

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LÉO BATISTA COSTA E SILVA

**GESTÃO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR: Estudo de caso da ONG GACC
em São Luís - MA.**

São Luís
2017

LÉO BATISTA COSTA E SILVA

**GESTÃO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR: Estudo de caso da ONG GACC
em São Luís - MA.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ms. Vilma Moraes Heluy

São Luís

2017

Silva, Léo Batista Costa e.

Gestão de projetos no terceiro setor: estudo de caso da ong GACC em São Luís - MA / Léo Batista Costa e Silva. - 2017.

52 f.

Orientador (a): Vilma Moraes Heluy.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

1. GACC. 2. Gestão de Projetos. 3. Terceiro Setor. I. Heluy, Vilma Moraes. II. Título.

**GESTÃO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR: Estudo de caso da ONG GACC
em São Luís - MA.**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão, para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Aprovado em: 10/02/2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ms Vilma Moraes Heluy (orientadora)
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ms. Miguel Mubarak Heluy
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Rômulo Oliveira Martins
Universidade Federal do Maranhão

À DEUS, minha família e todos os profissionais do terceiro setor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as bênçãos que me foram concedidas.

A meus pais, que desde o início me apoiaram na ideia de fazer este curso, mesmo eu tendo que abandonar meu emprego para poder cursar, eles sempre estiveram comigo, mesmo longe. Obrigado por tudo.

Meus irmãos, que sempre torceram por mim e me incentivaram nessa nova graduação.

A todos os profissionais do GACC-MA que me receberam muito bem e permitiram que eu fizesse esta pesquisa em sua instituição.

A todos os meus amigos, da UEMA, da UFMA, da AIESEC, da vida. Aqui devo fazer um agradecimento especial a Rayana Gomes e Ângela Saraiva que me ajudaram neste trabalho, dando sugestões, emprestando gravador, indicando livros, muito obrigado meninas.

Aos colegas e amigos da turma ADM 2011.2.

A minha professora e orientadora Ms. Vilma Moraes Heluy, que com seus conhecimentos e ensinamentos fez com que esse trabalho se concretizasse. Puxando minha orelha na hora certa, me fazendo rir de nervoso com as broncas dadas na orientação, mas sempre preocupada com o desenvolvimento do trabalho e meu, ajudando não só a mim, mas todo e qualquer aluno do curso de Administração da UFMA.

A professora Adriana Araújo que desde sua época de contrato, sempre conversava e me aconselhava.

A todos que de alguma forma fizeram parte do meu desenvolvimento pessoal, educacional e profissional, meu muito obrigado.

“Quando existe boa vontade, somos bem aceitos com os recursos que temos; pouco importa o que não temos. Não queremos que o alívio para os outros seja causa de aflição para vocês; mas que haja igualdade”.

2 Coríntios 8:12-13.

RESUMO

A economia internacional está dividida em três setores: o primeiro formado pelas atividades realizadas e geridas pelo Estado, o segundo pelo mercado e o terceiro setor por organizações que não se enquadram nem como estatais, nem como privadas. Essas organizações comumente denominadas como não governamentais, movimentam uma boa parcela da economia do país e algumas trabalham com projetos voltados para atender demandas sociais não assistidas pelos outros dois setores. A gestão de projetos auxilia essas organizações a otimizar suas ações e ajudando-as a atingir seus objetivos. Na organização pesquisada, o GACC, trabalha-se com projetos envolvendo crianças e adultos em situação de vulnerabilidade, moradores de comunidades carentes. Foram analisados dois projetos em execução pela organização, e através da pesquisa de campo com observações, entrevistas e análise de documentos, verificou-se a importância da gestão de projetos para a instituição, seu impacto na sociedade, principalmente em seus usuários diretos e como a gestão de projetos interfere diretamente no alcance da missão da organização.

Palavras chave: Gestão de Projetos. Terceiro Setor. GACC.

ABSTRACT

The international economy is shared in three sectors: the first is formed by activities made and managed by the State; the second is formed by the market; and the third, by organizations that don't fit neither as states nor as privates. These organizations, that in general, some people denominate as non-governmental, move a good part of country's economy and some of them work with projects directed to meet social demands not assisted by the others two sectors. The Project Management aids these organizations to optimize their actions and help them to achieve the goals. In the organization researched, the GACC, projects are worked involving children and adults in situation of vulnerability and residents of poor communities. Two projects in execution by the organization were analysed and through of the field research with observations, interviews and analysis of documents, it was verified the importance of the Project Management to the institution, its impact on society, mainly in its directs users and how the Project Management interferes directly in the reach of the organization's mission.

Key-words: Project Management; Third Sector; GACC.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Gerenciamento de integração de projetos.....	25
Quadro 2 – Gerenciamento de escopo do projeto.....	26
Quadro 3 – Gerenciamento do tempo do projeto.....	27
Quadro 4 – Gerenciamento dos custos dos projetos.....	28
Quadro 5 – Gerenciamento da qualidade do projeto.....	28
Quadro 6 – Gerenciamento dos Recursos Humanos do projeto.....	29
Quadro 7 – Gerenciamento das comunicações do projeto.....	30
Quadro 8 – Gerenciamento dos riscos do projeto.....	30
Quadro 9 – Gerenciamento das aquisições dos projetos.....	31
Quadro 10 – Relação agente público e privado X mercado.....	34

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Nível típico de custos e pessoal ao longo do seu ciclo de vida	23
Figura 2-Organograma do GACC - MA.....	39
Figura 3-Fases de gerenciamento de projetos no GACC	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ONG – Organização Não Governamental

GACC – Grupo de Apoio às Comunidades Carentes

PMI – Project Management Institute

PMO – Project Management Office

PMBok – Project Management Body of Knowledge

IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas

ONU – Organizações das Nações Unidas

OSCIP – Organização de Sociedade Civil de Interesse Público

ALUMAR – Consórcio de Alumínio do Maranhão S/A

CEMAR – Companhia Energética do Maranhão

ESSOR – Associação de Solidariedade Internacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 PROCESSO DE GESTÃO	15
2.1 Processos de gerenciamento de projetos	16
3 GESTÃO DE PROJETOS.....	19
3.1 Gerente de Projetos.....	20
3.2 O ciclo de vida do projeto	22
3.3 Fases do Projeto.....	23
4 AS ÁREAS DE CONHECIMENTO NA GESTÃO DE PROJETOS	25
4.1 Gerenciamento de integração do projeto	25
4.2 Gerenciamento do escopo do projeto	26
4.3 Gerenciamento do tempo do projeto	27
4.4 Gerenciamento de custos do projeto.....	27
4.5 Gerenciamento da qualidade do projeto	28
4.6 Gerenciamento de recursos humanos do projeto	28
4.7 Gerenciamento das comunicações do projeto	29
4.8 Gerenciamento de risco do projeto.....	30
4.9 Gerenciamento de aquisições do projeto.....	31
5 GESTÃO NO TERCEIRO SETOR	32
5.1 Breve histórico do Terceiro Setor	33
6 METODOLOGIA	36
6.1 Métodos e técnicas.....	36
6.2 Universo e amostra	36
6.3 Coleta de dados	36
7 ESTUDO DE CASO	38
8 PESQUISA, RESULTADOS E ANÁLISES.....	39
8.1 Gestão no GACC-MA.....	39
8.2 Projetos do GACC.....	40
8.3 Planejamento e execução dos projetos.....	41
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS.....	49
ANEXO 1.....	51
APÊNDICE A	52

1 INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor compreende aquela parcela do mercado formado por organizações que não fazem parte do estado e nem são empresas privadas. Mesmo possuindo personalidade jurídica de instituição privada, as ONGs (Organizações Não Governamentais), que fazem parte do terceiro setor, ocupam uma posição importante na economia nacional.

Atendendo às demandas não supridas pelos dois outros setores da economia, as organizações sem fins econômicos transformaram-se ao longo dos anos, em organizações sem ligações políticas, religiosas ou preocupadas apenas com uma causa específica, já que durante o século XIX e início do século XX eram entidades ligadas a denominações religiosas.

As ONGs, atualmente, podem até atender a uma única causa, mas elas são de diversas naturezas, atendem a diversas demandas, seguindo um exemplo que vem do próprio setor econômico em que estão incluídas, visto que o terceiro setor além de ser formado pelas ONGs, abrange também associações filantrópicas, religiosas, sindicatos, etc.

A administração, ciente da importância do terceiro setor, já destina alguns estudos para esta área, porém eles ainda são em pequena quantidade e insuficientes para esclarecer todas as dúvidas sobre este assunto, para isso o presente trabalho de conclusão de curso se propõe a contribuir para uma redução desse déficit.

A pesquisa abordará a gestão de projetos em organizações do terceiro setor, a partir de um estudo de caso no GACC-MA (Grupo de Apoio à Comunidades Carentes do Maranhão), analisando dois projetos em execução na organização e as formas pelas quais os mesmos ajudam no alcance da missão da instituição.

Para a realização deste trabalho, foi utilizada pesquisa bibliográfica sobre gestão de projetos e terceiro setor, pesquisa de campo e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica baseou-se em autores que abordam o tema gestão de projetos e outros que tratam do terceiro setor, além de documentos fornecidos pela própria organização.

O estudo de caso ocorreu, em sua totalidade, por meio da pesquisa de campo realizada no GACC, onde foram feitas entrevistas com as gestoras da instituição e observações de suas atividades em sua sede administrativa.

