da instituição, exigindo dos gestores um alto grau de planejamento, execução e controle dos projetos, a fim de evitar aumentos indesejados de trabalho. Durante as entrevistas, foi possível perceber o desafio de gerenciar recursos financeiros escassos, e muitas vezes voláteis, de cada ONG:

“(...) hoje a gente consegue perceber e discutir se a gente precisa de mais fontes de recurso entrando, porque se acontecer alguma coisa (...) se a prefeitura rompe com nossos convênios, e aí? A Associação sozinha não consegue sustentar (...)” (Gestora da URDV, 2017).

Os *clusters* e Cronograma e Duração (ou Estimativa de Duração das Atividades), além de associados por ambos abordagem o Gerenciamento

**Tabela 2: Perfil dos entrevistados nas ONGs**

Entrevista	Instituição	Idade da gestora	Tempo na ONG	Formação
1	Comunidade Impacto	48 anos	7 anos	Assistência Social e Sociologia
2	URDV	32 anos	1 ano e 6 meses	Terapia Ocupacional
3	ASES Claretianos	30 anos	2 anos	Pedagogia e Psicopedagogia
4	Herdeiros do Futuro – CRM Capão Redondo	32 anos	6 anos	Psicologia
5	Herdeiros do Futuro – SPVV Santo Amaro	48 anos	11 anos	Serviço Social

Fonte: elaboração própria.

do Tempo, se correlacionam aos *clusters* da categoria Escopo, mencionada acima, por se tratarem de uma representação de todas as atividades de um projeto dispostas na linha do tempo. Por essa similaridade, observa-se o entendimento correto das gestoras sociais de que o Gerenciamento do Tempo no projeto é embasado no respectivo escopo, porque é a partir do seu planejamento que se detalha o projeto em nível de atividades e pode-se estimar durações para uma delas. Entretanto, devido à complexidade gerencial em estipular durações para cada atividade, deve-se ressaltar que essa estimativa é conduzida, muitas vezes pela experiência das gestoras, sem o apoio computacional ou metodológico mais adequado:

(...) de 5 experiências, 3 eu tive que prolongar porque não era previsto (...). O ruim é que você perde um monte de características que você tinha pensado lá atrás, vai perdendo a forma ao que você formatou do seu escopo do projeto, (...) vai se deformando um pouco. É mais pela experiência, você pega a experiência anterior e você fala no meio: percebi que 4 meses é pouco, então vou prever 6, mas correndo todos os riscos de que seja insuficiente ou ser demais (...). (Gestora da Comunidade Impacto, 2017).

Melhoria Contínua e Sucesso, além de estarem associados por versarem especificamente do Gerenciamento da Qualidade, se correlacionam aos agrupamentos citados acima por tratarem da percepção de qualidade pelos clientes e pelas próprias instituições. Essa associação se liga às demais por uma noção de que o controle do escopo, do orçamento e dos prazos influi diretamente no resultado das entregas. A esse subagrupamento, denominou-se como “Básico”, por serem temas mais conhecidos e mais comumente associados ao assunto gerenciamento de projetos. Quando questionados sobre esses temas, as gestoras entendiam a necessidade do planejamento, execução e controle para a gestão de um projeto, portanto, são as práticas mais comuns no contexto do terceiro setor.

Diferente das práticas agrupadas nos *clusters* básico, o tema de Gerenciamento de Riscos ainda encontra certa resistência no terceiro setor, conforme destacou Nwaiwu (2013). A mais forte similaridade encontrada entre as respostas foi entre os Riscos Internos e a Probabilidade e Impacto ( $\rho=0,88$ ), que junto à Resposta aos Riscos, compõem quase todas as perguntas relacionadas a essa área de conhecimento. Essa correlação entre as perguntas indica que as ONGs entendem a importância de pensar nos riscos dos projetos, seus impactos e na probabilidade de respostas,

porém a gestão da incerteza não é parte do planejamento do projeto. Desta forma, as ONGs adotam uma postura mais reativa do que proativa. A distância dos *clusters* de Gerenciamento de Risco com o *cluster* Riscos Externos se explica pelo fato de que as gestoras não costumam associar risco ao ambiente externo:

“(..) o pensamento fica muito mais no interno, (...) do que eu tenho concreto, nas outras possibilidades nunca passou na minha cabeça: se acabar luz, se chover (...), o que a gente vai fazer nesse momento? Nunca me passou pela cabeça.” (Gestora da Herdeiros do Futuro SPVV Santo Amaro, 2017).

