

Terceiro Setor: Estudo Diagnóstico Voltado para o Planejamento Estratégico e Gestão de Projetos em 100 ONGs na Cidade de São Paulo.

AUTORES

WANDERLEY CARNEIRO

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
wdcarneiro@uol.com.br

MARIA CAROLINA CASCINO DA CUNHA CARNEIRO

Universidade da Cidade de São Paulo - UNICID
mcarolccc@uol.com.br

FERNANDO ROBERTO SANTINI

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
fsantini@uol.com.br

VALDECI CARNEIRO JUNIOR

Instituto Educacional Oswaldo Quirino
brancocarneiro@hotmail.com

Resumo

Investigou-se por meio de uma pesquisa exploratória em 100 organizações do Terceiro Setor na cidade de São Paulo, seus processos de planejamento estratégico e gestão de projetos. A coleta de dados também recorreu a um de estudo de caso numa organização escolhida por conveniência dos pesquisadores, Centro Juvenil Dom Bosco, CJDB. Os aspectos investigados versaram sobre o tipo de planejamento que é feito nessas organizações, a gestão praticada nos projetos realizados e a possibilidade de usar a metodologia proposta pela literatura do *PMI-Project Management Institute*. A partir de revisão bibliográfica do tema, dos dados extraídos do levantamento junto às 100 organizações, acrescidos das observações no CJDB, elaborou-se uma análise e os resultados indicaram, dentre outras, que o planejamento é feito de forma muito rudimentar na maioria das organizações estudadas. Os projetos ocorrem com grande frequência nessas organizações, porém, sem nenhum planejamento formal ou método padronizado. Geralmente, o controle é baseado em ações emergenciais do dia a dia e o processo de avaliação praticamente não ocorre. O estudo de caso também indicou que é possível adequar um modelo de planejamento estratégico e de gestão de projetos a essas organizações, e que bons resultados podem surgir rapidamente.

Abstrac

It was investigated with a exploration research in 100 organizations of the Third Sector in São Paulo, its processes of strategical planning and management of projects. The collection of data also appealed to one study of case in an organization chosen for convenience, Centro Juvenil Dom Bosco, CJDB. The investigated aspects had turned on the type of planning that is made in these organizations, the management practised in the projects and the possibility to use the methodology proposal for the literature of the *PMI-Project Management Institute*.

From bibliographical revision of the subject, of the extracted data of the together survey to the 100 organizations, increased of the comments in the CJDB, was elaborated and the results had indicated, amongst others, that the planning is made of very rudimentary form in the majority of the studied organizations. The projects occur with great frequency in these organizations, however, without no formal planning or standardized method. Generally, the control is based on emergencies action and the evaluation process practically does not occur. The case study also it indicated that it is possible to adjust a model of strategical planning and management of projects to these organizations, e that good results can appear quickly.

1. Introdução

As organizações sociais no Brasil classificam-se em três setores: o primeiro, representado pelo Estado, o segundo, pela Iniciativa Privada e o terceiro pelas ONGs – Organizações não governamentais, Fundações e ou Entidades Sem Fins Lucrativos - ESFL ou ainda, de acordo com uma classificação mais recente que de acordo com a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que passou a qualificar essas entidades como OSCIP – Organizações da Sociedade Civil Com Interesse Público Szazi (2004).

O Terceiro Setor, objeto desse estudo, surgiu como uma alternativa à carência do Estado em atender a crescente demanda por serviços sociais, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, pois esse, responsável pelo bem-estar social, tão logo a guerra terminou, se encontrava em grandes dificuldades em muitos países. Naqueles chamados de Terceiro Mundo, independentemente da guerra, esse novo conceito de organização ganhou força em função da precariedade do Estado que não conseguia atender muitas necessidades da população de forma desejável.

A atuação do Terceiro Setor ocorre principalmente em áreas em que o Estado e a iniciativa privada têm demonstrado pouco interesse ou competência para resolver seus problemas, sendo as principais: educação, saúde, cultura, preservação do meio ambiente, entre outros.

Tal atuação vem crescendo nos últimos anos em função de fatores diversos, como: falta de interesse político do governo para com alguns segmentos sociais, falência do Estado, cobrança de uma parcela da população por uma maior responsabilidade social em cima do Segundo Setor e uma conscientização do primeiro e segundo setores de que é necessário apoiar os projetos do Terceiro Setor em seus projetos, pois, se bem executados, podem acarretar em benefícios para todos.

Isso tem levado as organizações do Terceiro Setor a buscar profissionais melhores qualificados bem como, práticas mais efetivas de atuação em sua gestão, visando a credibilidade que a mesma necessita para ter sua existência e continuidade garantida no médio e longo prazo.

No que tange a parte administrativa, existem muitas semelhanças entre as organizações dos três setores. Todas dependem de administradores competentes que saibam planejar, estabelecer objetivos, controlar os recursos, promover o trabalho em equipe, que estejam

abertos a críticas e dispostos a trabalhar sob pressão, principalmente por uma busca cada vez maior de resultados de curto prazo e com limitações de recursos cada vez maiores.