O Trabalho está dividido em 11 capítulos incluindo a introdução, que é o primeiro capítulo, e as considerações finais. O segundo capítulo aborda o processo de gestão nas organizações, o terceiro discute a gestão de projetos, em seguida, no quarto capítulo, o ciclo de vida da organização do projeto.

O capítulo 5 aborda as áreas de conhecimento na gestão de projetos. A partir do sexto capítulo inicia-se o debate sobre o terceiro setor, discutindo-se ainda como ocorre a gestão nesse setor. Em seguida, no capítulo sete, será feito um breve histórico sobre terceiro setor, e no oitavo capítulo será apresentada a metodologia. O estudo de caso no nono capítulo e o décimo apresenta os resultados da pesquisa, encerrando com o décimo primeiro capítulo que trata das considerações finais.

2 PROCESSO DE GESTÃO

Neste capítulo será entendido como funciona a gestão de projetos iniciando por uma breve explanação sobre como se dá o processo de gestão nas organizações.

De acordo com Drucker (1986), o processo de gestão (ou processo administrativo) inserido num contexto organizacional, é constituído daquilo que um administrador realiza, ou seja, daquilo que é feito por todos os administradores, seja o presidente ou o supervisor, passando pelos gerentes, enfim todos os membros da organização.

O autor ainda acrescenta que não há um conjunto universalmente reconhecido de funções administrativas, ele sugere cinco funções básicas, outros autores sugerem três e alguns doze, porém Drucker afirma que essas cinco funções básicas são componentes essenciais para que uma organização siga estruturada e considera essas funções com uma sequência que deve ser seguida para que os objetivos sejam atingidos. Essa sequência deve ser Planejar; Organizar; Comandar; Coordenar; Controlar.

Tais características são comuns a todo administrador, independente do trabalho, cargo ou função e empresa em que realiza. Em outras palavras, tanto o presidente, quanto o diretor, coordenador, supervisor, etc. realizam atividades de planejamento, organização, comando, coordenação e controle e isto constitui suas funções administrativas.

Para Chiavenato (1999, p.58), as funções administrativas (planejamento, direção, organização e controle) quando consideradas de forma isolada são apenas funções administrativas, contudo se forem consideradas de forma conjunta, como um todo geram um processo administrativo.

A atual situação econômica e social mundial exige que as organizações (independentes do setor) adotem características que lhes permita maior flexibilidade e adaptação ao ambiente no qual atuam. Isso em parte se percebe muito nas empresas, cada vez mais competitivas, alia-se a isso ao processo de globalização, instabilidade política e financeira cobrando assim que as empresas sejam mais rápidas e assertivas quanto a sua posição no mercado e na sociedade.

Sobre isso, o autor Luís César de Moura Menezes em sua obra intitulada Gestão de Projetos (2007), diz que:

Adquirir consciência sobre essas necessárias transformações permitirá à organização manter-se na dianteira, na vanguarda, dentro de seu espectro de atuação. Isso exige, por si só, a condução de vários conjuntos de atividades que podem e devem ser tratados como projetos, por suas características inovadoras e necessidades de integração. (MENEZES, 2007, P.21)

Para que uma organização obtenha o resultado esperado é necessário possuir um bom planejamento que preceda as características do cenário no qual está inserida e assim possa realizar suas atividades tomando as decisões corretas e criando as estratégias de atuação mais adequada ao objetivo proposto.

2.1 Processos de gerenciamento de projetos

Possi, ao falar de processos, comenta a importância deles para o sucesso de um projeto:

O sucesso de um projeto é alcançado através da realização de uma sucessão de processos que, ligados entre si pelos resultados que produzem, vão se complementando e construindo um resultado que atende as especificações predeterminadas, equilibram diferentes interesses e forças e atendem expectativas de pessoas com diferentes personalidades. (POSSI, 2004, p.31)

Maximiano (2014) aponta que processo é um conjunto de atividades sequenciais com meio e fim, e que por meio destes a organização transforma seus recursos em produtos, informações e serviços direcionados aos clientes. De acordo com o PMI um processo é uma série de ações inter-relacionadas que visam gerar algum resultado.

Nas organizações os processos são realizados por pessoas e se enquadram em uma das duas categorias enumeradas por Possi (2004, p. 32):

- Processos orientados ao gerenciamento de projetos se relacionam com a descrição e a organização do trabalho necessário ao desenvolvimento do projeto.
- Processos orientados ao produto se relacionam com a descrição e a organização dos trabalhos necessários à produção do produto resultado do projeto dentro de suas especificações. Os processos orientados ao produto variam segundo a área de aplicação do projeto.

Cada processo caracteriza-se por suas entradas, técnicas e ferramentas, que são mecanismos de tratamento aplicados para que as entradas se transformem em produtos ou serviços, e as saídas que são os resultados gerados no fim do processo.

É possível identificar cinco grupos distintos onde estão contidos os processos presentes em um projeto:

- **Processos de iniciação**

É onde se define um novo projeto ou uma nova fase. De acordo com Vargas (2003a) essa etapa identifica uma necessidade interna ou externa e as primeiras estratégias são criadas para resolver um problema. É nesse processo que será concedido a aprovação para o comprometimento de recursos da organização para execução do projeto ou da fase. (HELDMAN, 2009)

- **Processos de planejamento**

Nesse grupo acontece um detalhamento dos objetivos que se pretende alcançar, a criação do escopo, traçando as ações necessárias para o alcance dos objetivos do projeto. (PMI, 2008). Esse é o grupo onde existe uma maior quantidade de processos, pois o conceito de projeto diz que este é a criação de algo que ainda não foi feito, e por isso mesmo, um planejamento eficaz se mostra de suma importância.

Conforme Heldman (2009), são esses grupos de processos que definirão como será o projeto, a determinação dos custos, os requisitos, as partes interessadas, etc. O planejamento deverá abranger todas as áreas do gerenciamento de projetos e considerar as principais variáveis para a boa execução das atividades estabelecendo também suas prioridades.

- **Processos de execução**

Este grupo compreende a coordenação de pessoas e atividades de acordo com o plano de gerenciamento elaborado durante o planejamento. Vargas (2003a) caracteriza este grupo como o momento onde se materializa o que foi pensado até então. Nessa fase tornam-se evidentes os erros cometidos durante a etapa de planejamento.

Grande parte do tempo e recursos de um projeto será consumida durante a execução, por isso, o gerente de projetos deve exercer sua função na

coordenação e direcionamento de recursos, visando sempre o cumprimento do planejado dentro do cronograma. (HELDMAN, 2009)

- **Processos de monitoramento e controle**

Kim Heldman afirma: “é no grupo de processos de monitoramento e controle que são feitas e analisadas as avaliações de desempenho, para averiguar se o projeto está seguindo o planejado” (HELDMAN, 2009, p.29). Revisão, acompanhamento e regulação do progresso e desempenho do projeto são realizados nesse grupo, junto com a identificação de quais áreas necessitarão (ou não) de mudanças.

É comum que essa fase ocorra paralela à execução, para que o controle seja realizado da forma mais adequada possível, verificando e comparando a situação entre o planejado e o realizado para que soluções corretivas e/ou preventivas sejam tomadas rapidamente. (VARGAS, 2003a)

- **Processos de encerramento**

Muitas vezes ignorado, esse grupo de processos é responsável pelo término formal das atividades. Com o alcance dos objetivos a equipe será desfeita, as informações são reunidas, armazenadas e a documentação deve ser concentrada para posterior análise (HELDMAN, 2009). Auditoria interna e externa é realizada durante o encerramento.

3 GESTÃO DE PROJETOS

Projetos fazem parte do cotidiano de todos o tempo todo, (de lei, construções de casas, de vendas, de organização de eventos etc.). De acordo com Maximiano (2014) projeto é um conjunto de atividades programadas que em sequência produzem mudanças tanto nas organizações quanto nas sociedades, não são atividades repetitivas e contínuas.

No que tange aos projetos, as organizações podem ser divididas em duas categorias: organizações que se dedicam apenas a atividades funcionais (indústria, comércio e etc.) e aquelas voltadas para projetos, ou seja, aquelas que vendem produtos ou serviços de acordo com a demanda do cliente ou da sociedade. É necessário, contudo, entender que projetos não são operações, a respeito disso Heldman (2009) afirma:

O projeto termina quando seus objetivos e metas satisfazem as partes interessadas. Às vezes, terminam quando se chega à conclusão de que não é possível cumprir suas metas e objetivos, ou quando o produto, serviço ou resultado do projeto não são mais necessários, o que determina então seu cancelamento. Projetos existem para viabilizar um produto, serviço ou resultado que não existia antes. Isso pode incluir produtos tangíveis, serviços como consultoria ou gerência de projetos e funções de negócios que apoiam a empresa. Os projetos também podem produzir resultados, como um documento que detalha as descobertas de uma pesquisa. (Heldman, 2009, p.3)

Em outras palavras, projetos são criados com início, meio e fim, deve atender a uma demanda específica e tão logo esta demanda for atendida deve ser finalizado, pois sua proposta é trazer algo novo, não no sentido de sempre criar algo diferente, mas novidade no âmbito do resultado do bem ou serviço desejado.

