

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

ELIANDRO BOTH

**Gestão de Projetos no Terceiro Setor: Uma proposta para introduzir o
gerenciamento de projetos em uma organização do Terceiro Setor**

SÃO LEOPOLDO

2020

ELIANDRO BOTH

Gestão de Projetos no Terceiro Setor: Uma proposta para introduzir o gerenciamento de projetos em uma organização do Terceiro Setor

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos pelo Curso de MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Esp. Leandro Vignochi

São Leopoldo

2020

Gestão de Projetos no Terceiro Setor: Uma proposta para introduzir o gerenciamento de projetos em uma organização do Terceiro Setor

Aluno Eliandro Both

Orientador Prof. Esp. Leandro Vignochi

Resumo:

Atualmente, em determinados grupos e camadas sociais, existem muitas necessidades, o que se agravou devido à atual pandemia do Sars-CoV-2 (COVID 19). As demandas variam de necessidades fisiológicas humanas, necessidades psicológicas e direcionamento profissional. As necessidades desses grupos, ou camadas sociais, não são totalmente atendidas pelo governo ou pelas empresas privadas. Para diminuir as lacunas de necessidades da sociedade, deixadas pelo governo e pelas empresas privadas, existem diversos grupos voluntários, clubes, organizações não governamentais e outros tipos de organizações sem fins lucrativos que compõe o Terceiro Setor da sociedade. Ele apresenta baixo nível de maturidade e baixo conhecimento das metodologias e das boas práticas de gerenciamento de projetos, o que prejudica os resultados e a obtenção de patrocinadores e de investidores para os projetos nesse setor da sociedade. O presente trabalho tem como objetivo apresentar a estrutura de projetos que são realizados por uma organização do Terceiro Setor, sem metodologias de gerenciamento de projetos, e apresentar uma proposta de estrutura de projeto com as metodologias e as boas práticas da gestão de projetos que podem ser implementadas em organizações do Terceiro Setor. Com a proposta e a incorporação de metodologias e de boas práticas da gestão de projetos, espera-se obter melhores resultados nos projetos, e apresentar como é possível realizar um projeto no Terceiro Setor. Este trabalho apresenta o plano de gerenciamento de projeto, contendo os processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, acompanhamento e encerramento, necessários à boa prática de gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Gerenciamento. Projetos. Ação social.

1 INTRODUÇÃO

1.1 O TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor respondia, em 2015, por cerca de 1,4% do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil, representando um montante de 32 bilhões de reais. Segundo o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), em 2007, o Terceiro Setor ocupava aproximadamente 1,5 milhão de trabalhadores formais e informais em mais de 276 mil organizações ou associações sem fins lucrativos. Matos (2010) alerta que a média internacional do Terceiro Setor é de 5%, indicando uma tendência de crescimento assustadora no Brasil.

Ruggeri (2011) comenta que compreender realmente e completamente o que vem a ser o Terceiro Setor requer que seja vislumbrada antes a sociedade como um todo. A partir dela é que se origina o entendimento do Estado, do mercado e do Terceiro Setor.

Portanto, a sociedade é definida como um conjunto de seres que convivem de forma organizada. Ela não pode ser analisada pelo estudo de grupos humanos isolados, pois são interligados numa evolução concreta que está submetida a determinadas condições. A sociedade, então,

Pode ser comparada a um edifício, no qual as fundações ou a infra-estrutura seriam representadas pelas forças econômicas, enquanto o edifício em si, ou a superestrutura, representaria as idéias, os costumes, e as instituições (políticas, jurídicas etc.) (GOMES, 2006, p. 34).

Conforme os autores Begname (2019), Cabral (2007), Ferreira (2010) e Paes (2019) a sociedade atual se encontra estruturada e dividida em três setores, sendo eles:

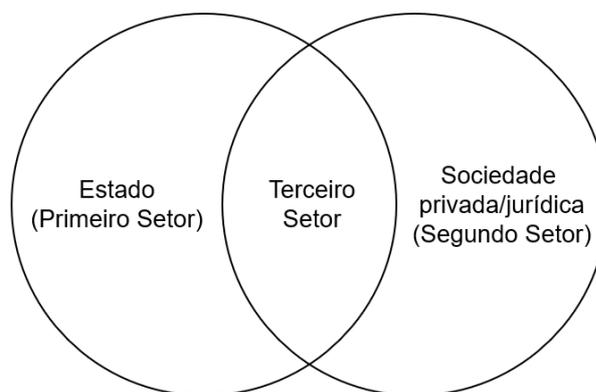
- **Primeiro Setor:** O primeiro setor da sociedade é o Estado, ao qual fazem parte os órgãos administradores do Estado, os entes federativos, as associações públicas, empresas públicas, fundações públicas e autarquias, com o objetivo de atender aos interesses públicos e coletivos em geral.
- **Segundo Setor:** O segundo setor da sociedade é a iniciativa privada, ao qual fazem parte as pessoas naturais e jurídicas, sempre submetidas ao

regime jurídico privado. Geralmente, mas nem sempre, visam lucro ao próprio benefício.

• **Terceiro Setor:** O terceiro setor da sociedade não é bem definido, entende-se como um espaço relacional na sociedade com finalidades específicas a proteção social, no qual transitam organizações com essas características. Nesse espaço de existência do Terceiro Setor, encontram-se instituições híbridas e relações informais que interagem com o estado, o mundo mercantil e as comunidades. Pode ser uma área intermediária e não claramente definida, unindo setores diferentes e misturando recursos, lógicas e metodologias, com papéis civis, políticos e econômicos. Segundo Ruggeri (2011), dois aspectos são fundamentais para conceituar o Terceiro Setor:

1. Terceiro Setor é um campo da sociedade em que as organizações podem participar de diversas formas.
2. Os principais objetivos do Terceiro Setor se constituem com foco na proteção social.

Figura 1 - Estrutura da organização da sociedade atual



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

As entidades do Terceiro Setor têm uma dinâmica muito importante na sociedade, principalmente se observarmos os pontos abaixo:

- Atua em várias áreas ligadas à sociedade, tais como: assistência social, cultura, meio ambiente, saúde, lazer, educação, entre outros;
- Interliga e tem impacto em todos os setores da sociedade;

- Desenvolve ações e projetos com objetivo de conseguir ativos para aplicação no próprio setor;
- Gera empregos e estimula o voluntariado;
- Trabalha na garantia e na manutenção dos direitos da população.

Observamos que há uma tendência natural de crescimento do Terceiro Setor, porém, ultimamente, há uma crescente demanda ao setor devido ao crescimento dos problemas sociais e ao aumento da desigualdade social do Brasil. Esses problemas foram, rapidamente, acentuados pela atual pandemia do Sars-CoV-2 (COVID-19).

A necessidade de estruturação e aplicação de metodologias e implantação de boas práticas de gerenciamento de projetos no Terceiro Setor se evidencia ainda mais quando observamos a crescente demanda do Terceiro Setor pela sociedade. As organizações e as entidades que compõem esse setor precisam obter mais patrocinadores e investidores, devem aproveitar ainda mais e melhor os recursos disponíveis e são desafiadas a obter melhores resultados e causar maiores impactos.

1.2 CONCEITOS BÁSICOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1.2.1 O que é um Projeto

Um projeto pode ser um produto, um serviço ou a combinação de produtos e serviços que vise um resultado único para cumprir e atingir objetivos através de entregas.

Projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais. Um projeto pode envolver um único indivíduo ou um grupo. Um projeto pode envolver uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações. (PMBOK, 2017, p. 4).

Os projetos são temporários, mas suas entregas podem existir depois do encerramento do projeto. Os projetos podem produzir entregas de natureza social, econômica, material ou ambiental. Por exemplo, um projeto de construção de um monumento nacional cria uma entrega que pode durar séculos. (PMBOK, 2017, p. 5).

Segundo o PMBOK (2017), projetos não são algo novo, mas algo que vem sendo realizado por centenas de anos para atingir resultados, como, por exemplo:

- Construir as pirâmides de Gizé;
- Construir a Grande Muralha da China;
- Levar seres humanos para a lua;
- Desenvolver vacinas contra doenças;
- O desenvolvimento de aviões comerciais;
- Outros.

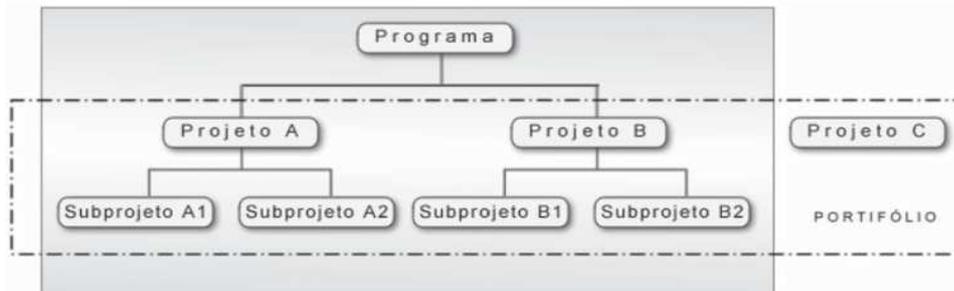
Os resultados dos projetos acima citados como exemplo, de acordo com o PMBOK (2017), derivaram de líderes e gerentes aplicando práticas, princípios, processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos ao trabalho que executam.

1.2.2 Portfólio, Programa e Projeto

Conforme o PMBOK (2017):

- **Portfólio:** é a definição de um conjunto de projetos, de programas e de outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desses trabalhos e com a finalidade de atingir os objetivos de negócios estratégicos da organização;
- **Programa:** é definido como um grupo de projetos gerenciados de modo coordenado para obtenção de melhores resultados que não estariam disponíveis se fossem gerenciados individualmente;
- **Projeto:** é um esforço temporário realizado para criar um produto, um serviço ou um resultado único e exclusivo;
 - **Subprojeto:** é a divisão dos produtos ou serviços do projeto em fases para a conclusão de uma ou mais entregas.