No Terceiro Setor, a administração tem algumas características peculiares, como o fato de que grande parte das pessoas que trabalham nessas organizações não possuem um compromisso formal com a organização – tratam-se de voluntários. Dessa forma, o comprometimento de funcionários que “doam” horas de trabalho sem remuneração, em muitos casos não é o mesmo. Em muitas situações, a organização tem que se ajustar à disponibilidade dos voluntários para alguma atividade e não eles às necessidades da organização como deveria ser.

Além dos problemas de ordem administrativa, mudanças no âmbito internacional ocorreram depois do trágico atentado de onze de setembro de 2001 nos EUA. As características peculiares às organizações do Terceiro Setor, associadas a uma nova política internacional de controle aos recursos e atividades com elas envolvidos, passaram a exigir modelos de gestão com controles mais rígidos, bem como, uma maior transparência. Porém, os administradores dessas organizações encontram dificuldades durante sua gestão, em especial, em áreas como, planejamento, captação e aplicação de recursos, elaboração e análise de projetos e principalmente no que tange avaliação de desempenho de seus projetos.

1.1 Delimitação do tema

Dentro desse contexto, vislumbra-se que a gestão de projetos, área do conhecimento administrativo com crescimento muito grande nas duas últimas décadas, torna-se necessária também dentro do Terceiro Setor. Isso ocorre porque esse, assim como os outros setores, se vê envolvido com uma infinidade de projetos nos quais resultados positivos são cada vez mais necessários para que os planos estratégicos possam ser implementados com sucesso.

A falta de planejamento e conhecimento de uma metodologia para implementação dos planos estratégicos por meio de projetos bem definidos e controlados dentro de parâmetros, por exemplo: de prazo, custo, qualidade e escopo, não é exclusiva desse setor. Isso acontece também no primeiro e segundo setores, porém, em função das peculiaridades do Terceiro Setor, acredita-se que isso seja mais crítico.

Para tal cenário, torna-se necessário ajustar uma metodologia de gestão de projetos que possa ser uma ferramenta administrativa que contribua de forma efetiva para o desenvolvimento desses empreendimentos, e também, que torne possível realizar um controle efetivo dos eventos realizados e, conseqüentemente, propicie uma gestão mais eficiente dos recursos humanos envolvidos. Dessa forma contribuir-se-á com essas organizações e com a sociedade brasileira, podendo quem sabe, ser referência para outros países e estudos futuros na área.

1.3 Problema de pesquisa

Concomitante ao grande interesse pelo estudo da gestão de projetos, o crescimento do Terceiro Setor demanda esse tipo de conhecimento para que consiga ter em mãos, para seus processos de gestão, as melhores ferramentas. Sendo assim, o problema a ser investigado teve seu eixo no ajuste e aplicabilidade de uma metodologia de gestão de projetos ao Terceiro Setor, sistematizado nas seguintes questões:

- O Terceiro Setor pratica o planejamento de forma sistemática?
- Quais aspectos dificultam a gestão de projetos no Terceiro Setor?

- O modelo de gestão de projetos do *PMI- Project Management Institute* pode ser aplicado ao terceiro setor? Em que nível?

1.4 Hipóteses

Assim como na maioria das organizações do primeiro e segundo setores, ainda se há falta de padronização de conceitos no que se refere ao planejamento estratégico, bem como uma metodologia específica para a gestão de seus projetos. A hipótese apresentada destaca a necessidade de aumentar a profissionalização do Terceiro Setor, tendo em vista o papel estratégico do administrador para o alcance dos objetivos da organização. Tal fato passa por conhecimentos ligados ao planejamento estratégico e gestão de projetos.

Acredita-se ainda, que é possível aplicar uma metodologia já testada e bem-sucedida na iniciativa privada, ainda ajustando às características do Terceiro Setor. Deve ficar claro, porém, que cuidados especiais devem ser tomados no aspecto dos recursos humanos que planejam e implementam os projetos.

1.5 Objetivos

Esse trabalho teve por objetivo, com base em uma amostra de 100 organizações do Terceiro Setor localizadas na cidade de São Paulo, investigar os conhecimentos que seus gestores possuem a respeito de planejamento e gerenciamento de projetos, concernente ao método aplicado no planejamento, controle, encerramento e na avaliação desses empreendimentos.

1.6 Justificativa

A importância deste trabalho se deve ao fato de que o mesmo pode propiciar novos conhecimentos num setor social carente de conhecimentos específicos. Conforme Lizuka e Sano (2004), o ENANPAD, maior congresso de administração e gestão no Brasil, publicou entre os anos de 1997 e 2003, apenas 37 artigos nessa área. Em 2004 nesse mesmo congresso, verificou-se que apenas sete artigos tratavam diretamente da gestão no terceiro setor num total de 799, (menos de 1% dos trabalhos). Contudo, artigos na Internet e em revistas sem um crivo mais exigente discutindo aspectos superficiais, se proliferaram e os assuntos envolvendo o Terceiro Setor são cada vez mais populares em função do número crescente dessas organizações.