Projetos nascem com o intuito de atingir a determinadas necessidades como afirma Heloisa Lück em sua obra Metodologia de Projetos (2009), para a autora as necessidades atendidas são as seguintes:

1)em seu sentido mais elementar, sistematizar, integrar em conjuntos organizados, ações que, do contrário, permaneceriam desarticuladas e até mesmo conflitantes entre si; 2) definir claramente, e com visão realista, os resultados pretendidos pelas ações, de modo a maximizar os esforços para a consecução dos resultados mais significativos; 3) agir a partir de situações claramente entendidas; 4) dimensionar, articular e organizar os recursos, as condições, a energia e o talento de equipe para a sua efetivação; 5) oferecer condições de retroalimentação e melhoria contínua das ações; 6) compreender, pela reflexão a partir do monitoramento e avaliação, a relação entre processos e resultados. (LÜCK, 2009, p.16)

3.1 Gerente de Projetos

A administração dos processos necessários para a gestão de projetos, bem como a aplicação das ferramentas e técnicas responsáveis pela boa execução das atividades do projeto, é de responsabilidade dos gerentes de projeto.

O gerente de projeto tem a função de planejar, comandar, controlar e acompanhar o progresso e desenvolvimento das atividades, dentre estas funções destaca-se o planejamento que definirá o rumo do restante do projeto que pode ser organizado em programas ou portfólios.

Dependendo da forma como a organização está estruturada, um gerente ou gestor de projeto pode estar hierarquicamente subordinado a um gerente funcional, ou ainda, o gerente de projeto pode se reportar a um gerente de portfólios, cabendo a cada organização o poder de decisão e a autonomia dados ao gerente de projetos.

São necessárias diferentes competências para que o gerente tenha sucesso durante a execução do projeto, e cada uma delas é fundamental e complementam-se para que seja atingido o sucesso na entrega final dos resultados.

Possi (2004) destaca cinco habilidades requeridas pelo gerente de projeto que podem afetar a maioria dos projetos, são elas:

Liderança: [...] Em projeto de grande porte espera-se que o Gerente de projeto seja também o líder do projeto [...];

Comunicação: Envolve basicamente troca de informação. Trata-se de um dos aspectos mais importantes para o sucesso de um projeto [...];

Negociação: Negociar significa a busca de consenso e acordo. Os acordos podem ser negociados diretamente ou com auxílio de uma terceira parte. Medição ou arbitragem são formas possíveis de negociação assistida [...].

Resolução de problemas: A resolução do problema envolve dois componentes; definição do problema e tomada de decisão [...].

Influência na organização: A habilidade de influência significa a capacidade de conseguir que os trabalhos sejam realizados e as solicitações atendidas [...]. (POSSI, 2004, p.27)

Gido afirma que:

“[...] os gestores de projetos eficazes tem grande capacidade de liderança, capacidade para estimular as pessoas a evoluir, excelentes habilidades interpessoais e de comunicação, capacidade de lidar com o estresse, habilidade para solucionar problemas e para administrar o tempo” (GIDO, 2007, p.281).

Em consonância com a ideia de Gido, Vargas (2003a,p.162) diz que é imprescindível a um gerente de projetos possuir “habilidades nas comunicações,

habilidades organizacionais, habilidades no gerenciamento de time, habilidades de liderança e habilidades internas”.

Em diversas organizações, principalmente nas iniciativas privadas, o gerente ou gestor de projetos é um profissional técnico, alguém com algum tipo de formação específica em uma determinada área, porém segundo Heldman (2009) esse é um pensamento errado, pois nem sempre essa habilidade técnica se traduz em resultados e bom gerenciamento.

Os gerentes de projeto são profissionais generalistas, cujo repertório compreende uma série de competências. Sua especialidade é resolver problemas, mas podem atuar numa variedade de campos. Embora possam ter aptidões técnicas, isso não é pré-requisito para o gerenciamento de projetos. Sua equipe de projeto deve contar com técnicos especializados, aos quais o gerente de projeto recorrerá para as soluções técnicas. O conhecimento e aplicação das boas técnicas de gerenciamento, são alicerces profissionais para todos os aspirantes a gerente de projeto. (Heldman, 2009, p.11)

Isso se dá, pois os gerentes de projeto são profissionais (ou pelo menos deveriam ser) com competências gerais, visto que são eles que cuidam da gestão do mesmo, todavia, a utilização de profissionais técnicos de cada área não está descartada, pelo contrário, se faz relevante toda vez que houver necessidade de uma análise mais detalhada.

A autora enumera ainda uma série de habilidades que os gestores de projetos necessitam ter para conduzir suas organizações e trabalhos da forma mais eficiente possível dentre as quais estão habilidades de: comunicação; organização e planejamento; elaboração de orçamentos; resolução de conflitos; negociação e influência; liderança e formação e motivação de equipe.

Reforçando essa ideia, o gestor de projetos deve ser um profissional com visão geral, aquele que vai controlar as etapas e os executores dos projetos, sobre isso Maximiano (2014) afirma:

Conhecer e aplicar os princípios e as técnicas da administração de projetos são habilidades importantes para todas as pessoas que trabalham ou se envolvem com projetos – gerentes ou não. [...] Todas as pessoas que participam de projetos, como dirigentes de empresas orientadas para projetos, gerentes de equipes, administradores de si próprios, ou integrantes técnicos de equipes, sem funções de chefia, devem estar familiarizados com os princípios, os conhecimentos e as técnicas da administração de projetos. Em suma devem aprimorar-se na arte de administrar projetos. (Maximiano, 2014, p.28-29)

Em outras palavras, o gestor de projetos deve ser totalmente familiarizado com as técnicas da administração, principalmente no que se relaciona com a gestão de projetos, deve entender antes de tudo que todo projeto possui algumas fases específicas que podem ser resumidas em três sendo estas (planejamento, execução e encerramento).

No planejamento define-se o escopo do projeto, enquanto na execução, como o nome já sugere, as atividades previstas no plano são executadas e finalizando vem a etapa do encerramento que é onde ocorre a entrega do produto ou serviço objeto do projeto.

3.2 O ciclo de vida do projeto

O ciclo de vida de um projeto nada mais é que a composição do mesmo, sendo constituído de fases. Heldman (2009, p. 24) afirma que “As fases do projeto geralmente consistem em segmentos do trabalho que permitem gerenciamento, planejamento e controle mais fáceis do trabalho”.

O PMI (2009) diz que o ciclo de vida de um projeto é composto por fases, em sua maioria são sequenciais, mas algumas vezes as fases podem se sobrepor. As quantidades de fases podem sofrer variações, e são determinadas pela necessidade de gerenciamento e controle das organizações envolvidas.

É de fundamental importância uma metodologia para a implantação de uma estrutura baseada em projetos. Segundo Kerzner (2003), além de melhorar o desempenho do projeto durante sua execução, a utilização de uma metodologia aumentará a confiança dos clientes, aperfeiçoando o relacionamento com eles.

Segundo o PMI (2009), o ciclo de vida pode ser definido pelas variações externas as quais estão sujeitos como, por exemplo, tecnologia, indústria etc. Como todos os projetos devem ter início e fim definidos desde sua iniciação, as entregas e atividades conduzidas pela equipe poderão sofrer variações de acordo com as restrições, requisitos e exigências do projeto.

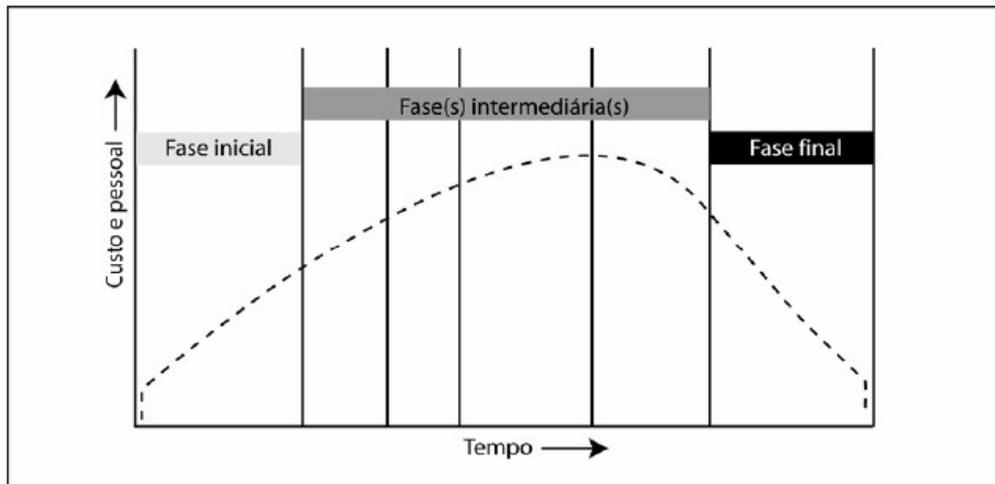
O ciclo de vida de um projeto serve para definir o início e fim do mesmo, pois quando uma organização identifica uma oportunidade ou necessidade dentro de um determinado ambiente, ela solicita um estudo para analisar a viabilidade de criação de um projeto.

Dessa forma, a estrutura mais aceita hoje, do ciclo de vida de projetos é a apresentada pelo PMI (2009): Início do projeto, organização do projeto, execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto conforme mostra a figura.

O gráfico trazido pelo PMI serve para ilustrar algumas das características que estão presentes na maioria dos projetos (PMI, 2009) a saber:

- Níveis de custos e de pessoal são pequenos no início do projeto, podendo aumentar durante a execução do projeto, quando este chega nesta fase, está no nível máximo, caindo drasticamente a medida que se aproxima do período de finalização;
- Influências das partes interessadas, os riscos e incertezas são maiores na fase inicial do projeto e tendem a cair ao longo do ciclo de vida, isso se dá, principalmente, pelo alto custo da mudança no escopo do projeto depois que este é iniciado;
- No início do projeto, a possibilidade de sucesso no orçamento e cumprimento do prazo é baixa e tende a ir aumentando à medida que se aproxima do seu término.