Associadas aos *clusters* de Gerenciamento de Risco se encontram os *clusters* de Partes Interessadas, Coleta de Requisitos e Lista de Atividades. Essa proximidade se explica novamente pela aplicabilidade dessas práticas no terceiro setor. Não há uma unanimidade entre as respostas: enquanto algumas ONGs planejam junto com suas equipes seus projetos, listam todas as atividades e ouvem as sugestões vindas dos clientes, outras realizam projetos anuais sem uma consulta direta com seus usuários e sem o nível de detalhe apropriado entre as atividades. Em geral, entende-se que essa diferenciação se deve à natureza de cada ação social. Pode-se tomar por exemplo, as duas unidades da Herdeiros do Futuro pesquisadas. Embora ambas as unidades ofereçam o mesmo tipo de serviço de atendimento psicossocial para jovens e famílias vítimas de agressão, a região geográfica em que estão inseridas não permite a realização do mesmo tipo de projeto. Respeitadas as diferenças de tipo de serviço prestado e do público-alvo, as ONGs em geral entendem a importância desses processos, porém eles não são aplicáveis em todos os casos.

O subagrupamento acima pode ser denominado “Complementar”, pois sua associação conjunta com o *cluster* básico, indica que as gestoras entendem sua importância para a gestão de projetos, porém não são vistos como fundamentais. Portanto, os dois subagrupamentos (Básico e Complementar) correspondem juntos ao primeiro e maior agrupamento obtido pela análise.

O segundo grande agrupamento inclui as subcategorias Reservas Financeiras, Estimativa de Custos, Folga (subcategoria Folga no Cronograma) e Controle da Qualidade. Esses *clusters* são os mais distantes dos *clusters* Básico e Complementar por apresentarem características que requerem das ONGs uma sofisticação de gestão maior. O orçamento anual da ONGs é muitas vezes insuficiente para arcar com todos os custos e despesas das instituições, o que representa uma clara dificuldade em se ter uma reserva financeira e



estimativa de custos em projetos. O controle da qualidade dos projetos é embasado apenas nas entregas, e não durante a execução, não tendo, portanto, parâmetros claros sobre a instituição considerada como aceitável em termos de qualidade. Por fim, a folga no cronograma não é comumente utilizada em muitos casos, ou pela falta de conhecimento dessa prática ou por trabalharem com projetos com durações definidas, como, por exemplo, as atividades recreativas dos institutos. A esse grande agrupamento, atribuiu-se “Recomendável”. Desta forma, o dendograma de cluster das subcategorias apresentou dois agrupamentos principais que foram resumidos na Tabela 3:

A saída dos *clusters* dos gestores entrevistados indica uma forte correlação entre todos os pares de resposta (em um intervalo de  $\rho=0,72$  a  $\rho=0,85$ ). As maiores correspondências foram vistas entre as entrevistadas 2 (URDV) e 4 (Herdeiros do Futuro CRM Capão Redondo), com correlação 0,84, e as entrevistadas 3 (ASES Claretianos) e 5 (Herdeiros do Futuro SPVV Santo Amaro), com correlação 0,85.

Levando em conta as diferenças entre os serviços prestados pelas ONGs, verifica-se na Figura 1 que a instituição 1 (Comunidade Impacto) foi agrupada em um *cluster* isolado das demais. Trata-se da única ONG localizada fora do município de São Paulo e a que possui infraestrutura e orçamento anual mais modestos quando comparada às demais. Para a Comunidade Impacto, além de atuarem em um terreno sobrado aos fundos da Igreja Batista, a ONG está localizada no bairro Munhoz Júnior, considerado de classe baixa em Osasco. Apesar de seus serviços se assemelharem às demais, a falta de uma estrutura adequada e o risco quanto à segurança dos usuários torna a gestão de projetos ainda mais complexa.

