



Universidade Federal de Ouro Preto  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
Departamento de Engenharia de Produção



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

# **UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA TEORIA DE GESTÃO DE PROJETOS EM PRÁTICAS SOCIAIS**

**Jacqueline Almeida Paulino**

**João Monlevade, MG  
2019**

**Jacqueline Almeida Paulino**

# **UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA TEORIA DE GESTÃO DE PROJETOS EM PRÁTICAS SOCIAIS**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do Título de Engenheiro de Produção pelo Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

Orientadora: Prof. Isabela Morais

**Universidade Federal de Ouro Preto  
João Monlevade  
2019**

P328e

Paulino, Jacqueline Almeida.

Um estudo sobre a aplicação da teoria de gestão de projetos em práticas sociais [manuscrito] / Jacqueline Almeida Paulino. - 2019.

60f.:

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Isabela Carvalho Morais.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Administração de projetos. 2. Projetos de desenvolvimento social. 3. Engenharia de produção. I. Morais, Isabela Carvalho. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.5



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Jacqueline Almeida Paulino**  
**Um estudo sobre a aplicação da teoria gestão de projetos em práticas sociais**

Membros da banca

Prof. Isabela Carvalho de Moraes - Doutora - Universidade Federal de Ouro Preto  
Prof. Jean Carlos Machado Alves - Doutor - Universidade Federal de Ouro Preto  
Prof. Daniel Francisco Basto Monteiro - Mestre - Universidade Federal de Ouro Preto

Versão final  
Aprovado em 02 de dezembro de 2019

De acordo

Professor (a) Orientador (a): Prof. Isabela Carvalho de Moraes



Documento assinado eletronicamente por **Isabela Carvalho de Moraes, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 08/01/2020, às 17:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0025887** e o código CRC **674401E1**.

# Agradecimentos

Início agradecendo à Deus que foi meu alicerce durante esses cinco anos, Teu amor me deu forças para chegar a essa reta final. Seus planos para minha vida foram muito maiores do que um dia sonhei.

Agradeço aos meus grandes apoiadores, meus pais e minha irmã, que sempre torceram e acreditaram no meu sonho. Essa realização é ainda melhor com vocês três do meu lado.

A minha orientadora, Isabela Moraes, por sempre apoiar e acreditar no potencial de todos os seus alunos. Que bom que pude encontrar professores como você nessa trajetória!

Ao meu lar, República Relicário, por todos os dias vividos juntas. Os ensinamentos que levarei desta casa são muito maiores do que imaginei um dia, obrigada por contribuírem para o meu crescimento de uma forma tão significativa!

A todos os grandes amigos que fiz nesses cinco anos, por dividirem todas os momentos bons e ruins e por hoje finalizarmos este ciclo da melhor forma: Juntos!

Agradeço as duas experiências profissionais que tive nestes cinco anos, por serem tão diferentes e únicas ao mesmo tempo. A Arcelor Mittal por me oferecer o primeiro contato com o mercado de trabalho e por me mostrar diariamente a aplicação deste curso incrível que escolhi. Já a INCOP por reforçar o direcionamento que escolhi para minha vida, e por despertar em mim a iniciativa de gerar este tema de trabalho de conclusão de curso.

Por fim, obrigada UFOP por ter sido a melhor, mais incrível e desafiadora experiência da minha vida, nem nos meus melhores planos eu imaginei finalizar este ciclo com tanta gratidão.

*"Todos os dias quando acordo, não tenho mais o tempo que passou, mas tenho muito tempo...  
temos todo o tempo do mundo... Somos tão jovens!"*  
*Legião Urbana - Tempo Perdido*

# Resumo

O presente estudo busca verificar a teoria repassada em ambiente acadêmico de forma prática em ações cotidianas. Para isso, têm-se a oportunidade de acompanhar esta aplicabilidade em distintos cenários além de analisar e compreender os comportamentos observados nestes ambientes. Objetiva-se com este trabalho verificar se a teoria de Gestão de Projetos pode ser adaptada e implementada em realidades de empreendimentos sociais. Para este fim, foi realizada uma pesquisa descritiva quanto à sua natureza e qualitativa quanto ao método. No que diz respeito a coleta de dados, a mesma se deu por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas, observação não participante e pesquisa de documentos. As entrevistas foram realizadas em três empreendimentos selecionados e em duas etapas distintas. Conclui-se que o este estudo atingiu todos os objetivos esperados, uma vez que conseguiu-se analisar os processos de todas as organizações escolhidas e constatar que dos três empreendimentos estudados, dois deles praticam, mesmo que de forma simplificada, a metodologia de Gestão de Projetos. Este resultado levanta a problemática de ferramentas rígidas e com pouca aplicabilidade em diferentes cenários. Como proposta para trabalhos futuros, defende-se a criação de modelos mais simplificados e aplicáveis para diferentes tipos de instituições.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos; Projetos Sociais; Engenharia.

# Abstract

The present study seeks to verify a theory passed on in the academic environment in a practical way in daily actions. To do so, they have the opportunity to follow this application in different scenarios and analyze and understand the behaviors observed in these environments. The objective of this work is to verify if the project management theory can be adapted and implemented in realities of social enterprises. To this end, a descriptive research was conducted on the nature and quality of the method. This is not about data collection, but also about semi-structured interviews, non-participant observation and document research. The interviews were conducted in three selected enterprises and in two distinct stages. Conclude if this study achieved all the expected objectives, since it was possible to analyze the processes of all selected and constant categories of the three studied enterprises, two of them practiced, the same as in a simplified way, a Project Management methodology. This result raises a problem of rigid tools with little application in different scenarios. As a proposal for future work, define the creation of simpler models and use for different types of institutions.

**Keywords:** Project management; Social projects; Engineering.

# Lista de ilustrações

Figura 1 – Diagrama de Processos . . . . .	26
Figura 2 – As nove áreas da Gestão de Projetos . . . . .	27
Figura 3 – Escala de Conformidade à Teoria de Gestão de Projetos . . . . .	32

# Lista de tabelas

Tabela 1 – Compilado Restrições . . . . .	29
Tabela 2 – Datas referentes ao dois momentos distintos da coleta de dados . . . . .	30
Tabela 3 – Instituição A . . . . .	30
Tabela 4 – Instituição B . . . . .	31
Tabela 5 – Instituição C . . . . .	31
Tabela 6 – Integração . . . . .	36
Tabela 7 – Escopo . . . . .	37
Tabela 8 – Tempo . . . . .	40
Tabela 9 – Custo . . . . .	42
Tabela 10 – Qualidade . . . . .	44
Tabela 11 – Recursos Humanos . . . . .	47
Tabela 12 – Comunicações . . . . .	49
Tabela 13 – Riscos . . . . .	52
Tabela 14 – Aquisições . . . . .	54
Tabela 15 – Síntese 9 áreas . . . . .	56
Tabela 16 – Compilado Classificações . . . . .	56

# Lista de abreviaturas e siglas

EAP	Estrutura Analítica do Projeto
INCOP	Incubadora De Empreendimentos Sociais E Solidários Da Universidade Federal De Ouro Preto
ONG	Organização Não Governamental
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto

# Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b>	<b>15</b>
1.1.1	Objetivos Gerais	15
1.1.2	Objetivos Específicos	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Projetos</b>	<b>17</b>
2.1.1	Gestão de Projetos	17
2.1.1.1	Gestão da Integração	18
2.1.1.2	Gestão do Escopo	18
2.1.1.3	Gestão do Tempo	19
2.1.1.4	Gestão do Custo	19
2.1.1.5	Gestão da Qualidade	20
2.1.1.6	Gestão dos Recursos Humanos	20
2.1.1.7	Gestão das Comunicações	20
2.1.1.8	Gestão de Riscos	20
2.1.1.9	Gestão de Aquisições	21
2.1.2	Projetos Sociais	21
<b>2.2</b>	<b>Empreendimentos Sociais</b>	<b>22</b>
2.2.1	Terceiro Setor	22
2.2.2	Economia Solidária	23
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>24</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da Pesquisa</b>	<b>24</b>
<b>3.2</b>	<b>Procedimentos Metodológicos</b>	<b>24</b>
3.2.1	Detalhamento	27
3.2.1.1	Instituição A	27
3.2.1.2	Instituição B	27
3.2.1.3	Instituição C	28
3.2.2	Critérios de decisão	28
3.2.3	Análise das Restrições	29
<b>3.3</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>29</b>
3.3.1	Critérios de Classificação	31
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>33</b>
<b>4.1</b>	<b>Empreendimentos Selecionados</b>	<b>33</b>