Figura 1 - Nível típico de custos e pessoal ao longo do seu ciclo de vida



3.3 Fases do Projeto

De acordo com o PMI (2009), as fases do projeto representam divisões, necessitando de um controle bem feito a fim de garantir o término de uma entrega de maneira efetiva. Em sua maioria, as fases são concluídas sequencialmente, mas podem se sobrepor dependendo da situação.

Segundo Heldman (2009), cada fase do projeto é marcada pela conclusão de um ou mais produtos. Um subproduto é um resultado do trabalho, tangível, verificável.

4 AS ÁREAS DE CONHECIMENTO NA GESTÃO DE PROJETOS

Conforme o PMBoK (2008) a gestão de projetos pode ser dividida em quarenta e dois processos diferentes alocados em nove áreas de conhecimento, é importante que se compreenda essas áreas de conhecimento juntamente com seus processos, estas áreas dividem-se em:

4.1 Gerenciamento de integração do projeto

A área de processo do gerenciamento da integração é a que permite que todas as outras áreas do projeto estejam integradas garantindo assim que as necessidades e objetivos sejam alcançados ou superados. De acordo com Possi “o gerenciamento de integração envolve equilibrar os objetivos e alternativas concorrentes, a fim de atender ou superar as necessidades dos interessados” (POSSI, 2004, p.41).

Os processos que compõe esse grupo tem uma interação não apenas entre si, mas com todos os demais, pois cada processo possui uma ligação com o outro, e necessita dos resultados produzidos por ele, qualquer falha na integração poderá comprometer o sucesso do projeto. (POSSI, 2004)

O PMI afirma que, no contexto do projeto, a integração possui também características essenciais para a conclusão deste, assim como a satisfação das partes interessadas, que são: unificação, consolidação, articulação e ações integradoras. É nesse momento que serão definidas e realizadas as alocações de recursos.

Quadro 1 – Gerenciamento de Integração do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Desenvolver o termo de abertura do projeto	Iniciação
Desenvolver o plano de gerenciamento de projeto	Planejamento
Orientar e gerenciar a execução do projeto	Execução
Monitorar e controlar o trabalho do projeto	Monitoramento e Controle
Realizar o controle integrado de mudanças	Monitoramento e Controle
Encerrar o projeto ou fase	Encerramento

Fonte: HELDMAN (2009, p. 48)

4.2 Gerenciamento do escopo do projeto

Escopo é todo o fluxo de processos que devem ser realizados a fim de garantir a entrega do projeto dentro dos requisitos previamente determinados (GIDO, 2007). Para Possi (2004), é todo trabalho necessário para que um produto ou serviço objetivo do projeto seja entregue ao final.

Segundo o PMI a gerência de escopo abrange processos requeridos para certificar a inclusão de todas as atividades necessárias para terminar o projeto com sucesso.

É de suma importância que todos aqueles que estejam envolvidos no projeto tenham conhecimento de todo seu escopo tendo fácil acesso ao mesmo para consultas, a fim de que todos tenham a percepção correta das atividades. Qualquer dúvida ou interpretação diferente dele pode ser vista como um alerta para melhoria na sua descrição (POSSI, 2004).

Possi afirma ainda que “entre as nove áreas do conhecimento, o gerenciamento do escopo do projeto é a área que abrange os processos requeridos para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, para complementar de forma bem sucedida do projeto” (POSSI, 2004, p.54). Todo tipo de esforço que não esteja definido dentro do escopo do projeto pode ser considerado como desperdício de tempo, e provavelmente irá gerar aumento dos custos finais.

O PMI divide essa área em cinco processos que podem ser classificados da seguinte forma:

Quadro 2 – Gerenciamento do Escopo do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Coletar os Requisitos	Planejamento
Definir o Escopo	Planejamento
Criar a EAP (estrutura analítica do projeto)	Planejamento
Verificar o Escopo	Monitoramento e Controle
Controla o Escopo	Monitoramento e Controle

Fonte: HELDMAN (2009, p. 49)

4.3 Gerenciamento do tempo do projeto

Essa área engloba os processos que são necessários para garantia da conclusão do projeto dentro do prazo previsto. Para Kim Heldman (2009), essa área de conhecimento possui como objetivo conhecer a duração das atividades, elaborar cronograma e monitorar qualquer desvio do mesmo, complementando essa ideia, Possi (2004) diz que o tempo é um dos fatores que determina a viabilidade de um projeto, por isso é tão importante uma previsão de duração que atenda as expectativas das partes interessadas.

A importância dessa área mostra sua necessidade para garantia do cumprimento e manutenção das atividades no dia, algo determinante para a conclusão dentro do prazo estabelecido.

Quadro 3 – Gerenciamento do Tempo do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Definir as atividades	Planejamento
Sequenciar as atividades	Planejamento
Estimar os Recursos das Atividades	Planejamento
Estimar as Durações das Atividades	Planejamento
Desenvolver o Cronograma	Planejamento
Controlar o Cronograma	Monitoramento e Controle

Fonte: HELDMAN (2009, p. 50)

4.4 Gerenciamento de custos do projeto

O objetivo dessa área de conhecimento é assegurar que o projeto seja concluído respeitando os custos do orçamento previsto. As atividades dessa área são responsáveis por definir estimativas relacionadas a custo e recursos, além de ajudar no controle para que tudo permaneça dentro do esperado. (HELDMAN, 2009)

Por ser naturalmente determinante para o sucesso do projeto, o gerenciamento de custos requer uma abordagem disciplinada. É um processo que inicia ainda na fase de planejamento e se estende até o seu encerramento, qualquer desvio ou variação que venha acontecer no escopo do projeto afeta o custo comprometendo o alcance do objetivo final. (POSSI, 2004).

Quadro 4 – Gerenciamento dos Custos do Projeto

Grupo de Processos do Gerenciamento de	
Nome do Processo	Projetos
Estimar os Custos	Planejamento
Determinar o Orçamento	Planejamento
Controlar os Custos	Monitoramento e Controle

Fonte: HELDMAN (2009, p. 50)

4.5 Gerenciamento da qualidade do projeto

O gerenciamento da qualidade possui como objetivo garantir que projeto seja concluído segundo os parâmetros de qualidade definidos, de modo a atender as necessidades de todos os envolvidos.

É nesta área onde se concentram os processos que serão responsáveis pela garantia da qualidade do produto e do processo de gerenciamento. Estes avaliam os processos de acordo com padrões estabelecidos na fase de planejamento para certificar que os clientes estejam recebendo o que esperavam. (HELDMAN, 2009)

Segundo Possi, “o fracasso em atender aos requisitos de qualidade para aquilo que é produzido, tanto como para aqueles que o produzem (time de produto) podem condenar o projeto ao fracasso” (POSSI, 2004, p.233)

Quadro 5 – Gerenciamento da Qualidade do Projeto

Grupo de Processos do	
Nome do Processo	Gerenciamento de Projetos
Planejar a Qualidade	Planejamento
Realizar a Garantia da Qualidade	Execução
Realizar o Controle da Qualidade	Monitoramento e Controle

Fonte: HELDMAN (2009, p. 51)

4.6 Gerenciamento de recursos humanos do projeto

Possi (2004) diz que um projeto é realizado por pessoas, e que antes de tudo, são elas que determinam as condições de projeto, já que o fator humano

representa uma alternativa para superação das falhas de planejamento, fazendo com que as metas sejam atingidas. Segundo Vargas (2003a), o objetivo principal desse processo é a garantia de que os recursos humanos do projeto serão utilizados da melhor maneira.

O gerenciamento de recursos humanos abrange todas as interações com pessoas, é nessa área que elas serão alocadas, mobilizadas, controladas para que seus trabalhos sejam o mais eficaz possível. (HELDMAN, 2007)

Quadro 6 – Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Desenvolver o Plano de Recursos Humanos	Planejamento
Mobilizar a Equipe do Projeto	Execução
Desenvolver a Equipe do Projeto	Execução
Gerenciar a Equipe do Projeto	Execução

Fonte: HELDMAN (2009, p. 52)

4.7 Gerenciamento das comunicações do projeto

Gerenciamento de comunicações, segundo o PMI, engloba todos os processos necessários para que as informações geradas no decorrer da execução do projeto sejam trabalhadas de maneira adequada. Existem muitas formas de interação entre as equipes que se comunicam bastante durante todo o ciclo de vida do projeto, por isso, as atividades de comunicação de acordo com o PMI, possui várias dimensões, sendo elas: Interna e externa, formal e informal, vertical e horizontal, escrita e oral, e verbal e não verbal.

Assim como as demais áreas do conhecimento, o gerenciamento das comunicações assume uma função de suma importância, servindo como elo entre a equipe e os demais interessados, sobre isso Possi afirma:

A comunicação eficiente entre os interessados do projeto, ou seja, a comunicação constante entre todos os interessados possibilita que o projeto progrida de maneira ordenada, evitando desvios e a perda do controle. (POSSI, 2004, p.324).

Quadro 7 – Gerenciamento das Comunicações do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Identificar as partes interessadas	Iniciação
Planejar as Comunicações	Planejamento
Distribuir as Informações	Execução
Gerenciar as Expectativas das partes interessadas	Execução
Reportar o Desempenho	Monitoramento e Controle

Fonte: HELDMAN (2009, p. 53)

4.8 Gerenciamento de risco do projeto

Para o PMI, o gerenciamento do risco do projeto é um processo sistemático que identifica, analisa e responde aos riscos do projeto ajudando a minimizar as possibilidades de um impacto de problemas enfrentados ser grande.

