

## TERCEIRO SETOR: ESTUDO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA CIDADE DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

## NON-PROFIT ORGANIZATIONS: STUDY OF PROJECT MANAGEMENT IN THE INTERIOR OF SÃO PAULO STATE

Emerson Charnet<sup>1</sup>  
Márcia Regina de Freitas<sup>2</sup>  
Edna Maria Querido de Oliveira Chamon<sup>3</sup>  
Gladis Camarini<sup>4</sup>

### RESUMO

O objetivo deste trabalho foi avaliar as metodologias de gerenciamento de projetos utilizadas por Organizações do Terceiro Setor. A pesquisa foi realizada em uma cidade do interior do Estado de São Paulo em 25 Organizações do terceiro setor de diferentes áreas de atuação. As organizações responderam a um questionário estruturado, com 90 questões fechadas, que permitiram identificar os aspectos constantes nos objetivos deste trabalho. Os resultados indicam que o trabalho voluntário é predominante nas Organizações do Terceiro Setor (46% das organizações participantes). Os participantes da pesquisa têm curso superior (48%) e pós-graduação (24%), e 52% das organizações organizam e realizam seu trabalho totalmente como projetos. 40% das organizações dispõem de procedimentos padronizados para gerenciar projetos. 68% adotam critérios formais para a seleção dos projetos e em 71% delas existe o acompanhamento dos custos do projeto durante a execução. Conclui-se as Organizações do Terceiro Setor utilizam razoavelmente bem os procedimentos em gerenciamento de projetos, principalmente em relação ao gerenciamento da comunicação, recursos humanos, prazos e custos.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos. Projetos. Organizações não-governamentais. Terceiro Setor.

---

<sup>1</sup>Commercial Operations Manager at De Havilland Aircraft of Canada Limited. Canadá.

<sup>2</sup>Doutora em Engenharia Civil, Professora da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá (UNESP). São Paulo. Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9748-6953> E-mail: [marcia.freitas@unesp.br](mailto:marcia.freitas@unesp.br)

<sup>3</sup>Doutora em Psicologia na Université de Toulouse II (Le Mirail), Professora de pós-graduação no Mestrado em Desenvolvimento Humano (UNITAU) e no mestrado e doutorado em Educação (UNESA-RJ). Professora colaboradora do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional no Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS-MG). Minas Gerais. Brasil. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2835-6554>. E-mail: [edna.chamon@gmail.com](mailto:edna.chamon@gmail.com)

<sup>4</sup>Doutora em Engenharia Civil, Professora Titular, Professora do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS-MG), Professora colaboradora na UNICAMP. Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS-MG). Minas Gerais. Brasil. E-mail: [gcamarini@gmail.com](mailto:gcamarini@gmail.com)

## ABSTRACT

The objective of this work was to evaluate the project management methodologies used by the Third Sector Organizations. The research was carried out in a city in the interior of the São Paulo State in 25 organizations from different areas of activity. The organizations answered a structured questionnaire, with 90 closed questions, which allowed to identify the aspects contained in the research objectives. The results indicate that voluntary work is predominant in Third Sector Organizations (46% of participating organizations). Research participants have undergraduate degrees (48%) and graduate degrees (24%), and 52% of them organize and carry out their work entirely as projects. 40% of organizations have standardized procedures for managing projects. 68% adopt formal criteria for the selection of projects, and 71% of them monitor the costs of the project during execution. It concludes that the Third Sector Organizations use project management procedures reasonably well, mainly in relation to the management of communication, human resources, deadlines, and costs.

**Keywords:** Project management. Projects. Non-Profit Organizations. Third Sector.

## 1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos tem sido adotado mais intensamente pelas empresas desde a década de 1990 para que prazos, custos e qualidade do produto sejam cumpridos. Diferentes tipos de empresas se utilizam desta metodologia para atingir seus objetivos (DINSMORE, 2004).

As Organizações do Terceiro Setor (OTS) iniciaram a adoção de métodos, ferramentas e técnicas para gerenciar seus projetos principalmente para cumprir as exigências das agências de fomento, órgãos financiadores e patrocinadores no tocante ao gerenciamento dos recursos do projeto.

O desenvolvimento dos projetos precisa ser “[...] eficiente, eficaz, ágil, participativo e transparente, superando a informalidade e buscando a concretização de objetivos comuns, com resultados capazes de interferir na realidade, transformando-a” (SOUZA, 2001, p. 103).

Adotar um método para a OTS gerenciar seus projetos se faz necessário para apresentar bons resultados aos patrocinadores e, conseqüentemente, poderão ter acesso a mais recursos.

O objetivo deste trabalho foi avaliar as metodologias, ferramentas e técnicas utilizadas pelas OTSs para gerenciar seus projetos em uma cidade do interior do Estado de São Paulo, resultado de uma dissertação de mestrado.

## 2 TERCEIRO SETOR

Este Setor é constituído por organizações sem fins lucrativos com atuação paralela ou até mesmo substituindo ao Estado na definição de políticas públicas, com atuação de carácter público para auxiliar nos anseios da sociedade civil, promoção da cultura, defesa e conservação do património histórico, saúde gratuita, preservação do meio ambiente, promover o desenvolvimento económico e social, combate à pobreza, entre outros (CORREA, 2005).

Anterior à consolidação do Terceiro Setor, na década de 1970 surgiram as Organizações Não-Governamentais (ONG), com características peculiares. Landim (1998) estudou as ONG, cujo termo se consolidou, e cresceram muito no país prestando serviços ao público em diferentes áreas. Para citar algumas, direitos civis, desenvolvimento de pessoas, educação, cultura, saúde, proteção ao meio ambiente (ALVES, 2009).

As OTS surgiram no Brasil nos anos 1990. Nesta época predominava o serviço social (ações de caridade e filantropia) (CHARNET; CHAMON; CAMARINI, 2006a).

O Quadro 1 mostra a evolução destas instituições, iniciando pela Santa Casa de Misericórdia até a promulgação da lei das (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) (CHARNET; CHAMON; CAMARINI, 2006b). Essas OTS cresceram tanto que em 2016 representavam mais de 820 mil instituições (Tabela 1) (LOPEZ, 2018).

Quadro 1 – Evolução do Terceiro Setor no Brasil

<b>Data</b>	<b>Descrição</b>
1543	Fundação da Santa Casa de Misericórdia
1908	Cruz vermelha no Brasil
1935	Promulgada a Lei de Declaração de Utilidade Pública
1942	Getúlio Vargas cria a Legião Brasileira de Assistência
1945	Fundação Dorina Nowill para cegos
1950	Era Damista
1954	Surge a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE)
1962	Criação do Centro de Valorização da Vida – CVV
1967	Criação do Projeto Rondon
1970	Surgimento das ONG
1983	Criação da Pastoral da Criança
1990	Emergência do Terceiro Setor
1993	Ação da Cidadania Contra a Fome e a Miséria e Pela Vida
1995	Criação do Conselho da Comunidade Solidária
1997	Criação dos Primeiros Centros de Voluntariado do Brasil
1998	Promulgada a Lei do Voluntariado
1999	Promulgada a Lei das OSCIPs

Fonte: Charnet, Chamon e Camarini (2006b)

Tabela 1 – Número e percentual de organizações do Terceiro Setor, segundo as Grandes Regiões do Brasil

Regiões	OSC		População		OSC/1000 hab
	Total	(%)	Total	(%)	
Brasil	820.186	7,8	206.081.432	100,0	4,0
Norte	67.370	8,2	17.707.783	8,6	3,8
Nordeste	205.300	25,0	56.915.936	27,6	3,6
Sudeste	325.376	39,7	86.356.952	41,9	3,8
Sul	157.898	19,3	29.439.773	14,3	5,4
Centro-Oeste	64.242	7,8	660.988	7,6	4,1

Fonte: Lopez (2018)

### 3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Desde muito tempo os projetos são desenvolvidos por diferentes civilizações. A construção de templos e das pirâmides são exemplos clássicos do gerenciamento de projetos; portanto, não é algo novo (KEELING; BRANCO, 2019).