4.1.1	Resultados . . . . .	33
4.1.1.1	Projetos <i>versus</i> Processos . . . . .	33
4.1.1.2	Integração . . . . .	34
4.1.1.3	Escopo . . . . .	36
4.1.1.4	Tempo . . . . .	38
4.1.1.5	Custo . . . . .	40
4.1.1.6	Qualidade . . . . .	42
4.1.1.7	Recursos Humanos . . . . .	44
4.1.1.8	Comunicações . . . . .	47
4.1.1.9	Riscos . . . . .	50
4.1.1.10	Aquisições . . . . .	52
4.1.2	Classificação Geral quanto a Conformidade . . . . .	54
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS . . . . .</b>	<b>57</b>
	<b>REFERÊNCIAS . . . . .</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICE . . . . .</b>	<b>61</b>
<b>A</b>	<b>QUESTIONÁRIO EMPREENDIMENTO A, B E C . . . . .</b>	<b>62</b>
<b>A.1</b>	<b>1º Etapa . . . . .</b>	<b>62</b>
<b>A.2</b>	<b>2º Etapa - Instituição A . . . . .</b>	<b>63</b>
<b>A.3</b>	<b>2º Etapa - Instituição B . . . . .</b>	<b>65</b>
<b>A.4</b>	<b>2º Etapa - Instituição C . . . . .</b>	<b>67</b>

# 1 Introdução

Muito se tem discutido, recentemente, acerca do conceito e existência do terceiro setor, que pode ser visto em Albuquerque (2006) como organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que objetivam prestar serviços e gerar produtos de caráter público. Ainda segundo este autor, este viés colabora com feitos para as comunidades menos favorecidas onde o Estado não conseguiu alcançar, por meio de ações solidárias, portanto, possui um papel de extrema importância na sociedade.

Diante disso, Neto e FROES (1999) indicam os principais elementos definidores do conceito e das características do terceiro setor, que focam suas ações buscando o bem estar público. Estas organizações voltam-se para questões centrais como a pobreza, a exclusão e a desigualdade social. Seu nível de atuação é o comunitário e de bases, nas quais suas atitudes são de caráter público e privado, associativas e voluntaristas e as entidades que participam são empresas privadas, Estado, organizações sem fins lucrativos e sociedade civil.

Em contrapartida, estas organizações trabalham com processos que, a partir de restrições de recursos e dificuldades enfrentadas, devem ser ainda melhor planejadas buscando a melhor solução possível. Segundo SCHMITT e Tygel (2009), estas organizações apresentam, além da dificuldade em gerenciar seus recursos pessoais pela rotatividade e as discordâncias internas relacionadas a fatores econômicos, problemas voltados para a administração destes empreendimentos. Em contrapartida a esta realidade dos empreendimentos vinculados ao terceiro setor, tem-se a teoria de Gestão de Projetos em meio acadêmico, onde segundo CURY (2001) vem para nortear o planejamento de ações que objetivam, em um dado tempo, custo e nível de qualidade, atingir um certo objetivo. Na teoria, esta área da Engenharia de Produção apresenta procedimentos e roteiros a serem seguidos para uma maior eficiência na aplicação de projetos. Subentende-se, portanto, que esta aplicação poderia ser verificada no direcionamento de projetos sociais.

Com isso, para a execução de projetos sociais, Armani (2000) salienta que um dos grandes ganhos com a utilização dos projetos se dá pela oportunidade de se colocar em prática os planos e programas de forma concreta e unificada. Por isso, sua aplicabilidade em diversos cenários se torna cada vez mais comum e eficaz para diferentes empreendimentos.

Porém, segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2015) uma das grandes dificuldades em empreendimentos do terceiro setor é a elaboração de processos e a definição de uma metodologia para o gerenciamento dos projetos. Ele ainda acrescenta que cada organização tem os seus valores, a sua cultura, a sua história e as suas especificidades organizacionais, hierárquicas e administrativas que auxiliam a definir as decisões a serem tomadas nos projetos.

Armani (2000) defende que utilizar destas metodologias ainda é a solução mais cabível para organizar as ações sociais, uma vez que consegue explorar a realidade tratada em pequenas

partes, convertendo-as em frações mais acessíveis, planejáveis e manejáveis.

Porém, acredita-se que estes empreendimentos apresentam características específicas. Calbino e Paula (2012) explicitam que organizações de cunho social se estruturam de maneiras diferentes quando comparadas a entidades convencionais. Isso se dá uma vez que os empreendimentos solidários buscam outros objetivos além apenas, do lucro econômico. Porém, Maciel et al. (2005) expõem a existência de um grande desafio vigente nestes empreendimentos, isso porque há a necessidade de equilibrar fatores sociais, políticos e culturais em conjunto com o fator econômico que torna-se necessário para manter a organização ativa.

Ainda, Maciel et al. (2005) explicitam a complexidade vigente nos contextos sociais devido a presença de impasses, dificuldades, sonhos, necessidades e demandas dos quais necessitam de resultados construídos de maneira debatida e articulada levando em consideração todos os parâmetros particulares destas organizações. Por isso, o mesmo defende que a elaboração e desempenho de projetos sociais deve ser aplicada consciente de seus limites e capacidades, a fim de obter sucesso em seus feitos. Diante destes conceitos, objetiva-se verificar a existência da aplicabilidade destes conceitos em organizações escalonadas ao terceiro setor.

Na busca por verificar a existência da aplicação de Gestão de Projetos em empreendimentos sociais, foram realizadas entrevistas e observações com três organizações brasileiras que se voltam à práticas sociais. Definiu-se um padrão de atividades mínimas que devem ser realizadas na organização para a mesma ser considerada como replicadora de Gestão de Projetos.

O trabalho em questão foi dividido da seguinte forma: o Capítulo 1 descreve uma breve introdução, contextualizando todos os aspectos que serão trabalhados neste estudo, além dos objetivos e a justificativa da seguinte aplicação deste trabalho. Subsequente, tem-se o Capítulo 2 que trata à revisão bibliográfica, onde é apresentada a base teórica na qual este trabalho foi construído. No Capítulo 3, apresenta-se a metodologia utilizada para a execução e suporte deste trabalho. Já o Capítulo 4, onde são apresentados os resultados e discussões, discorrem-se sobre os conteúdos observados na coleta de dados. Por fim, no Capítulo 5 busca-se apresentar as conclusões que foram obtidas diante do estudo realizado.

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivos Gerais

Este estudo tem o intuito de verificar se há a aplicação da gestão de projetos em três empreendimentos sociais selecionados e verificar se, diante da presença, como foi aplicada a teoria perante as distintas realidades da transmitida em ambiente acadêmico.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar como os empreendimentos sociais se organizam internamente;

- Analisar a visão que os representantes têm do conceito de Gestão de Projetos;
- Acompanhar as organizações estudadas em distintas fases.
- Verificar se a assistência de instituições apoiadoras influencia em alguma decisão do empreendimento.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Projetos

Para nortear o estudo, inicia-se com a base teórica de Projetos, estes serão os objetos de comparação com os empreendimentos estudados. Baseado nisso, Menezes (2005) afirma que o projeto se trata de certa atividade que obedece aos parâmetros de prazo, custo e qualidade além de apresentar parâmetros que norteiam as decisões de início, meio e fim do projeto, demonstrando que o mesmo tem determinado um objetivo claro.

Ainda, para Vargas (2018), trata-se de uma ação não repetitiva onde há a existência de uma ordem cronológica de eventos e ações que devem ser tomadas pelos executantes a fim de atingir um objetivo pré estabelecido.

Ademais, segundo PMI (2013), o gerenciamento de Projetos está norteadado em cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento), além de estar repartido em quarenta e quatro processos, que por sua vez, são divididos em nove áreas do conhecimento, sendo quase todos executados simultaneamente durante todo o ciclo de vida da gerência do projeto.