Figura 2 - Relacionamento entre Portfólio, Programa, Projeto e Subprojeto



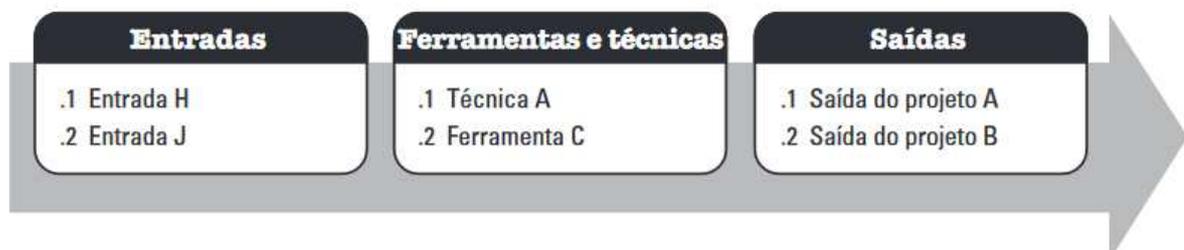
Fonte: Xavier (2008, p. 3)

1.2.3 Processos do Gerenciamento de Projetos

O ciclo de vida de um projeto é gerenciado por meio da execução de uma série de atividades de gerenciamento de projetos, conhecidas como processos de gerenciamento de projetos. Cada processo de gerenciamento de projetos gera uma ou mais entradas ou saídas, usando técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos. A saída pode ser uma entrega final ou um resultado. Os resultados são um produto final de um processo.

Seguindo o PMBOK (2017), os processos de gerenciamento de projetos são vinculados de forma lógica pelas saídas que resultam. Os processos podem conter atividades sobrepostas que podem ocorrer ao longo de todo o projeto. A saída de um processo geralmente resulta em uma entrada para outro processo, ou uma entrega do projeto, ou fase dele.

Figura 3 - Exemplo de Processo: Entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: Guia PMBOK (2017 p. 22)

O número de iterações do processo e interações entre os processos varia de acordo com as necessidades do projeto. Geralmente, existem três categorias de processos:

- Processos usados uma vez em pontos definidos do projeto;
- Processos que são realizados de acordo com a necessidade;
- Processos que são realizados continuamente durante o projeto.

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos são uma sequência lógica de processos com o objetivo de produzir resultados padronizados. A organização dos processos ocorre em cinco grupos, conforme o PMBOK (2017):

1. **Grupo de processos de Iniciação:** Processos de autorização e viabilidade para iniciar o projeto ou fase;
2. **Grupo de processos de Planejamento:** Processos de criação e manutenção do plano do projeto, selecionando o melhor caminho para que os objetivos do projeto sejam atingidos. Necessita de obtenção de autorizações para iniciar o projeto ou fase;
3. **Grupo de processos de Execução:** Processos realizados para executar e concluir o plano do projeto, de modo que satisfaça os requisitos do projeto;
4. **Grupo de processos de Monitoramento e Controle:** Processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o desempenho do projeto, buscando identificar desvios do plano do projeto para que sejam aplicadas ações corretivas, quando necessárias;
5. **Grupo de processos de Encerramento:** Processos para concluir ou fechar formalmente o projeto, fase ou contrato.

1.2.4 Áreas do Gerenciamento de Projetos

Além dos Grupos de Processos, o PMBOK (2017) também categoriza os processos por Áreas de Conhecimento. Essas áreas descrevem os conhecimentos e as boas práticas relacionadas ao gerenciamento de projetos, com base nos processos que as compõem, e todas se inter-relacionam.

Figura 4- Áreas de Conhecimento do Gerenciamento de Projetos e suas inter-relações



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

As Áreas de Conhecimento, conforme o PMBOK (2017), são:

- **Gerenciamento das integrações do projeto:** São atividades e processos necessários para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos;
- **Gerenciamento do escopo do projeto:** São os processos fundamentais para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que ele seja concluído com sucesso;
- **Gerenciamento do cronograma do projeto:** São todos os processos necessários para gerenciar o tempo e o término pontual do projeto;
- **Gerenciamento dos custos do projeto:** São todos os processos relacionados ao planejamento, às estimativas, aos orçamentos, aos financiamentos, ao gerenciamento e ao controle dos custos, para que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado;
- **Gerenciamento da qualidade do projeto:** São todos os processos para seguir e incorporar as políticas de qualidade da organização com relação ao planejamento, ao gerenciamento e ao controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender às expectativas das partes interessadas;

- **Gerenciamento dos recursos do projeto:** São os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para concluir o projeto com sucesso;
- **Gerenciamento das comunicações do projeto:** São os processos necessários para garantir e assegurar que a comunicação do projeto seja bem-sucedida, de forma que sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e, finalmente, organizadas de maneira oportuna e apropriada;
- **Gerenciamento dos riscos do projeto:** São os processos necessários para o planejamento, a identificação/análise de gerenciamento de risco, o planejamento de resposta aos riscos, a implementação de respostas e o monitoramento de risco em um projeto;
- **Gerenciamento das aquisições do projeto:** São os processos necessários para comprar, contratar, ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto;
- **Gerenciamento das partes interessadas do projeto:** São os processos exigidos para identificar as pessoas, os grupos ou as organizações que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto, além de analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e na execução do projeto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

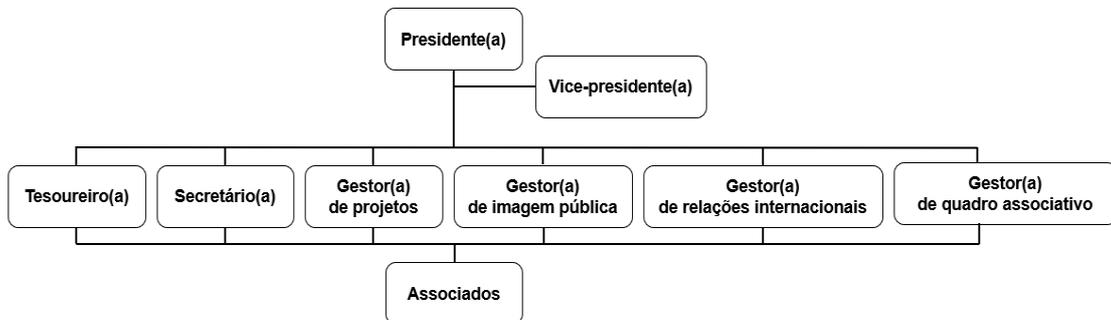
2.1 A ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR OBJETO DE ESTUDO

A organização do Terceiro Setor escolhida para o estudo, é um clube sem fins lucrativos que está localizado na cidade de Dois Irmãos, no estado do Rio Grande do Sul. Esse clube faz parte de uma associação que reúne milhares de outros clubes espalhados por outras cidades de todo o mundo. O objetivo principal dessa associação de clubes é realizar ações filantrópicas, prestar serviços humanitários e promover valores éticos e a paz mundial.

O clube da cidade de Dois Irmãos conta, atualmente, com 17 integrantes, todos com idade entre 18 e 30 anos, residentes da mesma cidade. A organização

hierárquica do clube contém presidente(a), vice-presidente(a), tesoureiro(a), secretário(a), gestor(a) de projetos, gestor(a) de imagem pública, gestor(a) de relações internacionais, gestor(a) de quadro associativo e associados(as).

Figura 5 - Organograma do clube objeto de estudo



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

A organização do clube por meio de uma hierarquia é importante, pois, segundo Vasconcellos (1989), uma estrutura na qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e uma comunicação é definida, permite que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes foi definida para que consigam alcançar os objetivos acordados.

Quadro 1 - Definição de autoridade e responsabilidades por cargo

CARGO	AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES
Presidente(a)	Gerenciar o clube e acompanhar o desenvolvimento dos projetos
Vice-presidente(a)	Acompanhar e auxiliar o(a) presidente(a)
Tesoureiro(a)	Gerenciar as finanças do clube
Secretário(a)	Gerenciar as comunicações internas do clube
Gestor(a) de projetos	Gerenciar os projetos do clube
Gestor(a) de imagem pública	Gerenciar a imagem pública e as comunicações externas do clube
Gestor(a) de relações internacionais	Gerenciar as relações internacionais do clube
Gestor(a) de quadro associativo	Gerenciar o quadro associativo, visando a harmonia
Associados	Auxiliar o desenvolvimento e a realização de projetos

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

A metodologia e os conceitos de gerenciamento de projetos são difundidos e conhecidos por todos os setores da sociedade. Contudo, o nível de maturidade no gerenciamento de projetos é diferente entre eles.

Nota-se que, nas organizações públicas e de iniciativa privada, o gerenciamento de projetos é utilizado para entregar projetos que atendam às metas, aos prazos, ao custo e às especificações planejadas. Além disso, é importante que atendam aos objetivos do negócio. Segundo Castro e Carvalho (2010), com as consecutivas revoluções industriais e a crescente necessidade de estabelecer vantagens competitivas, as organizações estabeleceram um terreno fértil para a Gestão de Projetos. A elaboração de projetos é reconhecida como necessidade estratégica em busca de inovação e de adaptação em mercados exigentes e tecnológicos. Esses objetivos forçam o Primeiro e o Segundo Setor a buscarem profissionalização e altos níveis de conhecimento em gerenciamento de projetos. Isso não ocorre na mesma intensidade no Terceiro Setor.

Ruggeri (2011) ressalta que muitas técnicas, ferramentas e boas práticas são comentadas no Terceiro Setor, porém, enfatiza que, apesar dos comentários e das discussões, pouco se extrai e se aplica de fato.

