

**Área temática: Organização do terceiro setor**

**Título: Terceiro setor e o gerenciamento de projetos: análise de uma ferramenta estratégica.**

**AUTORES**

**CARLISE NASCIMENTO BORGES**

Universidade Federal de Goiás  
kaka\_aquarela@hotmail.com

**BENTO ALVES DA COSTA FILHO**

Faculdades Alves Farias  
costaf@uol.com.br

**Resumo:** As organizações do terceiro setor assumem hoje um papel importante dentro da sociedade, executando tarefas onde os demais setores (governo e instituições com fins lucrativos) não apresentam resultados sociais efetivos. Observou-se que estas organizações usualmente captam recursos por meio de projetos como principal forma de atingir seus objetivos institucionais. No entanto, há espaço para melhoria nos processos de gerenciamento por várias razões, quais sejam, forte concorrência entre instituições para captação desses recursos, exigência dos patrocinadores pelo cumprimento de prazo e orçamento, necessidade de gestão eficiente de custos. Este artigo tem por objetivo analisar e discutir, por meio de pesquisa bibliográfica e documental e estudo de caso, a utilização do gerenciamento de projetos como ferramenta estratégica no contexto de atuação de organizações do terceiro setor. Atualmente, a utilização empírica das técnicas de projeto por partes das entidades do terceiro setor restringe-se somente ao momento inicial, no qual profissionais especializados são contratados para elaborar os projetos. Os resultados do estudo mostraram que estas entidades têm um longo caminho a percorrer em termos de sistematização e gerenciamento de seus projetos, o que poderia se reverter em melhores condições para a realização da missão a que se propõem.

**Palavras chave:** Terceiro Setor, Estratégia, Gerenciamento de Projetos

**Abstract:** The third sector organizations today play an important role within society, performing tasks which other sectors (government and non-profit institutions) do not have effective social outcomes. These organizations usually drive their actions and raise funds through projects as a main form of achieving their institutional objectives, but it is still necessary to improve their management processes, because of the huge competition for raising these funds, by the requirement of the sponsors for compliance on time and on budget, management costs, and ultimately to a satisfactory implementation of project actions and achieved all the objectives proposed in it. This Article aims at analyse and discuss through literature, documentary and using case studies, the use of project management as an strategic tool for non-profit institutions. Results show that at the moment, third sector organizations are having contact with empirical practices through specialized consultants that provide short term project requirements. There is no worry about monitoring the project along the way; once the project is approved these consultants do not participate any more. These entities have a long way to go in terms of systematizing and managing their projects which should bring better conditions for the realization of the mission they intent for.

**Keywords:** Third Sector, Strategy, Project Management

## 1. Introdução

Michael Porter (1996) define a estratégia competitiva como ser diferente. Ainda que não sejam instituições que visam lucro, as organizações do terceiro setor têm objetivos e metas a alcançar, através de seus serviços prestados, e, por isso, devem buscar meios para financiar suas próprias atividades, ou seja, mesmo sendo “sem fins lucrativos”, estas organizações precisam de sustentabilidade, fator que as obriga a pensar em estratégias utilizadas rotineiramente nas instituições que visam o lucro.

Para o campo do terceiro setor, que sobrevive e trabalha basicamente por meio de projetos, o gerenciamento destes ainda é um fator estratégico pouco conhecido e, portanto, pouco utilizado. Para entender se os processos do gerenciamento de projetos geram resultados efetivos dentro destas organizações, o objetivo desta pesquisa é avaliar os resultados de organizações que já utilizam o gerenciamento de projetos, em qualquer modelo existente para este fim, e também, verificar quais metodologias e materiais que já existem na área de gerenciamento de projetos aliado ao terceiro setor.

## 2. Revisão bibliográfica

### 2.1. Definindo o Terceiro Setor

O debate acadêmico e conceitual do terceiro setor é muito recente, sobretudo em países em desenvolvimento como o Brasil. Existe uma certa confusão sobre os conceitos e limitações de qual realmente seria o campo do terceiro setor. Mas, ainda assim já se atingiu um bom nível de reflexão, pois apesar das questões enfrentadas nas universidades, muitos estudiosos do terceiro setor estabeleceram conceitos e definições para esse campo.

A expressão “terceiro setor” é uma tradução do termo em inglês *third sector*, que, nos Estados Unidos, é usado junto com outras expressões, como “organizações sem fins lucrativos” ou “setor voluntário”. Na Europa predomina a expressão “organizações não-governamentais” (ONGs), assim como no Brasil, onde é também utilizada a expressão “sociedade civil”, que pode ser entendida como um conjunto de organizações livres, não pertencentes ao Estado e nem ao setor econômico, mas que se comunica com o campo público e com seus componentes sociais (ALBUQUERQUE, 2006).

Existem ainda, algumas definições utilizadas por pesquisadores brasileiros que ajudam a fomentar esse conceito, como Fernandes (1994) que define o terceiro setor como um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos, e Landim (1993) que define o setor como o conjunto de organizações da sociedade civil ou sem fins lucrativos, como as associações, entidades filantrópicas, entre outros.