Em concordância, o PMI (2013) defende que se tratando de um projeto, o mesmo pode vir a gerar incerteza quanto aos resultados esperados, uma vez que o intuito do mesmo é criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Por fim, JORDAO et al. (2006) sintetizam que a diferenciação dos projetos se dá através de duas particularidades: temporalidade e singularidade. O primeiro refere-se a existir no planejamento a data pré estabelecida de início e fim. Já o segundo trata-se do fato de não existirem projetos iguais, pois os resultados finais dos mesmos sempre serão resultados antes não obtidos por outros. A fim de aplicar os conhecimentos e habilidades técnicas trazidas pelos projetos, obtém-se a gestão de projetos, demonstrada na seção seguinte.

#### 2.1.1 Gestão de Projetos

Adentrando nos projetos, têm-se a gestão dos projetos, na qual Vargas (2018) afirma que está voltada para o uso de ferramentas que auxiliam no controle e desenvolvimento de atividades que obedecem a parâmetros predeterminados anteriormente.

De acordo com o PMI (2013), para a realização desta gestão faz-se necessária a criação de uma equipe que responderá pelo projeto que deverá se dedicar a estas atividades pré planejadas com esforço maior quando comparado a atividades rotineiras. Por se tratar muitas vezes de atividades novas para a organização, o mesmo salienta a importância de que todos os níveis estratégicos da empresa estejam unidos em prol da realização eficaz desta gestão.

Segundo Heldman (2006), esta equipe fará o gerenciamento através da organização e monitoramento das atividades vinculadas aos projetos envolvendo novas pessoas, atribuições, aquisições e processos que tendem a sustentar as ações a serem tomadas para se atingir o objetivo esperado. Ademais, o mesmo explicita que uma das grandes vantagens do gerenciamento de projetos está na adaptabilidade do mesmo. Ainda segundo este autor, torna-se possível aplicar este modelo de gestão tanto a projetos de alta complexidade quanto a de baixa, ou seja, à organizações de distintas magnitudes.

Segundo o PMI (2013), se um projeto apresentar alta complexidade, o mesmo pode ser repartido em partes menores e de mais fácil gerenciamento, os subprojetos. Com esta divisão, o gerenciamento tende a se tornar mais simples uma vez que cada célula é resolvida separadamente antes de se unir a problemática geral. Além disso, com a utilização dos subprojetos há a possibilidade também de contratação de terceiros para auxílio na resolução dos processos.

Além disso, Frame (2003) acrescenta que a gestão de projetos é diretamente ligada a administração geral, oferecendo a seus replicadores conhecimentos de negociação, resolução de problemas, modelos de interação pessoal, aplicação de conceitos de estrutura organizacional, princípios de liderança e política.

Diante do explicitado, a teoria de Gestão de Projetos apresenta nove áreas que norteiam este gerenciamento: Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições. Estas áreas serão estratificadas no decorrer deste estudo.

A Gestão de Projetos bem como suas ramificações, é apresentada no curso de Engenharia de Produção e irá nortear este estudo através deste referencial teórico uma vez que servirá de base para comparações e análises com os empreendimentos estudados.

#### 2.1.1.1 Gestão da Integração

Partindo-se pela primeira área da Gestão de Projetos, têm-se a Gestão da Integração, onde Valeriano (2004) conceitua se tratar de métodos que objetivam assegurar a coordenação de todas as áreas conhecimentos do gerenciamento do projeto. Para realizar esta macro atividade, esta área gera um plano que orienta as atividades para a realização do projeto de forma integrada e otimizada. Já para VARGAS (2000) esta gestão está relacionada a unir todos os elementos do projeto. Na teoria, esta gestão gera o termo de abertura, a declaração preliminar do escopo e do plano de gerenciamento do projeto. Ademais, o desenvolvimento do plano de projetos, monitoração e controle do projeto, controle integrado de mudanças e, por fim, o encerramento de projetos.

#### 2.1.1.2 Gestão do Escopo

Tratando-se da segunda área, o escopo, segundo Dinsmore e Neto (2006), esta área se refere ao estabelecimento de fronteiras de atividades, ou seja, onde uma começa e a outra termina. Segundo PMI (2013), o gerenciamento deste escopo determina os processos imprescindíveis para assegurar que o projeto contém todo o trabalho necessário. Este retrata principalmente a

definição e controle do que está e do que não consta no projeto. Segundo o PMI (2013), algumas etapas são necessárias nesta fase:

- Determinar requisitos;
- Classificar quais necessidades das partes interessadas serão atingidas;
- Criar uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
- Medir o desempenho.

Estes requisitos servirão de norteadores para classificação dos empreendimentos na análise de resultados deste trabalho.

#### 2.1.1.3 Gestão do Tempo

Tratando-se da terceira área, o Gerenciamento do Tempo demonstra mecanismos necessários para garantir que o projeto seja finalizado dentro do prazo previsto. Segundo Kerzner (2001), sua composição se dá pela definição dos seguintes processos:

- Definição de atividades;
- Sequenciamento de atividades;
- Criação uma estimativa de duração das atividades;
- Criação uma estimativa de recursos das atividades;
- Desenvolvimento e Controle do Cronograma de atividades.

Kerzner (2001) reforça o ambiente complexo que envolve o gerenciamento do tempo, com planejamento e replanejamento contínuos, e resolução de conflitos. O tempo utilizado não poderá ser recuperado. Segundo Dinsmore, Cavalieri et al. (2003), um gerenciamento de tempo realizado de maneira correta é de vital importância para o sucesso do projeto.

#### 2.1.1.4 Gestão do Custo

No que diz respeito ao Gerenciamento do custo, Basak (2006) afirma que o controle de custos no projeto é o fator chave para garantir que os objetivos do negócio e do produto sejam alcançados através da provisão eficiente dos custos do projeto, fundamental para as tomadas de decisões. Segundo este mesmo autor, este controle deve iniciar nas fases iniciais do projeto e transmitir a definição clara de objetivos, critérios de sucesso e riscos avaliados.

Smith (2014) ressalta que as falhas na identificação de necessidades dos clientes e dos riscos são os fatores determinantes das mudanças de escopo, tempo e provisões de custos, o que tende a acarretar na má qualidade do produto final do projeto.

#### 2.1.1.5 Gestão da Qualidade

Tratando-se do Gerenciamento da Qualidade do Projeto, esta área deve assegurar que as necessidades que originaram o seu desenvolvimento serão realizadas. Um projeto obtém qualidade quando é finalizado em conformidade aos requisitos, e adequação ao uso. Segundo Dinsmore e Neto (2006), este gerenciamento deve conter:

- Planejamento da qualidade;
- Garantia da qualidade;
- Criação de métodos que controlem a qualidade.

#### 2.1.1.6 Gestão dos Recursos Humanos

No que diz respeito à Gestão dos recursos humanos, Dinsmore, Cavalieri et al. (2003) demonstra que esta área retrata o lado administrativo e burocrático que abrange funcionalidades como recrutamentos e seleções. Posteriormente, demonstra outro espectro, que retrata a alocação dos recursos humanos, isto é, a determinação do período que cada recurso ficará em uma atividade. Por fim, o autor defende o último aspecto que refere-se aos processos de treinamento e qualificação dos recursos envolvidos no projeto.

#### 2.1.1.7 Gestão das Comunicações

Esta área da Gestão de Projetos, conforme Dinsmore e Neto (2006), apresenta os processos para garantir a geração, captura, distribuição e apresentação das informações do projeto para que sejam feitas de forma apropriada e no tempo certo. Segundo o PMI (2013), o gerente de projeto gasta cerca de 90% do seu tempo envolvido com algum tipo de comunicação (formal, informal, verbal, escrita). Ainda de acordo com PMI (2013), a gestão das comunicações é composta pelos processos:

- Identificação das partes interessadas;
- Planejamento das comunicações;
- Distribuição das informações;
- Gerenciamento das expectativas das partes interessadas;
- Reporte e controle do desempenho.

#### 2.1.1.8 Gestão de Riscos

Tratando-se da penúltima área da Gestão de Projetos, o Gerenciamento dos Riscos apresenta os processos para identificação, análise e resposta aos riscos do projeto. O gerenciamento

de riscos é de suma importância para o sucesso do projeto. Dentre as etapas que o compõe, Dinsmore e Neto (2006) apresentam:

- Planejamento do gerenciamento dos riscos;
- Identificação dos riscos;
- Realização da análise qualitativa dos riscos;
- Realização da análise quantitativa dos riscos;
- Planejamento das respostas aos riscos;
- Monitoramento e controle dos riscos.