As Herdeiros do Futuro e a ASES Claretianos formam um dos *clusters* agrupados. Em ambas, apesar das limitações que as instituições do terceiro setor têm, verifica-se uma compreensão mais clara das boas práticas de gestão de projetos. As gestoras afirmaram que possuem um bom nível de detalhamento de etapas, sequenciamento de atividades, planejamento do trabalho, levantamento de riscos, entre outros: “Você precisa ter uma ideia mais administrativa das coisas, uma

**Tabela 3: Agrupamentos de Clusters por subcategorias**

Agrupamento	Subagrupamento	Subcategoria
Agrupamento 1	Básico	Orçamento
		Estrutura Analítica de Projeto
		Escopo do Produto
		Controle do Escopo
		Estimativa de duração
		Cronograma
		Indicadores de Qualidade
		Melhoria Contínua
	Complementares	Riscos internos
		Probabilidade e Impacto
		Resposta aos Riscos
		Expectativas ou necessidades dos clientes
		Coleta de Requisitos
		Lista de Atividades
Agrupamento 2	Recomendável	Riscos externos
		Reservas Financeiras
		Estimativa de Custos
		Folga no Cronograma
		Controle da Qualidade

Fonte: elaboração própria.



**Figura 1: Mapa dos Clusters por entrevistados**

Fonte: saída do NVivo 11 Pro.

ideia de gestão, (...) Não dá para ficar só na formação técnica.” (Gestora da Herdeiros do Futuro SPVV Santo Amaro, 2017). Até mesmo pelo vocabulário utilizado em cada resposta, observa-se um maior conhecimento das práticas sugeridas pelo PMI.

Agrupadas no último *cluster*, a URDV e a Herdeiros do Futuro CRM Capão Redondo possuem similaridade quando o assunto é o rigor da gestão. Em ambas as entrevistas, ficou claro que as gestoras

reconhecem a importância do planejamento, execução e controle de seus projetos, da mesma forma que admitem não os aplicar em todos os projetos da ONG. Como verifica-se na fala da entrevistada 4: “Na verdade como eu falei não há um rigor nesses projetos, (...) Não é uma coisa assim que a gente desenha numa lousa, isso aqui atrasou, isso aqui tal, eu vou acompanhado de acordo com o que eu sei que está para começar (...)” (Gestora da Herdeiros do Futuro, CRM Capão Redondo, 2017). Essa dificuldade em aplicar conhecimentos de gestão na prática também é relatada pela entrevistada 2:

“Então, isso tudo é muito novo para nós aqui na URDV porque a gente sempre falou de projeto, mas a gente pensava que nada era muito contextualizado. (...) esse conceito está mudando e a gente está conseguindo entender como que se monta um projeto real mesmo, (...) hoje a gente consegue pensar em projeto com uma estrutura (...), mas tudo é muito novo.” (Gestora da URDV, 2017).

Em nenhum dos casos entrevistados foi citado o uso de um software exclusivamente voltada para a gestão de projetos. As ferramentas computacionais em todos os casos se limitam ao pacote básico do *Microsoft Office*, visto que em todas as instituições pôde-se observar a presença de computadores no local.

Todas as ONGs entrevistadas apresentaram uma estrutura de governança externa para a qual elas prestam contas regularmente. Os principais *stakeholders* das ONGs são: a Igreja local (Comunidade Impacto e ASES Claretianos), a Associação Cristã Feminina (URDV) e a Diretoria e Conselho Fiscal e Consultivo (Herdeiros do Futuro).

Entretanto, mesmo em face das dificuldades do setor no Brasil e das limitações de cada instituto, em todas as entrevistas foi possível notar que as ONGs têm consciência de que uma gestão mais estruturada, planejada e controlada tem forte influência no resultado dos projetos. Apesar da formação de todas as entrevistadas estarem mais associadas à psicologia e ao serviço social e pedagógico, o tema de projetos não foi visto como novidade em nenhum dos casos, a necessidade de buscar mais conhecimentos gerenciais é entendida como um complemento fundamental para a formação técnica de cada uma.

## 5 Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar aplicações dos processos e boas práticas recomendadas na gestão em projetos sociais desenvolvidos em instituições do terceiro setor, tendo em vista todos os desafios infraestruturais, econômicos e sociais do Brasil, a pesquisa teve como base identificar em 5 ONGs localizadas no Estado de São Paulo o nível de aderência da gestão com relação às boas práticas recomendadas

pelo *Project Management Institute* nas áreas de conhecimento: Escopo, Tempo, Custos, Riscos e Qualidade.