Compartilhando os conceitos acadêmicos, as pessoas que atuam no terceiro setor e seus interessados, ampliam o conhecimento a respeito por meio de conceitos práticos e definidos. Na página na internet da Rede Brasileira do Terceiro Setor (REBRATES, 2010), encontramos uma definição mais conhecida pelo público em geral:

A organização de uma sociedade constituída comporta três âmbitos ou setores, a saber: 1º) O *Primeiro Setor* corresponde à emanção da vontade popular, pelo voto, que confere o poder ao governo; 2º) O *Segundo Setor* corresponde à livre iniciativa, que opera o mercado, define a agenda econômica usando o lucro como instrumento; 3º) O *Terceiro Setor* corresponde às instituições com preocupações e práticas sociais, sem fins lucrativos, que geram bens e serviços de caráter público, tais como: ONGs, instituições religiosas, clubes de serviços, entidades beneficentes, centros sociais, organizações de voluntariado etc. (REBRATES, 2010).

Enfim, apesar dos conceitos apresentarem algumas diferenças, eles possuem denominadores comuns: as organizações que fazem parte do terceiro setor são aquelas que não visam o lucro e que atendem a um bem público comum.

Tomando por base o estudo comparativo do “Manual sobre as instituições sem fins lucrativos no sistema de contas nacionais”, elaborado pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas (ONU) em conjunto com a Universidade *Johns Hopkins*, que pesquisou o terceiro setor em 22 países, detectou que o crescimento deste se deve a alguns fatores, como: à amplitude do que se convencionou chamar de “crise do Estado”, que atingiu a maioria dos países nas últimas décadas, onde foi questionado e reformulado o papel tradicional do Estado; a dúvida de que o Estado tivesse capacidade de enfrentar os problemas sociais, de desenvolvimento e de meio ambiente atuais; a criação do estado mínimo – preconiza a privatização das empresas públicas, a flexibilização das relações e dos direitos trabalhistas e previdenciários e a transferência para o mercado dos serviços públicos – visto que as organizações do terceiro setor, por suas características, têm importância estratégica na busca de um caminho intermediário entre mercado e Estado. Outros fatores macroeconômicos e sociais, segundo o mesmo estudo, também influenciaram esse crescimento: a terceira revolução industrial, que provocou uma mudança no processo produtivo, e aumentou o mercado da economia informal; a revolução das comunicações, que permite à boa parcela da humanidade a comunicação instantânea e barata e o acesso a um volume de informações sem precedentes na história; a mudança da agenda de financiamento internacional, onde os países da América Latina deixam de ser as áreas prioritárias de investimento das agências de desenvolvimento e cooperação multilaterais e nacionais, como acontecia na década de 60, que passam a apoiar iniciativas na África e no Leste Europeu (ALBUQUERQUE, 2006).

## 2.2. A situação do Terceiro Setor no Brasil

Segundo Falconer (1999), as organizações do terceiro setor no Brasil podem ser catalogadas da seguinte maneira: Igrejas e Instituições religiosas; organizações não-governamentais e movimentos sociais (termos mais utilizados pelas agências internacionais); empreendimentos sem fins lucrativos – em vez de os serviços oferecidos pela instituição serem gratuitos, a população precisa pagar por eles, como é o caso de clubes, instituições culturais, entidades recreativas, etc. (Essa atuação confere um caráter comercial ao terceiro setor); fundações empresariais – consideradas componentes do terceiro setor por estarem formalmente ligadas a empresas, sendo controladas por elas.

Um documento importante – e o mais recente a respeito – para a compreensão do terceiro setor no Brasil é o relatório sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (Fasfil), publicado em 2005 pelo IBGE, através de uma parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). A pesquisa objetivou mapear o universo das organizações da sociedade civil que atendem, aos critérios de entidades privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias. O relatório adota os mesmos critérios conceituais utilizados pelas Nações Unidas e pela Universidade *Johns Hopkins*, o que permite a comparação com pesquisas publicadas em outros países.

Os critérios utilizados na elaboração do documento foram adaptados à realidade jurídica brasileira, seguindo o Código Civil. Segundo tais critérios, fazem parte das Fasfil: organizações sociais (OS), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPS), fundações mantidas com recursos privados e fundações ou associações estrangeiras com filial no país. De acordo com o documento, em 2005 havia no Brasil 338 mil organizações dessa natureza. A distribuição das Fasfil no território nacional tende a acompanhar a distribuição da

população, sendo que o Sudeste abrigava a maior parte delas (42,4%). Em 2005, empregaram 1,7 milhões de pessoas em todo o país. Esse número representou 22,1% do total dos empregados na administração pública do país. Mas ainda é forte a presença de trabalho voluntário e informal nestas organizações, o que pode ser explicado pela estatística de 79,5% das instituições (268,9 mil) que não possuem sequer um empregado formalizado. No total, a remuneração dos profissionais que trabalham formalmente nessas instituições envolveu recursos da ordem de R\$ 24,3 bilhões o que equivale a uma média mensal de R\$ 1.094,44 (FASFIL, 2005).