#### 2.1.1.9 Gestão de Aquisições

Por fim, o Gerenciamento das Aquisições do Projeto trata da aquisição de produtos e serviços fora da organização que desenvolve o projeto. De acordo com o PMI (2013), este gerenciamento é composto pelos processos:

- Planejamento das aquisições;
- Condução das aquisições;
- Administração das aquisições;
- Encerramento das aquisições.

#### 2.1.2 Projetos Sociais

Diante do explicitado em projetos de forma macro, especifica-se o estudo a projetos sociais que, conforme Stephanou, Muller e Carvalho (2003), estes vêm da necessidade de modificar uma realidade que não está satisfatória. Tratam-se de atitudes de um grupo ou empreendimento social que, após identificarem uma certa problemática, se mobilizam para buscar uma realidade diferente da que estão vivendo.

Para realizar estas mudanças de realidade, os empreendimentos sociais utilizam dos projetos para nortear as atitudes a serem tomadas. De acordo com Armani (2000), esta utilização busca estruturar um planejamento concreto de ações a serem tomadas. Ainda de acordo com o autor, é possível sintetizar que:

Os projetos ainda são a melhor solução para organizar ações sociais uma vez que eles capturam a realidade complexa em pequenas partes, tornando-as mais compreensíveis, planejáveis e manejáveis (ARMANI, 2000)

Dentro desse pensamento, Stephanou, Muller e Carvalho (2003) afirmam que ao se tratar de projetos sociais, sempre há uma abrangência da questão social uma vez que os mesmos não atuam sozinhos com os projetos, estão sempre envolvidos de várias formas com a realidade que almejam modificar em conjunto com outros empreendimentos. Por isso, os projetos sociais estão na maioria das vezes vinculados a organizações que já apresentavam um certo impacto no mercado e que dão sustentação ao trabalho que se deseja realizar.

De acordo com Keeling (2017), como todo projeto, os sociais também passam por uma série de etapas que seguem a linha de concepção até o encerramento do mesmo. Porém, dentro destas fases são ressaltadas características e necessidades próprias que irão variar em cada organização. Diante disso, em cada etapa será necessária a reavaliação para verificar se as ações tomadas naquele momento previsto serão possíveis para o projeto. Além disso, com o passar das fases de implementação do projeto, diminui-se o risco de uma implantação fora da demandada, uma vez que é gerado um alto nível de informação como comportamentos, necessidades e envolvimento que nortearão a continuidade do projeto.

Dado=as estas circunstâncias, Stephanou, Muller e Carvalho (2003) ressaltam que a importância da existência dos projetos sociais pode ser percebida por todas as alterações que aconteceram nas últimas décadas sejam relacionadas ao estado ou à população no geral. Os projetos sociais têm o poder de articular pessoas e demonstrar o quanto certa questão estava sendo deixada para trás e por fim como será necessário o uso de esforços para mudá-la.

## 2.2 Empreendimentos Sociais

Tratando-se dos empreendimentos sociais que serão os objetos de estudo deste trabalho, têm-se a necessidade de conceituação dos mesmos. Para isso, caracteriza-se, em primeiro momento, o terceiro setor.

### 2.2.1 Terceiro Setor

Iniciando-se pela conceituação do terceiro setor, onde a maioria dos empreendimentos estudados estão enquadrados, Fernandes (1997) defende que este setor é composto de instituições sem fins lucrativos, geradas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, que dão andamento às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandem o seu sentido para os domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Para completar este pensamento, Hudson (2002) define que Terceiro Setor detém de organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. Este setor constitui-se de instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.

Especificamente no Brasil nota-se um crescimento do Terceiro Setor devido ao crescimento das necessidades socioeconômicas, decorrente do crescimento populacional e deficiência

do capitalismo de mercado; do agravamento dos problemas sociais e econômicos. Conclui-se que o Estado não vem sendo capaz de suprir a população com os serviços sociais básicos e ainda, o fracasso de políticas sociais, que não vêm cumprindo o seu papel de assistir, criar estratégias sociais e planos de ação para a população.

De acordo com Falconer, Lucas e Salamon (1998), essas realidades desanimadoras incitaram o repensar de estratégias para o avanço econômico. E como resultado, tem-se renovado o interesse no desenvolvimento participativo, uma forma de auxílio que destaca o engajamento de energia e a criação de organizações não-governamentais. Podendo ser percebido um crescente consenso a respeito das limitações do Estado como agente de desenvolvimento e da necessidade da inclusão das organizações do Terceiro Setor para superar essa deficiência.

### 2.2.2 Economia Solidária

Este estudo analisará empreendimentos enquadrados no terceiro setor e que se norteiam, em sua maioria, nas bases da Economia Solidária. Por isso, tem-se a necessidade da conceituação da mesma.

Para Singer e Souza (2000), a Economia solidária veio como alternativa ao sistema capitalista, fomentado pelos que se depararam marginalizados frente ao mercado de trabalho. Complementando, Roca (2012) defende que uma característica fundamental da economia solidária é o reconhecimento do trabalho humano em sua capacidade de gerar riqueza na sociedade, cultura e ética nas relações.

Seus primórdios, segundo Andion (2005), se deram pelo fortalecimento da sociedade civil. Ainda segundo este autor, os novos significados políticos, econômicos e sociais, fazem emergir com toda a força as organizações solidárias em diferentes regiões do mundo.

Segundo Filho (2003), a perspectiva de uma economia solidária propõe outro olhar em relação à economia real. Não apenas focada no mercado, mas uma economia que prega uma pluralidade de princípios do comportamento econômico.

Nesta linha de pensamento, Coutinho et al. (2005) relata que a economia solidária proporciona para os participantes um local de diálogo, solidariedade e cooperativismo, onde os agentes se envolvem na luta contra a opressão, injustiça e desigualdade.

A economia solidária diferencia-se da empresa capitalista, porque, no seu contexto, existe um processo de mudança de paradigma, no qual o participante adota uma postura de cooperador, membro de um coletivo, responsável com o grupo das tomadas de decisões, sendo cada um responsável por si e pelos demais, aumentando os conhecimentos relativos ao social, econômico, afetivo e ideológico (LANGE, 2011).

## 3 Metodologia

### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Para uma pesquisa concisa, destaca-se a importância da confiabilidade e veracidade dos dados coletados. Para isso, definiu-se anteriormente os tópicos e formas como a metodologia se daria.

A presente pesquisa classifica-se quanto ao método como qualitativa na qual, de acordo com Sampieri et al. (2006), busca-se coletar dados utilizando técnicas que não objetivam associá-los a números. Para Flick (2009), este tipo de pesquisa é utilizado quando há a necessidade de levantar dados que não podem ser padronizados por um questionário quantitativo. Por isso, torna-se importante que a pesquisa seja estruturada a partir de enunciados relativos aos sujeitos e às situações que nela estão envolvidas.

Quanto à natureza, este estudo pode ser classificado como descritivo, uma vez que de acordo com Gil (2002), objetiva descrever características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda estabelecer relações entre variáveis. Uma das particularidades mais importantes deste tipo de pesquisa, se dá na utilização de técnicas de coleta de dados como entrevistas e a observação participante ou não participante.

No que diz respeito às técnicas de coleta de dados, esta se dará utilizando pesquisa documental, entrevistas não estruturadas e levantamento de campo. O detalhamento da utilização dos mesmos será apresentado nos tópicos seguintes.

### 3.2 Procedimentos Metodológicos

Para realizar a coleta de dados, definiu-se o uso de entrevistas semi-estruturadas que, de acordo com Minayo, Deslandes e Gomes (2011), têm por objetivo obter informações pertinentes para determinado objeto de pesquisa. Além disso, eles ressaltam a diferenciação que a mesma apresenta ao conseguir fornecer dados de duas naturezas distintas. Os primeiros tipos de dados se relacionam a formas que o entrevistador poderia conseguir através de outras formas como censos, estatísticas, documentos e outros. Os segundos, que estão relacionados a investigação qualitativa, se referem a informações construídas no diálogo com o entrevistado e são referentes a vivência do próprio sujeito. Ainda de acordo com estes autores, as entrevistas podem se classificar de acordo com a sua forma de organização. No presente trabalho optou-se pela entrevista semi-estruturada.