Frente aos resultados encontrados nesta pesquisa é possível observar que apesar das limitações financeiras, políticas e gerenciais, a gestão de projetos - segundo a boa prática, é aplicada em um grau razoável na maioria das questões ligadas ao gerenciamento dos fatores constituintes do PMI.

Em todas as instituições analisadas ficou clara a deficiência gerencial no que tange ao uso de alguns métodos e processos, de acordo com as boas práticas internacionalmente reconhecidas. Esta limitação se deve à natureza das ONGs: de cunho essencialmente social, o foco do trabalho dessas instituições historicamente foi voltado para o campo da psicologia, da sociologia, do serviço social e da pedagogia, considerando o lado administrativo apenas como uma área de suporte para o seu funcionamento. Assim, os projetos sociais se baseiam mais na experiência de trabalho das gestoras em detrimento de uma metodologia formal de trabalho. Alguns obstáculos observados nas entrevistas, como as dificuldades na estimativa de duração de atividades, capacidade técnica insuficiente, recursos escassos, dificuldade em acessar mantenedores confiáveis e infraestrutura inadequada foram citados por autores como Batti (2015) na literatura de projetos.

Deve-se ainda ressaltar o fato de as instituições do terceiro setor não visarem o lucro como objetivo, mas o de promoverem um serviço assistencial indiscriminado a fim de sanar as deficiências e vulnerabilidades da sociedade. Assim, muitas das ONGs brasileiras trabalham com orçamentos anuais reduzidos fruto de alguma parceria com o poder público, muitas vezes insuficientes ou incertos, tendo que buscar sempre novas fontes de recurso para financiar as suas operações de rotina. Soma-se a este fato a visão errônea por parte de alguns usuários de que as ONGs atuam como um “serviço de caridade”, remetendo a um viés de falta de profissionalismo ou de seriedade no trabalho social. Essas particularidades do setor dificultam a gestão financeira e operacional dessas instituições, tornando a prática gerencial mais complexa que a dos demais setores da economia.

No entanto, considerando todas as adversidades citadas, as respostas obtidas pelas entrevistas indicam que as gestoras possuem um nível razoável de conhecimento das boas práticas, embora muitas vezes não estejam cientes disso, afirmação que pode ser observada tanto no vocabulário das respostas quanto na importância que as gestoras dão ao planejamento de escopo adequado, ao cronograma mínimo de atividades, ao controle de orçamento e à qualidade dos serviços prestado à comunidade. As dificuldades relatadas em relação aos projetos sociais poderiam ser minimizadas com a introdução de práticas recomendadas pelo PMI, como a Estrutura Analítica de Projetos,

um Plano de Gerenciamento do Escopo, o hábito de estimar um tempo maior na execução das atividades (folgas no cronograma), a adoção de parâmetros de qualidade aceitáveis de serviço e o mapeamento de riscos e estratégias de resposta baseado na probabilidade e impacto.

Por fim, conclui-se que o PMBOK é um guia de boas práticas formal, porém não pode ser visto como obrigatório para a gestão de projetos, principalmente, em instituições do terceiro setor. Seus processos orientam as organizações a atuarem de forma profissional estruturada em todas as variáveis que influem, direta ou indiretamente, em um projeto. Assim, apesar de seus métodos serem universalmente aceitos, sua aplicação ao terceiro setor é parcial. Respeitadas todas as características próprias do terceiro setor, é possível introduzir hábitos de gestão de projetos sem todo o aspecto formal visto na boa prática. A literatura de projetos é extensa e regularmente é submetida a revisões e discussões, estando sempre sujeita a modificações, de acordo com as transformações do ambiente econômico, político e social global. Portanto, para promover mudanças nos projetos do terceiro setor, é preciso primeiro entender as suas características, para assim introduzir ferramentas e processos condizentes com os seus desafios.