Sendo assim, acredita-se que existe pouca produção com qualidade e que um trabalho com maior profundidade sobre o tema poderá subsidiar com conhecimento os atuais e futuros gestores dessas organizações, bem como, servir de base para novas pesquisas.

Além disso, vislumbra-se o Terceiro Setor como um novo campo para o administrador e também um desafio, por ser tecnicamente, na grande maioria das vezes, mal gerenciado no Brasil.

Desse modo, ao identificar as principais dificuldades a serem superadas e articular possíveis soluções no âmbito geral da gestão de projetos, estar-se-á contribuindo de forma significativa, e conseqüentemente com a sociedade atual.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Terceiro Setor

De acordo com uma das primeiras literaturas que abordam o tema, Landim (1993), descreve que, no início da década de 90, já existia no Brasil uma série de organizações que não poderiam ser classificadas como pertencentes ao Estado nem ao mercado. Levando-se em conta esse fato, nota-se que, “para além do Estado e do mercado”, existem novas realidades que estavam surgindo para suprir a carência do Estado em proporcionar à população um mínimo de bem-estar social. Essas novas realidades fazem parte de um Terceiro Setor não-lucrativo e não-governamental, que depende de doações de pessoas, empresas ou de ajuda do governo para poder existir.

Drucker (1996) destaca a importância do Terceiro Setor para a formação pessoal dos indivíduos em relação à conscientização para a ajuda ao próximo e para o aumento do bem-estar da população.

A Lei 9608/98 caracteriza como trabalho voluntário a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a Instituição Privada de fins não lucrativos que tenham objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social. A lei estabelece que o trabalho voluntário deve ser previsto em contrato escrito, destacando a nossa existência de vínculo trabalhista no serviço. (JORNAL DA TARDE, 29/03/2004) ¹

Já segundo Dowbor (1999), passamos de uma visão filantrópica, de generosidade assistencial, de caridade, de um tipo de bálsamo tranquilizador para as consciências capitalistas, para a compreensão de que a área social se tornou essencial para as próprias atividades econômicas.

A caracterização desse setor pode ser entendida partindo-se do seu conceito, que, conforme FALCONER (1997, p.25) pode ser definido como:

Organizações sem fins lucrativos, significando um tipo de organização cujos benefícios financeiros não podem ser distribuídos entre seus diretores e associados; na segunda definição organização voluntária tem um sentido complementar ao da primeira e na língua inglesa fala-se de caridade, o que remete à memória religiosa medieval e enfatiza o aspecto de doação (de si para o os outros) que caracteriza boa parte das relações idealizadas nesse campo.

2.2 Tamanho do Terceiro Setor no Brasil

Segundo Kanitz (2005), o Terceiro Setor possui 12 milhões de pessoas, entre gestores, voluntários, doadores e beneficiados de entidades beneficentes, além dos 45 milhões de jovens que vêm como sua missão ajudar o terceiro setor. De acordo com pesquisa feita por esse autor, foram revelados alguns números das 400 maiores entidades do Brasil no ano de

¹ (JORNAL DA TARDE, 29/03/2004)– O guia de quem quer ajudar – “Voluntariado não dispensa contrato”)

2000. Segundo esta pesquisa, o dispêndio social das 400 maiores entidades foi de R\$ 1.971.000,00. Ao todo, elas possuem 86.894 funcionários, 400.933 voluntários.

2.3 Planejamento Estratégico e o Terceiro Setor

Para Hudson (1999), o traço comum que une todas as organizações, sejam elas do setor privado, do Estado ou do Terceiro Setor, é o fato de que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido. Só se pode mudar um cenário atual ou fatos que acontecerão no futuro, por meio de ações. Para mudar da forma desejada é preciso que se faça um planejamento que resulte num bom plano e que este, nas mãos dos gestores, sirva de guia dos caminhos que deverão ser feitos.

A arte de planejar ações futuras se faz presente na vida do homem há muitos anos. Fazendo uma reflexão rápida, pode-se inferir que, a partir do momento que o homem se propôs a caçar e a pescar, ele começou a recorrer a esse exercício denominado planejamento. “Desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar para sobreviver, o planejamento e a estratégia sempre esteve presente, antecipando o que se pretendia fazer para ser bem sucedido” CHIAVENATO (2003, p.26).

2.4 Gestão de Projetos segundo o PMI – Project Management Institute

Diante do crescimento pelo interesse em ferramentas de gestão de projetos, surgiram várias organizações que buscam a padronização de conceitos referentes a essa área do conhecimento. Isso tornou-se uma sub-área de conhecimento dentro de algumas áreas clássicas da ciência, como por exemplo, em ciências sociais aplicadas, engenharia, comunicação etc.

A maior dessas organizações, tomando como base o número de filiados, a realização de encontros e a influência exercida é o PMI. Atualmente, essa organização é líder em Gerenciamento de Projetos em todo o mundo, pois ultrapassou a marca de 110.000 associados. Criado nos EUA (Pensilvânia) em 1969, é uma instituição sem fins lucrativos, dedicada ao avanço do estado-da-arte em gerenciamento de projetos, e seu principal compromisso é "promover o profissionalismo e a ética em gestão de projetos". O PMI está representado no Brasil pelas seguintes seções regionais (Chapters): São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais, Pernambuco, Bahia, Santa Catarina (Potencial), Mato Grosso do Sul (potencial), Ceará (potencial), Espírito Santo (potencial) e Amazonas.