Dentre as razões que levaram ao crescimento do Terceiro Setor no Brasil encontram-se, além daquelas enunciadas anteriormente pelo estudo comparativo da Universidade *Johns Hopkins*, a pouca representatividade da sociedade, a capacidade limitada na execução de tarefas sociais, e a falta de responsabilidade social por parte de órgãos governamentais, características necessárias à execução de determinadas ações, e tão rotineiras das organizações do Terceiro Setor. Além disso, estes órgãos do governo têm dificuldade de manter seus programas, e uma grande demora no repasse de recursos que torna certas ações inviáveis. Ações públicas realizadas em conjunto com as organizações da sociedade civil podem ganhar muito, pelo fato de que estas organizações acumulam infra-estrutura, conhecimentos, recursos humanos de qualidade, experiência, e estão aptas a trabalhar com parcerias. As parcerias são fundamentais para o Terceiro Setor, tanto para a realização do trabalho, quanto para a captação de recursos.

No Brasil, estas organizações podem receber financiamento de recursos públicos e privados, pois, como já mencionado anteriormente, elas são entidades privadas que prestam serviços de natureza pública. Portanto, o Estado prevê formas de apoio e financiamento de suas atividades por meio de auxílios, contribuições, subvenções, convênios, contratos, parcerias, e contratos de gestão. Já o financiamento com recursos privados possibilitam que pessoas físicas e jurídicas façam doações em dinheiro, sorteios, e financiamento de projetos culturais por meio de leis de incentivo, como a Lei Rouanet<sup>1</sup>. Segundo a Rede Brasileira do Terceiro Setor - Rebrates (2010), este setor movimenta mais de um trilhão de dólares por ano em todo o mundo, o que o coloca na posição de oitava economia mundial, se comparado ao PIB das nações mais ricas.

A rede fornece ainda uma classificação que caracteriza cada setor em face dos recursos financeiros, sendo que no primeiro setor, o dinheiro é público e para fins públicos; no segundo setor, o dinheiro é privado e para fins privados; e no terceiro setor, o dinheiro é privado (ou público) para fins públicos.

### 2.3. Terceiro Setor e Gestão Estratégica

Muito se fala atualmente a respeito de estratégia, gestão estratégica, parcerias estratégicas, etc. Não é por acaso, que a estratégia tem sido uma das áreas de estudo mais evidenciadas nos dias de hoje. Pensar estrategicamente tornou-se para os dirigentes organizacionais um fator indispensável para a condução e administração das organizações, tenham elas fins lucrativos ou não. Assim, o que antes era um assunto restrito às organizações com fins lucrativos começa a penetrar o campo daquelas que atuam também no terceiro setor, visto que o crescimento destas organizações traz consigo o desafio da captação de recursos, indispensável para a sobrevivência das mesmas. A estratégia é importante para todas as organizações, independente do seu setor de atuação, pois ela pode antecipar-se às mudanças

---

<sup>1</sup> Lei Federal de Incentivo à Cultura, nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991, que possui uma política de incentivos fiscais que possibilita as empresas (pessoas jurídicas) e cidadãos (pessoa física) aplicarem uma parte do Imposto de Renda devido em ações culturais.

ou a elas responderem, assumindo caráter central à sobrevivência e ao sucesso de uma administração, uma vez que possuem a responsabilidade de orientar os negócios, definindo objetivos, adotando linhas de ação, alocando recursos e promovendo uma adequada articulação das atividades organizacionais com o seu ambiente de atuação. Desse modo, há a necessidade de melhorar a gestão no intuito de alcançar um melhor desempenho organizacional, atendendo assim a exigência por profissionalização, mostrando sua capacidade e competência (PEREIRA e AGAPITO, 2006).

A gestão de organizações do terceiro setor é um ponto estratégico para o seu bom funcionamento e para o cumprimento de sua missão e de seus objetivos. Tal como em uma empresa ou um governo, também as organizações do terceiro setor têm de ser muito bem geridas do ponto de vista de recursos humanos, financeiros e materiais para que sejam capazes de desenvolver seus projetos e programas, estabelecer parcerias e conseguir sustentabilidade. Nesse processo estão envolvidos todos os órgãos, instâncias, setores e departamentos das organizações. Seus conselheiros, seus funcionários, seus apoiadores e parceiros têm o papel e a responsabilidade de tornar a organização uma instituição bem administrada. Sem isso, tarefas cotidianas, projetos, programas e parcerias poderão enfrentar problemas ou deixar de ser realizados. (ALBUQUERQUE, 2006, p.57).