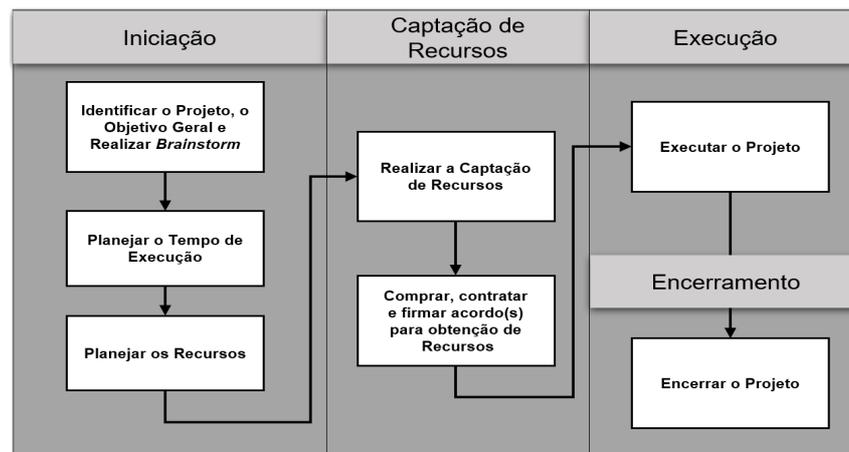
A profissionalização do gerenciamento de projetos no Terceiro Setor é um grande desafio, pois passa pela crítica dos modelos próprios de administração e de gerenciamento das organizações. As organizações que compõem o setor aplicam seus próprios métodos e ferramentas gerenciais, que foram sendo incorporados pelos conhecimentos adquiridos, mas que em muitos casos não são os mais apropriados ou os mais eficazes para cada situação ou projeto.

No Terceiro Setor as organizações consideram o que fazem como justo, moral e a serviço da causa. Esses tipos de organização tendem a não priorizar o desempenho, os prazos e os resultados, mas, sim, o impacto empírico que os projetos ou as ações causam. Portanto, são projetos mais difíceis de medir e de controlar (DRUCKER, 2002).

2.3 PROJETO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO

Neste tópico será apresentada a estrutura de projetos atualmente seguida e realizada pelo clube/objeto de estudo. Os projetos são realizados sem o conhecimento de métodos, de técnicas ou de boas práticas de gerenciamento de projetos.

Figura 6 - Fluxograma do Projeto Realizado na Organização Objeto de Estudo



Elaborado pelo autor (2020).

Para melhor visualização e compreensão, o projeto foi organizado e dividido em quatro etapas, sendo elas:

- **Iniciação:** Etapa em que o projeto é idealizado e o tempo e os recursos são planejados:
 - a. **Identificar o Projeto, o Objetivo Geral e Realizar *Brainstorm*:** Inicialmente, todos os integrantes do clube se reúnem em uma reunião para analisar as necessidades da comunidade. Uma das necessidades é escolhida e se torna o Objetivo Geral do projeto. Para atingir o Objetivo Geral e a idealização do projeto é utilizada a técnica de dinâmica em grupo chamada *Brainstorm*, em português, tempestade de ideias. Nessa dinâmica, todos os integrantes dão ideias e sugestões de possíveis ações a serem realizadas para atingir o Objetivo Geral;
 - b. **Planejar o Tempo de Execução:** Após definido o projeto, estimam-se datas para a sua realização. Seguindo datas conforme a disponibilidade dos integrantes do clube;

- c. Planejar os Recursos:** Após a definição do Tempo de Execução, o planejamento dos Recursos é realizado.
- **Captação de recursos:** Etapa em que é realizada a compra, a contratação e a formalização dos Recursos do projeto:
 - a. Realizar a Captação de Recursos:** Realizar a Captação de Recursos por meio da divulgação do projeto para potenciais patrocinadores;
 - b. Comprar, contratar e firmar acordo(s) para obtenção de Recursos:** Após a Captação dos Recursos ser finalizada, a compra, a contratação e os acordos são firmados.
- **Execução:** Etapa em que são desenvolvidos os produtos e realizados os trabalhos do projeto:
 - a. Executar o Projeto:** Após todos os Recursos necessários para a Execução do Projeto serem captados, comprados e contratados e todos os acordos serem firmados, nesta etapa são realizados e desenvolvidos todos os produtos e os trabalhos do projeto.
- **Encerramento:** Etapa em que é realizado o encerramento do projeto:
 - a. Encerrar o Projeto:** Após todos os produtos serem concluídos, o projeto é encerrado.

2.4 PROPOSTA DE PROJETO SOB MEDIDA PARA O CLUBE OBJETO DE ESTUDO

Neste tópico, será apresentada a proposta de projeto com métodos e boas práticas de gerenciamento de projetos, feita sob medida para o clube do Terceiro Setor objeto de estudo deste trabalho.

2.4.1 Introdução à Proposta de Projeto

Segundo Xavier (2008), um dos grandes desafios para as organizações do Terceiro Setor é superar o entendimento de que um projeto é documental, burocrático e serve apenas para formalizar financiamentos. Com os recentes alastramentos de técnicas de planejamento estratégico e dos debates sobre os impactos sociais, além da dificuldade de sua avaliação, começou-se a observar as

técnicas e as metodologias de Gerenciamento de Projetos como uma forma de intervenção técnica e organizada.

Ao escrever uma proposta de projeto, busca-se como meta que o projeto chegue ao seu final, alcançando seus objetivos sociais e conquistando a confiança dos patrocinadores e dos investidores, para demonstrar a capacidade da organização de administrar os recursos financeiros e atingir os prazos definidos.

Para que um projeto social atinja seus objetivos, é necessário primeiramente ter a visão de que ele poderá não ter 100% de aproveitamento e sucesso. Isto se deve ao fato de que contamos sempre com fatores externos inesperados e que trabalhamos com material humano. (XAVIER, 2008, p.14).

Nesse contexto, o planejamento é o ponto chave e, portanto, a elaboração de uma boa proposta de projeto é fundamental para o sucesso do projeto. Ressalta-se, também, que a proposta de projeto foi desenvolvida sob medida para o clube/objeto de estudo e que não tem, necessariamente, relação de como o projeto, na prática, será de fato planejado, pensado ou desenvolvido.

2.4.2 Estudo de Viabilidade

Conforme Xavier (2008), um Estudo de Viabilidade deve ser realizado antes da elaboração de uma proposta de projeto, pois ele irá identificar a real necessidade da área social que será contemplada pelo projeto. Os principais questionamentos para o Estudo de Viabilidade são:

- a) **Quais são os principais problemas?**
- b) **Quais são as maiores necessidades?**
- c) **O diagnóstico reflete a realidade?**
- d) **Quais as possibilidades de o projeto alterar ou mudar essa realidade?**

Vários elementos poderão servir de parâmetros para o Estudo de Viabilidade, tais como: fatores econômicos, financeiros, sociais, ecológicos, entre outros. Após a análise elaborada e aprovada, o responsável ou o autor do projeto está autorizado a seguir com a realização do Plano de Gerenciamento das Integrações do Projeto, área de conhecimento citada no ponto 1.2.4.

2.4.3 Processos de Iniciação

2.4.3.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto

Nesta etapa do processo de Iniciação, deverá ser utilizada a ferramenta metodológica 5W2H, para que sejam respondidas as seguintes perguntas:

Os 5W:

- What (o que será feito?)
- Why (por que será feito?)
- Where (onde será feito?)
- When (quando será feito?)
- Who (por quem será feito?)

Os 2H:

- How (como será feito?)
- How much (quanto vai custar?)

Com base nas respostas das perguntas do 5W2H, pode-se proceder com o desenvolvimento do Termo de Abertura do projeto.

Conforme o PMBOK (2017), desenvolver o Termo de Abertura consiste no processo de desenvolver um documento que formalize e autorize a existência de um projeto. Os principais benefícios da criação de um Termo de Abertura são:

- Fornecimento de vínculo direto entre o projeto e os objetivos estratégicos da organização;
- Realizar e criar um registro formal do projeto e demonstrar o compromisso da organização com o projeto;
- Melhor compreensão da finalidade, dos objetivos e dos benefícios esperados do projeto.

Abaixo, vide Quadro 2, apresenta-se uma proposta de modelo de Termo de Abertura, pensada especificamente para atender aos projetos do clube, na qual terão as seguintes entradas:

- **Nome do projeto:** Nome do projeto e versão para sua identificação;

- **Nome do responsável/gerente do projeto:** Nome do responsável e/ou do gerente do projeto para identificar o responsável pelo projeto;
- **Telefone do responsável ou do gerente do projeto:** Contato telefônico do responsável e/ou do gerente do projeto;
- **Objetivo do projeto:** Descrever detalhadamente o(s) objetivo(s) do projeto;
- **Justificativa para realizar o projeto:** Justificar a realização do projeto;
- **Resumo do projeto:** Descrever e resumir o projeto em detalhes;
- **Requisitos do projeto:** Descrever os requisitos para a realização do projeto;
- **Premissas do projeto:** Descrever as premissas para a realização do projeto;
- **Restrições:** Descrever as restrições gerais que podem impactar no projeto;
- **Aprovação com assinatura do presidente da organização:** Avaliação e aprovação do projeto, contendo a assinatura do presidente ou agente responsável pelo clube.

Quadro 2 - Proposta de Modelo de Termo de Abertura

Nome da organização/clube do Terceiro Setor Termo de Abertura do Projeto	
Nome do projeto e versão:	
	<i>[Inserir o nome do projeto e versão para identificação]</i>
Nome do responsável/gerente do projeto:	
	<i>[Inserir o nome do responsável/gerente do projeto]</i>
Telefone do responsável ou do gerente do projeto:	
	<i>[Inserir o telefone do responsável/gerente do projeto]</i>
Objetivo do projeto:	
	<i>[Inserir o objetivo geral e específico do projeto]</i>
Justificativa para realizar o projeto:	
	<i>[Inserir a justificativa para a realização do projeto]</i>
Resumo do projeto ou entrega:	
	<i>[Inserir o resumo do projeto]</i>
Requisitos do projeto:	
	<i>[Inserir os requisitos do projeto]</i>
Premissas do projeto:	
	<i>[Inserir as premissas do projeto]</i>
Restrições:	
	<i>[Inserir as restrições do projeto]</i>
Aprovação com assinatura do presidente do clube:	
	<i>[Inserir a assinatura do presidente do clube]</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

2.4.3.2 Identificar as Partes Interessadas

Identificar as partes interessadas é o processo de identificação das partes, das pessoas, dos grupos de pessoas, das organizações ou de qualquer organismo que possa afetar o projeto. Elas podem exercer influência positiva ou negativa sobre o projeto e seus resultados.