O PMBOK 2000 (“A guide to the Project Management Body of Knowledge”) é um guia publicado pelo PMI, periodicamente, e contém, de forma geral, todas as instruções referentes à gestão de projetos.

A maioria dos pesquisadores brasileiros nessa área (Gasnier, 2001; Menezes, 2003; Amaru, 2002; Vargas 2004) entre outros, reconhecem o PMI como a organização mais importante do mundo que trata o tema.

Descrito o contexto em que os projetos ganham cada vez mais importância, torna-se necessário conceituar “projeto”, objeto principal desse estudo. Apesar das muitas definições para esse tipo de empreendimento, os autores que se baseiam no PMI, seguem uma linha muito parecida, ficando, a diferença, em alguns casos, na abrangência do conceito, o resultado da formação, opinião e preferência de redação dos autores. Para VARGAS (2004, p.3), um projeto pode ser definido como:

Um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Dado o conceito de projeto, define-se o gerenciamento de projetos segundo GASNIER (2001, p.13): “É a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, de forma a atingir e exceder as necessidades e expectativas dos interessados pelo projeto”.

Gasnier (2001) ainda enfatiza que o gerenciamento de projetos envolve a aplicação prática de diversos aspectos:

- Conhecimento: Competências específicas do contexto dos projetos;
- Habilidade: Adquiridas em nossa experiência de vida;
- Técnicas: Serão apresentadas ao longo deste guia;
- Ferramentas: Possibilitam praticar os aspectos acima com qualidade e produtividade.

Finalmente, um outro aspecto que a definição acima destaca é a filosofia da qualidade total, segundo a qual deve-se buscar alcançar e ultrapassar, no sentido de cumprir com maior acuracidade possível, o que foi definido no escopo.

3. Metodologia

3.1 Tipo de Pesquisa:

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxonomia apresentada por GIL (2002), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos. Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois teve como objetivo principal proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Além disso, buscou-se o aprimoramento de idéias pré-existentes, ou ainda descoberta de novos conceitos. Quanto aos procedimentos a pesquisa foi composta por três tipos, a saber:

- 1- **Pesquisa bibliográfica:** Nessa fase buscou-se referencial teórico em livros, revistas, artigos científicos e sites;
- 2- **Levantamento exploratório:** Procedeu-se a solicitação de informações por meio da aplicação de um questionário semi-estruturado com 36 questões. Foram consultadas 100 Organizações do Terceiro Setor;
- 3- **Estudo de Caso:** No período de novembro de 2004 a novembro de 2005, a organização Centro Juvenil Salesiano Dom Bosco-CJDB, localizada na cidade de São Paulo e pertencente à ordem dos Salesianos de Dom Bosco, foi acompanhada periodicamente por meio de treinamento e discussões com seus gestores de um modelo de planejamento estratégico e implementação de seus projetos. O objetivo principal foi discutir e padronizar conceitos de planejamento e gestão de projetos, bem como, verificar junto a eles a efetividade desses conceitos por meio de uma metodologia que pudesse ser entendida e implementada pelos gestores daquela organização.

- 4- **Pesquisa de Campo:** Concebida e realizada com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo, Thiollente (1985).

A opção pelo estudo de caso se justifica, pois, de acordo com Yin (2001, p. 28), esta é a estratégia mais adequada quando “[...] faz-se uma questão do tipo “como ou por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. Essas condições parecem perfeitamente aplicáveis ao presente trabalho, tendo em vista que o objeto de estudo é o entendimento de *como* um fenômeno recente (a gestão de projetos e o terceiro setor) está sendo implementado nesses tipos de organizações.

O estudo de caso tem sido extensivamente usado na pesquisa social, especialmente nas disciplinas que possuem uma forte orientação para a prática como a Administração. Todavia, é preciso registrar que o método tem algumas limitações, especialmente quanto ao fato de fornecer pouca base para generalizações científicas. Uma vez que, por estudar um ou alguns casos, não se constitui em amostra da população e, por isso, não há possibilidade de generalizações.

3.2 Amostra estudada

Após a determinação do tamanho da amostra, as organizações do Terceiro Setor escolhidas para responder ao questionário foram escolhidas pelo critério da conveniência, de acordo com a facilidade de acesso e a sua disposição em contribuir com a pesquisa. A grande maioria das organizações entrevistadas estão localizadas na cidade de São Paulo - SP.

No que diz respeito à seleção do caso estudado, Merriam (1998) enfatiza que, ao se tratar de uma pesquisa qualitativa, o uso de amostra não probabilística é o mais indicado. Portanto, foi usada uma amostra intencional, que consistiu em identificar e selecionar uma organização com as características desejadas para a pesquisa. O Centro Juvenil Dom Bosco foi escolhido por fazer parte do trabalho cotidiano do autor, que no início de novembro de 2004, por solicitação da direção dessa organização, iniciou trabalhos de consultoria com o objetivo de desenvolver uma metodologia de planejamento estratégico e gestão de projetos. Dessa forma, pode-se acompanhar desde 2004, as dificuldades que essa organização apresentava. Durante esse período, foram realizadas várias palestras, reuniões e exercícios junto aos funcionários responsáveis pela administração dos diversos projetos que a organização realizava.