Motta (1979) citado por Pereira e Agapito (2006), coloca alguns fatores a respeito da aplicação da estratégia no campo das organizações de terceiro setor: o ambiente competitivo – as estratégias de crescimento para estas organizações não se baseiam na competição mercadológica e sim na concretização de objetivos sociais; a racionalidade do processo – organizações que visam lucro definem estratégia em um processo racional de análise de oportunidades e ameaças, enquanto nas organizações do terceiro setor, o processo decisório não possui a mesma racionalidade, visto que a sobrevivência destas é garantida por fatores que não a autonomia gerencial sobre a ambiência externa; e, por fim, a capacidade de adaptação, onde a eficácia das organizações depende de sua capacidade de adaptação e resposta rápida às novas demandas. Ainda segundo o autor, outra característica do terceiro setor é a existência de múltiplos *stakeholders* com seus diversos interesses: mantenedores (financiadores), beneficiários das ações e o governo (como regulador das ações). Isso pode resultar em uma autonomia administrativa menor em comparação com a dos administradores de organizações com fins lucrativos.

#### **2.4. Terceiro Setor e Gerenciamento de Projetos**

Ainda que não sejam empresas que visam lucro, as organizações sem fins lucrativos têm “clientes” aos quais se destinam seus serviços, e, por isso, devem buscar meios para financiar suas próprias atividades, fato este que as obriga a pensar em termos bem próximos aos de costume nas empresas que visam o lucro (PACE, BASSO e SILVA, 2003).

Como mencionado anteriormente, no Brasil estas organizações podem receber financiamento de recursos públicos e privados, visto que são entidades privadas que prestam serviços de natureza pública. Para obter tais financiamentos, a maioria das iniciativas do terceiro setor é implementada sob a forma de projetos, sendo então necessário melhorar seus processos de gestão dos mesmos, em razão da concorrência interna do setor frente à limitação destes recursos disponíveis para financiamento e, também, da crescente exigência das organizações financiadoras por propostas e prestações de contas consistentes, assim como melhores resultados dos projetos. Somente com a recente disseminação das técnicas de planejamento estratégico e dos debates sobre o impacto do trabalho social e as dificuldades para sua avaliação é que se começou a encarar o projeto como instrumento metodológico para

fazer da ação social uma intervenção organizada com melhores possibilidades de atingir seus objetivos (XAVIER e CHUERI, 2008).

A construção de projetos sociais deve ser clara para todos os agentes envolvidos nas seguintes etapas: elaboração, execução, monitoramento e avaliação. É preciso também que seja um processo participativo, que permita a contribuição de todas as partes, a fim de que o projeto leve em consideração um maior número de elementos e fatores da realidade (ALBUQUERQUE, 2006, p.57).

É comum as organizações de Terceiro Setor contratarem serviços de profissionais conhecidos no segmento por “especialistas em elaborar projetos”, ou ainda, “produtores de projetos”. São profissionais que têm conhecimento de editais de financiamento e que trabalham na elaboração de projetos para estas organizações. Portanto, estes profissionais são contratados e remunerados apenas pela elaboração do projeto em si, para os editais propostos. Se futuramente a organização consegue aprovar o seu projeto naquele edital, o “produtor de projetos” não irá mais contribuir, pois já terá concluído seu trabalho (elaborar o projeto), ficando totalmente a cargo da organização a tarefa de executar o plano de ações descrito no projeto, e é geralmente neste ponto que a organização tem mais dificuldade.

Para que o gerenciamento de projetos do terceiro setor seja eficiente, a criação e a implementação desses projetos necessitam de sistematização. Desta maneira, as fases do projeto devem apresentar um encadeamento de ações que leve aos resultados esperados pelas organizações e também pelo seus financiadores. O gerenciamento de projetos é uma atividade que trata do planejamento, da execução e do controle de projetos, e sua aplicação ao longo de todo o trabalho permite a avaliação do desempenho, as lições aprendidas e a antecipação do desempenho futuro com alguma confiabilidade.

Estes processos são guiados por algumas ferramentas de gerenciamento de projetos. O PMBOK®<sup>2</sup>, atualmente, é um dos mais conhecidos modelos, porém existem outros que estão começando a ser utilizados com maior frequência. Um destes modelos é o Scrum, conhecido como modelo ágil de gerenciamento de projetos, onde as equipes têm mais autonomia e se auto-organizam para decidir a melhor maneira de conduzir o projeto, no menor tempo possível, e sem sair do orçamento (SCRUM, 2010). Outro modelo é o Prince2™, que foi criado pelo Reino Unido, mas hoje é utilizado em vários países. É considerado o método de gerenciamento de projetos mais utilizado no mundo, e pode ser aplicado na elaboração de projeto de qualquer segmento. O Prince2™ disponibiliza um modelo de processos melhor direcionado ao gerenciamento de um projeto específico, e possui um planejamento mais claro (ÂNGELO, 2010).