Possi (2004) diz que, risco de projeto é algo incerto, e se ocorrer, possui (de alguma forma) um efeito positivo ou negativo no objetivo do projeto. Eles têm uma causa, e obviamente, caso ocorra, terão também uma consequência.

Os riscos no projeto tem origem na natureza incerta de todos os projetos. Eles podem percebidos ou desconhecidos pela equipe, mas de qualquer maneira sempre terá algum impacto. A organização deve ter uma abordagem proativa se não quiser ter o objetivo do projeto comprometido.

Quadro 8 – Gerenciamento dos Riscos do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Planejar o Gerenciamento dos Riscos	Planejamento
Identificar os Riscos	Planejamento
Realizar a Análise Qualitativa de Riscos	Planejamento
Realizar a Análise Quantitativa de Riscos	Planejamento
Planejar as Respostas a Riscos	Planejamento
Monitorar e Controlar os Riscos	Monitoramento e Controle

Fonte: HELDMAN (2009, p. 54)

4.9 Gerenciamento de aquisições do projeto

Em Alguns momentos não é possível atender as todas as necessidades de um projeto apenas com recursos internos à organização. É nessa hora que surge a necessidade de aquisição e contratação de bens e serviços. (POSSI, 2004). Por isso, segundo Heldman (2009), essa área abrange os processos que são necessários para compra ou obtenção de produtos e/ou serviços de fornecedores externos a contratada.

De acordo com o PMI, a gerência da aquisição do projeto deve garantir que todo elemento externo, participante do projeto, irá fornecer adequadamente os produtos e/ou serviços requisitados para o mesmo. Essa área abrange também a gestão de todos os contratos, prestação de serviços, certificando o cumprimento das obrigações contratuais.

Quadro 9 – Gerenciamento das aquisições do Projeto

Nome do Processo	Grupo de Processos do Gerenciamento de Projetos
Planejar as Aquisições	Planejamento
Realizar as Aquisições	Execução
Administrar as Aquisições	Monitoramento e Controle
Encerrar as Aquisições	Encerramento

Fonte: HELDMAN (2009, p. 54)

5 GESTÃO NO TERCEIRO SETOR

A crescente expansão na quantidade de organizações sociais fez com que também crescesse a procura por recursos financeiros o que gerou competição entre essas organizações. Como foi dito anteriormente, os processos administrativos são essenciais para um bom projeto organizacional, segundo Hudson (1999, p.127), os principais processos para uma competente administração organizacional de empresas do terceiro setor devem incluir: planejamento de serviços; planejamento operacional e previsão orçamentária; administração de pessoas; participação e comunicação; administração financeira; e monitorização do desempenho das organizações.

O constante processo de aperfeiçoamento no processo de gestão das organizações exige não apenas pessoas e técnicas qualificadas, mas ferramentas adequadas de gestão, principalmente no terceiro setor onde essa gestão mais “profissional” ainda está se estruturando, algo que pode ser decorrente da baixa discussão acadêmica sobre o tema.

Por ainda ser pouco discutido na academia, há pouca incidência de administradores realmente capazes de lidar com os diversos e diferentes meandros das organizações sem fins lucrativos, o que incorre em uma situação bem comum – e porque não dizer errônea - a maioria dessas organizações, a utilização de técnicas e práticas vividas e comprovadas nas organizações privadas.

Esta crescente busca por recursos financeiros por parte das organizações sem fins lucrativos exigiu delas que se adequassem à realidade do mercado, não no sentido de acumular riquezas, mas no sentido de procurar aperfeiçoamento e profissionalização e a liberação de fundos e recursos financeiros exige cada vez mais uma postura profissional das organizações.

Segundo Kuerten (2004) a apresentação de projetos sociais é uma destas exigências que vem junto com uma enxurrada de informações que devem ser dadas pelas organizações que necessitam dos recursos, dentre essas informações destacamos orçamento, impacto gerado, pessoas envolvidas entre outras. A respeito disso Kuerten assim diz:

Para elaborar tais projetos, é necessário conhecimento técnico e, neste sentido, a crescente oferta de cursos para elaboração de projetos sociais parece ser um indicador de que essa exigência está suplantando a capacidade dos membros das organizações sociais em atendê-las. A profissionalização dos membros das organizações sociais também é exigida

no período que sucede a liberação de recursos, uma vez que os órgãos financiadores realizam auditorias fiscais, exigindo, desta forma, registros contábeis, por exemplo. Tal forma de avaliação adotada pelas agências de fomento tende a requerer, portanto, pessoal especializado para executar os procedimentos solicitados (Kuerten, 2004, p.65).

Segundo Kuerten essa crescente profissionalização cria organizações cada vez mais complexas, pois as mesmas devem se adequar as normas regulamentadoras das agências financiadoras.

5.1 Breve histórico do Terceiro Setor

Para entender um pouco melhor sobre as organizações do terceiro setor, será feita aqui uma breve explanação sobre algumas características destas que são uma das bases deste trabalho.

Presentes em várias partes do mundo, atendendo a diferentes propósitos e de diversas naturezas, as entidades sem fins lucrativos estão sempre em atuação em países democraticamente livres e tornam-se importante ferramenta de mudança em países com democracias cambaleantes. Ocupando um espaço deixado pelo Estado estas organizações tornam-se fortes no que tange as demandas sociais de qualquer tipo, seja pelo motivo de ausência da ação do governo ou da iniciativa privada, seja pela necessidade de reunir pessoas em prol de um determinado interesse.

Mesmo as iniciativas de sociedade civil sendo algo presente na humanidade de eras remotas, o termo terceiro setor só passou a ser utilizado nos Estados Unidos a partir da década de 1970 gerando vários estudos deste período em diante. No Brasil este termo foi utilizado inicialmente por Rubem Cesar Fernandes e Leilah Landim por volta da década de 1990, segundo Fernandes (1994, p.27)

O terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade as práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo seus sentidos para outros domínios, graças, sobretudo a incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil

No Brasil, organizações de sociedade civil já existiam desde o período colonial, muitas dessas organizações perduraram até o período imperial e republicano sendo que na maioria das vezes eram ligados a instituições religiosas

cristãs, o que dava a estas organizações características de cunho religioso, ou seja, seguiam dogmas referentes a suas entidades mantenedoras, em sua maioria, igrejas.

Já em tempos mais atuais, segundo Tachizawa (2002), pesquisas feitas por duas organizações distintas IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) e ONU (Organizações das Nações Unidas), mostra que em um universo de 780 mil organizações pesquisadas, 59% delas possuem investimentos voltados ao auxílio de comunidades carentes e que 25% dos brasileiros praticam ou praticaram algum tipo de voluntariado.

Esses dados mostram a relevância do papel social e econômico que as organizações sem fins lucrativos possuem na sociedade brasileira atual, pois ressalta que muitas empresas possuem áreas específicas para a responsabilidade social, que vai muito além de mero assistencialismo, porém não iremos discutir isso nesta pesquisa. Coelho (2002, p.59) possui um conceito mais simples ao afirmar que o terceiro setor se distingue das organizações privadas por não possuírem interesse em lucro e também porque de alguma medida responde aos interesses sociais coletivos.

Entende-se que o primeiro setor é formado pelo Estado e suas autarquias, organizações, fundações e etc. Já o segundo setor seria formado pelo mercado, a iniciativa privada, empresas e organizações de caráter lucrativo, já Coelho (2002) e Fernandes (1994) afirmam o inverso, o primeiro setor seria o mercado e o segundo setor os governos federais, estaduais e municipais, ou seja, as entidades públicas.

Embora haja uma divisão da economia entre os três setores, isto não implica dizer que há independência entre eles. Abaixo um quadro de Fernandes para ilustrar as fronteiras entre os três setores.

Quadro 10: Relação agentes públicos e privados X mercado

Agentes		Fins		Setor
Privados	Para	Privados	=	Mercado
Públicos	Para	Públicos	=	Estado
Privados	Para	Públicos	=	Terceiro Setor
Públicos	Para	Privados	=	Corrupção

Fonte: Fernandes (1994, p.21)

O termo terceiro pode ser utilizado de formas diferentes em outras culturas e nações tais como “setor de caridade”, “organizações não-governamentais” “filantropia” etc. O terceiro setor pode abranger também igrejas, fundações, sindicatos, cooperativas, e outros. Um traço em comum entre elas é que são norteadas por valores e pessoas que se unem por acreditarem nesses valores.

Uma vez organizada como ONG, associação, fundação etc, a organização pode ir em busca do título de OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), Utilidade Pública ou Entidade Beneficente de Assistência Social, cabendo a entidade escolher pela titulação que mais lhe trouxer benefícios, sendo que a partir do momento em que opta por uma dessas escolhas não pode optar pela outra.

É notório que o terceiro setor cresce em importância e relevância no mercado, na sociedade e nas discussões acadêmicas, atualmente muitas empresas verificam a participação em ações sociais ou trabalhos voluntários dos candidatos a vagas de emprego, bem como estimulam e incentivam seus atuais colaboradores em engajar-se em ações dentro e fora da empresa, pois não se pode mais pensar uma sociedade em que vise apenas o lucro pelo lucro, sem a devida preocupação e atenção com o social, com as pessoas, pois não existe organização (com ou sem fins lucrativos) sem pessoas para geri-las.

6 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada na elaboração e desenvolvimento deste trabalho, mostrando o tipo de pesquisa adotado e também a forma como os dados foram coletados.