Conforme Queiroz (1988), a entrevista semi-estruturada é uma técnica de coleta de dados em que há uma conversação entre informante e pesquisador, sendo esse último o responsável por dirigi-la de acordo com seus objetivos. Assim, apenas o conteúdo da vida do informante

diretamente referente ao tema da pesquisa que interessa.

Duarte (2002) afirma que a elaboração dos roteiros de entrevistas e perguntas não é uma tarefa fácil quando disso depende a realização de uma pesquisa, ainda que inicialmente possa parecer uma tarefa simples. Segundo Armstrong et al. (1997), é importante que os relatos dos entrevistados sejam gravados e transcritos, assim como é importante descrever em detalhes os procedimentos utilizados para colhê-los.

Conforme Vianna (2003), as observações de campo geralmente são semi-estruturadas, ocorrem em um contexto natural e, na maioria das vezes, não buscam dados quantitativos. As observações contribuem para o desenvolvimento do conhecimento científico, principalmente por coletar dados de natureza não-verbal. O observador deve saber ver, identificar e descrever diversos tipos de interações e processos humanos.

Para a elaboração das questões a serem discutidas nas entrevistas, utilizou-se como base os conceitos definidos pelo Diagrama de Processos que pode ser observado na Figura 1.

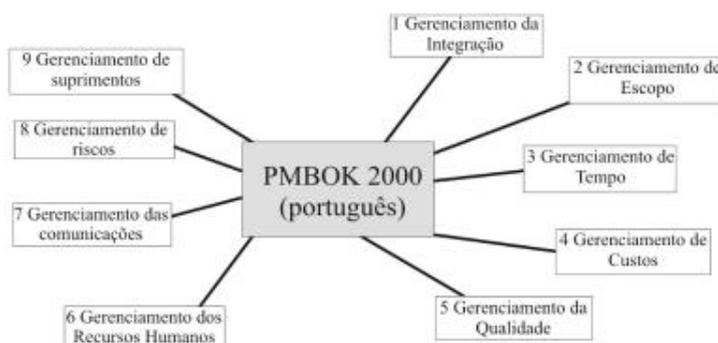
Figura 1 – Diagrama de Processos

INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO (Este é o único grupo de processos com uma ordem estabelecida)	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	ENCERRAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecionar o gerente de projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar como você vai planejar para cada área de atuação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar o trabalho de acordo com o plano do GP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar medidas para controlar o projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmar que o trabalho é realizado de acordo com os requisitos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar a cultura e os sistemas existentes da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar requisitos detalhados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzir as entregas do produto (escopo do produto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir o desempenho pela linha de base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminar o encerramento das aquisições</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir processos, procedimentos e informações históricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar a declaração do escopo do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir dados de desempenho do trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir o desempenho por outras métricas do plano de GP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter a aceitação final do produto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividir projetos grandes em fases</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar o que adquirir e preparar documentos de aquisição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar mudanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar e avaliar o desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminar o encerramento financeiro</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender o caso de negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar a equipe de planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar apenas as mudanças aprovadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar se as variações requerem ações corretivas ou outra solicitação de mudanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar o produto completo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar requisitos, premissas, riscos e restrições iniciais, além dos acordos existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar a EAP e o dicionário da EAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar continuamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influenciar os fatores que causam mudanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar feedback do cliente sobre o projeto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar a viabilidade do projetos e dos produtos com as restrições determinadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar a lista das atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir os processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar mudanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluir relatórios finais de desempenho</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar objetivos mensuráveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar o diagrama de rede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar se os processos estão corretos e são eficazes (garantia da qualidade)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar o controle integrado de mudanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar de índice e acervo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o termo de abertura do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar os requisitos de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar auditorias de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovar ou rejeitar mudanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coletar as lições aprendidas finais e atualizar a base de conhecimento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as partes interessadas e determinar suas expectativas, influência e impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar o tempo e os custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilizar a equipe final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualizar o plano do GP e os documentos do projeto</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar o caminho crítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar as partes interessadas sobre os resultados de solicitações de mudança</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o cronograma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar o desempenho individual e de equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar o engajamento das partes interessadas</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o orçamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar atividades de desenvolvimento da equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar a configuração</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar padrões, processos e métricas de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer reconhecimento e recompensas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar previsões</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar o plano de melhoria de processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar registros de questões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter aceite do cliente de entregas parciais</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar todos os papéis e responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar a resolução de conflitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar o controle da qualidade</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar as comunicações e engajamento das partes interessadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberar recursos conforme o trabalho for terminado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar as reavaliações e auditorias de riscos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar a identificação dos riscos, as análises qualitativa e quantitativa dos riscos e o planejamento de respostas aos riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar e receber informações e solicitar feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar as reservas</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voltar — iterações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar o desempenho do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar as aquisições</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalizar os documentos de aquisição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar o engajamento e as expectativas das partes interessadas</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar o plano de gerenciamento de mudanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniões</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluir a parte de "como executar e controlar" de todos os planos de gerenciamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecionar fornecedores</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver uma linha de base de desempenho e um plano de GP realista e final</li> </ul>			

Fonte: Mulcahy (2009)

Por outro lado, para a análise dos dados coletados, utilizou-se a metodologia defendida pelo *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) onde segundo Vargas (2005), descreve o gerenciamento de processos e seus componentes. Esses processos podem ser divididos em nove grupos integrados, como observado na Figura 2.

Figura 2 – As nove áreas da Gestão de Projetos



Fonte: Martins, Gustavo (2009)

Estipulou-se a metodologia de comparar cada uma das nove áreas com os dados observados em cada empreendimento a fim de estipular o mínimo necessário de teoria para considerar a ação como parte executante de um projeto. Para auxiliar na classificação quanto à conformidade em cada sub-área da Gestão de Projetos, utilizou-se as premissas ditadas na base teórica como um check-list para medir a conformidade da instituição. Com isso, as premissas básicas para haver tal gerenciamento, serão analisadas uma a uma nas falas e observações relatadas das organizações.

### 3.2.1 Detalhamento

Diante da problemática explicitada neste estudo, verificou-se a necessidade de selecionar três empreendimentos sociais a fim de realizar um estudo mais aprofundado. Com isso, nesta seção serão apresentadas as principais características de cada instituição escolhida. Por escolha da autora, os nomes das instituições foram substituídas por A, B e C a fim de manter a privacidade das mesmas.

#### 3.2.1.1 Instituição A

Criada há aproximadamente quatro anos, esta organização está situada em João Monlevade, Minas Gerais, e conta atualmente com cerca de 70 integrantes. Seu principal objetivo está relacionado à geração de renda de artesãos locais, movimentação de dinheiro na cidade e fomento à Economia Solidária. Este empreendimento conta com o auxílio sócio-técnico da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto, fator que será levado em consideração nas análises futuras.

#### 3.2.1.2 Instituição B

A segunda instituição escolhida está relacionada a um Instituto localizado na cidade de João Monlevade e conta com cerca de 20 voluntários. Seu objetivo principal está relacionado a oferecer a crianças novas oportunidades promovendo uma realidade diferente da presente no

cotidiano das mesmas. Diferente da instituição anterior, esta não conta com a assistência de instituições externas.

### 3.2.1.3 Instituição C

Sendo a primeira fora do estado de Minas Gerais, a Instituição C localiza-se na cidade do Rio de Janeiro e conta atualmente com cinquenta participantes. Sua principal atividade está focada em oferecer para as crianças moradoras da Favela da Rocinha, uma educação de qualidade. Neste empreendimento, são ofertadas aulas de reforço escolar, teatro, dança e música. Mensalmente, a mesma realiza a atividade chamada de "Missões", foco do estudo nesta instituição. Trata-se de selecionar uma família, região, instituição ou lugar para levar as crianças oferecendo comida, oração, apresentações musicais e teatrais. Esta também não conta com o apoio de alguma incubadora e apenas a presença de voluntários.