O PMBOK® define projeto como o “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMBOK, 2004, p.5). A fim de atender ao propósito para o qual ele está sendo executado, o PMBOK® propõe nove áreas de conhecimento: (1) Escopo – inclui todos os processos necessários para que o projeto englobe todas as atividades necessárias; (2) tempo – assegura a conclusão do projeto no tempo previsto; (3) custo – garante que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado; (4) qualidade – assegura que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi implementado; (5) recursos humanos – organizam e gerenciam a equipe do projeto; (6) comunicações – garante a geração, coleta, divulgação, armazenagem e disposição final das informações do projeto; (7) risco – seu objetivo é diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto; (8)

---

<sup>2</sup> *Project Management Body of Knowledge* (Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, em português) é um guia que traz o conjunto de práticas em gerenciamento de projetos publicado pelo *Project Management Institute* (PMI) e constitui a base do conhecimento em gerência de projetos do PMI.

aquisições – processos necessários para as aquisições de bens e serviços externos a fim de cumprir o escopo do projeto; e, finalmente, a (9) integração – uma das maiores e mais importantes preocupações do gerente de projeto.

Ao escrevermos um projeto, nossa meta principal é que ele chegue até o fim, alcançando suas metas sociais e conquistando a confiança dos investidores na capacidade da organização em administrar tanto os recursos financeiros como o tempo em que foi proposto. Assim, a organização ganha confiança para futuros projetos. Nesse contexto, o planejamento é a base para a elaboração de uma boa proposta. “Planejar é raciocinar, exercitar o pensamento e orientá-lo para a ação concreta” (XAVIER e CHUERI, 2008, p.14). Sendo assim, as organizações de terceiro setor necessitam de ferramentas para planejar, executar e controlar seus projetos, garantindo o atendimento de seus acordos e resultados positivos em seu balanço social, e é aqui que entra a parceria estratégica entre o Gerenciamento de Projetos e o Terceiro Setor.

### **3. Metodologia**

Esta pesquisa é de caráter qualitativo, tendo como foco principal a observação, descrição e compreensão de organizações do terceiro setor que utilizam o processo de gerenciamento de projetos. Para alcançar o objetivo proposto, foram utilizadas pesquisas bibliográfica e documental, além de estudo de caso, que segundo Yin (2005) é adequado quando há interesse em conhecer fenômenos inseridos no contexto da vida real.

A pesquisa bibliográfica foi fundamental para realizar o levantamento teórico existente relativo ao objetivo da pesquisa, destacando os conceitos de terceiro setor, gestão estratégica e gerenciamento de projetos, além da bibliografia existente na junção dos três conceitos. Os referenciais teóricos são importantes porque reforçam, justificam, demonstram, esclarecem, e explicam o fenômeno pesquisado. Além disso, a teoria traz credibilidade ao tema que está sendo pesquisado.

Já a pesquisa documental veio acrescentar dados à pesquisa bibliográfica, trazendo dados atuais de pesquisas quantitativas e qualitativas retirados de documentos oficiais, reportagens veiculadas em jornais e/ou revistas, dentre outros. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre o assunto, a pesquisa documental complementa a teoria com dados práticos.

Para fechar a pesquisa e validar o objeto da mesma, foi utilizado o método do estudo de caso, que descreve a situação do contexto das organizações, explora situações do cotidiano, e explica algumas variáveis que só aparecem por meio da observação. No caso desta pesquisa as evidências utilizadas foram a observação dos pesquisadores, documentos e entrevistas. As entidades estudadas foram a unidade de Goiás do Sebrae porque se trata de organização que faz a intermediação de diversos projetos para ONG's e outras entidades, proporcionando valiosas experiências de análise. Também foi feito estudo no PMI-Rio no Terceiro Setor, entidade ligado ao *Project Management Institute* voltado para projetos de entidades sem fins lucrativos.

### **4. Análise de dados**

#### **4.1. Estudo de Caso: Casos de utilização do Gerenciamento de Projetos como ferramenta estratégica no Terceiro Setor**

##### **4.1.1. PMI-Rio no Terceiro Setor**

Diante da inexistência de um consenso entre o terceiro setor acerca de quais ferramentas e métodos seriam os mais apropriados para o sucesso dos projetos executados, foi criado no Rio de Janeiro, em 2003, o grupo PMI-Rio no Terceiro Setor (PMI-RIO, 2010). Durante reuniões de voluntários da seção regional do PMI (Project Management Institute) do Rio de Janeiro, os associados perceberam que poderiam ajudar as organizações do Terceiro Setor de alguma maneira, e a melhor forma seria no gerenciamento de seus projetos. O grupo elaborou um programa de auxílio a estas organizações, cujo planejamento se baseou em primeiro lugar, em obter um produto para o Terceiro Setor que seja coerente com suas necessidades: uma metodologia de gerenciamento de projetos adaptada ao linguajar e a cultura do Setor.