A principal recomendação gerencial do artigo às ONGs é a busca pelo conhecimento e a profissionalização do gerente de projetos. Além dos cursos de gestão de projeto presentes nas principais escolas de negócio do país, o PMI, que é a principal referência no assunto no Brasil promove treinamentos, congressos, certificações, livros, pesquisas, materiais de apoio gratuitos e uma série de outras iniciativas que tornam mais madura a gestão de projetos no mundo. Há que se destacar ainda, que existem na literatura da gestão de projetos uma série de iniciativas que adaptam os processos de gerenciamento ao terceiro setor, como o citado exemplo do modelo proposto por Lacruz (2014; 2018).

Recomenda-se a promoção de maior interação entre as ONGs para o debate e discussão exclusivamente de gerenciamento de projetos. Assim como recomendado por Uwonda, Okeny e Awacorach (2017), as organizações não-governamentais têm muito a ganhar se trabalharem em conjunto para melhorar a gestão e a coordenação de suas atividades, bem como compartilhar boas práticas, ferramentas e experiências. Todas as ONGs entrevistadas demonstraram um alto grau de inserção social na comunidade local, o que poderia ser aproveitado para levantar o debate de gestão de projetos sociais e da gestão de políticas públicas entre os próprios habitantes e associações locais, por meio de eventos sociais ou cafés da manhã. A informalidade desses eventos pode facilitar a troca de experiências e informações, colaborando para a maturidade das ONGs na gestão de projetos (Julio & Piscopo, 2013).

Por fim, é recomendada a utilização de um apoio computacional voltado exclusivamente para o gerenciamento de projetos nas instituições pesquisadas. Na internet é possível encontrar *softwares* que ajudam na elaboração de um projeto, muitos deles disponibilizados de maneira gratuita. Isto seria altamente recomendado para o gerenciamento do tempo em projetos.

Sugere-se para futuras pesquisas uma maior abrangência de organizações pesquisadas, não se limitando somente àquelas situadas no estado de São Paulo, e buscando envolver outros tipos de serviços prestados além da assistência social, como a promoção da cultura, preservação do meio ambiente, desenvolvimento e defesa de direitos, habitação, educação e pesquisa. A estrutura de análise se mostrou eficaz frente aos objetivos propostos pela pesquisa, porém sugere-se outros tipos de análise dos resultados, como a análise de palavras mais citadas nas entrevistas, para compreensão do vocabulário de projetos mais comum no setor.

## Referências

- Alves, M. A. (2004). O Conceito de Sociedade Civil: Em Busca de uma Repolitização. *Organizações & Sociedade*. Bahia, 11, 141-154.
- APM (Association for Project Management). (2012). *APM Body of Knowledge* (6th ed.), Buckinghamshire: *APM Publishing*.
- Artemyeva, T. V.; Tulchinskiy, G. L. (2010). *Fundraising for projects and programs in the field of culture and education*. St. Petersburg: Lan.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Batti, R. C. (2015). Development Project Management Within Local NGOs: 10 Recommendations to Meet 10 Challenges. *Global Business and Organizational Excellence*, 34(5), 21-29.
- Bazeley, P.; Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo*. London: Sage.
- Butyrina, A., Vlasova, T. (2014). *Prospects and Opportunities of Project Management in Non-profit organizations: the Theatre Centre "Light People" Case Study*. National Research University Higher School of Economics, Saint Petersburg, Russia.
- Campos, A. E. M.; Abegão, L. H.; Delmaro, M. C. (2002). O Planejamento de Projetos Sociais: dicas técnicas e metodologia. In: *Caderno da Oficina Social*. Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania. Rio de Janeiro, n. 9.