3.3 Cálculo do Tamanho da Amostra

O cálculo do tamanho da amostra para o levantamento exploratório foi determinado com base na sugestão de (REA & PARKER, 2000 p.127), que propõe:

O tamanho de todas as populações, sejam elas pequenas ou grandes, pode ser determinado por:

$$n = \frac{Z_{\alpha^2(0,25)}^2 N}{Z_{\alpha^2(0,25)}^2 + (N-1) C_p^2}; \quad \text{onde;}$$

n = Tamanho da amostra
 Z_{α} = Contagem Z para vários níveis de confiança;
 N = Tamanho da população;
 Cp = Margem de erro.

Dessa forma, estimando uma população de 500.000 mil organizações não governamentais no estado de São Paulo, e considerando um nível de confiança de 95% e um erro amostral de 10%, procederam-se os cálculos:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (0,25) \times 500.000}{(1,96)^2 \times (0,25) + (500.000 - 1) \times (0,1)^2} = \frac{3,84 \times 0,25 \times 500.000}{3,84 \times 0,25 + 499.999 \times 0,01}$$

$$n = \frac{480.000,00}{5.000,95} = 95,98 \text{ aproximando } \rightarrow \boxed{96 \text{ organizações}}$$

Para facilitar as futuras discussões, optou-se por ajustar a amostra para 100 organizações, dessa forma seria possível ter uma base percentual direta e ainda não comprometer o nível de confiança, nem a margem de erro dos resultados.

4. Resultados e discussões

4.1 Amostra estudada

Considerando que as organizações não foram escolhidas pela sua área de atuação e sim pela sua predisposição em responder a pesquisa, pode-se perceber conforme a figura 01 que a maior parte delas – 71% representam duas áreas de atuação (assistência social com 38% e educação com 33%). Podemos considerar dentro do nível de confiança da amostra que isso pode ser extrapolado para a realidade das OCIPS da cidade de São Paulo. A explicação para isso pode ser baseada na falta de apoio do estado e da iniciativa privada. O primeiro por não possuir recursos e interesses em áreas que não chamam atenção da mídia. O segundo por não vislumbrar nesses seguimentos, um retorno adequado para seus investimentos.

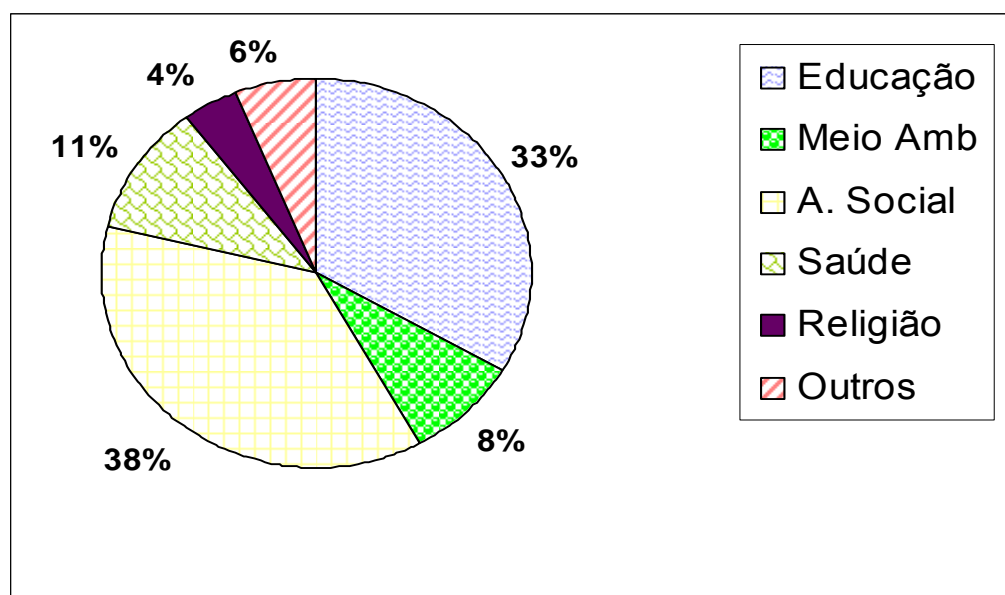


Figura 1. Área de atuação das organizações
 Fonte: Pesquisa de campo

Constatou-se também que a grande maioria das OCIPS, sobrevivem com orçamentos relativamente pequenos, provenientes principalmente, de doações feitas por pessoas físicas, pessoas jurídicas, eventos promovidos com o objetivo de arrecadar fundos. Pesa bastante nesses recursos as verbas governamentais que correspondem a grande maioria dos dados aqui tabulados como outros, conforme a figura 02.