É importante iniciar um projeto realizando uma relação com as principais partes interessadas e envolvidas, pois ela será uma entrada para outras etapas e fases do projeto. O principal fator de sucesso para um projeto do Terceiro Setor é a

comunidade estar envolvida desde o seu início, de modo que todas as partes interessadas trabalhem em prol de um objetivo em comum, visto que, durante o projeto, haverá permanentes negociações entre as partes. (XAVIER, 2008).

Quadro 3 – Proposta de Relações das Partes Interessadas do Projeto

Nome da organização/clube do Terceiro Setor				
Relação das Partes Interessadas do Projeto				
ID:	Nome:	Organização/Cargo:	Telefone	E-mail
1	Bruna	Clube/Presidente	(51) 9 9999-9999	nome@provedor.com
2	Maria	Clube/Gestor(a) de Projetos	(51) 9 9999-9998	nome@provedor.com
3	José	Fornecedor	(51) 9 9999-9997	nome@provedor.com
4	Joana	Clube/Imagem Pública	(51) 9 9999-9996	nome@provedor.com
5	Felipe	Clube/Tesoureiro	(51) 9 9999-9995	nome@provedor.com
6	[Inserir o nome]	[Inserir a organização e cargo]	[Inserir o telefone]	[Inserir o e-mail]
7	[Inserir o nome]	[Inserir a organização e cargo]	[Inserir o telefone]	[Inserir o e-mail]
8	[Inserir o nome]	[Inserir a organização e cargo]	[Inserir o telefone]	[Inserir o e-mail]
9	[Inserir o nome]	[Inserir a organização e cargo]	[Inserir o telefone]	[Inserir o e-mail]
10	[Inserir o nome]	[Inserir a organização e cargo]	[Inserir o telefone]	[Inserir o e-mail]
11	[Inserir o nome]	[Inserir a organização e cargo]	[Inserir o telefone]	[Inserir o e-mail]

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

2.4.4 Processos de Planejamento

2.4.4.1 Planejar o Escopo do Projeto

O PMBOK (2017) define o escopo como sendo um processo fundamental para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que seja finalizado com sucesso.

- **Definição do Escopo do Projeto:** É a realização da descrição do escopo do projeto, o que deixará claro, se necessário, o que não faz parte do projeto.

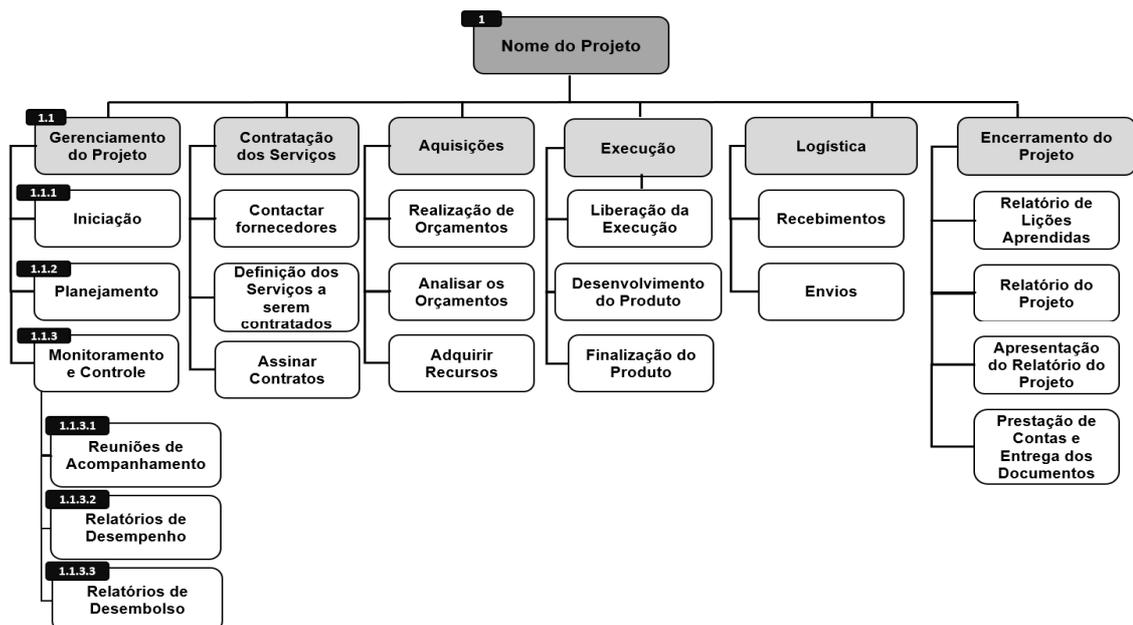
Abaixo, são apresentados três exemplos de Descrições do Escopo do Projeto:

1. Montagem de pizzas para comercialização na cidade;

2. Elaboração de treinamentos profissionais para a comunidade;
 3. Seleção e contratação de recursos para realização de aulas para a comunidade.
- **Estrutura Analítica do Projeto (EAP):** Criar a EAP é o processo de decompor as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores, deixando-os mais fáceis de gerenciar. O principal benefício do processo da EAP é que ele fornece uma visão estruturada do que definitivamente deve ser entregue. (PMBOK, 2017).

Para a elaboração da EAP, deve-se entender, primeiramente, sua estrutura. A EAP da Figura 7 é uma ilustração e não representa nenhum projeto específico e nem define uma única forma de organizar uma EAP para projetos.

Figura 7 - Amostra de EAP Decomposta até o Nível de Pacotes de Trabalho



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Estrutura da EAP:

1. Colocar no primeiro nível (nível 1) da EAP o nome do projeto;
2. Colocar no segundo nível as fases que estabelecem o ciclo de vida do projeto;
3. Acrescentar um elemento no segundo nível para conter os subprodutos necessários ao gerenciamento de projetos;

4. Identificar os subprodutos necessários para que se obtenha sucesso em cada fase/nível do projeto;
5. Identificar os Pacotes de Trabalho que devem ser entregues. Os Pacotes de Trabalho são o nível mais baixo da EAP, sendo a base e as entregas lógicas e técnicas para o desenvolvimento do projeto. A EAP não necessita ser simétrica e, portanto, nem todas as fases e subprodutos necessitam ser decompostos até esse nível;
6. Rever e refinar a EAP até que o planejamento do projeto seja finalizado.

A profundidade (número de níveis da EAP) vai depender do tamanho e da complexidade do projeto e da necessidade de detalhamento para seu gerenciamento.

- **Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP):** Para que fique claro para as partes interessadas o que deve ser entregue pelo projeto, é necessário gerar um documento com as especificações dos produtos e dos serviços que serão gerados em cada subproduto ou pacote de trabalho, contendo os seus critérios de aceitação. Marcos (pontos de controle) de gerenciamento de tempo (vide subitem 2.4.4.2) podem ser adicionados na EAP. Contudo, esses não são Pacotes de Trabalho e, por isso, não devem ser descritos no Dicionário da EAP.

Quadro 4 - Proposta de Modelo de Dicionário da EAP

Nome da organização/clube do Terceiro Setor			
Dicionário da EAP			
ID:	Nome do Pacote de Trabalho:	Descrição:	Critério de Aceitação:
<i>1.1.3.1</i>	<i>Reuniões de Acompanhamento</i>	<i>Realizar reuniões de acompanhamento do projeto</i>	<i>Reuniões todas as terças-feiras às 15 horas</i>
<i>1.1.3.2</i>	<i>Relatórios de Desempenho</i>	<i>Realizar os relatórios de desempenho do projeto</i>	<i>Relatórios devem apresentar indicadores de desempenho X</i>
<i>[Inserir ID]</i>	<i>[Inserir o nome]</i>	<i>[Inserir a organização e cargo]</i>	<i>[Inserir o telefone]</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

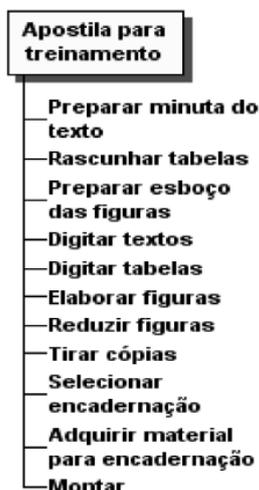
2.4.4.2 Planejar o Cronograma

O cronograma do projeto fornece um plano detalhado que representa como e quando o trabalho do projeto será realizado, bem como quando seus produtos e serviços serão entregues e o projeto será encerrado (PMBOK, 2017).

Segundo Xavier (2008), após a EAP ser realizada e o escopo do projeto ser definido, as demais áreas de conhecimento devem ser planejadas. Esse planejamento deve ser realizado com base nos Pacotes de Trabalho. Alguns deles necessitarão de contratações externas para sua realização, além de outros recursos que também poderão ser adquiridos. O documento que apresenta e representa o planejamento de tempo do projeto é o cronograma e, dessa forma, são definidas datas de início e de fim para cada atividade.

Para a realização do cronograma será necessário decompor as atividades dos Pacotes de Trabalho, seguindo o exemplo da Figura 8.

Figura 8 - Exemplo de Decomposição de Atividade



Fonte: Xavier (2008, p. 26)

Após a decomposição das atividades, será necessário sequenciá-las, pois poderá haver dois tipos de atividades, as predecessoras e as sucessoras. As atividades predecessoras são aquelas que iniciam ou terminam antes de outra atividade. As atividades sucessoras são aquelas que só podem iniciar após o início ou término de outra atividade. Dessa forma, apresenta-se os tipos de relacionamento entre as atividades:

- **Termina e Inicia (TI):** A atividade sucessora somente inicia após o término da atividade predecessora;
- **Inicia e Inicia (II):** A atividade sucessora inicia após o início da atividade predecessora;
- **Termina e Termina (TT):** A atividade sucessora termina com o término da atividade predecessora;
- **Inicia e Termina (IT):** A atividade sucessora inicia com o término da atividade predecessora.