Pesquisadores que atuam nesta área definem projeto como um empreendimento com objetivos bem definidos, atividades planejadas e as responsabilidades de execução organizadas, tendo prazos limitados e restrições de recursos; portanto, projetos têm início, meio e fim programados (PFEIFFER, 2005; MAXIMIANO, 2014; VALERIANO, 2014; KERZNER, 2020).

O gerenciamento de projetos é “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades dos projetos a fim de atender aos seus requisitos” (PMI, 2017, p.10). Assim, gerenciar um projeto necessita de uma boa base de conhecimentos para elaborar todo o trabalho a ser realizado, conhecimentos para colocar o plano de trabalho em prática (execução das atividades), acompanhar e controlar o desempenho durante a execução das atividades, garantindo que tudo o que foi planejado (características especificadas e contratadas) seja entregue como produto final (seja um bem ou um serviço) (VERZUH, 2000; KEELING; BRANCO, 2019; KERZNER, 2020).

Cumpramos ressaltar que conhecer ou seguir uma metodologia de gerenciamento de projetos não é garantia de término e ter sucesso no empreendimento, pois fatores externos podem influenciar no desenvolvimento do projeto (KERZNER, 2020). É preciso ter um bom gerente de projetos que apresente habilidades específicas para a condução dos projetos e consiga integrar e motivar a equipe, controlando todos os recursos alocados ao projeto (KEELING; BRANCO, 2019).

A realidade das OTS lidando com projetos no seu cotidiano e com recursos escassos (humanos, materiais e financeiros), o gerenciamento de projetos com eficácia se torna imperativo.

#### 4 METODOLOGIA

Nesta pesquisa foi utilizado um questionário estruturado, com 90 questões fechadas, do tipo múltipla escolha. O Quadro 2 identifica os objetivos das questões.

Quadro 2 – Objetivo das questões

<b>Questões</b>	<b>Objetivos</b>
1 a 8	A gestão dos recursos humanos nos projetos da organização
9 a 11	Sensibilidade à gestão dos projetos
12 a 19	Perfil dos projetos
20 a 29	Gerenciamento do escopo dos projetos
30 a 37	Gerenciamento do tempo dos projetos
38 a 41	Gerenciamento de custos dos projetos
42 a 48	Gerenciamento da comunicação dos projetos
49 a 68	Nível de maturidade em gestão de projetos
69 a 77	Perfil da Organização
78 a 90	Qualificação do respondente e seu vínculo com a organização

Algumas questões, especificamente as de número 49 a 68 (Quadro 3), avaliaram o nível de maturidade em gestão de projetos. Estas questões foram adaptadas para a realidade das OTS a partir do modelo de maturidade em gestão de projetos realizado por Ruy Bouer e Marly Monteiro de Carvalho (2005).

Quadro 3 – Questões que avaliaram a maturidade das OTS em gerenciamento de projetos

<b>Nível de maturidade - gerenciamento de projetos</b>	<b>Questões</b>
Fase embrionária	49, 51, 62, 65
Aceitação – Alta administração	53, 58, 61, 68
Aceitação – Gerência	55, 57, 60, 67
Crescimento	52, 54, 56, 59
Maturidade	50, 63, 64, 66

No cadastro da Prefeitura Municipal havia 134 organizações, para as quais foram enviados os questionários e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que deveria ser preenchido, em que se destacou a natureza acadêmica da pesquisa, além do enquadramento ético a que a pesquisa se submete. Destacou-se, ainda, que tanto o nome do participante quanto o da organização seriam mantidos em sigilo. Houve retorno de vinte e cinco questionários (representam cerca de 20,5%).

Os dados e informações coletados foram tabulados no software Microsoft Excel.

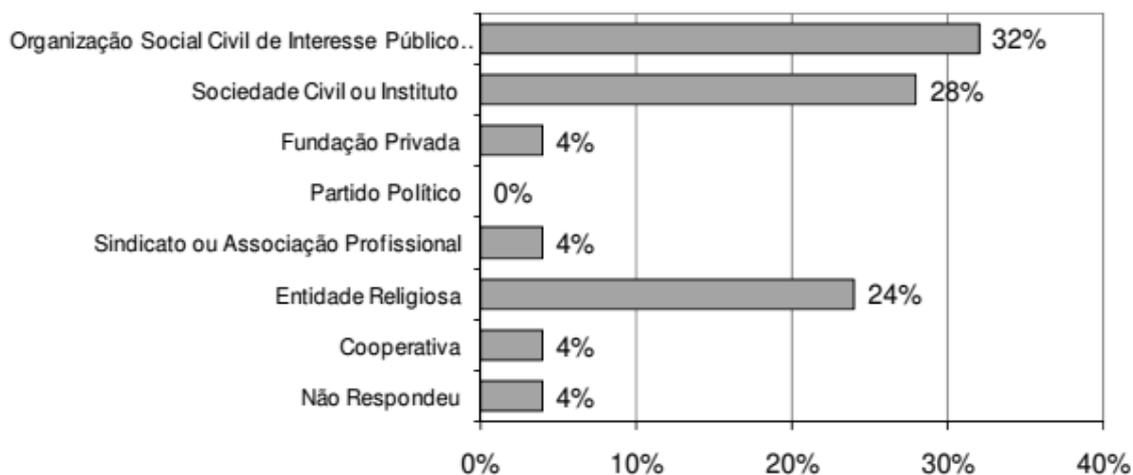
## **5 RESULTADOS E ANÁLISES**

Das organizações cadastradas na Prefeitura Municipal, quarenta e oito estão conveniadas ao município e este supervisiona e apoia o desenvolvimento dos projetos. O número de usuários atendidos por projetos dessas organizações conveniadas é da ordem de seis mil pessoas. Existem ainda, oitenta e seis entidades que não estão conveniadas ao poder público municipal. Vinte e sete organizações tiveram seus projetos enquadrados em programas de repasses com o setor privado, das quais quinze estão conveniadas com o município e doze não possuem convênios com o município.

Assim, faz parte desta pesquisa um grupo de vinte e cinco Organizações do Terceiro Setor com diversos tipos de atuação: Assistência Social (Saúde, Alfabetização, Saneamento), Caridade (Distribuição de donativos – roupas, alimentos), Preservação do Meio Ambiente (Fauna e Flora), Desenvolvimento sócioeconômico (ensino, profissionalização, empreendedorismo), Patrocínio e Financiamento na Área Social e outras atividades assistenciais. Esta amostra está inserida em sete diferentes categorias de identidade jurídica das organizações, ou seja: Organização Social Civil de Interesse Público (OSCIP), Sociedade Civil ou Instituto, Fundação Privada, Partido Político, Sindicato ou Associação Profissional, Entidade Religiosa e Cooperativa.

A grande maioria das organizações participantes da pesquisa, exatamente 32% delas, é constituída juridicamente como Organização Social Civil e de Interesse Público (OSCIP), 28% são Sociedades Civas ou Institutos, 24% são Entidades Religiosas e 8% em outras categorias (Figura 2). A regularidade jurídica é extremamente importante para que essas organizações tenham acesso a financiamentos ou convênios, tanto com órgãos públicos quanto com empresas privadas.