Existem na cidade de São Paulo, organizações com orçamentos considerados grandes, se comparados com a classificação das empresas tradicionais, porém, são poucas. Chama a atenção também, o fato da grande maioria dessas organizações possuírem um pequeno orçamento para seus gastos, conforme ilustra o quadro 01. Isso acaba sendo refletido nos salários que são pagos para os funcionários com carteira assinada que compõem suas equipes conforme ilustra o quadro 02.

De fato, a 90% das organizações estudadas, conforme ilustrado no quadro 3, planejaram ou implementaram projetos de naturezas diversas, sendo que a grande maioria concentrou-se nas áreas de educação e assistência social- quadro 4.

Quadro 1. Orçamento anual das organizações

Faixa de receita - R\$	Frequência Simples
Até 200 mil	38
De 200 a 500 mil	19
De 500 a 1 milhão	15
De 1 a 5 milhões	17
De 5 a 10 milhões	6
Mais de 10 milhões	5
	100

Fonte: Pesquisa de campo

Quadro 2. Salários pagos pelas OCIPS

Salários- R\$	Freq. Simples (fi)
[0 a 500 [20
[500 a 1000 [53
[1000 a 2000 [20
[2000 a 3000 [6
[3000 a 5000 [1
[> 5000 [0

Fonte: Pesquisa de campo

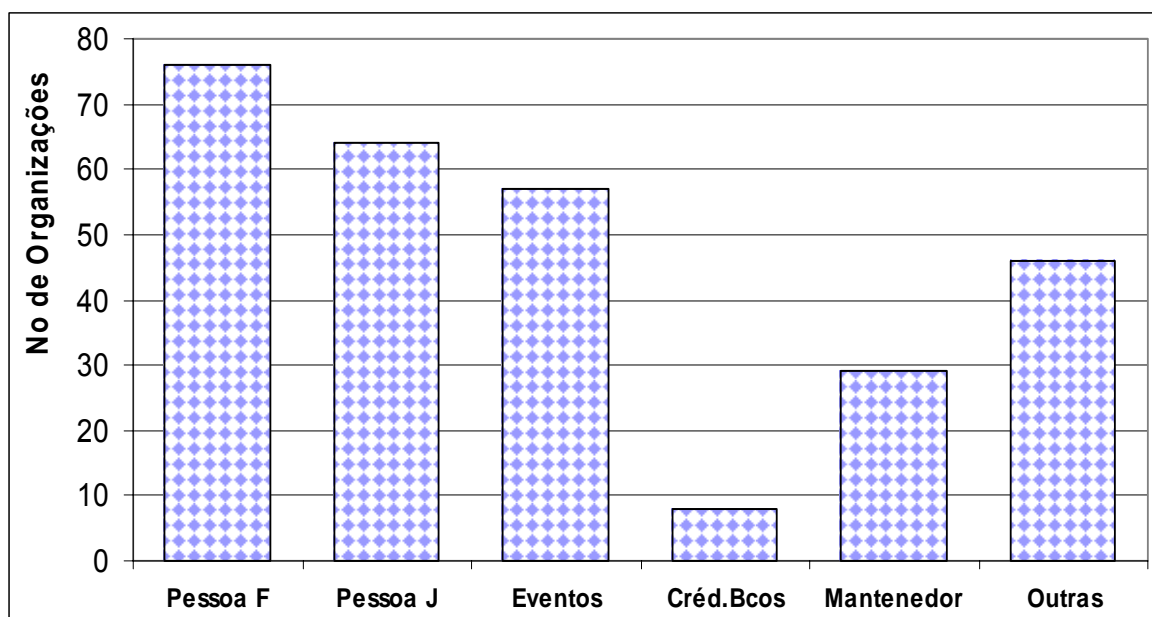


Figura 2. Fonte de Recursos das organizações pesquisadas
 Fonte: Pesquisa de Campo

Quadro 3. Quantidade de projetos existentes nas organizações pesquisadas

Quantidade de Projetos	Nenhum	1 a 3	4 a 6	6 a 10	Mais de 10
Frequência	10	42	25	10	13

Fonte: pesquisa de campo

Quadro 4. Natureza dos dois principais projetos desenvolvidos pelas organizações

Natureza	Educação	Meio Ambiente	Assistência Social	Saúde	Construção Civil	Outros
Frequência	67	12	47	17	14	16

Fonte: pesquisa de campo

Apesar do envolvimento direto dessas organizações com os empreendimentos chamados projetos, constatou-se que existe em sua equipe uma grande carência de conhecimentos técnicos relacionados a área de planejamento e gestão de projetos. Quando investigou-se sobre o que conheciam sobre conceitos básicos, constatou-se que apenas 19% sabiam do que se tratava um plano de projeto e apenas 6% já tinham ouvido falar no PMI e no PMBOK. Isso confirma as expectativas iniciais em relação ao nível de conhecimentos específicos sobre o tema nas organizações estudadas.