### 3.2.2 Critérios de decisão

Para selecionar os três empreendimentos foram utilizados de critérios de decisão que nortearam a escolha. Foram elaboradas três restrições que deviam ser obedecidas para chegar a conclusão das escolhidas. As mesmas dizem respeito a:

- **Restrição 1: Não pertencerem todos ao mesmo município;**

Esta restrição foi instituída para evitar a comparação entre empreendimentos inseridos ao mesmo ambiente cultural. Em partes, as organizações instaladas adquirem características e particularidades da região. Por isso, para uma comparação igualitária estipulou-se que pelo menos um empreendimento selecionado deveria pertencer a outra cidade ou estado.

- **Restrição 2: Terem como objetivo fomentar um problema social;**

Norteados pela definição de empreendimento social Bessant e Tidd (2009) conceituam que este se refere ao trabalho realizado pelo empreendedor social que a partir do diagnóstico de um problema social, utiliza ferramentas e princípios da administração tradicional para resolvê-lo.

Para esta restrição, preocupou-se em analisar apenas empreendimentos sociais que objetivassem solucionar algum problema social na comunidade em que estavam inseridos.

- **Restrição 3: Beneficiar a sociedade local;**

Diante das características de empreendimentos sociais, que segundo Drucker (2013), dentre as suas principais, destaca-se o fato de serem ambiciosos, estratégicos, habilidosos e voltados para a geração de resultado, “fazer do mundo um lugar melhor”. Por isso, todas as organizações selecionadas deveriam trazer algum benefício para a comunidade em que estavam inseridas.

### 3.2.3 Análise das Restrições

A Tabela 5 apresenta o compilado de decisões diante das restrições que levaram a escolha dos três empreendimentos.

<b>Restrições</b>	<b>Instituição A</b>	<b>Instituição B</b>	<b>Instituição C</b>
<b>R1: Não pertencerem todos ao mesmo município</b>	Mesmo representando todo o Médio Piracicaba, detém seu ponto Fixo em João Monlevade - Minas Gerais	Desde sua criação, é estabelecida em João Monlevade - Minas Gerais	Localizada desde sua fundação na cidade do Rio de Janeiro
<b>R2: Terem como objetivo fomentar um problema social</b>	Fomento ao comércio local e a Economia Solidária	Fomento ao oferecimento de oportunidades para crianças	Violência nas favelas do Rio de Janeiro
<b>R3: Beneficiar a sociedade local</b>	Impacto no comércio interno	Apresentação de novas realidades para as crianças	Gera acesso e oportunidades a crianças

Tabela 1 – Compilado Restrições

## 3.3 Coleta de dados

O estudo foi complementado com a execução de seis entrevistas semi-estruturadas em dois momentos distintos, sendo essas realizadas com membros das instituições estudadas. Os critérios utilizados para a escolha tanto da instituição, quanto dos entrevistados foram explicitadas na seção 4.1.2. Porém, definiu-se a escolha proposital de certos representantes devido as funções e atribuições exercidas pelos mesmos dentro da organização.

Por isso, no que diz respeito aos membros entrevistados das instituições, tratam-se de homens e mulheres com idade de 28 a 45 anos e que apresentam graus significativos de envolvimento com os empreendimentos estudados.

Para a realização das entrevistas, dividiu-se a coleta em dois momentos. O primeiro que se encontra no Apêndice A, consistia em entender as principais características e objetivos da organização e quais os fatores que as classificaram como empreendimento social. Já no segundo momento, as entrevistas, que se encontram no Apêndice B, C e D, foram voltadas a buscar indícios de aplicações de gestão de projetos nos processos executados pelas mesmas. Tratando-se do primeiro momento, para todos os três empreendimentos, foram realizadas três perguntas enquanto no segundo momento a quantidade de questões variou de acordo com a instituição. Todos os questionários foram compostos por questões abertas que abordam objetivos da organização, principais atividades e público alvo, além de questões específicas voltadas a áreas de Gestão de Projetos.

As observações não participantes ocorreram durante todo o processo de elaboração do estudo, no entanto, os questionários foram aplicados no início da coleta de dados a fim de nortear as análises subsequentes. A Tabela 2 apresenta as datas de aplicações dos questionários juntamente com os momentos selecionados, enquanto as tabelas 3, 4 e 5 demonstram as datas de acompanhamento que variaram de acordo com a demanda de informações e a necessidade de analisar a rotina dos mesmos.

<b>Instituição</b>	<b>Momento</b>	<b>Data de aplicação do Questionário</b>
A	1	28/08/2019
A	2	13/09/2019
B	1	29/08/2019
B	2	16/09/2019
C	1	06/09/2019
C	2	23/09/2019

Tabela 2 – Datas referentes ao dois momentos distintos da coleta de dados

A aplicação e acompanhamento se deu de maneira distinta em cada instituição. Os fatores que influenciavam esta frequência dizem respeito a disponibilidade, distância e realização de eventos. As tabelas 3, 4 e 5 demonstram as datas e atividades desenvolvidas em cada visita ao empreendimento.

<b>Instituição A</b>			
<b>Data</b>	<b>Atividade</b>	<b>Tipo</b>	<b>Duração (minutos)</b>
20/08/2019	Primeiro Contato	Pessoalmente	120
28/08/2019	Aplicação Primeiro Questionário	Pessoalmente	140
12/09/2019	Visita	Pessoalmente	280
13/09/2019	Aplicação do Segundo Questionário	Pessoalmente	480
14/09/2019	Visita	Pessoalmente	120
10/10/2019	Visita	Pessoalmente	120
11/10/2019	Visita	Pessoalmente	240
07/11/2019	Visita e Fechamento	Pessoalmente	240

Tabela 3 – Instituição A

A Instituição A apresenta uma peculiaridade de eventos mensais, justificando-se assim a presença de visitas mais intervaladas. Por outro lado, a instituição B apresentava uma maior disponibilidade, como pode ser observada na Tabela 4.

Além da disponibilidade, a Instituição B se encontra na mesma cidade onde o estudo foi desenvolvido, facilitando a locomoção até o estabelecimento. Por outro lado, na Instituição C, como mostrado na Tabela 5, muitos fatores colaboraram para o pouco comparecimento no empreendimento .

Dentre estes fatores destacam-se:

- Pertencer a outro estado;

<b>Instituição B</b>			
<b>Data</b>	<b>Atividade</b>	<b>Tipo</b>	<b>Duração (minutos)</b>
20/08/2019	Primeiro Contato	Pessoalmente	140
29/08/2019	Aplicação Primeiro Questionário	Pessoalmente	480
16/09/2019	Aplicação Segundo Questionário	Pessoalmente	120
19/09/2019	Visita	Pessoalmente	120
24/09/2019	Visita	Pessoalmente	140
15/10/2019	Visita	Pessoalmente	240
23/10/2019	Visita	Pessoalmente	120
04/11/2019	Visita e Fechamento	Pessoalmente	480

Tabela 4 – Instituição B

<b>Instituição C</b>			
<b>Data</b>	<b>Atividade</b>	<b>Tipo</b>	<b>Duração (minutos)</b>
22/08/2019	Primeiro Contato	Internet	240
30/08/2019	Aplicação Primeiro Questionário	Internet	120
12/09/2019	Aplicação Segundo Questionário	Internet	120
13/09/2019	Conversa	Internet	60
14/09/2019	Conversa	Internet	60
10/10/2019	Conversa e Fechamento	Internet	80

Tabela 5 – Instituição C

- Comunicação ser feita exclusivamente pela internet;

Os dados coletados foram arquivados em áudios autorizados pelos entrevistados. Tanto as observações não participantes quanto as entrevistas, tiveram como objetivo traçar os perfis de cada instituição além de mapear as principais atividades a fim de encontrar características similares às apresentadas na teoria de Gestão de Projetos.

### 3.3.1 Critérios de Classificação

Diante da análise dos dados, tornou-se necessário gerar um critério de classificação para a conformidade do empreendimento quando comparado à teoria de Gestão de Projetos. Por não haver na literatura este tipo de classificação, gerou-se, neste estudo, uma escala que demonstra onde a organização se encontra no espectro das atividades realizadas pela atividade contida na literatura.

A escala criada varia de 0 a 5 como pode ser observada na Figura 3 e acompanha um fluxo de extremos de Não conforme a Conforme.

A classificação será norteada pelas nove áreas da Gestão de Projetos PMI (2013) comparando o observado nas organizações, com o que a teoria considera indispensável para classificá-lo como replicador desta metodologia.