Figura 2 – Identidade Jurídica das organizações participantes



Os resultados da pesquisa indicam que a maioria das organizações do terceiro setor tem como principal finalidade a Assistência Social e o Desenvolvimento socioeconômico (Figura 3). Assim, percebe-se que essas organizações, desde as suas origens até hoje, vêm atuando principalmente na Assistência Social. (AGUIAR, 2004)

Quanto às questões financeiras das instituições, os resultados indicam que a maioria das organizações é sustentada por recursos provenientes de seus esforços próprios de captação, que são conseguidos basicamente através de campanhas e eventos junto às comunidades de atuação (Figura 4).

Os resultados da pesquisa indicam que a modalidade de trabalho predominante nas Organizações, tanto na Administração como nas suas atividades, é o trabalho totalmente voluntário, atingindo 46% das instituições (Figura 5). Além disso, 60% das organizações apresentaram um número relativamente baixo de trabalhadores nas suas atividades, ou seja, entre dez e cinquenta pessoas (Figura 6).

Figura 3 – Finalidade das organizações participantes da pesquisa

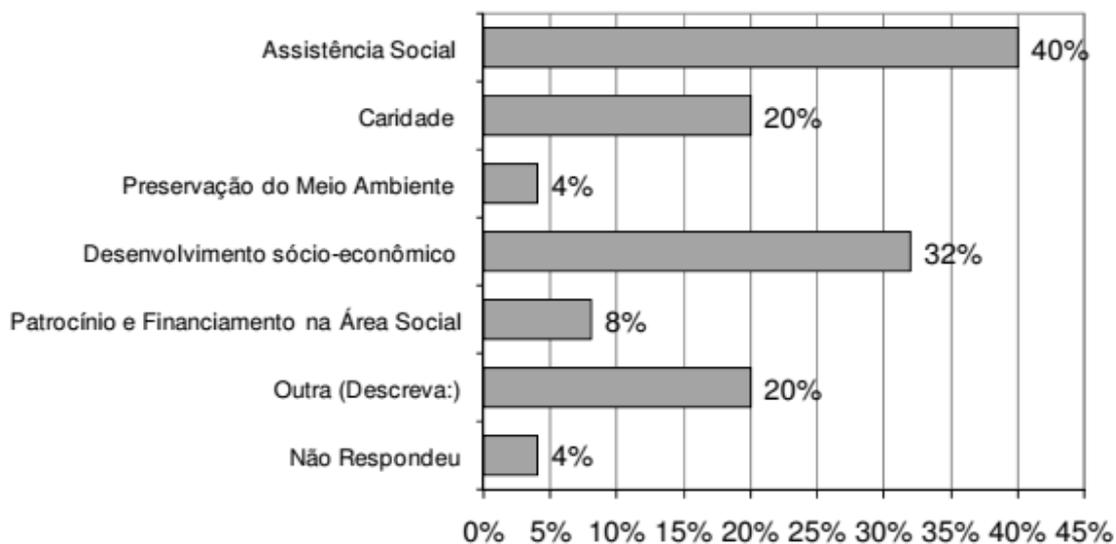


Figura 4 – Formas de financiamento das organizações

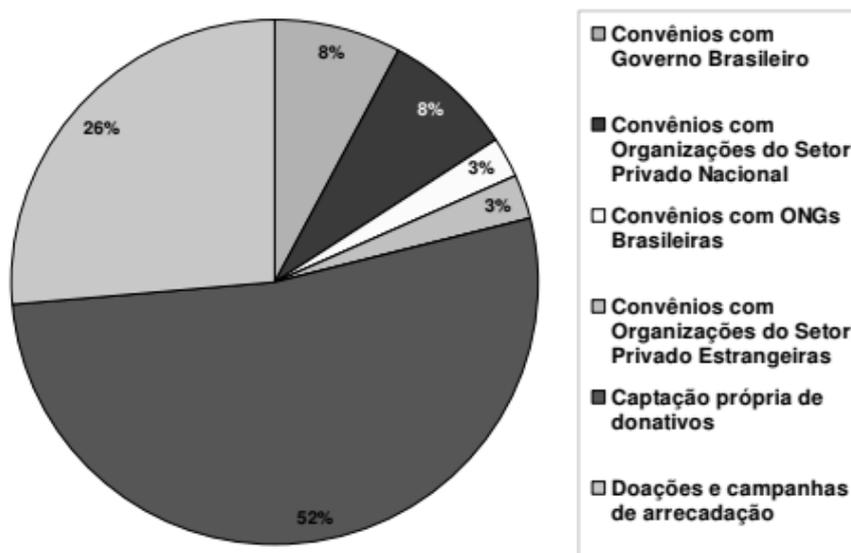


Figura 5 – Forma de trabalho nas organizações participantes

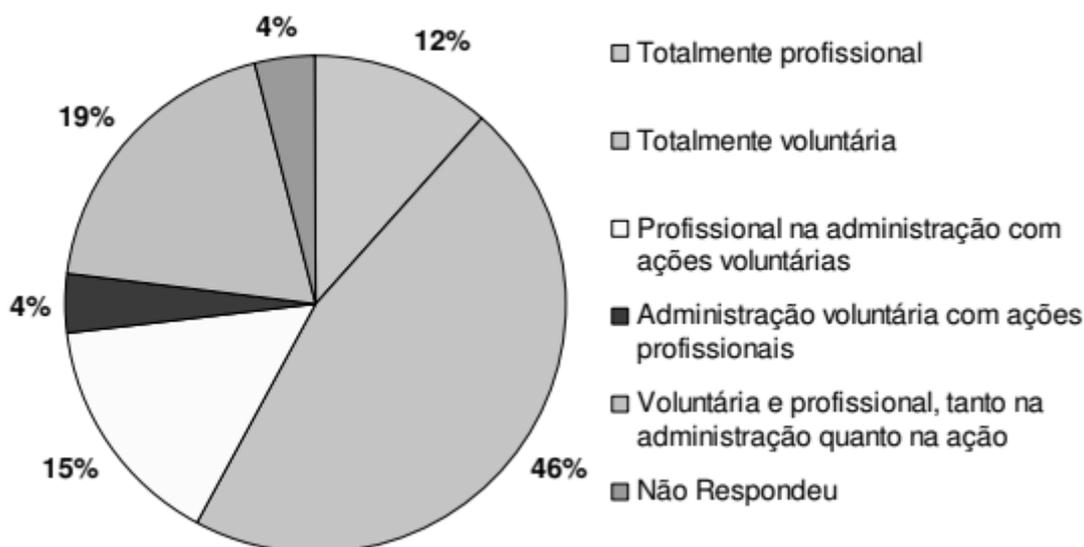
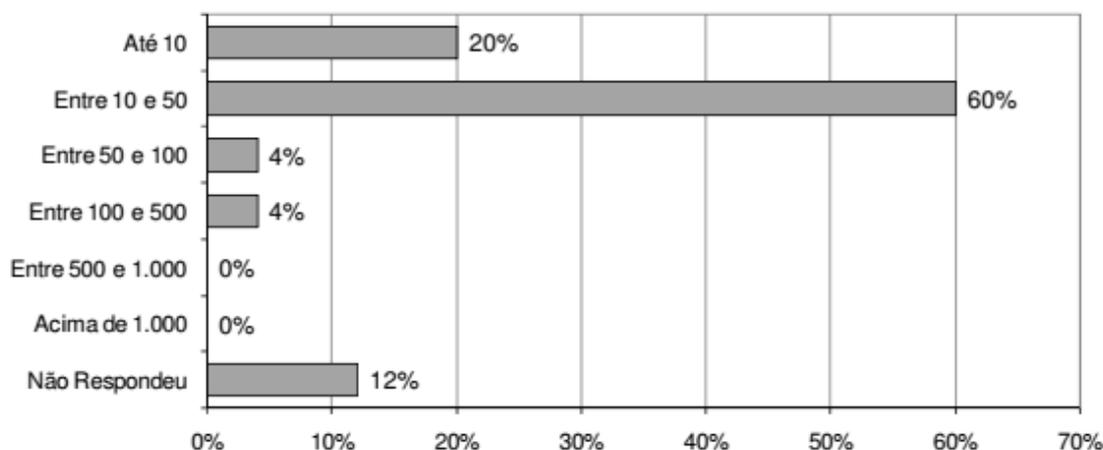