Para obter as informações necessárias para a adaptação das práticas em Gerenciamento de Projetos ao Terceiro Setor, foi realizada pesquisa organizacional através de um questionário encaminhado por meio eletrônico para organizações ligadas a ABONG (Associação Brasileira de ONGs). Com a pesquisa eles puderam levantar o estágio do Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor no período em que realizaram o programa, além de conhecer os projetos e as práticas mais utilizadas na condução das ações ligadas aos projetos executados. Entre os resultados mais relevantes o grupo PMI-Rio observou que a tendência destas organizações é conduzir suas iniciativas sob a forma de projetos, justificando mais uma vez o desenvolvimento e a adaptação das práticas do gerenciamento de projetos para o segmento. Levantou ainda dados sobre a utilização de metodologias para acompanhamento de projetos, cronograma, uso de software para gerenciar projetos e o interesse destas organizações por melhores práticas no assunto. Detectaram ainda que a grande maioria dos pesquisados estava aberta a desenvolvimentos e ajuda nesta área. Dentre os produtos mais importantes desenvolvidos pelo Programa, e o único existente na área de gerenciamento de projetos, verifica-se a elaboração de um roteiro de gerenciamento de projetos para o terceiro setor, baseado nos métodos e nas nove áreas de conhecimento do PMBOK. O roteiro foi acompanhado de um Glossário de termos e da capacitação para o uso do mesmo. Entre 2004 e 2008, foram formadas 16 turmas gratuitas, onde cerca de 400 pessoas do terceiro setor foram capacitadas em gerenciamento de projetos. Em 2008, o roteiro foi finalmente lançado em um livro, intitulado “Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor: uma estratégia para a condução de projetos”. A disseminação foi – e ainda é – feita via Seminários, eventos, artigos em revistas especializadas e na internet, dentre outros meios (PMI-RIO, 2010).

#### **4.1.2. Projeto Gestores Sociais**

Outro trabalho realizado no âmbito do gerenciamento de projetos no terceiro setor é o Projeto Gestores Sociais (ÁVILA, 2001), da Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária (AAPCS) em São Paulo, que busca atender às necessidades das organizações não-governamentais (ONGs) participantes dos concursos do Programa Capacitação Solidária. O projeto, desde 1997, organiza e realiza um curso voltado para o aprimoramento dos profissionais envolvidos em projetos de terceiro setor. A idéia surgiu quando a AAPCS lançou um edital em 1996 do “I Concurso de Projetos para Capacitação Profissional de Jovens nas regiões metropolitanas de São Paulo e Rio de Janeiro”, e de 150 projetos, 33 foram selecionados. No entanto, embora o edital apresentasse orientação clara e roteiro bem explicado, perceberam que a maioria das organizações de terceiro setor tinha muita dificuldade para elaborar um projeto, desde explicar com clareza a intenção de sua proposta até falta de lógica e coerência, além de problemas de redação. Em muitos casos, o item orçamento e custos não apresentavam a menor consistência. A partir dessa constatação, nasceu o Projeto Gestores Sociais. Em quatro anos, realizaram 71 cursos de Gestão Social,

envolvendo mais de cinco mil profissionais de 19 estados, do Norte ao Sul do país. Em 2001 lançaram o livro “Gestão de Projetos Sociais” que contém textos sobre elaboração, execução e avaliação de projetos sociais, além de planilhas e modelos explicativos referentes à gestão de tempo e gestão de custos, que são geralmente as áreas com maiores dificuldades (ÁVILA, 2001). O Projeto Gestores Sociais trouxe sistematização e profissionalismo a uma área que sempre contou com colaboradores de boa vontade mas de pouco preparo técnico.

#### 4.1.3. Sebrae (GO)

Em Goiás, uma organização de terceiro setor bastante expressiva e que vem se destacando na gestão de projetos é o Sebrae (GO) (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). O Sebrae está em Goiás desde 1990, quando passou a ser constituída como organização social com a missão de promover o desenvolvimento sustentável das organizações de micro e pequeno porte, atuando também no fortalecimento do empreendedorismo, promovendo programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

O orçamento do sistema Sebrae vem em sua maioria da receita oriunda da contribuição das empresas, arrecadada pelo INSS<sup>3</sup> – em 2010 cerca 85% do total. Mas, também vem de aplicações financeiras – 6% –, convênios – 5% – e receitas diversas – 5% (SEBRAE, 2010). Esse orçamento vai primeiramente para o Sebrae nacional, e a partir daí é distribuído para as demais regiões. Cada região fica responsável por gerenciar seus projetos de acordo com sua receita orçamentária. Diante desta sistemática, o Sebrae (GO) se viu compelido a criar um processo para gerenciar seus inúmeros projetos aliados aos recursos recebidos.

A organização não utiliza modelos de gerenciamento de projetos reconhecidos para tal função, como PMBOK®, Scrum ou Prince2™, porém têm um sistema próprio de gestão – o SIGEOR (Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados) – que muito se assemelha aos demais modelos, pois ele abrange centenas de projetos da instituição e parceiros. O mesmo permite a coordenação, sistematização e atualização das informações em tempo real (funciona a distância, via internet), dá transparência à aplicação dos recursos orçamentários do Sebrae (GO), produz indicadores consistentes sobre o andamento dos projetos e os impactos que produzem nas comunidades e regiões onde estão inseridos, além de permitir ajustes de percursos e monitoramento das etapas vencidas.