6.1 Métodos e técnicas

De acordo com Vergara (2011), esta pesquisa possui fins exploratórios e descritivos pois foi “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado [...]”, bem como “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve” (VERGARA, 2011, p.45), uma vez que estudou como é feita a gestão de projetos no GACC-MA, buscando entender como se dá a execução dos projetos e sua influência no alcance da missão e visão da organização.

Quanto aos meios foi feita pesquisa com base em relatórios fornecidos pela organização analisada e também estudo de caso por meio de abordagem direta feita através de pesquisa de campo onde foram realizadas entrevistas com roteiro previamente definido com as gestoras do GACC-MA e observação de suas atividades.

6.2 Universo e amostra

O universo da pesquisa compreendeu o GACC-MA e todas as atuais gestoras sendo: Uma administradora responsável pela área patrimonial e financeira; Duas assistentes sociais responsáveis por área educacional e profissional cada uma; Uma assistente social responsável pela elaboração de projetos; Uma assistente social que auxilia na gestão de patrimônio e finanças.

6.3 Coleta de dados

A pesquisa foi realizada entre os meses de julho e agosto de 2016 na sede do GACC-MA localizado na cidade de São Luís, ainda durante a execução dos projetos e conforme a disponibilidade das entrevistadas que gentilmente aceitaram

participar da pesquisa e responderam a todas as perguntas feitas e gravadas, que muito contribuíram para a elaboração desta pesquisa.

7 ESTUDO DE CASO

Durante a realização da pesquisa foram analisados os relatórios fornecidos pela organização, bem como foram realizadas observações e entrevistas com as gestoras na sede da instituição.

O GACC-MA (Grupo de Apoio às Comunidades Carentes do Maranhão) é uma instituição sem fins econômicos, laica e sem vínculo político-partidário. Está no Maranhão desde o ano de 1987 realizando trabalhos e projetos que visam o desenvolvimento e criação de lideranças comunitárias.

Inicialmente como afiliada do GACC-Fortaleza, passou a ter personalidade jurídica própria em 1993, tornando-se oficialmente o GACC-MA, sua sede administrativa fica localizada no bairro da Vila Passos, possui também uma unidade para realização das atividades na Cidade Olímpica, ambas em São Luís.

Sua missão é “contribuir, no âmbito do estado do Maranhão, para o fortalecimento de estratégias de desenvolvimento comunitário, a partir das aspirações da própria comunidade, visando à construção de maiores espaços de participação social”. Já contou com um quadro bem grande de funcionários registrado em carteira de trabalho, porém atualmente conta apenas com cinco pessoas assalariadas em seu quadro fixo, todos os outros são prestadores de serviço ou voluntários.

Das cinco gestoras, todas são remuneradas e fazem parte de um colegiado formado por profissionais de diversas áreas (como Pedagogia, Direito, Administração, Serviço Social entre outras), no colegiado – com exceção das gestoras – todos são voluntários e possuem ou já possuíram algum vínculo com o GACC-MA.

A pesquisa se deu através de entrevistas com as gestoras, observação e análise dos relatórios fornecidos pela organização, e por meio desses pode-se perceber as vantagens obtidas e conquistas da organização, bem como as dificuldades encontradas, e que mudanças poderiam ser feitas.

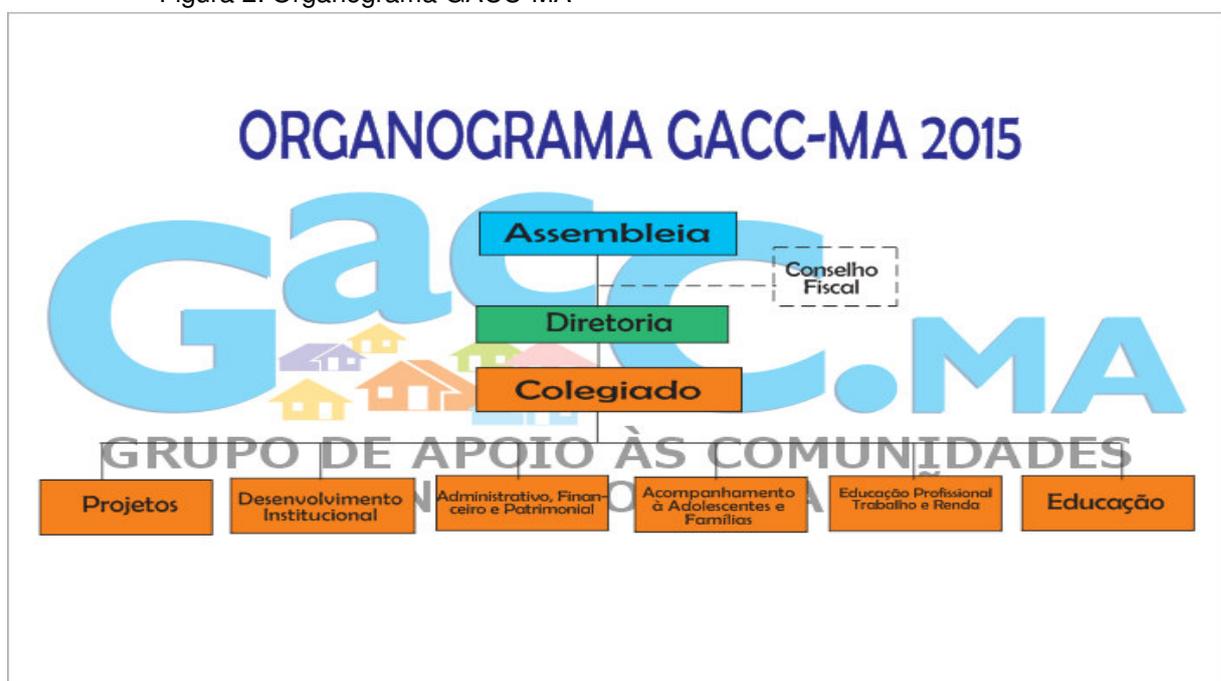
8 PESQUISA, RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo possui a finalidade de mostrar como a pesquisa foi realizada, apresentando os resultados alcançados por meio dos relatórios fornecidos pela organização estudada, assim como a observação feita na mesma e a aplicação das entrevistas.

8.1 Gestão no GACC-MA

A gestão no GACC-MA é feita através de decisões colegiadas, existe um corpo diretivo que se reúne semestralmente para tomada de decisões, desses apenas os membros do colegiado não são voluntários, e são eles que ficam diariamente na organização e também são responsáveis pela gestão dos projetos em execução, conforme organograma a seguir:

Figura 2: Organograma GACC-MA



Fonte: GACC-MA

Porém, devido aos poucos investimentos, patrocinadores e parceiros a organização não conta mais com os órgãos descritos nesse organograma, apenas cinco membros do colegiado são responsáveis por todas as áreas que foram fundidas, permanecendo apenas a diretoria, o conselho fiscal e a assembleia. Todas

as decisões do cotidiano, projetos, atividades, contratação ou dispensa de pessoal, é feita pelo colegiado, visto que a diretoria reúne-se apenas uma vez a cada semestre.

Os projetos elaborados pela equipe de cinco gestores do colegiado são de conhecimento da diretoria que está sempre ciente da execução dos mesmos. Atualmente há dois projetos em execução, o “QUALIFICAR PARA TRANSFORMAR” e o “PICADEIRO DA CIDADANIA”, esses projetos são realizados em parceria com órgãos públicos e empresas privadas nacionais e multinacionais.

Contudo, nem todo o orçamento previsto por essas empresas para bancar projetos sociais como os do GACC, são o suficiente para manter a organização e todos os seus custos, por isso, além desses dois grandes projetos existe submissão a outros editais de apoio a projetos que funcionam como “ramificações” e servem para cobrir outros custos não contemplados pelos editais que bancam o “Qualificar” e o “Picadeiro”.

A entrevistada 2 relatou que “o Conselho (Municipal da Criança e do Adolescente) e a Alumar são apoiadores do Picadeiro da Cidadania, mas a Cemar também apoia, porque tem alguns custos como conta de água, manutenção do prédio, pagamento do motorista que um só edital não cobre, por isso a gente procura outros editais, mas tudo é Picadeiro da Cidadania”.

8.2 Projetos do GACC

Como foi dito anteriormente, o GACC-MA possui dois projetos em execução atualmente, ambos são continuidade de etapas anteriores dos mesmos projetos, o “Qualificar para Transformar” e o “Picadeiro da Cidadania”, sobre estes projetos, é importante conhecer alguns detalhes descritos aqui.

- Qualificar Para Transformar

Trata-se de qualificação profissional para jovens e adultos, ocorrendo em São Luís e no município de Bacabeira, próximo a capital, além de cursos profissionalizantes em algumas áreas, este projeto também trabalha com encaminhamento profissional, mesmo que o emprego não ocorra de forma imediata, mas há palestras, cursos de motivação, oratória, valorização da autoestima na

formação das lideranças, entre outros, segundo a entrevistada 1 o projeto é “reconhecido nas comunidades, porque ele muda a vida daquelas pessoas, a situação de vida deles, não é só pela formação profissional, porque não é só esse o objetivo do projeto, mas também pelo protagonismo social, protagonismo juvenil, pela formação de lideranças comunitárias”.

Este projeto atendeu a todas as exigências dos editais ao qual se inscreveu, é feito em parceria com algumas empresas privadas, a intenção do GACC, segundo uma das entrevistadas, é, ao concorrer em um edital, “procurar aquele que abranja de forma mais ampla todos os custos e despesas do projeto, mas isso dificilmente ocorre, principalmente agora em tempos de crise, por isso sempre recorreremos a mais de um edital”.