Figura 6 – Trabalhadores voluntários das organizações



### 5.1 PERFIL DAS PESSOAS PARTICIPANTES NAS ORGANIZAÇÕES

A análise do perfil das pessoas que atuam nas Organizações do Terceiro Setor, e que responderam à pesquisa, apresenta resultados bastante reveladores. No que tange à formação escolar, 48% e 24% têm, respectivamente, curso superior e pós-graduação, a maioria das pessoas que trabalham (60%) é composta por mulheres. Quanto ao estado civil, 68% são casados, 16% solteiros, 8% viúvos e 8% não responderam.

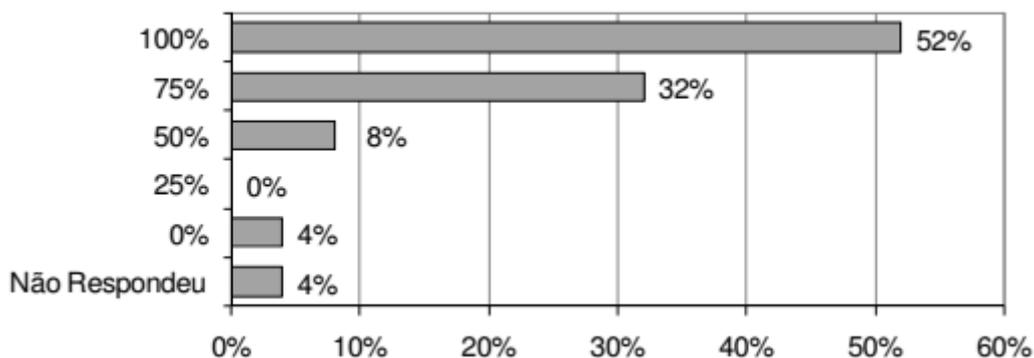
O tempo médio de participação nestas organizações é de 7 anos, sendo que em algumas apareceram pessoas com até 15 anos de trabalho.

Observou-se, também, que 76% das pessoas que responderam ao questionário prestam serviços voluntários às organizações e se dedicam, em média, 17h por semana às atividades na organização. Além disso, em relação às experiências profissionais, 92% a utilizam no trabalho nas organizações.

## 5.2 PERFIL DOS PROJETOS DAS ORGANIZAÇÕES

Os dados sobre as iniciativas assistenciais das Organizações realizadas sob a forma de projetos são bastante interessantes. Observa-se que 52% delas têm 100% de suas iniciativas realizadas como projetos, 32% delas conduzem 75% das iniciativas sob a forma de projeto e somente 8% têm 50% das suas iniciativas assistenciais iniciadas sob a forma de projeto (Figura 7).

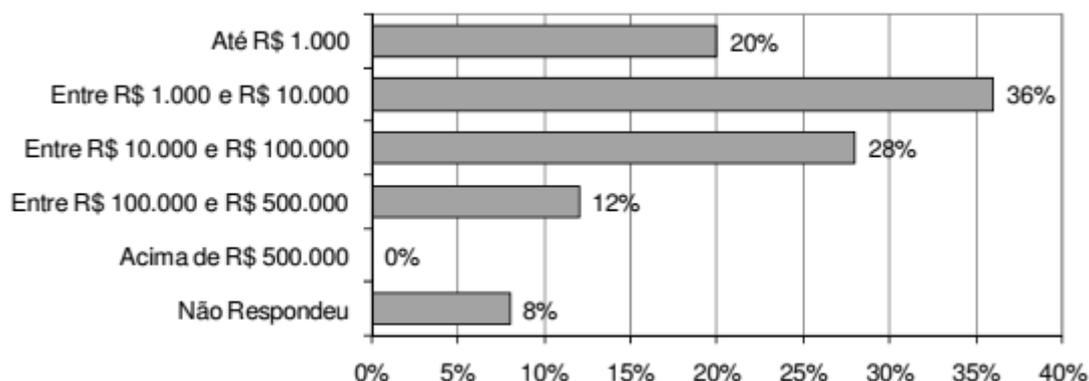
Figura 7 – iniciativas assistenciais sob a forma de projeto



Esses resultados são semelhantes aos obtidos pela pesquisa realizada pelo PMI-RIO (2004), na qual 33% das organizações têm suas iniciativas conduzidas sob a forma de projetos. O número de voluntários participantes por projeto está entre cinco e dez pessoas, para 48% dos projetos e, até cinco pessoas em 24% dos projetos, sendo que em 56% dos projetos as organizações não contam com nenhum participante remunerado.

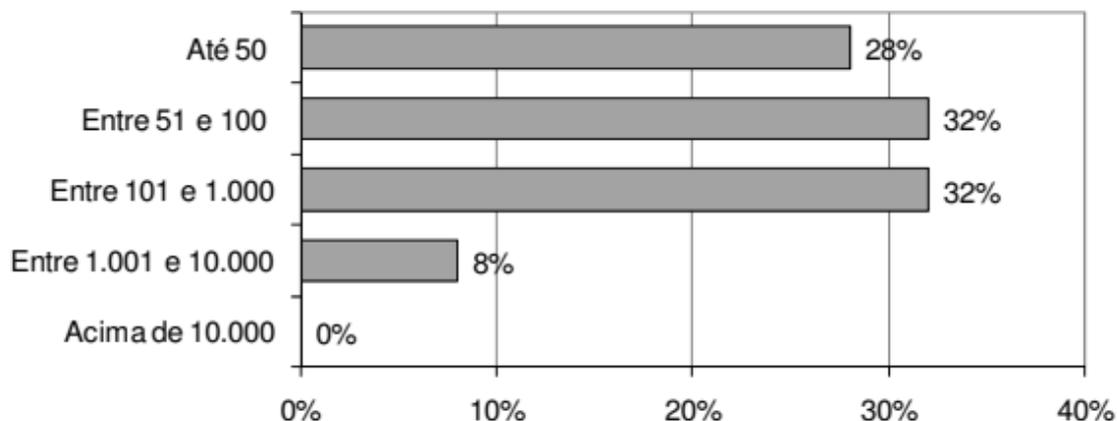
O valor médio dos projetos está entre R\$ 1 mil e R\$ 10 mil em 36% das organizações, os que têm valor médio de orçamento entre R\$ 100 mil e R\$ 500 mil representam somente 12% dos projetos (Figura 8). Esses resultados são divergentes dos alcançados pela pesquisa do PMI-RIO (2004), pois neste caso em 48% das organizações os projetos estão na faixa de dez a cem mil reais.