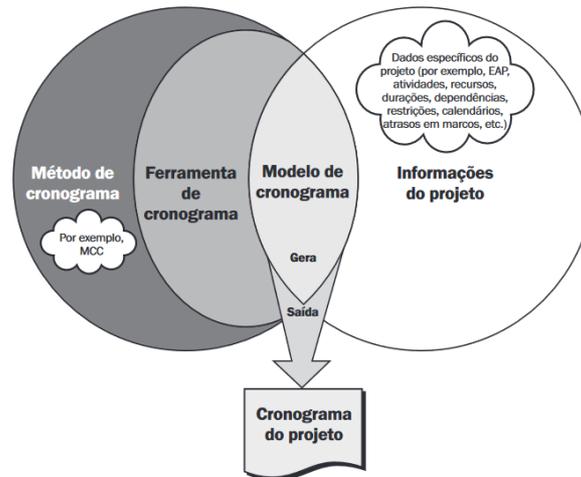
Quadro 5 - Proposta de Modelo de Sequenciamento de Atividades

Nome da organização/clube do Terceiro Setor		
Lista de atividades		
	Nome da atividade:	Dependências (TI)
	<i>Preparar minuta contratual</i>	-
	<i>Preparar documentações</i>	A
	<i>Finalizar contrato</i>	A, B
	<i>Assinar contrato</i>	C
	<i>Enviar contrato</i>	A, B, C, D
	<i>[Inserir nome da atividade]</i>	<i>[Inserir dependência]</i>
	<i>[Inserir nome da atividade]</i>	<i>[Inserir dependência]</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após a definição do relacionamento entre as atividades, deve-se levantar os recursos necessários para a realização do projeto e estimar a duração das atividades. Assim, após definir a necessidade da quantidade de recursos e o tempo necessário para a realização das atividades, poderá ser definido o cronograma do projeto.

Figura 9 - Visão Geral do Desenvolvimento do Cronograma



Fonte: PMBOK (2017, p. 176).

Com todas as atividades decompostas, organizadas com suas dependências, estimadas as quantidades e a duração de tempo necessária para suas realizações, o cronograma poderá ser apresentado por meio de uma lista de atividades, gráficos de barras, rede de cronograma, entre outras formas de visualização.

2.4.4.3 Planejar os Recursos

O planejamento dos recursos do projeto consiste na identificação dos recursos e na realização do plano de gerenciamento dos recursos. Dessa forma, a primeira etapa do planejamento é a identificação dos recursos, na qual deve ser realizada uma lista com:

- Quais recursos serão necessários para a realização das atividades, dos produtos e dos serviços do projeto;
- Quantos recursos serão necessários para a realização das atividades, dos produtos e dos serviços do projeto;
- Quanto cada recurso irá custar;
- Quais as disponibilidades dos recursos;
- Quais os possíveis riscos, tanto positivos, quanto negativos, que os recursos trarão para o projeto.

Após a identificação dos recursos, deve-se realizar o plano de gerenciamento dos recursos que contará com o organograma do projeto e da matriz de responsabilidades. Assim,

- O organograma definirá a hierarquia do projeto, que mostrará posições e relações de forma gráfica. Vide organograma apresentado na Figura 5 deste trabalho;
- A matriz de responsabilidades irá definir e garantir que cada elemento do escopo seja atribuído a um responsável.

Figura 10 - Exemplo de Matriz de Responsabilidade através da matriz RACI

Organograma RACI	Pessoa				
	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Criar termo de abertura	A	R	I	I	I
Coletar os requisitos	I	A	R	C	C
Enviar solicitação de mudança	I	A	R	R	C
Desenvolver plano de teste	A	C	I	I	R
R = responsável pela execução A = responsável pela aprovação C = aquele que é consultado I = aquele que é informado					

Fonte: PMBOK (2017, p. 317).

2.4.4.4 Planejar as Comunicações

O planejamento das comunicações é fundamental para que todos os processos necessários para garantir a comunicação do projeto sejam satisfeitos. Ele consiste na determinação de quem necessita das informações, quando as informações são necessárias e como elas serão fornecidas.

Quadro 6 - Exemplo de Mapa das Comunicações

Nome da organização/clube do Terceiro Setor					
Mapa das Comunicações					
Evento:	Periodicidade:	Documento:	Meio	Origem:	Destino:
Reuniões de Acompanhamento	Semanal	Ata da reunião, Escopo	Reunião online	Gerente do Projeto	Equipe
Relatórios de Desempenho	Quinzenal	Relatório de Indicadores	E-mail		Financiador, Gerente do Projeto, Equipe
Relatórios de Desembolso	Diário	Planilha de desembolso	E-mail	Equipe	Tesoureiro(a)
[Inserir o evento]	[Inserir a periodicidade da troca de comunicação]	[Inserir documento]	[Meio que será realizada a comunicação]	[Inserir a origem da comunicação]	[Inserir o destino da comunicação]

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

2.4.4.5 Planejar as Aquisições

Segundo Xavier (2008) e o PMBOK (2017), o planejamento das aquisições consiste nos processos necessários para a aquisição dos produtos, dos serviços ou dos resultados externos à equipe do projeto. Nem sempre a organização ou a equipe do projeto executará a totalidade do escopo apenas com os recursos internos, porém, caso a organização utilize somente recursos internos, esse processo não se faz necessário.

Nas situações em que é necessário realizar processos de aquisições ou captação de doações externamente, deve-se analisar os documentos gerados anteriormente, como a EAP, o Cronograma e a Matriz de Responsabilidades que irão auxiliar na determinação de quais recursos devem ser adquiridos. Os recursos que não estiverem disponíveis internamente, deverão ser obtidos externamente. Para realizar o planejamento das aquisições, sugere-se montar um mapa de aquisições, que deve conter elementos que respondam às seguintes perguntas:

- **O que deve ser adquirido/obtido através de doações?**
- **Quais são os requisitos apropriados para os itens necessários?**
- **Qual o momento correto de realizar a aquisição ou obter a doação?**
- **Quais são os fornecedores/doadores potenciais viáveis e que conseguiram seguir os critérios necessários de seleção?**

- **Qual o preço estimado de aquisição?**

Quadro 7 - Exemplo de Mapa de Aquisições

Nome da organização/clube do Terceiro Setor						
Mapa das Aquisições						
Item:	Descrição:	Qtd.	Ref. EAP	Lista de fornecedores	Orçamento:	Prazo
01	Blocos de papel para reuniões de acompanhamento	3	1.1.3.1	A/B/C	R\$ 50,00	26/10/2020
02	Sistema para controlar desembolsos	1	1.1.3.3	X/Y/Z	R\$ 300,00	30/11/2020
03	Sistema para medir indicadores	1	1.1.3.2	M/N/O	R\$ 500,00	27/11/2020
[Inserir número do item]	[Inserir descrição do item]	[Inserir a quantidade a ser adquirida]	[Inserir o número do pacote de trabalho da EAP]	[Inserir os fornecedores]	[Inserir o valor do orçamento realizado]	[Inserir prazo para aquisição]

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

2.4.4.6 Planejar as Respostas aos Riscos

Todo projeto está exposto a riscos. O plano de gerenciamento de riscos inclui os processos de identificação, de análise, de planejamento do monitoramento e de respostas aos riscos.

- **Identificar os Riscos:** Nesta etapa, o objetivo principal é identificar os riscos que podem influenciar no projeto, e descrever suas características. Conforme Xavier (2008), este processo deve ocorrer bem cedo no planejamento, para que as decisões sejam tomadas a partir dos riscos que podem influenciar no projeto. Porém, durante o projeto a equipe deve estar atenta na identificação de novos possíveis riscos. Os riscos podem ser:
 - **Riscos de gerenciamento do projeto:** incluem, por exemplo, os riscos de mau planejamento nas aquisições, alocação incorreta de recursos, má aplicação de técnicas de gerenciamento, entre outros;
 - **Riscos organizacionais:** incluem, por exemplo, riscos relacionados aos objetivos de custos, prazos, falta de prioridades no projeto, entre outros;
 - **Riscos externos:** incluem, por exemplo, pouca divulgação do projeto para a comunidade, questões trabalhistas, clima, entre outros.

- **Analisar os Riscos:** Após a identificação dos riscos, deve-se analisar os riscos listados, para que possam ser enquadrados em duas classificações: probabilidade de ocorrência e probabilidade de impacto que podem causar ao projeto. Deve-se utilizar uma escala de probabilidade e de impacto e, com o resultado dessa classificação, pode seguir para o planejamento das respostas ao risco.
- **Planejar as Respostas ao Risco:** Esta etapa tem como objetivo planejar as respostas aos riscos. Assim, as respostas devem:
 - Corresponder à severidade do risco;
 - Ser realistas;
 - Ser acordadas entre os principais envolvidos;
 - Possuir uma pessoa ou parte responsável pelo monitoramento e pela execução de tais ações;
 - Ter resposta de custo adequado em relação à ameaça.

Como resposta aos riscos, pode-se escolher dentre as estratégias de **prevenir** o risco, **transferir** o risco, **mitigar** o risco ou, simplesmente, **aceitar** o risco.