- Picadeiro da Cidadania

Este projeto trata de inserir socialmente crianças e adolescentes que estejam em condições de vulnerabilidade social, esta inserção se dá por meio do desenvolvimento psicossocial deste público que realizam atividades educativas, culturais, esportivas e de lazer.

Uma equipe multidisciplinar formada por técnicos, pedagogos e educadores sociais e físicos, executam as atividades em diferentes pontos da cidade de São Luís e até mesmo fora da ilha. Assim como ocorre no “Qualificar”, o “Picadeiro da Cidadania” também teve que recorrer a mais de um edital para poder dar suporte financeiro a todas as atividades propostas, como relata a entrevistada 3.

“No Picadeiro da Cidadania a gente desenvolve o lado social desses jovens e crianças”, ela conta ainda que “ele ocorre na unidade da Cidade Olímpica (bairro da periferia de São Luís) e também de forma itinerante na *Kombi* com as oficinas de leitura”.

8.3 Planejamento e execução dos projetos

No GACC, todos os projetos são feitos com base nas linhas de ação da organização, assim como algumas outras organizações não governamentais de São Luís, o GACC não utiliza a metodologia de gestão de projetos proposta pelo PMI,

porém segue uma estrutura básica que se adequa de acordo com o edital ao qual está concorrendo.

Por obedecer toda a legislação proposta, manter sempre atualizadas suas certidões, documentos e alvarás, o GACC consegue realizar parcerias tanto com o poder público, quanto o privado, o que facilita inclusive no reconhecimento da organização e na renovação de parcerias.

A Entrevistada 4 informou que

[...] a ESSOR (ONG francesa que ajudou na criação do GACC-MA), deixou a gente muito bem estruturada e tudo organizado, eles mostraram pra gente a importância de se ter tudo legalizado e arquivado, volta e meia a gente precisa prestar contas de alguma coisa que ocorreu, sei lá... 5, 10, anos atrás e aí a gente vê nos arquivos.

Todo projeto, no GACC, surge inicialmente, de acordo com o edital lançado pela instituição apoiadora. Em seguida uma profissional com experiência na área de elaboração de projetos sociais, (podendo ser aqui classificada como captadora de recursos) e que faz parte da equipe de prestadores de serviço do GACC, prepara todo o escopo do projeto em parceria com as gestoras da organização. São considerados todos os aspectos necessários e relevantes para um projeto ser bem sucedido, iniciação, planejamento, controle, execução e resultados.

A profissional responsável pela captação de recursos faz a análise do edital e tudo que ele exige, em seguida é discutido com as gestoras de que forma cada uma irá auxiliar na elaboração do projeto, sendo que, a parte financeira, recursos, material e patrimônio sempre é de responsabilidade da gestora desta área específica.

Após a fase de elaboração do projeto, o mesmo é encaminhado a diretoria e presidência que pode sugerir qualquer alteração, como relata a Entrevistada 5:

[...] os projetos somos nós que fazemos, no caso a Direne, que é especialista nisso e sempre faz os projetos e nós auxiliamos, cada uma em sua área, depois disso, a gente envia pra diretoria, se eles aprovarem tudo a gente submete (ao edital), se sugerirem alguma alteração, a gente muda o que foi sugerido, e depois deles aprovarem aí sim, nós submetemos o projeto.

Aprovado o projeto, a captadora de recursos deixa de fazer parte da equipe fixa do GACC e a partir desse momento entram em cena os profissionais que irão atuar diretamente na execução das atividades, sendo todos profissionais prestadores de serviço e que geralmente já trabalharam ou são ex-participantes dos

projetos que retornam agora como contratados para dar continuidade aos impactos gerados pelas ações da organização.

Como disse a Entrevistada 2

[...] algumas pessoas voltam pra trabalhar com a gente, tem uma moça que hoje é formada em pedagogia e que faz parte da diretoria, ela começou aqui ainda criança, nos nossos projetos e hoje é voluntária, (membros da diretoria são voluntários) mas tem gente que trabalha lá na Cidade Olímpica, que também já foi nosso aluno aqui.

As gestoras, na fase da execução e controle do projeto, atuam como responsáveis, ou “gerentes dos projetos”, atualmente havendo uma responsável pelo Picadeiro e outra pelo Qualificar. O controle das atividades realizadas é feito através de instrumentais – exigidos nos editais e adaptados pelo GACC – conforme a necessidade do projeto ou do patrocinador/apoiador.

Então é comum encontrar fichas de presença, avaliação de alunos, avaliação de capacitadores, na ficha de matrícula é feito um levantamento quanto a realidade econômica e social dos inscritos, com perguntas que vão desde sua renda familiar e escolaridade até com que raça a pessoa se identifica.

Os dois projetos aqui citados, até o presente momento, ainda estão em execução, por isso, não foi possível medir seus resultados finais, porém como ambos são contínuos, os resultados parciais, (fornecidos pela organização e que foram coletados pela própria *ONG* antes do início desta pesquisa), podem auxiliar na análise de como os projetos e ações do GACC impactam a realidade das pessoas por eles assistidas.

No que tange o projeto Qualificar Para Transformar – lembrando que todos os dados dos resultados parciais foram fornecidos pelo GACC – houve um índice de 90% de aprovação geral dos alunos em relação ao curso. E que pelo menos 53% consideram que o curso correspondeu a suas expectativas, porém, 63,55% dos jovens ainda não tinham conseguido colocação no mercado de trabalho. Com esses resultados, o GACC pôde reestruturar seus cursos, metodologias e também apresentar o projeto para mais empresas, isto auxiliou o aumento da inserção delas no banco de vagas da organização.

É possível compreender diante disto que, mesmo que os alunos do curso estejam sendo impactados pelas ações do projeto, os mesmos não estão sendo absorvidos pelo mercado de trabalho, porém este é um fator decorrente não apenas

do GACC ou de seus projetos, mas também do período de recessão econômica pela qual o país atravessa na atualidade.

Com relação ao Picadeiro da Cidadania (aqui, mais uma vez os dados foram fornecidos pela organização), são feitas duas avaliações, a primeira para conhecer o perfil das crianças e balizar as ações dos projetos e a segunda para avaliar individualmente cada uma delas. Das crianças atendidas pelo projeto apenas uma deixou de frequentar as atividades devido uma mudança de cidade, e todas estão com índices satisfatórios de desenvolvimento em leitura.

Houve uma participação de 100% dos familiares nas entrevistas e reuniões realizadas, e das 105 crianças atendidas, apenas duas não estão inseridas na rede escolar, sendo que isto já estava sendo solucionado, uma vez que, é condição necessária para participação no projeto que a criança esteja matriculada e frequentando a escola.

Neste projeto percebe-se claramente que a organização conseguiu causar um impacto maior nos seus participantes, tanto que todos os alunos tiveram familiares participando das atividades, como relata a Entrevistada 2 “muitos pais e mães ajudam a gente, eles levam lanches, participam das tarefas, ficam felizes com o desenvolvimento dos filhos”.

Em entidades do terceiro setor, torna-se complicado falar dos resultados utilizando apenas números, pois o impacto social causado pelas ações dessas organizações nem sempre podem ser medidos imediatamente ao término das atividades, mas são em alguns casos, como no Picadeiro da Cidadania por exemplo, resultados que virão a médio e longos prazos, com desenvolvimento escolar, e a transformação das crianças em futuros jovens líderes.

O GACC, segue uma metodologia de projetos semelhante àquela proposta por Adonai Lacruz (2014), para as organizações de terceiro setor, que de acordo com o estudioso, torna-se uma boa opção para este tipo de organização. Contudo, para o GACC houve uma pequena adaptação, mostrada na figura a seguir.

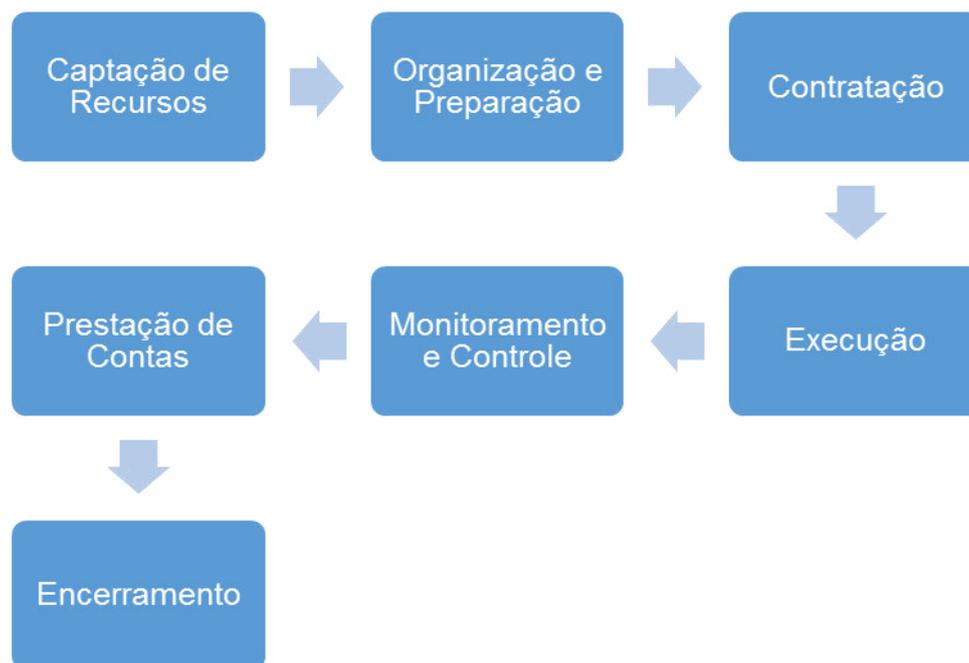


Figura 3: Fases de gerenciamento de projetos no GACC (adaptado de LACRUZ, 2014).