Analisando este sistema de gerenciamento do Sebrae (GO), através de um dos projetos desenvolvidos no estado, fica ainda mais claro a semelhança com os modelos internacionalmente conhecidos para gerenciamento de projetos. Ao entrar na página principal de um projeto temos no início a denominação do público alvo juntamente com seu foco estratégico, além do objetivo geral e suas premissas. Logo adiante existe o campo de mensurações e avaliações onde é possível detectar resultados finais e intermediários, com indicadores, cálculos e demais ações relacionadas. Através do campo “ações” podemos verificar o cronograma atualizado de acordo com cada ação do projeto, além dos gastos presentes no orçamento do mesmo. No sistema também é possível conhecer o gestor do projeto, seus coordenadores regionais e parceiros, além de obter contato com os próprios por meio do próprio sistema de gerenciamento. Ao final da tela do SIGEOR, é possível

---

<sup>3</sup> Lei nº 8.154/90 que institui alíquotas das contribuições sociais relativas às entidades que planejam, coordenam e orientam programas técnicos, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica.

acompanhar também a agenda do projeto e as notícias relativas ao mesmo, mantendo o gestor do projeto sempre atualizado. Portanto, esta expressiva organização do terceiro setor também utiliza a sistemática do gerenciamento de projetos, otimizando custos e prazos, porém de uma forma própria. Na figura 1 podemos visualizar a página inicial do SIGEOR de um dos projetos realizados pelo Sebrae (GO).

**SIGEOR** SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA GESTÃO  
ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS

Busca de Projetos Sair

**Projeto: PROCOMPI-Programa Goiano da Qualidade das Lajes pré-fabricadas**

**Público Alvo:**  
Micro e pequenas empresas do setor de pré-fabricados de cimento, fabricantes de lajes treliçadas. São empresas localizadas nos municípios de Goiânia, Aparecida de Goiânia, Anápolis, Formosa, Jataí e Itumbiara. O projeto abrange 20 empresas associadas ao SINPROCIM – SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE PRODUTOS DE CIMENTO DO ESTADO DE GOIÁS.

**Foco Estratégico**

**Objetivo Geral:**  
Desenvolver um programa de gestão empresarial para o setor de lajes pré-fabricadas que promova a melhoria do processo produtivo e dos produtos, visando a implantação do processo de certificação evolutiva do produto e a constituição do selo de qualidade.

**Premissas**

**Mensurações**

**Resultados Finalísticos** (clique para visualizar o resultado)  
1 - Elevar a pontuação média das empresas participantes na lista de verificação pré-estabelecida na etapa do diagnóstico (T0) em 5% até abril de 2009  
2 - Obtenção do Selo de Qualidade em 80% das empresas em junho de 2009. (Este resultado está sujeito a realização dos ensaios em laboratórios que tem um prazo mínimo de 60 dias para a conclusão do laudo).

**Resultados Intermediários** (clique para visualizar o resultado)  
3 - Preparação para o processo de certificação e início da auditoria para a obtenção do selo de Qualidade do Programa Goiano de Qualidade de Lajes Pré-Fabricadas em 100% das empresas até abril de 2009.  
4 - Promover capacitação técnica e gerencial para 80% do total de funcionários envolvidos no programa até dezembro de 2009  
5 - Ter 100% das lajes aprovadas no ensaio de desempenho do produto acabado na etapa intermediária até outubro de 2008

**Ações**

**Situação do Projeto em:** 30/06/2009  
Reunião de encerramento dia 30/06/2009.

**Notícias do Projeto** **Agenda do Projeto**

**Ações**

Gestor do Projeto  
[Nelson Anibal Lesme Orué](#)  
Coordenador Nacional  
[Suzana Squeff Peixoto Silveira](#)  
Coordenador Estadual  
[Joel Rodrigues Rocha](#)

**Comitê Gestor**

Tipologia:

**Parceiros**  
Público-Alvo Beneficiado: 21

Figura 1. Tela inicial do SIGEOR – Sebrae (GO)

Dado o comprometimento de uma organização como o Sebrae (GO) em relação ao conhecimento sistematizado, haveria ganhos em realizar uma análise comparativa do sistema de gerenciamento de projetos em uso, o SIGEOR, em relação aos principais métodos internacionais, mencionados ao longo deste artigo. É possível que os resultados apontassem eventuais lacunas ou fragilidades do atual método em comparação às melhores práticas internacionais do gerenciamento de projetos.

## 5. Considerações finais

Tendo em vista o crescimento do terceiro setor, sua geração de renda para o país, e percebendo que a maioria destas organizações busca financiamento por meio de projetos, e que precisam se organizar para gerir satisfatoriamente, percebe-se então que os modelos de gerenciamento de projetos usuais ou não usuais passam a ser não só uma ferramenta

estratégica para estas organizações, mas também uma condição de existência e sobrevivência. Os estudos feitos neste artigo mostram que terceiro setor está receptivo a essas novas dinâmicas de gestão pautadas por eficiência e foco em resultados tempestivos.