No que diz respeito a escala, serão adotados os seguintes critérios:



Figura 3 – Escala de Conformidade à Teoria de Gestão de Projetos

- Não Conforme (1)  
A organização obterá esta nota caso a comparação teoria e observação presencial não apresentem nenhuma semelhança ao roteiro sugerido pela metodologia.
- Parcialmente Não Conforme (2)  
Dadas as premissas de atividades para cada área da Gestão de Projetos, uma organização será classificada como Parcialmente Não Conforme caso presente, em alguns casos, alguma semelhança com a teoria. Porém, estas atividades realizadas ainda estão consideradas como muito distantes do que se afirma como conforme diante da metodologia.
- Neutra (3)  
Neste caso, quando uma área da organização for classificada como neutra, está direcionada ao fato de que a quantidade de ações conformes são iguais ou muito semelhantes a quantidade de feitos não conformes.
- Parcialmente Conforme (4)  
Para este nível, muitas das ações tomadas pela organização são semelhantes às expostas na teoria, porém ainda não são classificadas como conformes. Esta classificação pode-se dar pela falta de formalização de documentos e da estrutura ditada pela base teórica.
- Conforme (5)  
Para este nível, as ações tomadas pela organização muito se assemelham às expostas na teoria, tanto em questões práticas quanto em formalização de documentos.

Na análise de resultados, cada empreendimento receberá uma classificação estratificada nas nove áreas da Gestão de Projetos.

## 4 Apresentação dos Dados e Discussão dos Resultados

### 4.1 Empreendimentos Selecionados

Diante do escopo inicial, houve a necessidade de selecionar três empreendimentos que pratiquem ações sociais nas cidades em que estão inseridos. Para esta seleção foram utilizados alguns critérios que serão apresentados nos tópicos subsequentes.

#### 4.1.1 Resultados

Neste trabalho, objetiva-se verificar a presença ou ausência da teoria de gestão de projetos nos empreendimentos sociais selecionados. Para isso, relacionou-se as nove áreas da gestão com os fatores verificados em cada organização.

Para classificá-la como replicadora da Gestão de Projetos, estabeleceu-se que as organizações deveriam ter ao menos cinco das nove áreas estratificadas desta teoria na execução de seus trabalhos. Isso porque, a análise foi feita baseando que as instituições implementam um plano simplificado e flexibilizado da Gestão de Projetos para se adequar as suas próprias realidades.

A presença ou ausência da aplicação da teoria de Gestão de Projetos serão constatadas a partir das respostas dadas em entrevistas e nas observações realizadas neste estudo.

##### 4.1.1.1 Projetos *versus* Processos

Vale ressaltar que antes das análises específicas de cada área, foi questionado aos empreendimentos sobre o entendimento a respeito da conceituação de projetos de forma macro.

Todas as instituições verificadas obtiveram dificuldade entre as definições, por isso, houve uma explicação prévia do que seria cada um dos conceitos e esperou-se que os mesmos obtivessem uma exemplificação sozinhos. Este fato aconteceu logo após a explicação, como pode ser visto abaixo:

Então o evento em si é um projeto uai, tem início, meio e fim, mesmo que todo mês né (risos). (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Bem..todas essas folhas aqui eu chamo de projeto...não sei se tá certo, mas pra mim é (risos). Depois que você explicou eu continuo achando que é. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Jac sabe o que eu acho confuso? Porque eu e todo mundo chamam a Instituição C de projeto, mas agora com o que você me explicou eu fiquei confuso. Pensando no que você falou eu acho que as missões são projetos né? Que legal, a gente devia aprender mais isso né. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Um questionamento, principalmente da Instituição C, que é a que detém maior visibilidade, foi da utilização desta conceituação nos meios de divulgação.

É doido porque igual, quando a gente foi na Globo, eu falei que era um projeto, será então que passei vergonha? (risos) A gente precisa de ajuda com isso Jac. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Foi explicitado que com o decorrer do estudo os mesmos entenderiam melhor os conceitos e que caso ainda restasse dúvida, haveria uma conversa aprofundada ao final das análises demonstrando através dos exemplos das próprias instituições a fim de facilitar o entendimento.

#### 4.1.1.2 Integração

Como apresentado na base teórica, este primeiro passo para o gerenciamento dos projetos gera alguns produtos como:

- Termo de abertura;
- Declaração Preliminar do escopo;
- Plano de Projetos;
- Monitoramento e Controle do Projeto;
- Controle integrado de mudanças.

Em nenhuma instituição foi observada o desenvolvimento formal dos documentos acima referenciados. Porém, em algumas falas e observações foi possível verificar a presença de indícios do gerenciamento de Integração.

Na instituição A, há a presença de uma liderança que lida com a parte burocrática diretamente com a prefeitura, como pode ser visto em entrevistas realizadas:

Aqui a gente tem a Joice né? Ela que conversa com a prefeitura todo mês, mostrando a proposta que temos para o mês seguinte. (Entrevista respondida por Maria e realizada no dia 13/09/2019).

Com a saída de quem mais coordenava, a Joice tomou frente e hoje ela que cuida de tudo um pouco. (Entrevista respondida por Maria e realizada no dia 13/09/2019).

Quando questionados sobre o direcionamento preliminar do escopo os mesmos informaram que:

Geralmente quando vou conversar com a prefeitura eu já tenho uma ideia de como vai ser. Eu geralmente levo escrito em um papel pra eles a quantidade de membros que vão, essas coisas. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Na questão do controle do projeto foi informado que:

Eu tomo conta de tudo gente. Tem jeito não, hoje eu tomo frente. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Nas duas frases acima, torna-se visível que há a presença de uma liderança que integra todas as partes. Esta realiza o trabalho burocrático de determinar os parâmetros para a realização dos eventos mensais. Além disso, é da mesma que parte as definições importantes de escopo e controle do projeto. Em comparação com as premissas citadas acima, não há formalmente a existência dos documentos, porém, há ações que se assemelham aos objetivos destes arquivos.

Diante do apresentado, classificou-se a Instituição A como parcialmente conforme, segundo a conformidade perante a teoria.

Na organização B, há uma semelhança com a presença da autoridade, e se tratando da maior formalização existente nesta instituição, a mesma detém de muitos documentos e os projetos formalizados. Não foi verificado nas observações a presença de termos de abertura e quando questionados, dissertaram da seguinte forma:

Temos todos os projetos formalizados, como você pode ver aqui, mas não fazemos esse documento especificamente não. Aqui se você olhar tem os objetivos, as metas e o que vamos precisar fazer pra conseguir executar. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Quando questionados sobre os associados terem ciência destas informações, foi relatado:

Nós discutimos mais entre nós mesmo da diretoria. Eles sabem como o projeto funciona e o que precisa ser feito, mas alguns detalhes ficam só entre a diretoria. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Diante da maior organização vista nesta organização, nota-se a predominância de documentos que se assemelham mais ao termo de abertura quando comparada as outras duas. Em todos os projetos apresentados pela liderança havia uma definição inicial de atividade bem como seus responsáveis. Quando questionados sobre o controle dos projetos:

Eu mesma vou estar controlando. Gosto de estar por perto em todas as decisões. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Para esta organização (Instituição B), a classificação é conforme, uma vez que detém dos documentos formalizados e de conhecimento de todos os setores da organização.

Por fim, a organização C, relatou que ao executar a atividade das "Missões", não houve a elaboração de nenhum documento. Todos entendem a presença da liderança que acaba por tomar a iniciativa e não formalizando a maioria das atividades, como pode ser visto na fala abaixo.

Acaba que a gente não faz muitos documentos... eu conheço muita gente, sei quem ta precisando, uma vai falando pro outro até escolhermos onde vamos. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

O que eu fazia era explicar pras crianças o que a gente ia fazer...agora elas nem precisam mais de mim. Eu vou porque gosto né? Mas elas já vão se ajudando e no final dá certo. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Portanto, nessa instituição não há nem a semelhança de nenhuma documentação parecida com o termo de abertura. Porém, há a presença de uma liderança que tende a integrar todas as partes, colaborando para que a missão aconteça. Esta instituição, no quesito gerenciamento de integração, classificou-se como não conforme, diante do observado neste estudo.

A Tabela 6 representa a síntese da análise da Integração presente nas três organizações.