- Cianfanelli, M. M.; Pessoa, L. C. (2014). “Escritório de gerenciamento de projetos – elo organizacional entre o estratégico e o operacional: um estudo de caso”, *Revista Científica Hermes*, 12, 53-76.
- Cramer, D.; Howitt, D. (2004). *The Sage dictionary of statistics: a practical resource for students in the social sciences*. London; Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Golini, R., Kalchschmidt, M. & Landoni, P. (2014), “Adoption of project management practices: the impact on international development projects of non-governmental organizations”, *International Journal of Project Management*, 33(3), 650-663. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.09.006
- Gomes, C. F. S. (2014). “Estruturação de um departamento de gestão de projetos no terceiro setor: estudo de caso na ONG Viva Rio”, *Relatórios de pesquisa em engenharia de produção*, Vol. 14 (6), 52-70.
- Heckert, C. R., & Silva, M. T. (2008). Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. *Produção*, 18(2), 319–330.
- Hernandez, Y., Cormican, K. (2016). Towards the Effective Management of Social Innovation Projects: Insights from Project Management. *Procedia Computer Science*, 100, 237-243.
- Huang, B. G.; Asce, A. M.; Lim, E. J. (2013). Critical Success Factors for key Project Players and Objectives: Case study of Singapore. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(2), 204-215, doi: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000597
- IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). (2007). *Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos* / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Eduarda La Rocque (coord). São Paulo, IBGC, 2007 (Série de Cadernos de Governança Corporativa, 3). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>>. Acesso em 16 de maio de 2017.
- Jannuzzi, P. M. (2014). Avaliação de programas sociais: conceitos e referenciais de quem a realiza. *Revista EAE - Estudos em Avaliação Educacional*. São Paulo, SP: Fundação Carlos Chagas. 25(58), 22-42.
- Joslin, R.; Müller, R. (2015), Relationships between a project management methodology and Project success in different project governance contexts, *International Journal of Project Management*, 33 (6), 1377-1392. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.03.005
- Joslin, R.; Müller, R. (2016). The impact of project methodologies on project success in different project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9 (2), 364-388, doi: 10.1108/IJMPB-03-2015-0025
- Julio, L. R.; Piscopo, M. R. (2013). Maturidade em Gestão de Projetos e Empreendedorismo Estratégico em Organizações do Setor Financeiro. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13 (3), 178-208. doi: 10.20397/2177-6652/2013.v13i3.517
- Keleckaite, M.; Meiliene, E. (2015). The importance of project management methodologies and tools in non-governmental organizations. Case of Lithuania and Germany. *PM Eotlf Journal*, 4 (VII), July, 1-17.
- Krammes, A. G. (2013). Gerenciamento do Escopo em Projetos Originados Por Meio De Licitação. *Revista de Gestão e Projetos*, 4 (3), 30-45, doi: 10.5585/gep.v4i3.150
- Lacruz, A. J. (2014). Gestão de projetos no terceiro setor: uma proposta de metodologia para associações e fundações sem fins lucrativos. *Mundo Project Management*, Curitiba, MPM, jun-jul., 57, 34-40.
- Lacruz, A. J.; Cunha, E. A. (2018). Project management office in non-governmental organizations: an ex post facto study. *Revista de Gestão*, 25(2), p. 212-227.
- Mercer, C. (2002). NGOs, civil society and democratization: a critical review of literature. *Progress in Development Studies*, 2 (1), 5-22. doi: 10.1191/1464993402ps027ra
- Montes-Guerra, M. I.; De-Miguel, A. R.; Pérez-Ezcurdia, M. A.; Ramos, F. N.; Díez-Silva, H. M. (2015). Project Management in Development Cooperation. Non-Governmental Organizations. *Innovar*, 25 (56), 53-67. doi: 10.15446/innovar.v25n56.48989.
- Müller, R., Judgev, K. (2012). “Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success”, *International Journal of Managing Projects in Business*, 5 (4), 757-775. doi: 10.1108/17538371211269040



- Nwaiwu, B. C. (2013). *Critical Management Challenges Facing NGOs – Examining the Impact of Legitimacy and Human Resource Issues on NGO Effectiveness*. CEDE Foundation, 2013. Disponível em: <<http://www.cedef.org/uploads/publications>> Acesso em: 8 de novembro de 2017.
- OGC (Office of Government Commerce). (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. United Kingdom: The Stationary Office.
- Oliveira, B., Ross, E. S., & Altimeyer, H. Y. (2005). Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. *Revista da FAE*, 8(1), 69–80.
- Patah, L. A., Carvalho, M. M. (2012). Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: Um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos. *Revista de Gestão e Projetos*, São Paulo, 3 (2), 178-206. doi: 10.5585/gep.v3i2.94
- PMI (Project Management Institute). (2012). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 5ª ed. Project Management Institute.
- PMI (Project Management Institute). (2008). *Metodologia de Gerenciamento de Projetos no terceiro Setor – Uma estratégia para a condução de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Pol, E., Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38 (6), 878-885.
- Richman, L. (2011). *Successful Project Management*. American Management Association. AMA Self-Study, 3<sup>rd</sup> edition, ISBN-10: 0761214887
- Salamon, L.; Anheier, H. (1992). In search of the nonprofit sector I: the question of definitions. *Voluntas*, 3 (2), 125-151. doi: 10.1007/BF01397770
- Shepherd, D. A.; Patzelt, H. (2011). The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking “What Is to Be Sustained” With “What Is to Be Developed”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1), p. 137-163. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x
- Silva, C. E. S.; Araújo, F. (2006). Relação entre melhoria contínua e o sistema de avaliação de desempenho - estudo de caso em malharias retilíneas; *Gestão da Produção, Operações e Sistemas (GEPROS)*, 1 (2), 149 -162.
- The Standish Group. (2010). *Chaos Summary for 2010*. The Standish Group, Boston, MA.
- Uwonda, G.; Okeny, G.; Awacorach, J. (2017). Contribution of Partnership Management to Project Performance in Non-Governmental Organizations: the Experience of War Child Holland Livelihood Project. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4 (8).
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Method*. SAGE Publications, Inc; Sixth edition.