Figura 8 – Valores dos orçamentos dos projetos



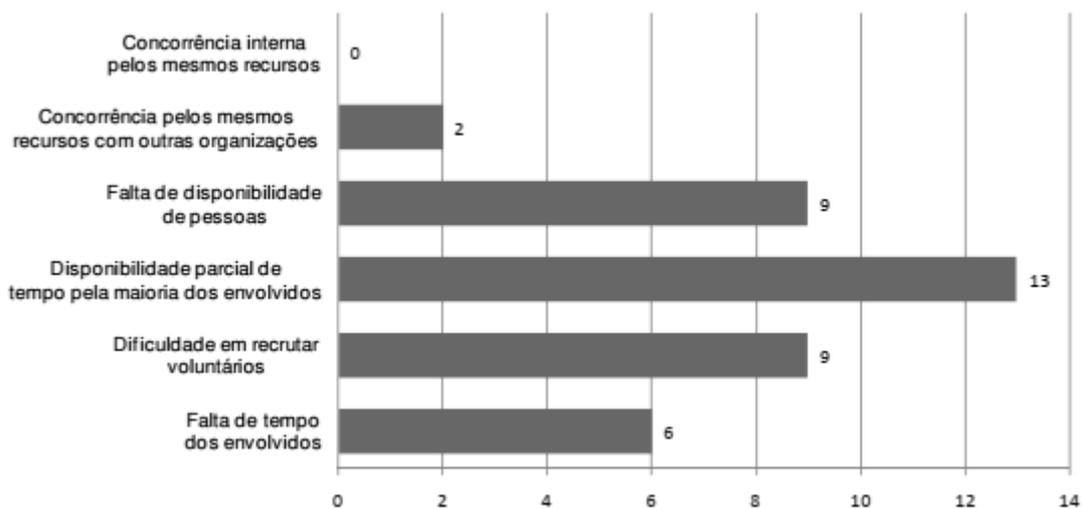
Apesar do baixo valor que a maioria dos projetos apresenta, seu impacto na sociedade é alto, pois 32% dos projetos beneficiam entre cento e um e mil pessoas. Outros 32% beneficiam entre cinquenta e um e cem pessoas, 28% até cinquenta pessoas e 8% entre mil e uma e dez mil pessoas por projeto (Figura 9).

Figura 9 – Número de beneficiados nos projetos



Em relação à formação de equipes, notou-se que há dificuldade na formação dos membros para participação e no gerenciamento do projeto. A formação das equipes para os projetos enfrenta, ainda, outros problemas, pois como a grande maioria é formada por voluntários a disponibilidade de tempo dessas pessoas é um fator restritivo dos projetos (Figura 10).

Figura 10 – Dificuldade para formação de equipes do projeto

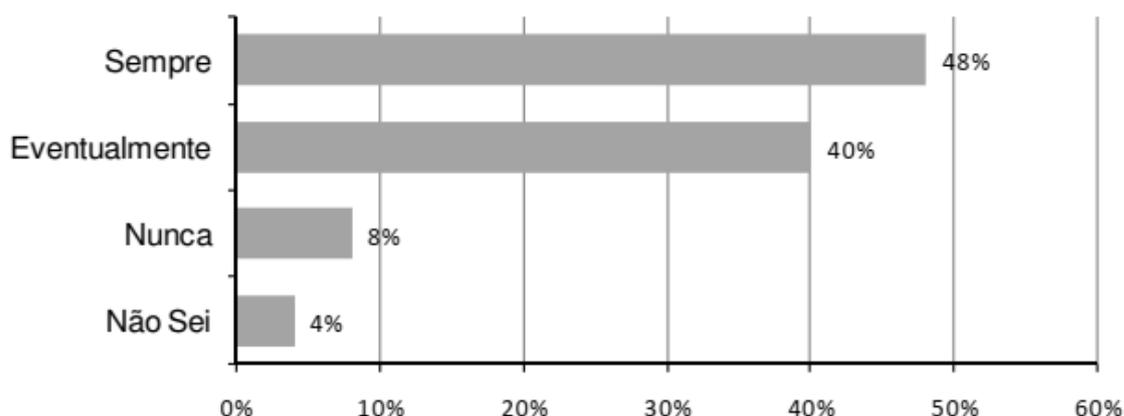


Outro elemento que induz ao gerenciamento de projetos nas organizações do terceiro setor são suas próprias especificidades, uma vez que o caráter transitório de suas iniciativas conduz a essa prática (TENÓRIO, 2010).

As Organizações participantes desta pesquisa se mostraram muito receptivas às práticas de gerenciamento de projetos, uma vez que 40% delas afirmam dispor de procedimentos padronizados de gerenciamento de projetos. Esses resultados são convergentes aos apresentados pelo PMI-RIO no qual 57% das organizações afirmaram utilizar algum tipo de metodologia, apesar de 41% delas não utilizar nenhum procedimento. Para melhorar o desempenho nos projetos, 60% dos participantes da pesquisa dizem fazer treinamentos em gerenciamento de projetos.

O controle de projetos, segundo Cleland e Ireland (2007), pode ser considerado como sendo um processo de supervisão dos recursos utilizados no projeto e que determina se os resultados planejados estão sendo alcançados de modo a que os objetivos de desempenho técnico, tempo e custo do projeto sejam atingidos. Na Figura 11 são apresentados os resultados que tangem às questões de utilização de ferramentas de controle dos projetos, indicando que 48% das organizações têm efetivado esta prática com a utilização de algum tipo de ferramenta de controle (planilhas eletrônicas, por exemplo). Por outro lado, 40% das organizações efetuam tal procedimento somente eventualmente, o que pode levar a identificação de desvios do projeto somente ao seu final.

Figura 11 – Utilização de ferramentas de controle nos projetos



Quando questionadas sobre a formalidade na escolha dos projetos, 68% das organizações responderam que têm critérios formais para a seleção dos projetos que irão seguir adiante. O mais habitual é que essas formalizações aconteçam em reuniões da administração para que, posteriormente, as decisões sejam registradas em atas de reuniões. Incluem-se nesses registros as formalizações para o início dos projetos, em que 84% das organizações afirmaram formalizar seus projetos antes do início

Cerca de 76% das organizações dispõem de documentação formal para marcar o início do projeto e 48% afirmam possuir algum procedimento formal para definir o que vai ser realizado.

A definição do escopo do projeto não é um procedimento recorrente e imprescindível para a maioria das organizações do Terceiro Setor (Figura 12). Entretanto, para as organizações do tipo Sociedade Civil a definição do escopo do projeto é uma atividade presente em todos os seus projetos. 84% das organizações definem um responsável pelo projeto.

O gerenciamento do escopo está relacionado aos processos envolvidos na verificação de que o projeto considera todo o trabalho necessário, para que a sua conclusão seja bem sucedida (PMI, 2017).

No que diz respeito à avaliação dos resultados planejados, 48% das organizações avaliam os resultados do projeto confrontando-os com o que fora planejado (Figura 13).