Quadro 8 - Exemplo de Tabela de Registro e Respostas aos Riscos

Nome da organização/clube do Terceiro Setor				
Registro e resposta aos Riscos				
ID:	Risco:	Exposição ao Risco: A= Alta M= Média B= Baixa	Resposta ao Risco:	Responsável
1	Exceder os custos	A	<i>PREVENIR:</i> Replanejar os custos	João
2	Fornecedor não entregar mercadoria	M	<i>TRANSFERIR:</i> Buscar fornecedor que entregue no prazo	Maria
3	Recurso X ser alocado errado	B	<i>MITIGAR:</i> Manter o recurso alocado e acompanhá-lo	Pedro
	[Inserir descrição do risco]	[Inserir a exposição ao Risco]	[Inserir a resposta planejada ao risco]	[Inserir responsável]

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

2.4.4.7 Planejar a Qualidade

O planejamento da qualidade inclui os processos de incorporação das políticas de qualidade da organização ou do patrocinador do projeto, para que o produto ou os objetivos sejam entregues de acordo com a qualidade esperada. (PMBOK, 2017).

Conforme Xavier (2008), em termos de projeto, o sucesso da qualidade é a aceitação dos produtos gerados pelo projeto. Isto é, a comunidade onde o projeto foi implantado, os investidores e a equipe.

Deve-se criar uma lista com quais produtos ou serviços exigem a verificação de qualidade, os quais devem ser monitorados para que sua qualidade seja verificada à medida que a execução dos produtos é realizada e o projeto evolui.

2.4.4.8 Planejar os Custos

O planejamento dos custos envolve os processos de planejamento dos custos, das estimativas, dos orçamentos, dos financiamentos, do gerenciamento e do controle dos custos para que o projeto seja realizado dentro do orçamento aprovado. (PMBOK, 2017).

Dessa forma, faz-se necessário elaborar um orçamento para o período total do projeto e, nele, deve-se incluir todos os desembolsos que irão ocorrer durante o projeto, inclusive o encerramento. Com a elaboração de um bom orçamento para o projeto, tem-se a visão financeira completa e, também, uma visão melhor para compreender se ocorrerá conflito entre as aquisições e os desembolsos. Isso contribui para que a gestão possa se antecipar e negociar com melhores prazos.

Quadro 9 - Modelo de Orçamento para o Projeto

Nome da organização/clube do Terceiro Setor					
Orçamento do Projeto					
Grupo:	Recurso:	Unitário:	Qtd:	Unidade:	Total:
<i>Recurso Humano</i>	<i>Professor</i>	<i>R\$ 1.000,00</i>	<i>1</i>	<i>1 dia</i>	<i>R\$ 1.000,00</i>
<i>Material de informática</i>	<i>Computador</i>	<i>R\$ 800,00</i>	<i>1</i>		<i>R\$ 800,00</i>
<i>Divulgação/Implementação</i>	<i>Cartazes</i>	<i>R\$ 30,00</i>	<i>2</i>		<i>R\$ 60,00</i>
<i>[Inserir o grupo do custo]</i>	<i>[Inserir nome ou descrição do recurso]</i>	<i>[Inserir unidade do custo]</i>	<i>[Inserir a quantidade]</i>	<i>[Inserir a unidade]</i>	<i>[Inserir o custo total]</i>
Custo Parcial					R\$ 1.860,00
Taxa de administração - 10%					R\$ 2.046,00
Custo Final					R\$ 2.046,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

2.4.4.9 Plano do Projeto

O plano do projeto consiste na organização de todos os processos de planejamento em uma única pasta chamada **Plano do Projeto**. Dessa forma, todas as informações estarão centralizadas e disponíveis para toda a equipe de gerenciamento do projeto para consultas posteriores durante os processos de monitoramento, de controle, de execução e de fechamento do projeto.

2.4.5 Processos de Execução

2.4.5.1 Mobilizar a Equipe do Projeto

Este processo tem como objetivo mobilizar os recursos e criar a equipe de execução do projeto. Dessa forma, deve-se observar as Partes Interessadas no ponto 2.4.3.2, relacionar as partes interessadas já integradas ao projeto e realizar as contratações e os recrutamentos planejados. No Terceiro Setor é comum as equipes serem compostas por pessoas que trabalham voluntariamente. Assim, a equipe de gerenciamento deve avaliar a disponibilidade, a experiência e, principalmente, o

interesse, o envolvimento e a motivação das pessoas em participar do projeto. (XAVIER, 2008). A equipe de gerenciamento do projeto deve garantir que:

- Todos os membros da equipe do projeto sejam formalmente alocados;
- As informações da equipe do projeto sejam atualizadas no Plano do Projeto;
- Para cada pessoa alocada, deverá estar definido quanto tempo ela estará dedicada ao projeto (por exemplo, meio expediente, 12 horas, disponível integralmente etc.).

2.4.5.2 Autorizar a Execução do Trabalho

Após todos os processos de planejamento serem concluídos e a equipe do projeto for mobilizada, o responsável pelo projeto deve autorizar o início da execução dos pacotes de trabalho do projeto. Seguindo essas etapas, ele garantirá que o projeto iniciará no momento correto e na sequência adequada. A autorização pode ser informal, em caso de projetos de pequeno porte, mas necessita de uma autorização formal em caso de o projeto ser maior e mais complexo. Xavier (2008) comenta que a falta de coordenação das atividades e dos recursos pode comprometer significativamente o desempenho do projeto. Portanto, antes de iniciar as execuções dos trabalhos do projeto, orienta-se verificar todos os processos anteriores e, principalmente, os processos de planejamento. Além de atividades, após o planejamento, podem necessitar de ações corretivas, preventivas ou de ajustes. Sugere-se aplicar a ferramenta de *checklist* e, quando todas as verificações estiverem de acordo, autorizar a execução do projeto.

2.4.5.3 Coletar Informações do Progresso do Projeto

A coleta das informações consiste, basicamente, na coleta de informações sobre o progresso de realização dos pacotes de trabalho do projeto. Essas informações devem ser coletadas pela equipe de gerenciamento do projeto. Elas serão entradas para os processos de Monitoramento e Controle (ponto 2.4.6), além de servirem para a análise do desempenho do projeto. Assim, elas podem ser coletadas durante o processo de execução do projeto ou em reuniões de

acompanhamento agendadas previamente pela equipe de gerenciamento do projeto e pelas partes interessadas mobilizadas.

Quadro 10 - Proposta de Modelo de Coleta de Informações

Nome da organização/clube do Terceiro Setor	
Tabela de Coleta de Informações	
Nome do Pacote de Trabalho:	<i>[Inserir o nome do pacote de trabalho]</i>
Status	<i>Em andamento</i>
Data real de início	<i>16/03/2020</i>
Data real/prevista de término	<i>20/03/2021</i>
Percentual completado	<i>75%</i>
Recurso responsável	<i>Joana</i>
Custos Incorridos	<i>R\$ 100,00</i>
Ações Corretivas/Preventivas	<i>Realizar checklist quando o percentual de conclusão chegar em 90%</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

2.4.5.4 Conduzir Aquisições

A condução de aquisições deve ser realizada sempre quando o projeto necessitar da utilização de fornecedores e/ou parcerias externas à organização. Em projetos que não necessitem de aquisições externas e utilizarem somente recursos internos da organização, esse processo não se faz necessário. (XAVIER, 2008).

No item 2.4.4.5 Planejar as Aquisições, todas as aquisições externas à organização devem ter sido planejadas. O Mapa de Aquisições, Figura 7, deve estar disponível para a equipe que irá conduzir as aquisições, para que selecionem as melhores propostas para realizar negociações e a contratação junto aos fornecedores. Ressalta-se a importância de obter parecer jurídico antes de assinaturas contratuais.

2.4.5.5 Distribuir Informações

Este processo consiste na distribuição das informações do projeto, seguindo o Planejamento das Comunicações realizado no ponto 2.4.4.4. As informações do

projeto devem ser distribuídas para as partes interessadas, de acordo com suas atribuições, e recebidas e enviadas através dos meios acordados.

Todas as informações devem ser constantemente atualizadas de acordo com o progresso do projeto e registradas em arquivos manuais ou bancos de dados. É extremamente importante que as informações sejam confiáveis e que sigam sendo atualizadas e distribuídas pelos meios para as partes interessadas corretas durante todo o período de realização do projeto.

O PMBOK (2017) ressalta que, muitas vezes, o processo de Distribuição de Informações resulta em solicitações de mudança, de ajustes ou de intervenções nas atividades do projeto. Essas solicitações de mudança devem ser analisadas e validadas pela equipe de gerenciamento do projeto.

2.4.5.6 Garantir Qualidade

O processo de garantir a qualidade exige revisitar o processo de Planejamento da Qualidade (ponto 2.4.4.7). Nele, devem ter sido descritas todas as exigências de qualidade dos produtos do projeto, de acordo com as políticas de qualidade da organização ou de seus patrocinadores.

Essa atividade é de suma importância para evitar falhas e retrabalho. Para isso, pode-se utilizar uma lista de verificações de qualidade ou um checklist com as exigências de qualidade. (XAVIER, 2008).

2.4.5.7 Desenvolver a Equipe

Segundo o PMBOK (2017), desenvolver a equipe é o processo de elevar e melhorar as competências, além de melhorar a interação da equipe e do ambiente em geral do projeto. Isso, conseqüentemente, irá ampliar e melhorar as entregas e o desempenho do projeto. Para desenvolver a equipe se utilizam treinamentos, atividades de integração, regras básicas, reconhecimento e recompensas.

2.4.6 Processos de Monitoramento e Controle

Conforme o PMBOK (2017), o projeto deve ser monitorado constantemente pela equipe de gerenciamento do projeto, de forma a assegurar que o projeto está

sendo realizado de acordo com o planejamento e com o bom desempenho em todas as suas fases e processos.

O monitoramento e o controle agem sobre todos os processos, em especial os processos de planejamento, de execução e de controle de mudanças, pois todos os processos irão gerar informações que deverão ser monitoradas e controladas.

2.4.6.1 Verificar o Escopo

A verificação do escopo deve ser realizada à medida que o projeto avança e as entregas programadas são efetivadas. Os produtos e os resultados do projeto devem ser verificados para que estejam sendo executados de acordo com o planejamento e com a Estrutura Analítica do Projeto (EAP). Todos os produtos deverão obter aprovação formal dos fornecedores, dos patrocinadores, da comunidade ou de quem quer que necessite autorizar e aprovar as entregas dos trabalhos do projeto.