1. Antes de iniciar um projeto, de que forma a liderança reúne as partes envolvidas para definir todos os requisitos do produto ou serviço a ser entregue? (Coleta de Requisitos)
2. A liderança comumente desdobra em grupos menores todas as tarefas necessárias para se completar o projeto com o objetivo de facilitar o gerenciamento? (EAP) Se sim, como isto é realizado?
3. De que forma o resultado final esperado para o projeto é detalhado, analisado e alinhado com os envolvidos e documentado antes de se iniciar a execução das tarefas? (Escopo do Produto)
4. Como é realizado o controle do projeto para identificar se o mesmo está sendo realizado conforme o planejado? (Controle do Escopo)
5. A liderança analisa todos os aspectos (atividades, ordem em que serão executadas, recursos, duração, etc.) do conjunto de atividades necessária para conclusão do projeto com o objetivo de procurar otimizar os prazos do projeto (colocar mais recursos nas atividades, realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo, etc.)? (Cronograma)
6. Quando a liderança define a ordem cronológica do trabalho a ser feito, é comum contabilizar tempo de folga para possíveis atrasos? (Folga no cronograma)
7. Como são definidas as atividades e a ordem em que devem ou podem ser executada para a realização de todo o trabalho do projeto? (Lista de atividades)
8. Como é estabelecido o tempo para realização de cada atividade necessária para conclusão do projeto? (Estimativa de duração das atividades)
9. A liderança e as partes envolvidas fazem um estudo prévio de possíveis imprevistos internos que, caso ocorram, irão impactar o projeto de alguma maneira? (Riscos Internos) Como esses imprevistos são identificados?
10. A liderança e as partes envolvidas fazem um estudo prévio de possíveis imprevistos externos que, caso ocorram, irão impactar o projeto de alguma maneira? (Riscos Externos) Como esses imprevistos são identificados?
11. São estudadas e definidas ações para diminuir a probabilidade de um imprevisto ocorrer ou o impacto caso este venha a ocorrer? (Resposta aos Riscos)
12. Existe algum estudo para identificar a chance dos riscos se concretizarem e o possível impacto que eles podem causar no projeto? (Probabilidade e impacto) Como eles são mensurados?
13. Os custos necessários para a realização de cada atividade do projeto são levantados, analisados, definidos e documentados? (Estimativa de custos)
14. Após estimados os custos para cada atividade do projeto, é realizada uma análise para determinar o momento em que os desembolsos do projeto deverão ser realizados, quem será o responsável por este desembolso e quais os resultados esperados para o projeto? (Orçamento)
15. Como a liderança gerencia questões financeiras para contingências em geral? (Reservas ou provisões para contingências)
16. Durante a coleta dos requisitos, como fazem para entender melhor o que realmente o cliente deseja? (Expectativas ou necessidades dos clientes)
17. Como são implementadas melhores práticas para corrigir erros em futuros projetos? (Melhoria contínua)
18. Como mensuram o nível de qualidade de cada projeto? Como saber se houve sucesso ou não? (Indicadores de qualidade)
19. Durante a execução das atividades do projeto, como é feito o controle em termos de qualidade? (Controle da Qualidade)

#### Apêndice A: Roteiro de entrevista