Percebe-se na figura acima que no GACC, mesmo os projetos não sendo feitos por uma equipe ou profissionais especialistas em gestão de projetos, a estrutura adotada pela organização segue o básico sugerido por profissionais da área de gerenciamento de projetos que são as cinco fases, já descritas neste estudo: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

Outro fator importante a se notar no flow de projetos do GACC é a prestação de contas, presente em todas as instituições do terceiro setor que trabalham com financiamento público ou privado. É nessa fase que a organização envia os relatórios financeiros para seu agente patrocinador/apoiador, item sempre presente e exigido nos editais de fomento e financiamento de projetos.

Diferente das empresas privadas, as organizações de terceiro setor, por não possuírem em sua formação, nenhuma finalidade econômica ou lucrativa, necessitam sempre comprovar o uso de suas movimentações financeiras, pois além de ser exigência em editais, também é algo exigido por lei, contudo o marco regulatório que modifica a lei do terceiro setor no Brasil (lei 13019/2014) poderá auxiliar as organizações não governamentais a obterem mais investimentos oriundos de empresas privadas e públicas, uma vez que reduz a quantidade de documentos, certidões e alvarás requisitados para celebração das parcerias.

A respeito disto, a entrevistada 5 afirma que “essa lei do terceiro setor, a 13019/2014, se não me engano, melhorou um pouco a nossa vida, porque antes era

muita coisa que a gente precisava comprovar, agora não é exigido tanto e a gente pode se concentrar nos projetos”, mas mantendo sempre a importância de que estar em consonância com as regras jurídicas e tributárias é um fator diferencial para a organização manter-se por trinta anos atuando no Maranhão.

Ainda sobre isso, a mesma entrevistada diz que

[...] o GACC é reconhecido pelas empresas por ser organizado, nós somos estruturados, temos toda a documentação exigida por lei e isso muita ONG infelizmente não tem, algumas empresas até convidam a gente a participar dos editais por já saberem dessa nossa organização, eles sabem que com a gente não vai ter problema de apresentação de documento, não perdemos edital por esse motivo.

Nesse momento esbarra-se em outra dificuldade encontrada pelo GACC, mesmo possuindo um patrimônio incluindo veículos que auxiliam na realização das atividades, imóveis, livros, material didático entre outros, a organização ainda sente o peso da burocracia e da carga jurídica imposta a organizações de terceiro setor, que no Brasil possui quase as mesmas obrigações legais de empresas privadas com fins econômicos.

Mesmo não sendo constituído sobre a gestão de projetos propriamente dita, mas sim uma organização voltada para projetos, o GACC consegue atingir seus objetivos e isso contribui diretamente no alcance da missão da organização, um dos pontos das entrevistas em que todas as gestoras foram unânimes em dizer que, nenhum projeto no GACC pode ser feito sem estar em consonância com os valores da organização.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa tinha como problema entender como a gestão de projetos pode influenciar no alcance da missão de uma organização do terceiro setor. Foi constatado que o GACC-MA utiliza metodologia semelhante a adotada por empresas privadas e públicas na gestão de seus projetos e a resposta para essa pergunta é sim, isso influencia diretamente nos resultados obtidos e no alcance de sua missão.

Ainda que seja voltada para projetos, e não estruturada sobre gestão de projetos, o GACC, é uma organização que valoriza um bom planejamento, projetos elaborados com todos os detalhes possíveis previamente calculados, pensados e discutidos, até os dados mais subjetivos e difíceis de serem mensurados são levados em consideração nos projetos desta organização.

Isso é um fator diferencial do GACC-MA, a organização aprendeu ao longo dos anos, com uma considerável contribuição também de seu apoiador inicial a ESSOR, a importância de estar preparado para realizar projetos isto inclui manter-se legalmente estabelecido, possuir uma boa rede de parceiros, realizar o trabalho de forma qualitativa e também entender que todas as ações realizadas pela organização devem estar voltadas para atender a sua missão, aquilo que faz ela existir e pelo que se trabalha.

Os instrumentais utilizados, embora pareçam inicialmente não adequados aos dias atuais, ainda são eficientes para a organização, uma vez que, como já foi dito antes, trabalha com resultados subjetivos e formação de lideranças, algo que se colhe a longo prazo. Ainda que possua alguns problemas e enfrente a atual crise financeira no país, o GACC, continua a investir em projetos, buscando sempre desenvolver mais suas atividades e manter-se ativo a atuante na sociedade.

No terceiro setor os projetos são essenciais para a continuidade da organização, muitas delas sobrevivem apoiadas por eles, por isso a relevância desse estudo, entender a importância do terceiro setor na economia da sociedade local, nacional e internacional é fator decisivo para compreender também como acontece as relações entre sociedade-empresas-governo, uma vez que o terceiro setor surge em decorrência da ausência de atuação por parte dos primeiros e segundos setores da economia.

Discutir terceiro setor, na academia não é fácil, sobre o GACC, existe apenas uma outra pesquisa, em administração, de outra universidade. De forma geral poucos trabalhos ainda são voltados para terceiro setor se for comparado com empreendedorismo, marketing e administração pública por exemplo, mas esse é o legado que esta pesquisa deixa.

Deve-se dar mais luz a este setor da economia que movimentou 2% do PIB brasileiro (LACRUZ 2014, apud IBGE 2012), e que é tão fundamental para o administrador, pois faz lembrar a todos de que qualquer organização, mesmo aquela que possua fins lucrativos, precisa estar aberta ao diálogo com a sociedade, seu capital humano e com a construção de um mundo melhor para se viver e investir.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 5ed, Campus. Rio de Janeiro: 1999.

COELHO, S.C.T. **Terceiro Setor: Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Administração em organizações sem fins lucrativos: Princípios e Práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FERNANDES, Rubem C. **Privado Porém Público: O terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relumê Dumara, 1994.

GIDO, Jack e CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**; tradução Vértice translate; revisão técnica Silvio Burrattino Melhado. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

HALL, R.H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ed. São Paulo: Pearson Brasil 2004.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: Guia para o exame oficial do PMI**. 5ed. Trad. Edson Furmankiewicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: O desafio de administrar sem receita**. São Paulo. Makron Books, 1999.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas** / Harold Kerzner; trad. Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. – Porto Alegre: Bookman, 2002.

KUERTEN, Helena. **A estruturação de organizações ambientalistas do Terceiro Setor e a relação com o modelo de avaliação de suas fontes**. Florianópolis. 2004. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.

LACRUZ, Adonai José. **Gestão de Projetos no Terceiro Setor: Uma proposta de metodologia para associações e fundações sem fins lucrativos**. Mundo Project Management, Curitiba, MPM, jun-jul., v. 57, p. 34-40. 2014. Disponível em <http://www.adonailacruz.com.br/artigos>, acesso em 31 jan. 2017.

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

LÜCK, Heloiza. Metodologia de Projetos: **Uma ferramenta de planejamento e gestão**. Petrópolis, Vozes, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2014.

MENEZES, Luís Cesar de Moura. **Gestão de Projetos**. 2 ed. 5 reimpr. São Paulo, Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Gustavo J. De. **Terceiro Setor, empresas e estado: Novas fronteiras entre o público e o privado**. Belo Horizonte: Forum, 2007.

POSSI, M. et al. **Capacitação em gerenciamento de projetos**. Coordenador Marcus Possi – 2 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

*Project Management Institute (PMI). **PMBOK Guide. Project Management Book of Knowledge**. 4^o ed. 2008.*

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003a.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13^a ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

ANEXO 1**AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES**

Núbia Cássia de Oliveira Silva, CI 034037502007-6, integrante do Colegiado na organização social **Grupo de Apoio às Comunidades Carentes (GACC-MA)**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **LÉO BATISTA COSTA E SILVA**, matrícula nº 2011024739, aluno do Curso de Administração (CAadm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís MA. 18 de Janeiro de 2017.

Núbia Cássia de Oliveira Silva

COLEGIADO GACC-MA

GRUPO DE APOIO ÀS COMUNIDADES CARENTES

APÊNDICE A

ENTREVISTA APLICADA COM GESTORES DO GACC

- 1- Como surgiu o GACC?
- 2- Quantas pessoas fazem parte da organização atualmente? Incluindo funcionários e voluntários.
- 3- Como funciona a organização?
- 4- Quem são os beneficiados pelas ações do GACC?
- 5- Quem elabora os projetos da organização?
- 6- Existe uma unidade organizacional específica para elaboração e gerenciamento dos projetos?
- 7- Quais os projetos existentes atualmente e quem os gerencia?
- 8- Qual é o nível de escolaridade e área de formação dos gestores dos projetos?
- 9- Como é feito o acompanhamento e o controle dos projetos?
- 10-Quais os impactos gerados pela realização desses projetos?
- 11-Quais os projetos que o GACC gostaria de trabalhar, mas não o faz e por quê?
- 12-Como é feito o repasse dos recursos para a organização?
- 13-Como é feita a prestação de contas?
- 14-Você acredita que os projetos geridos atualmente ajudam o GACC a atingir sua visão e missão? Se sim de que forma? Se não por quais motivos?