Figura 12 – Definição do escopo do projeto

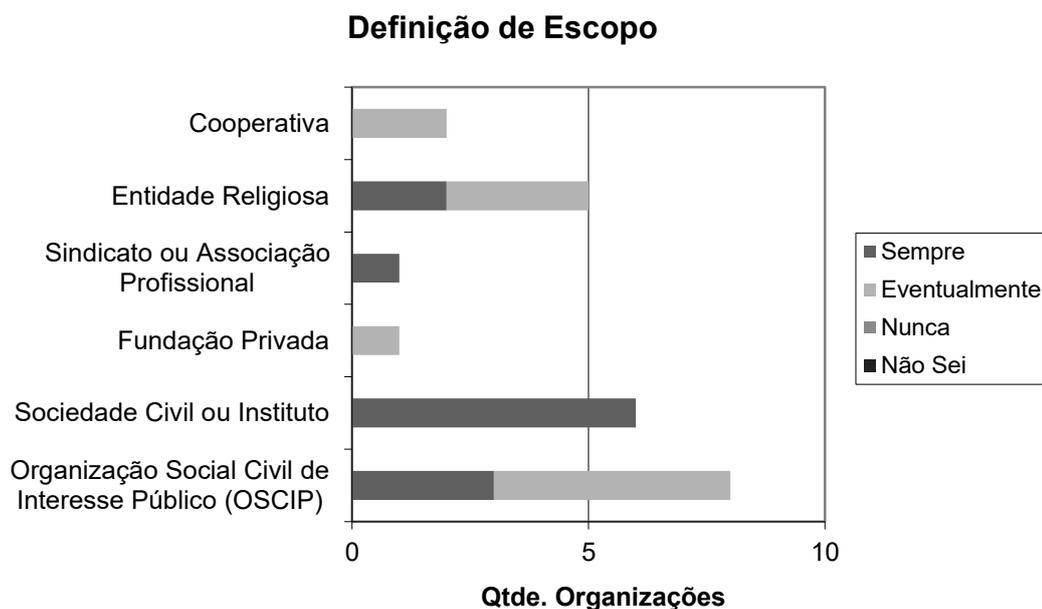
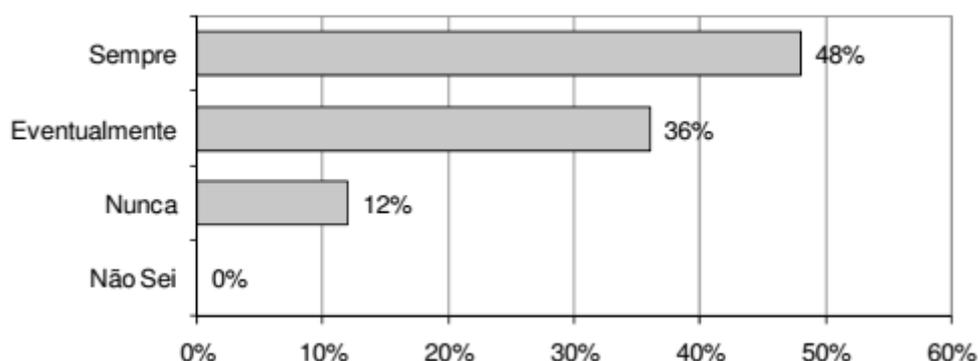


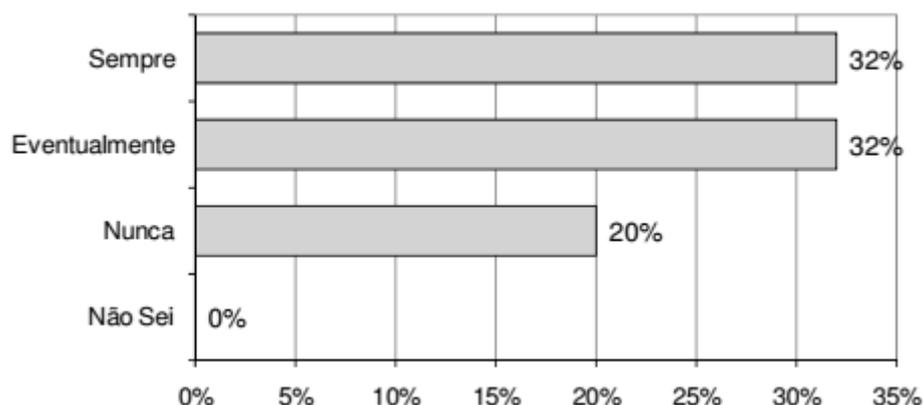
Figura 13 – Avaliação dos resultados com o planejado



O gerenciamento de tempo em projetos está ligado a todas as outras atividades de projetos, permitindo uma visão de dependência e interligação com as diversas áreas de planejamento e controle de projetos. Esta atividade de gerenciamento contempla desde a definição de atividades, as suas sequências, as definições de recursos por atividade, as respectivas estimativas de duração dessas atividades e, por fim, a elaboração e controle do cronograma (BARCAUI; BORBA; SILVA, 2013).

Mesmo que não seja de forma estruturada, 60% das organizações dizem preparar um cronograma de realização do projeto. Mas a utilização dos cronogramas não é evidenciada nas respostas dos participantes, com um uso corrente por somente 32% (Figura 14).

Figura 14 – Preparo de cronograma do projeto



A previsão de recursos financeiros é fundamental para se realizar as atividades de um projeto, teoricamente, primeiro se faz a lista de atividades e em seguida a previsão dos recursos necessários. Contudo, na maioria dos projetos, e com uma incidência ainda maior nas organizações do terceiro setor, o que acontece primeiro é a previsão financeira e a partir daí se determina o que será possível fazer (MAXIMIANO, 2014).

Os recursos necessários que normalmente se considera na realização de um projeto são mão-de-obra (funcionários próprios, serviços eventualmente contratados e os voluntários), material permanente (bens, equipamentos, instalações), material de consumo (combustível, material de escritório) e serviços (viagens, alimentação, transporte, profissionais especializados) (MAXIMIANO, 2014).

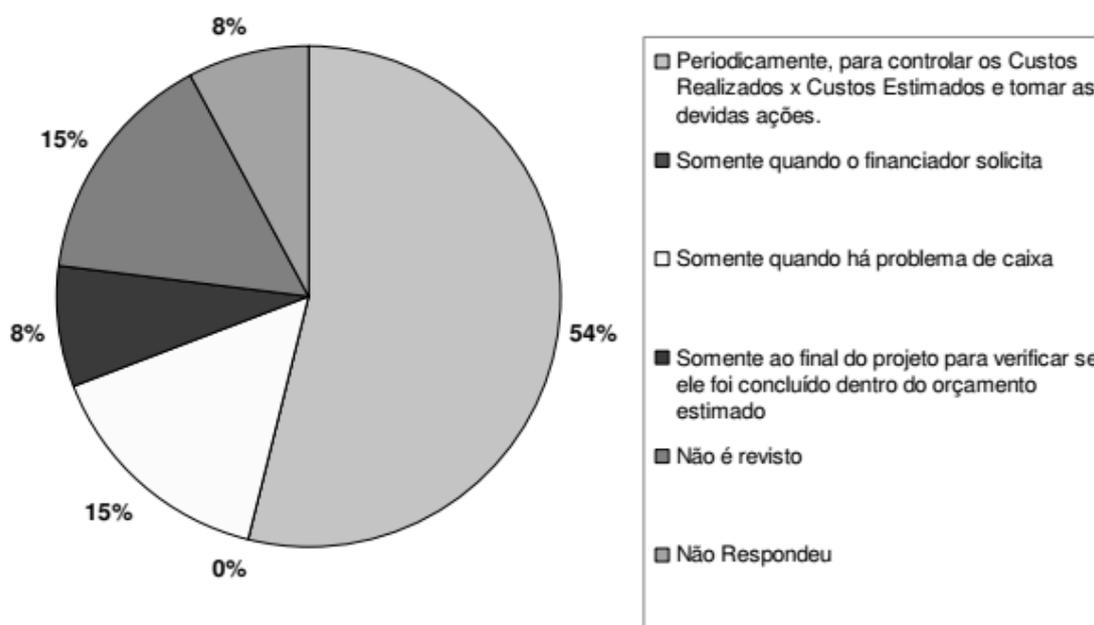
As instituições participantes desta pesquisa apresentaram bons resultados no que diz respeito ao gerenciamento de custos dos projetos, pois, a maioria das instituições prepara estimativas de custos na etapa de concepção do projeto.

No que diz respeito ao que é considerado nas projeções orçamentárias, 52% afirmaram considerar em suas estimativas todos os recursos necessários à execução do projeto, sejam eles recursos humanos ou materiais, tanto diretos quanto indiretos. Isto denota certa evolução com relação a planejamento orçamentário de projetos, uma vez que normalmente são considerados somente os recursos diretamente demandados pelo projeto. Com resultados idênticos, a pesquisa realizada pelo PMI-RJ também aponta que 52% das organizações consideram todos os recursos necessários ao projeto, tanto os diretos, como os indiretos.