Atualmente, o contato que estas entidades têm com a sistematização de projetos restringe-se ao momento inicial de elaboração de um “projeto para ser aprovado”. Esta fase costuma ter apoio de profissionais contratados *ad hoc*, visando somente atender às exigências dos patrocinadores, sem uma preocupação maior em relação ao gerenciamento ao longo da implementação e desenvolvimento. Portanto, iniciativas como a do PMI-Rio no Terceiro Setor, do Projeto Gestores Sociais/SP, e do Sebrae (GO), são fundamentais para que este crescimento seja efetivado, promovendo melhoras no terceiro setor e ao mesmo tempo difundindo as habilidades e técnicas de um gerente de projetos, abrindo novos campos de atuação para este profissional.

Seriam oportunos futuros trabalhos que aprofundassem no entendimento das necessidades de gerenciamento de projetos de entidades do terceiro setor, identificando as principais fragilidades e dificuldades enfrentadas. Há espaço também para estudos quantitativos que permitam a identificação das proporções e percentuais destes problemas por meio de amostras representativas, de modo a evidenciar as reais dimensões do que ainda precisa ser construído nesta área. Estes trabalhos subsidiariam entidades sem fins lucrativos, órgãos de governo, além de consultorias no desenvolvimento de estratégias e políticas públicas que contribuíssem para a incorporação de melhores práticas pelas organizações interessadas.

## 6. Limitações da Pesquisa

Uma das principais limitações do estudo é o fato de que os resultados obtidos com a análise dos casos do PMI-Rio e Sebrae (GO) não podem ser extrapolados para toda a população de entidades do terceiro setor. Conforme já relatado, seria muito oportuno que fossem realizados estudos quantitativos capazes de capturar as reais proporções dos problemas vividos por estas entidades. Também merece ser esclarecido que não se utilizou nos casos relatados o protocolo recomendado por Yin (2005), dada a extensão e detalhamento que o mesmo preconiza. As evidências utilizadas foram principalmente documentos e relatórios obtidos via internet e nas próprias entidades, assim como entrevistas conduzidas pelos pesquisadores com profissionais envolvidos com projetos.

## 7. Referências bibliográficas

ALBUQUERQUE, A. **Terceiro Setor: História e Gestão de Organizações**. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

ÂNGELO, A. **Entendendo o Prince2™**. Revista Mundo PM - Project Management. Maio de 2008. Disponível em: < <http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=264> > Acesso em 03 jul 2010.

ÁVILA, C. (org.) **Gestão de Projetos Sociais**. Coleção Gestores Sociais. São Paulo: AAPCS, 2001.

FALCONER, A. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e de seu campo de gestão**. Disponível: <

[http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres\\_falconer.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres_falconer.pdf) > Texto original criado em 1999. Acesso em: 03 jun 2010.

FASFIL. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2005.** In: Estudos e Pesquisas de Informação Econômica do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf> > Pesquisa publicada em 2005. Acesso em: 04 jun 2010.

FERNANDES, R. **Privado, porém público: O Terceiro Setor na América Latina.** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

LANDIM, L. **Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil.** Rio de Janeiro: ISER, 1993.

PACE, E. , BASSO, L. e SILVA, R. **O uso de indicadores de desempenho pelo Terceiro Setor.** Revista de Administração contemporânea, Vol. 7, nº 1, Curitiba, Jan/Mar 2003.

PEREIRA, M. e AGAPITO, F. **Afinal, Como se Formam as Estratégias? O Processo de Formulação Estratégica em uma Organização do Terceiro Setor.** Revista de Administração e Inovação, Vol. 3, nº 1, São Paulo, 2006.

PMBOK. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** Estados Unidos: Project Management Institute (PMI), 2004.

PMI-RIO. **PMI-Rio no Terceiro Setor.** Disponível em: < <http://www.pmirio.org.br/> > Acesso em: 05 jun 2010.

PORTER, Michael. **What is Strategy.** Harvard Business Review. Vol. 74, Issue 6, Nov/Dec 1996.

REBRATES, Rede Brasileira do Terceiro Setor. **O Terceiro Setor: Quem somos?** Disponível em: < <http://www.terceirosetor.org.br> > Acesso em: 03 jun 2010.

SCRUM, **Uma introdução.** Disponível em: < [http://www.mountangoatsoftware.com/system/hidden\\_asset/file/52/PortugueseScrum.pdf](http://www.mountangoatsoftware.com/system/hidden_asset/file/52/PortugueseScrum.pdf) > Acesso em: 03 jul 2010.

SEBRAE, **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional> > Acesso em: 04 jul 2010.

XAVIER, C. e CHUERI, L. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor: uma estratégia para a condução de projetos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.