Quadro 5. Conhecimento de conceitos ligados a projetos segundo o PMI

Conceito	Escopo	WBS	PERT	Plano do Projeto	PMBOK
Frequência de conhecimento	19	8	9	19	6

Fonte: pesquisa de campo

O planejamento e algum método de gestão de projetos, além de garantir melhores resultados a esses empreendimentos, propiciam que essas organizações possam apresentar esses planos no momento da solicitação de recursos junto à potenciais patrocinadores, bem como, fornecer informação aos stakeholders caso delas necessitem. Os dados apresentados no quadro 6 destacam quando que os projetos estão na fase do pré-projeto, onde se avalia, por exemplo, a sua viabilidade econômica para a organização, a ocorrência desses estudos é pequena, o que poderá comprometer o seu resultado final.

Já as organizações que realizam os estudos de viabilidade, o fazem, muitas vezes, baseados em critérios não muito técnicos, tais como simplesmente na missão da organização ou na experiência do RH das mesmas, conforme se vê no quadro 6.

Quadro 6. Estudos de viabilidade para projetos e critério de avaliação usado pela organização.

Quantidades de estudos viabilidade	Nenhum	1 a 2	3 a 4	5 a 10	Mais de 10	Não sabe
Frequência	27	20	13	15	19	6
XXXXXXXXXX	XXXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX

	x					
Critério usado	Pay back	VPL	Fluxo de caixa	Missão da organização	Objetivos da organização	Experiência do RH da organização
Frequência	45	48	59	67	71	50

Fonte: Pesquisa de campo

Os casos de fracasso ou término do projeto fora de padrões pré-estabelecidos nessas organizações têm suas causas apontadas pelos seus gestores em fatores diversos cujos principais estão ilustrados na figura 3. Muitas dessas causas são comuns aos projetos empresariais e tão estudados por órgãos como o PMI. Dentre elas, pode-se citar, escopo ruim, alterações no escopo durante o projeto e falta de recursos.

4.2 Estudo de Caso

O contato com a organização estudada possibilitou verificar a dificuldade na padronização dos conceitos relacionados ao planejamento estratégico e a parte de implementação do mesmo, processo que passa pela gestão dos projetos. Nesse caso, os responsáveis pelos projetos já possuíam formação acadêmica diversificada, dentre as quais pode-se destacar: administração, pedagogia, informática e teologia. Após um período de padronização de conceitos, processo que se efetivou por meio de palestras e grupos de discussão com os gestores, tornou-se possível discutir planejamento dentro de uma linguagem em que pudesse levar a mesma mensagem a todos. Dessa forma, tornou-se possível o exercício do planejamento e a elaboração do plano estratégico, com o desdobramento em 8 projetos que foram estruturados pelas equipes e que puderam ser implantados na organização de forma que seus gestores pudessem discuti-los e avaliar esses empreendimentos de forma padronizada caso fosse necessário.

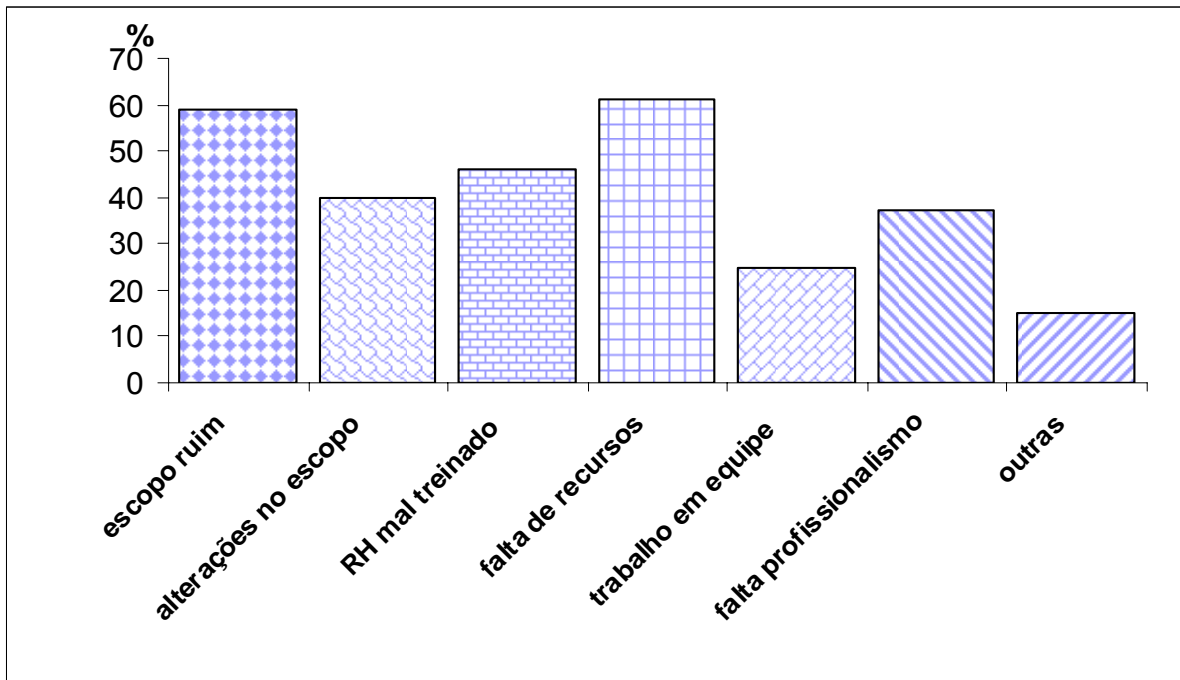


Figura 3. Principais causas de problemas nos projetos das organizações pesquisadas
 Fonte: Pesquisa de campo