Segundo Maximiano (2014), o controle de custo concentra-se no alinhamento entre os custos previstos e o cronograma de desembolso previsto. Neste sentido, os resultados indicaram que a maioria das organizações do terceiro setor tem mecanismos de controle de custos. Em 54% das organizações os custos realizados e previstos são constantemente acompanhados e, se for o caso, revisados (Figura 15). Esse resultado se deve, provavelmente, aos escassos recursos que as organizações dispõem e que necessitam ser corretamente administrados para um melhor aproveitamento.

Além dos recursos financeiros, os recursos humanos de uma organização também devem ser identificados e mantidos com competência. Uma vez que o terceiro setor vem se tornando mais eficiente, profissionalizado e, talvez, mais competitivo, seus processos de escolha e retenção de voluntários poderão se assemelhar aos praticados pelas organizações privadas (FALCONER, 1999).

Figura 15 – Revisão da estimativa de custos



Gerenciamento das comunicações nos projetos é uma das atividades que mais demanda tempo dos gerentes de projetos. Para o PMI (2017), o Gerenciamento das comunicações diz respeito aos processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada. Os resultados indicaram que 72% das organizações afirmam definir, ainda

na fase de planejamento, quem serão as pessoas que farão parte do projeto. Isto se deve provavelmente à dificuldade de recrutar mão-de-obra voluntária para os projetos, então, faz-se necessário definir rapidamente quem será envolvido e comunicar as pessoas a esse respeito.

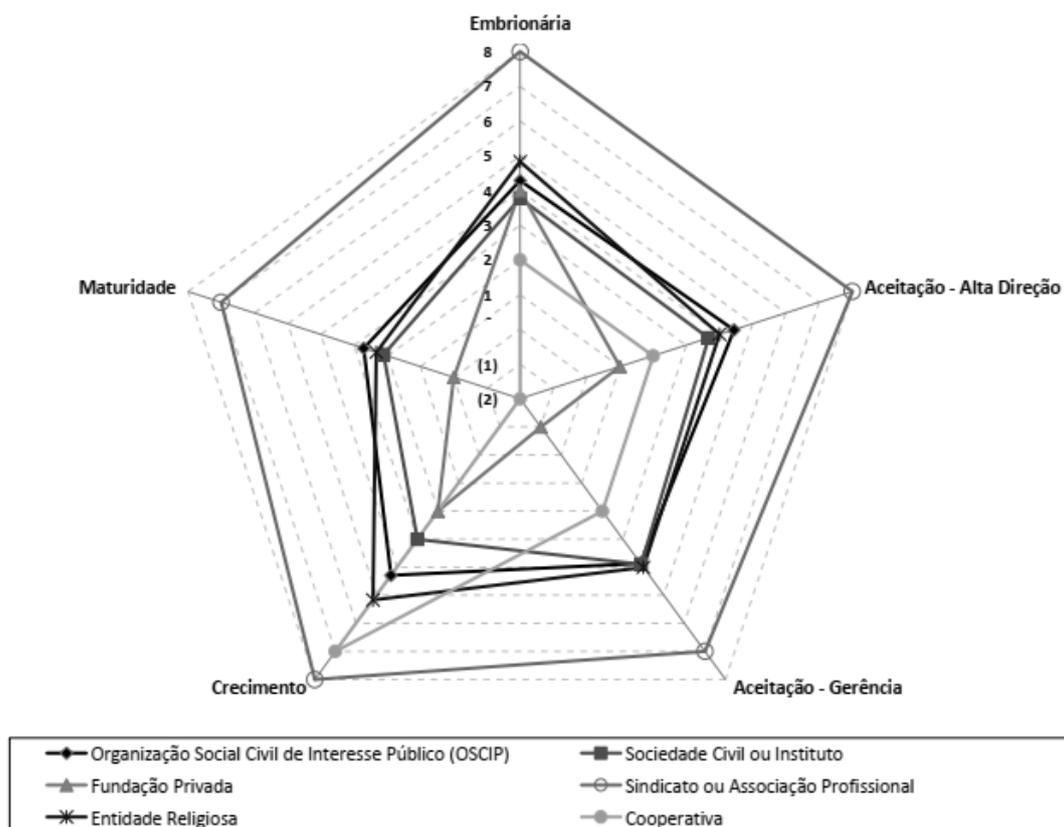
As questões relativas à maturidade nas fases do Ciclo de Vida dos projetos foram elaboradas com o intuito de averiguar, do ponto de vista das Organizações participantes da pesquisa, a sua maturidade organizacional em gerenciamento de projetos. O questionário foi estruturado de acordo com a metodologia de análise de maturidade nível 2, conforme proposto por Kerzner (2001). Segundo Bouer e Carvalho (2005), a escolha do questionário estruturado do nível 2 de maturidade do modelo de Kerzner (2001) justifica-se pelo fato de este ser o nível pós-inicial em maturidade de gerenciamento de projetos.

O primeiro nível de maturidade (Embrionário) é aquele em que a organização reconhece a importância do gerenciamento de projetos como metodologia eficaz para atingir o objetivo do projeto. O segundo nível (Aceitação – Alta direção) é quando já se têm processos padronizados e diz respeito ao reconhecimento da organização na necessidade de estabelecimento de processos comuns para o planejamento, execução e controle dos projetos. No nível três (Aceitação – Gerência) existe o reconhecimento por parte da organização de que metodologias específicas para as suas especificidades podem otimizar os processos de gerenciamento de projetos. O quarto nível é o de Crescimento, sendo este formado basicamente por um processo de comparação das práticas de gerenciamento de projetos desenvolvidos por uma organização com outras. No último nível, pode-se dizer que a organização tem a Maturidade em gerenciamento de projetos, que decorre do melhoramento contínuo, pois se aproveita a informação aprendida nos níveis anteriores para implementar mudanças visando o melhoramento contínuo nos processos de gerenciamento de projetos (RABECHINI; PESSOA, 2005).

A leitura da Figura 16 deve ser da seguinte maneira, a pontuação que a organização tem em cada um dos itens (quanto maior melhor) representa a sua maturidade com relação àquele estágio de maturidade. Assim, quanto maior for a pontuação em cada um dos itens, além de sua uniformidade de distribuição, mais maturidade em gerenciamento de projetos a instituição possui. Neste contexto, onde são apresentados os resultados sobre a análise de maturidade, nota-se que as