Para verificar se o escopo foi completamente atendido e entregue, deve-se analisar os resultados obtidos até o momento com o projeto e comparar com as exigências e os requisitos das documentações dos produtos, dos serviços, da EAP e do dicionário da EAP. Os métodos de verificação do escopo variam e podem ser realizados por meio de testes, de *checklists*, de inspeções e de avaliações. A equipe deve controlar a qualidade e garantir que os requisitos sejam saciados. Assim, após todas as verificações do escopo, espera-se obter a aceitação formal de todos os produtos ou serviços do projeto.

2.4.6.2 Controlar a Qualidade

Controlar a qualidade é o processo de monitorar e de registrar os resultados e a execução de atividades de gerenciamento da qualidade. Esse processo mede o desempenho e garante que o trabalho está sendo realizado com a qualidade que os fornecedores, os patrocinadores, os investidores e a comunidade esperam. Além disso, ele garante que a qualidade está seguindo o Plano do Projeto.

O controle da qualidade deve ocorrer durante toda a duração do trabalho. O uso de listas de verificações da qualidade pode ser incorporado para garantir que todos os aspectos de qualidade planejados estão, ou serão, satisfeitos.

2.4.6.3 Monitorar os Riscos

Os riscos identificados e descritos no Plano do Projeto devem ser monitorados durante todo o ciclo de vida do projeto, pois podem variar ou mudar de acordo com o desenvolvimento do projeto. Além disso novos riscos podem ser identificados ou antecipados. Durante esse processo será verificado se todas as respostas aos riscos planejadas no ponto 2.4.4.6 ainda são eficazes e se os procedimentos para prevenir, transferir, mitigar e aceitar os riscos estão sendo seguidos pela equipe do projeto.

Durante o monitoramento dos riscos é preciso avaliar se os riscos ainda são possíveis, se as probabilidades de ocorrerem ainda são as mesmas, se o impacto é o mesmo e se a tolerância ao risco ainda é a mesma. Caso sejam identificadas alterações nos riscos ou novos riscos, elas devem ser adicionadas e atualizadas na Tabela de Registro e Respostas aos Riscos, conforme a Quadro 8.

2.4.6.4 Gerenciar a Equipe do Projeto

Gerenciar a equipe do projeto, segundo o PMBOK (2017), é o processo de acompanhar o desempenho das partes interessadas do projeto, de fornecer feedbacks, de resolver problemas da equipe do projeto e de gerenciar mudanças. Com isso, busca-se otimizar e, possivelmente, aprimorar o desempenho do projeto.

Esse processo requer diversas habilidades de gerenciamento e de liderança para estimular a equipe do projeto. A comunicação, o gerenciamento de conflitos, o estímulo de tarefas desafiadoras, as recompensas e o reconhecimento são algumas das ferramentas utilizadas para isso.

O desempenho individual e coletivo é muito importante para as entregas e os objetivos do projeto. Portanto, os comportamentos humanos devem ser observados em toda a equipe para que contribuam com os objetivos planejados.

Os principais ganhos com esse processo são influenciar o comportamento das partes interessadas do projeto, gerenciar os conflitos e solucionar os problemas. Isso deve ser realizado ao longo de todo o projeto para que a equipe esteja alinhada com os seus objetivos.

2.4.6.5 Administrar Aquisições

A administração das aquisições, se houverem aquisições no projeto, é o processo de administrar os processos, os produtos ou os serviços que estão sendo realizados ou que foram adquiridos externamente ao projeto. Geralmente, são feitos contratos de aquisição de bens ou de serviços com outras organizações que dispõem dos produtos ou dos serviços necessários para a realização do projeto.

As atividades administrativas incluem a coleta de dados e de informações das organizações externas ao projeto para que se analise se o cronograma será seguido, se a qualidade planejada será atendida, se a quantidade será ideal e se os contratos celebrados serão seguidos de acordo com as premissas e com os requisitos. Caso o projeto não exija aquisições externas à organização que está realizando o projeto, este processo não se faz necessário.

2.4.6.6 Gerenciar as Partes Envolvidas

Este processo visa monitorar e gerenciar as partes envolvidas no projeto, de forma a engajá-las à medida que o projeto evolui e se desenvolve e o ambiente muda. Ele está muito ligado ao processo 2.4.5.5, que consiste na Distribuição das Informações para que todas as partes interessadas estejam com suas necessidades de informações satisfeitas e que toda e qualquer pendência seja solucionada. O principal objetivo desse processo é impedir que problemas de comunicação entre as partes interessadas ou que pendências afetem de forma negativa os resultados do projeto. (XAVIER, 2008).

As informações obtidas com o monitoramento e o controle do projeto devem sempre ser atualizadas à medida que o projeto evolui e devem sempre ser comunicadas às partes interessadas, conforme o processo

2.4.6.7 Elaborar Relatórios de Desempenho

Este processo consiste na unificação de todas as informações coletadas nos processos anteriores de Monitoramento e de Controle em relatórios de desempenho.

A elaboração de relatórios de desempenho é extremamente importante para identificar e demonstrar as restrições que podem estar ocorrendo no projeto. Como

exemplo, as principais restrições de um projeto podem ser: o cronograma, os recursos, os custos e o escopo.

Os relatórios de desempenho envolvem informações atuais do projeto e incluem, também, informações do futuro, como projeções e análises situacionais. Portanto, nos relatórios de desempenho do projeto, devem conter:

- Relato da situação atual do projeto;
- Relato do progresso do projeto, no qual é comparado o que foi realizado com o que foi planejado inicialmente para o projeto;
- Previsões de acordo com as informações presentes nos pontos anteriores.

Os relatórios de desempenho do projeto são produzidos e divulgados periodicamente no projeto. Além disso, podem ser exigidos relatórios diferenciados de acordo com a necessidade da parte interessada. Eles, geralmente, são apresentados em reuniões de controle do projeto ou de acordo com o ponto 2.4.5.5, Distribuir Informações.

2.4.7 Controlar as Mudanças do Projeto

Durante o ciclo de vida do projeto, por vários motivos, são necessárias readequações e/ou mudanças. É de suma importância o gerenciamento deste processo para que:

- As mudanças necessárias sejam identificadas;
- As mudanças identificadas sejam adequadamente analisadas, tendo como princípio os objetivos e as restrições do projeto, de modo que seus impactos no projeto sejam avaliados;
- As mudanças sejam formalmente autorizadas.

Vale ressaltar que as mudanças no projeto nem sempre são negativas, mas se deve atentar à quantidade de mudanças, visto que elas podem influenciar no cronograma, no custo e na qualidade.

Quadro 11 - Modelo de Arquivo para Solicitação e Aprovação de Mudanças

Nome da organização/clube do Terceiro Setor	
Formulário para Solicitação de Mudança	
Prioridade:	<i>A=Alta B=Baixa</i>
Nome do solicitante:	<i>[Inserir o nome completo do solicitante]</i>
Pacote de trabalho/Processo	<i>[Inserir o nome do pacote de trabalho/Processo ao qual se quer solicitar a mudança]</i>
Descrição do pacote de trabalho/Processo:	<i>[Inserir a descrição do pacote de trabalho]</i>
Descrição da mudança:	<i>[Inserir uma descrição detalhada da mudança desejada]</i>
Justificativa:	<i>[Inserir uma justificativa para a mudança desejada]</i>
Classificação de Impacto no Projeto	
Esforço Estimado:	<i>[Inserir as horas]</i>
Custo Estimado:	<i>[Inserir o custo em R\$]</i>
Impacto no Prazo:	<i>[Inserir o(s) dia(s)]</i>
Aprovações	
Assinatura do Solicitante:	<i>[Inserir a assinatura do solicitante]</i>
Assinatura do Responsável pelo Projeto:	<i>[Inserir a assinatura do responsável pelo Projeto]</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

2.4.8 Processos de Encerramento

O grupo de processos de encerramento consiste nos processos realizados para encerrar o projeto ou as fases dele. Este processo verifica se todos os processos anteriores estão concluídos de forma apropriada e define formalmente a finalização do projeto ou das fases. Esse grupo de processos também pode realizar o encerramento antecipado do projeto, nos casos de projetos interrompidos ou cancelados. (PMBOK, 2017).

2.4.8.1 Avaliar e Divulgar os Resultados do Projeto

A realização de uma avaliação e a divulgação dos resultados do projeto reflete em uma boa imagem para a organização, pois ela prova ser capaz de realizar projetos com impacto social no caso do projeto ser bem sucedido, provar os bons resultados e, conseqüentemente, chamar a atenção de possíveis próximos patrocinadores. Em organizações do Terceiro Setor, nas quais os projetos sejam complexos de mensurar e de avaliar por meio de indicadores, sugere-se utilizar processos avaliativos qualitativos.

Processos avaliativos que se utilizam da abordagem qualitativa preocupam-se com a compreensão interpretativa da ação social, por meio de uma visão que inclui todo o comportamento humano e até onde a ação individual tem um significado subjetivo. (XAVIER, 2008, p.100).

A utilização de Indicadores de Avaliação do Projeto é sugerida para projetos em que é possível mensurar indicadores de resultado e de desempenho. Seguem, abaixo, alguns exemplos:

- Indicadores de Resultados: Benefícios percebidos para a comunidade, satisfação dos envolvidos com o projeto, melhorias na comunidade local, entre outros;
- Indicadores de Desempenho: Tempo, qualidade e custo do projeto, entre outros.

Após a realização da avaliação do projeto por meio de processos avaliativos e de indicadores, sugere-se a divulgação dos resultados para o público planejado e desejado.