5. Conclusões

A pesquisa aponta para uma deficiência nos métodos de planejamento estratégico e gestão dos projetos empreendidos pelo Terceiro Setor. Isso ocorre principalmente em função da grande diversidade de formações acadêmicas e objetivos pessoais dos gestores, interesses de patrocinadores envolvidos e dos modelos de gestão, muitas vezes empíricos, adotados por essas organizações. Por outro lado, seus gestores demonstram grande interesse pelo planejamento, e para justificar a falta desse exercício, alegam fatores como falta de tempo e de uma garantia financeira de longo prazo para que possam também estruturar suas idéias pensando em um período de tempo maior.

De todo modo, a grande parte das organizações está envolvida com projetos e praticam uma gestão ineficiente, com base na experiência pessoal dos seus administradores e num planejamento de curtíssimo prazo, que geralmente não possui sequer um plano formal para tal fim. Considerando a atual realidade pela qual passa o Terceiro Setor, no Brasil e no mundo, onde, cada vez mais são observados no que tange às suas ações, torna-se extremamente importante ter ferramentas de gestão que possibilitem acompanhar, controlar e avaliar o desempenho de seu planejamento, bem como, de seus projetos. Isso trará mais credibilidade a esse setor e conseqüentemente mais facilidade para angariar recursos junto à sociedade civil e a instituições nacionais e internacionais de fomento.

Finalmente pelo que foi constatado no estudo de caso, é possível que se aplique treinamento voltado ao planejamento e a gestão de projetos e que o mesmo possa trazer resultados a curto prazo no modelo de gestão e a médio e longo prazos nos resultados efetivos dos projetos desenvolvidos. O estudo de caso também trouxe indicativos de que os conceitos e ferramentas propostos pelo PMI por meio do PMBOK, podem ser aplicados, porém, de uma forma bem mais simplificada.

6. Bibliografia

- ALVES, M. A. Terceiro Setor: **O Diagnóstico Polêmico**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – FGV-EAESP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002. 1. IPEA (2000), p.17
- ANSOF, H.I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- BRYSON, J. M. **Strategic plan for public nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- CHIAVENATTO, I. CHAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo, Pioneira, 1996.
- FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e seu campo de gestão**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade São Paulo, Universidade de São Paulo, 1999.
- FERNANDES, R. C. **O que é o Terceiro Setor?** In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.) 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GASNIER, D. G. **Guia Prático Para Gerenciamento de Projetos: Manual de sobrevivência para os profissionais de projetos**. 2 ed. São Paulo: Iman, 2001.
- HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de Administrar sem Receita**. Tradução: James F. Sunderland Cook. São Paulo: Person Makron Books, 1999.
- IPEA. **Ação Social das Empresas**. Brasília: Instituto de Economia Aplicada, 2000.
- JORDAN, D. A. B. **A Carreira do Administrador em Organizações do Terceiro Setor**. Caderno 3. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- KERZNER, H – **Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling**. New York: John Wiley, 1998.
- LANDIM, L. **Para além do mercado e do Estado? – Filantropia e cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro, ISER Núcleo de pesquisa, 1993.
- LIZUKA, E. S; SANO, H. **O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica: Uma Visita aos Anais dos ENANPAD's de 1990 a 2003**. XXVIII ENANPAD. Curitiba- PR, Setembro de 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: Como transformar idéias em resultados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco, Jossey-Bass, 1998.

MENEZES, Luis César Menezes. **Gestão de projetos**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

PMBOK. **Guide to de Project Management Body of Knowledge**, A. 2000, Project Management Institute, Newton Square – Pennsylvania.

REA, L. M.; PARKER R. A. **Metodologia de Pesquisa: Do Planejamento à Execução**. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.

SZAZI, E. (org.) et al. **Terceiro Setor – Temas Polêmicos 1**. São Paulo: Peirópolis, 2004.

VARGAS, R. V. **Valor agregado em projetos: Revolucionando o gerenciamento de custos e prazos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2001.

Referências provenientes da Internet

ADULIS, D. **Como planejar a avaliação de um projeto social? In: Apoio à Gestão**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em <http://www.ritzbrasil.com.br>. Acesso em 12.12.2003.

DOWBOR, L. **Gestão social e transformação da sociedade**. Disponível em <http://ppbr.com/ld/8-gestaosocial.asp> . Acesso em 17 de janeiro de 2004.

FERRAREZI, E. **Comunidade Solidária ressalta a importância da lei das OSCIPs**. Revista do terceiro setor. Ano 2. no 99. disponível em: http://www.rits.org.br/rets/edicoes_a/ed220800_2/re_exclusivo_03.cfm, capturado em 12/08/2005.

KANITZ, S. O que é o Terceiro. disponível em: <http://www.filantropia.org/> O que é o Terceiro Setor.htm. Capturado em 30/07/2005.