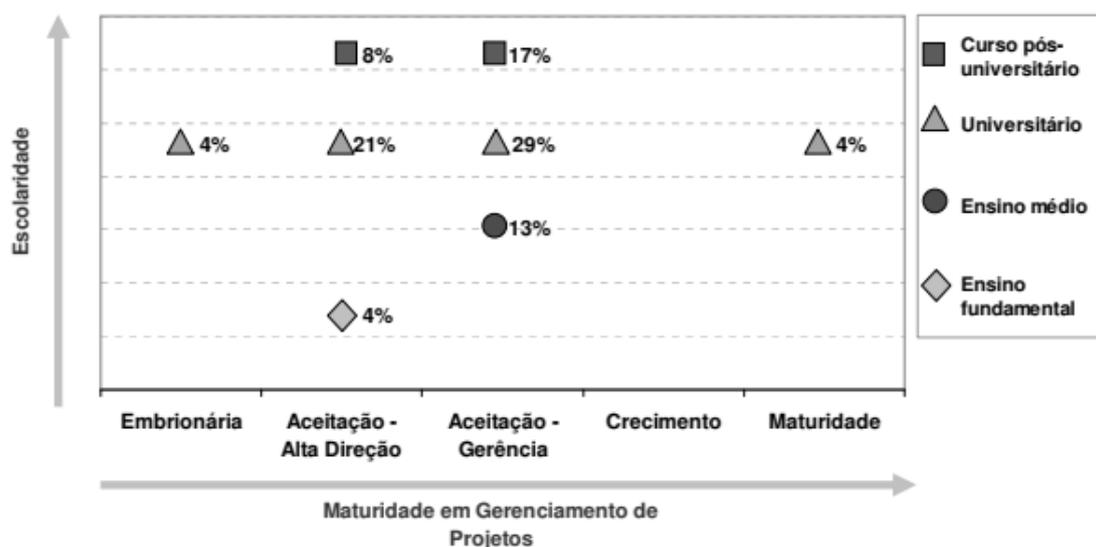
organizações do tipo Sindicato ou Associação profissional apresentam um melhor desempenho. No outro extremo, as organizações do tipo Cooperativas apresentam os piores resultados. No geral, as Organizações ainda são incipientes no que diz respeito à maturidade em gerenciamento de projetos.

Figura 16 – Pontuação da maturidade das organizações nos projetos



Um dos fatores, que certamente contribui para que as organizações do Terceiro Setor apresentem resultados positivos em gerenciamento de projetos, é o nível educacional de seus membros. Conforme se pode observar na Figura 17, as organizações que estão em um nível médio de maturidade em gerenciamento de projetos são também as que têm o maior nível educacional de seus membros.

Figura 17 – Maturidade em gerenciamento de projetos



## 6 CONCLUSÕES

A grande evidência que as Organizações do Terceiro Setor alcançaram obrigou-as a procurarem técnicas capazes de potencializar suas ações sociais, reduzir seus custos e melhorar seus controles. A necessidade de busca de recursos e financiamentos junto à sociedade e, a posterior prestação de contas do uso eficaz desses recursos, é um dos impulsionadores do desenvolvimento organizacional do Terceiro Setor como um todo.

As práticas e métodos do gerenciamento de projetos sem dúvida produzem resultados relevantes para a continuidade e o progresso das organizações. Neste contexto, o uso de ferramentas e métodos adequados de gerenciamento de projetos poderá ser um divisor entre sucesso ou fracasso não apenas do projeto, mas também da organização.

Dos resultados da pesquisa pode-se constatar que as Organizações estão bem estruturadas, principalmente do ponto de vista jurídico. Os trabalhadores dessas organizações apresentam uma grande quantidade de voluntários, indicativo que são de pequeno porte.

No que diz respeito ao perfil destes trabalhadores, 72% têm curso superior, 60% são do sexo feminino, 68% são casados, 76% são voluntários, trabalham em média de seis anos na organização e dedicam em média dezessete horas por semana para o trabalho voluntário.

O bom nível educacional dos colaboradores das Organizações seja o principal motivo dos resultados positivos que estas atingem.

Os resultados da pesquisa indicaram que as Organizações do Terceiro Setor da cidade pesquisada utilizam bons procedimentos em gerenciamento de projetos, principalmente nos quesitos Recursos Humanos, Comunicação, Custos e Prazos.

Em 76% das organizações a equipe que trabalha no projeto é composta de pessoas com funções e responsabilidades atribuídas para garantir o término do projeto; em 44% existe algum método organizado para a atualização das informações divulgadas aos envolvidos com o projeto, e a maioria das organizações divulga relatórios de acompanhamento de prazos e custos do projeto.

Com relação ao gerenciamento de custos, a maioria faz a estimativa de custos e orçamento do projeto em sua elaboração. Além disso, 60% das organizações sempre identificam em qual momento as atividades devem ser realizadas para que o projeto seja executado conforme o planejado.

Esses indicadores podem representar uma explicação para o porquê das Organizações do Terceiro Setor terem alcançado tanto sucesso e importância em sua atuação.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. D. **Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não-governamentais do Estado de São Paulo**. 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004.

ALVES, M.V.B. Nota do Editor. In: VOLTOLINI, R (Org.). **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: SENAC, 2009. p. 7-8.

BARCAUI, A.B.; BORBA, D.; SILVA, I.M. **Gerenciamento do tempo em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

BOUER, R.; CARVALHO, M.M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Revista Produção**, v.15, n. 3, p. 347-361, 2005.

CHARNET, E.; CHAMON, E. M. Q. O.; CAMARINI, G. Conceituação do terceiro setor. **Revista UNIVAP**, v. 13, p. 2305-2308, 2006a.

CHARNET, E.; CHAMON, E. M. Q. O.; CAMARINI, G. Evolução e história das organizações sem fins lucrativos. **Revista UNIVAP**, v. 13, p. 2321-2323, 2006b.

CLELAND, D.I.; IRELAND, L.R. **Gerencia de projetos**. Rio de Janeiro: R&A Editores, 2007.

CORREA, F. C. **Terceiro setor e gestão social**, 2005. Disponível em: [http://www.educacaofiscal.rj.gov.br/pdf/CADERNO\\_3oSETOR.pdf](http://www.educacaofiscal.rj.gov.br/pdf/CADERNO_3oSETOR.pdf). Acesso em: 22 ago. 2010.

DINSMORE, P.C.; SILVEIRA NETO, F.H. **Gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2004.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2020.

KERZNER, H. **Using the project management maturity model: strategic planning for project management** willey, 2001.

LANDIM, L. Experiência militante: histórias das assim chamadas ONG's. In: LANDIM, L. **Ações em sociedade: militância, caridade, assistência etc.** Rio de Janeiro: NAU – Instituto de estudos da religião (ISER), 1998.

LOPEZ, F. G. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: Ipea, 2018.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração de projetos**. São Paulo: Atlas, 2014.

PFEIFFER, P. **Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PMI-PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK**. 3 ed. Pennsylvania: PMI, 2014.

PMI-RIO. **Relatório da pesquisa: a gestão de projetos no terceiro setor**. Rio de Janeiro: 2004. Disponível em: [http://f3.grp.yahooofs.com/v1/gKbDQg4JzfuAILjIQUkSWqoc37WCfXPeRJBkVnZxM22kfLhWkCZy1S53VI1-zp9iLGUWaYB748ulHVGW7u1CP5\\_Gmatxnn1/Projeto%20Mapeamento%20GP%20no%203S/Gerenciamento%20de%20projetos%20no%20Terceiro%20Setor%20-%20Abril%202004.pdf](http://f3.grp.yahooofs.com/v1/gKbDQg4JzfuAILjIQUkSWqoc37WCfXPeRJBkVnZxM22kfLhWkCZy1S53VI1-zp9iLGUWaYB748ulHVGW7u1CP5_Gmatxnn1/Projeto%20Mapeamento%20GP%20no%203S/Gerenciamento%20de%20projetos%20no%20Terceiro%20Setor%20-%20Abril%202004.pdf) Acesso em: 29 jun. 2005.

RABECHINI, R.J.; PESSOA, M.S.P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Produção**, São Paulo, v. 15, n. 1, 2005.

SOUZA, M.R. Gestão administrativa-financeira de projetos sociais. In: AVILA, C.M. (COORD.). **Gestão de projetos sociais**. São Paulo: AAPCS, 2001. p. 102-138.

TENÓRIO, F.G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Pearson, 2014.

VERZUH, E. **Gestão de projetos**. 11 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

**Artigo recebido em:** 26/07/2020

**Artigo aceito em:** 05/08/2020

**Artigo publicado em:** 12/11/2020