2.4.8.2 Documentar as Lições Aprendidas

As lições aprendidas devem ser documentadas durante toda a realização do projeto. Não se deve aceitar a finalização de um projeto sem um documento final que apresente as lições que foram aprendidas e os novos conhecimentos que foram adquiridos. Sugere-se realizar uma lista com as lições aprendidas para que seja revisitada na realização de outros projetos, servindo como base para solução de possíveis problemas futuros. Aranda (2018) comenta que aprendemos mais com os

erros do que com os acertos. Portanto, essa é a etapa de consolidar todos os erros ou as mudanças que ocorreram no projeto e transformá-los em lições aprendidas para que não sejam repetidos em projetos futuros.

2.4.8.3 Encerrar o Projeto

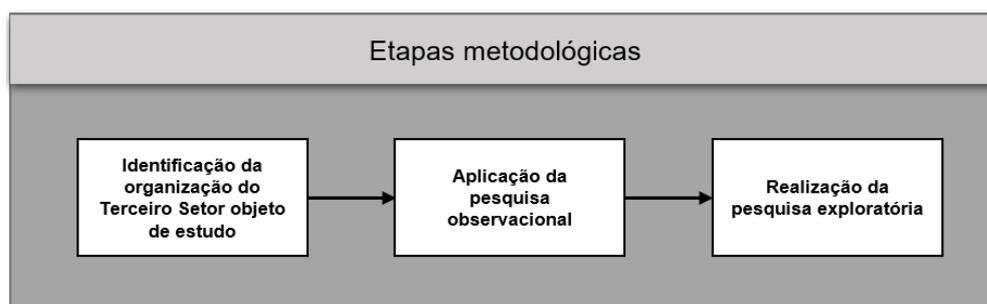
O último processo de encerramento do projeto consiste em:

- Realizar o encerramento dos contratos com parceiros e organizações externas. Sugere-se sempre obter validação jurídica;
- Desmobilizar a equipe do projeto;
- Emitir o documento Termo de Encerramento do Projeto, de forma que conste a assinatura de todos os patrocinadores, investidores e responsáveis pelo projeto;
- Reunir todos os documentos de encerramento e arquivá-los junto à organização do Terceiro Setor mantenedora do projeto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ETAPAS DO PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Figura 11 - Representação das etapas metodológicas



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

- **Identificação da organização do Terceiro Setor objeto de estudo:** Nesta etapa, buscou-se identificar uma organização do Terceiro Setor que realiza projetos sociais;
- **Aplicação da pesquisa observacional:** Nesta etapa, após a identificação da organização do Terceiro Setor e o pedido informal para acompanhar o

projeto como observador, aplicou-se a pesquisa observacional assistemática;

- **Realização da pesquisa exploratória:** Após a pesquisa observacional ser concluída, realizou-se uma pesquisa exploratória com base em metodologias científicas e pesquisas bibliográficas para elucidar uma proposta de metodologia de gerenciamento de projetos para a organização do Terceiro Setor objeto de estudo.

3.2 PESQUISA OBSERVACIONAL

Gil (1999) considera que a observação constitui um elemento fundamental para a pesquisa, para a coleta de dados, para a formulação de problemas e para a construção de hipóteses. Nesse tipo de estudo, o investigador faz o uso dos sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade e atua meramente como expectador de fenômenos ou fatos. Por isso, não deve realizar qualquer intervenção que possa alterar o curso natural e/ou o desfecho do observado, embora possa realizar medições, análises e outros procedimentos para coleta de dados.

Esse tipo de pesquisa constitui, então, uma técnica fundamental para análise da antropologia e ajuda pesquisadores a obter e a identificar provas a respeito de objetivos sob os quais os indivíduos não têm consciência.

Utilizou-se a metodologia de pesquisa observacional assistemática que consiste em uma observação simples e casual. A observação foi realizada de forma livre e é muito útil para conhecer melhor o problema e para definir hipóteses. Esse método de pesquisa foi utilizado para identificar como a organização do Terceiro Setor objeto de estudo realiza e aplica suas próprias metodologias em projetos.

3.3 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Para Gil (1999), o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento. O trabalho seguiu uma metodologia de pesquisa bibliográfica, ou seja, de acordo com Lakatos e Marconi (2003), uma pesquisa que procura relações casuais entre os elementos encontrados na busca de informações. Lakatos e Marconi (2003) comentam que a pesquisa documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou

não, pertencentes a arquivos públicos ou arquivos particulares de instituições e de domicílios, além de fontes estatísticas.

Na análise utilizou-se a técnica de pesquisa exploratória e buscou-se verificar informações do Terceiro Setor. Em contrapartida, buscou-se metodologias, ferramentas e boas práticas de gerenciamento de projetos para o Terceiro Setor. Esse tipo de pesquisa se torna particularmente importante quando o problema requer muitos dados dispersos pelo espaço. (GIL, 1999).

3.4 O CLUBE OBJETO DE ESTUDO

O clube objeto de estudo é uma instituição sem fins lucrativos, inserida no Terceiro Setor da sociedade. Ele foi fundado no ano de 2015 na cidade de Dois Irmãos, no estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, conta com 17 integrantes, todos com idade entre 18 e 30 anos, residentes da mesma cidade. O clube realiza projetos sociais, ações sociais, ações filantrópicas, presta serviços humanitários e promove valores éticos em busca da paz mundial. Ele faz parte de uma rede global que reúne milhares de outros clubes que estão presentes em 180 países.

A organização hierárquica do clube contém presidente(a), vice presidente(a), tesoureiro(a), secretário(a), gestor(a) de projetos, gestor(a) de imagem pública, gestor(a) de relações internacionais, gestor(a) de quadro associativo e associados. A divulgação e o compartilhamento de sua marca e nome não foram autorizadas por se tratar de uma organização internacional.

4 RESULTADOS

Observou-se que o clube objeto de estudo não aplica nenhuma metodologia ou boa prática de gerenciamento de projetos. Os projetos não dispõem de formalizações, de documentações, de planejamento de cronograma, de planejamento e de resposta aos riscos, de desenvolvimento da equipe do projeto e de mapeamento das lições aprendidas.

A falta de planejamento e dos processos de gerenciamento de projetos citados acima resulta em grandes possibilidades de fracasso nos projetos, na baixa obtenção de patrocinadores e de investidores e no baixo impacto dos projetos na sociedade/comunidade.

A proposta de projeto apresentada para a organização do Terceiro Setor objeto de estudo ainda não foi aplicada devido à atual pandemia do Sars-CoV-2 (COVID-19). Porém, tem como objetivo apresentar o gerenciamento de projetos e as boas práticas para o clube, buscando a aplicabilidade em projetos sociais e o aumento da maturidade e dos conhecimentos da organização em gerenciamento de projetos.

A proposta sob medida para o clube contempla todas as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, seguindo as metodologias e as boas práticas de gerenciamento de projetos. Com isso, espera-se obter melhores resultados e, conseqüentemente, melhor obtenção de patrocínios e de investimentos, maior impacto na sociedade/comunidade e maior satisfação de todos os voluntários e partes interessadas que participarem dos projetos da organização.

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como observou-se, a existência do Terceiro Setor é imprescindível para o equilíbrio entre todos os setores da sociedade, pois esse setor será o responsável por atender as demandas sociais não compreendidas pelo Primeiro e pelo Segundo Setor. A participação no PIB brasileiro e a empregabilidade do Terceiro Setor são notáveis e apresentam forte tendência de crescimento no Brasil, comparado a outros países.

A aplicação de metodologias de gerenciamento de projetos no Terceiro Setor é tão necessária quanto no Primeiro e no Segundo Setor, pois é uma maneira chave de criar valor e benefícios para as organizações.

No ambiente atual as organizações precisam ser capazes de gerenciar orçamentos cada vez mais apertados, recursos escassos e uma tecnologia que muda e evolui rapidamente. O ambiente das organizações é dinâmico, com um ritmo acelerado de mudança. Para conquistar patrocínios, investidores e financiamentos, as organizações do Terceiro Setor devem adotar o gerenciamento de projetos para entregar valor de negócio para a sociedade/comunidade de forma consistente.

Considera-se aplicar a proposta apresentada de projeto com as metodologias e boas práticas de gerenciamento de projetos no clube objeto de estudo após a pandemia de Sars-CoV-2 (COVID-19). Em caso de resultados positivos, também

considera-se expandir o plano do projeto para outros clubes e organizações do Terceiro Setor, inclusive internacionalmente.

REFERÊNCIAS

ARANDA, H. M., BARTELLE JR. F., GIORDANI F., VIGNOCHI. L., SCHOENINGER. C. **Lições Aprendidas em Projetos Depoimentos de Quem Aprendeu Com Seus Próprios Erros**. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

BEGNAME, Lara. **O Segundo Setor**. SanFran Jr., 2019. Disponível em: <https://www.sanfranjr.org/single-post/2019/06/06/A-SanFran-Jr-e-o-Segundo-Setor>. Acesso em: 15 mai. 2020.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. **Terceiro Setor: gestão e controle social**. São Paulo, Saraiva, 2007.

CASTRO, Henrique; CARVALHO, Marly. **Gerenciamento do portfolio de projetos: um estudo exploratório**. São Paulo: Universidade de São Paulo – USP, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2010000200006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 14 jul. 2020.

DRUCKER, F. P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Thomson, 2002.

FERREIRA, Denis. **Primeiro Setor – O Estado**. Economia Sem Segredo, 2010. Disponível em: <http://economiasemsegredos.com/primeiro-setor-o-estado/>. Acesso em: 15 mai. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Morgana. **A vida e o pensamento de Karl Marx**. Coleção Iluminados da Humanidade. Rio de Janeiro, Ed. Minuano, 2006.

IPEA. **Terceiro Setor: finalmente no PIB**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade et al. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MATOS, Maurílio C. **Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais**. Brasília: Abepss, 2010.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social**. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

Project Management Institute. **PMBOK Guide – A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMI – Sixty Edition**. Pensilvânia, EUA, 2017.

RUGGERI, G. R. **Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor**, 2011

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1989, 2ed. YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and methods*. Thousand Oaks, USA: Sage, 1994, 2ed.

XAVIER, Carlos. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor**. Rio de Janeiro, 2008.