Área	Instituição A	Instituição B	Instituição C
<b>Gerenciamento de Integração</b>	Parcialmente Conforme	Conforme	Não Conforme

Tabela 6 – Integração

Com esta análise inicial, ressalta-se a importância de que todas as partes da organização estejam integradas e que a falta desta característica tende a enfraquecer a organização. A realização das atividades sem a apresentação formal e ocultação de informações dificulta a execução e pode impactar no resultado final da atividade.

#### 4.1.1.3 Escopo

Tratando-se da segunda área, o escopo se encarrega de determinar os processos necessários para assegurar que o projeto contém todo o trabalho necessário. Retomando os princípios básicos citados na base teórica por PMI (2013), o gerenciamento de escopo envolve os processos de:

- Determinar os requisitos;
- Classificar quais necessidades das partes interessadas serão atingidas;
- Criar uma EAP;
- Medir o desempenho;

Repassando em cada instituição, foi verificado a presença ou ausência destas etapas para a realização de suas atividades. A instituição A declarou:

Todo mês a gente se reúne pra pensar no evento do mês que está pra vim. É lá que dividimos as tarefas né? A gente pensa em todas as partes. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Quando questionados sobre as necessidades das partes interessadas:

Era pra prefeitura ajudar a gente né? Ela é interessada mas mais atrapalha do que ajuda. Querendo ou não, a gente traz uma coisa diferente pra cidade né? (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Sobre a documentação, novamente foi ressaltado que não há a existência de muita informação documentada. Portanto, não se havia conhecimento sobre o documento da EAP. Porém, em observações, dada a definição da EAP, de que é um diagrama que direciona os pacotes de trabalho a serem realizados, foi verificada a existência simplificada deste processo.

Diante da presença em algumas das reuniões mensais, observou-se a presença de pautas voltadas a repassar todos os passos que devem ser seguidos para a realização do evento. Cada qual recebe um responsável que deve dar o repasse referente as atualizações. Diante do observado, esta organização pôde ser classificada como neutra.

No que diz respeito à Instituição B, quando apresentados os projetos vigentes, todos apresentavam uma documentação que especifica o que e como seriam realizadas as propostas estratificadas no projeto.

Especificar assim fica até mais fácil pra apresentar pros investidores e pra prefeitura. Eles precisam entender o que queremos fazer e como vamos fazer isso. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Porém, em nenhum momento foi usada a nomenclatura de EAP, mesmo muitos dos documentos especificarem de maneira cautelosa os requisitos, as necessidades e como se dariam as atividades.

Esta instituição também se diferenciou pelo fato de apresentar formas de medir o desempenho das atividades realizadas.

Cada atividade tem um responsável e precisa ter todo o andamento documentado. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Mesmo não apresentando os nomes dos documentos propriamente ditos, a instituição B se destaca quanto a semelhança com a literatura, por isso, classifica-se como parcialmente conforme.

Já a Instituição C não apresentou nenhuma documentação formal ou estratégia por escrito para a realização das missões.

O que eu geralmente faço é sentar com as mães das crianças, a gente pensa na comida, no lugar que elas vão dormir e como vamos chegar lá. Cada um fica responsável por olhar uma coisa e no final dá certo. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Diante do observado, a instituição C se classifica como não conforme. A tabela 7 representa a síntese da área observadas nas três instituições.

Área	Instituição A	Instituição B	Instituição C
<b>Gerenciamento de Escopo</b>	Neutra	Parcialmente Conforme	Não Conforme

Tabela 7 – Escopo

A importância da Gestão do Escopo se dá ao diminuir a existência de cronogramas irrealistas, que impactam em todo o processo do projeto. O planejamento detalhado das atividades a serem realizadas podem diminuir o tempo total gasto, evitar que algumas atividades sejam esquecidas. Além disso, seu benefício diz respeito ao conhecimento geral de todas as atividades por parte de todos os integrantes da organização.

#### 4.1.1.4 Tempo

Tratando-se da terceira área, a teoria apresenta que são mecanismos necessários para garantir que o projeto seja finalizados dentro do prazo previsto. Diante disso, têm-se as particularidades que o definem literariamente, segundo Kerzner (2001):

- Definição de atividades;
- Sequenciamento de atividades;
- Criação uma estimativa de duração das atividades;
- Criação uma estimativa de recursos das atividades;
- Desenvolvimento e Controle do Cronograma de atividades;

Iniciando-se a análise pela Instituição A, a mesma declarou:

Em toda reunião mensal a gente pensa o que vamos fazer no próximo evento. Geralmente são as mesmas coisas, tentamos sempre ter uma atração cultural né? É importante. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Com isso, torna-se possível verificar que há a definição de atividades que serão executadas. Porém, quando questionados sobre o sequenciamento e a duração, percebe-se que:

A gente não consegue planejar muito porque vai muito da disponibilidade das atrações que a gente arrumar né? Pensamos isso, mas acaba ficando meio vago. E sobre as funções é difícil, tem que ser mais perto pro pessoal falar a disponibilidade no dia. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Até porque não muda muito, todo mês a gente faz o mesmo evento, o que muda são as atrações que a gente consegue, meio que já tem uma ordem certa sabe? . (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019.)

Diante disso, nota-se que dada a periodicidade dos eventos, não há o replanejamento completo das atividades que serão executadas. No que diz respeito a estimativa de recursos, foi declarado que:

Não varia muito sabe? Temos mais ou menos a mesma quantidade de pessoas toda vez, e muita coisa a gente já comprou, tipo iluminação sabe? Já sabemos como fazer e quem vai fazer. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Quando questionados sobre o desenvolvimento e controle de um cronograma de atividades os mesmos relataram:

A gente acaba fazendo um cronograma na cabeça né? Não chegamos a passar pra um papel não, a gente sabe o que precisa fazer. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Diante do exposto, classificou-se esta instituição como parcialmente não conforme neste requisito, dadas as atitudes tomadas diante desta área de gerenciamento.

No que tange as atividades da Instituição B, a mesma informou:

Todos os projetos do nosso Instituto tem data prevista. Isso ajuda até pra apresentar pras outras pessoas né? Mostrar que pensamos no tempo que vai demorar. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Porém, quando indagados sobre a estratificação dessas atividades:

Eu pensei no projeto de uma forma geral sabe? Eu sei quando ele vai começar e quando ele vai acabar...na verdade eu nem acho que vai acabar (risos) quanto mais a gente faz mais eu vejo que dá pra fazer sabe? Acaba que esse prazo é mais uma formalidade. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Quando direcionada a conversa para o controle do cronograma:

Eu ainda não pensei como vamos controlar esses tempos não viu...acaba que vai fluindo, atrasa ali, adianta aqui, no final dá certo. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Diante do explicitado, classificou-se a Instituição B como neutra uma vez que mesmo apresentando alguns dos mecanismos, os mesmos são feitos de forma informal ou mal estruturados. Por fim, direcionando-se a análise a Instituição C, quando abordados os critérios teóricos básicos, foi informado que:

A gente sempre conversa...quando eu falo a gente to falando de mim e das mães dos meninos né? A gente pensa em tudo que pode fazer com eles lá na missão. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Quando questionados sobre o sequenciamento de atividades:

A gente imagina cada passo que os meninos vão dar, desde a hora que vamos chegar até a hora de ir embora. Eu tento fazer eles aproveitarem o máximo do tempo que estivermos lá. Mas assim, igual te falei, nada é documentado não, isso a gente vai pensando e já definindo. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Foi possível verificar que além da definição e sequenciamento de atividades, a estimativa de duração e de recursos também se dá de forma informal:

Igual eu falei..eu penso da hora que eles vão chegar até a hora que eles irão embora. Além disso, a gente pensa em como eles vão para a outra cidade, como conseguiremos comida e um lugar para eles ficarem...é complicado. Eu penso que se eu fosse formalizar tudo isso nem ia conseguir fazer as missões todo mês (risos). (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Por fim, quando direcionado sobre o desenvolvimento e controle do cronograma:

Eu mesmo que controlo...eu fico o tempo todo com eles na missão, direciono a hora que vamos fazer cada coisa e vou tentando dar um jeitinho nas coisas que vão dando errado, porque é certo, sempre dá (risos). (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Diante do exposto, classificou-se a Instituição C quanto ao gerenciamento do tempo como neutra uma vez que pratica a maioria das atividades necessárias porém de maneira informal, sem documentação e formalização de documentos.

A tabela 8 apresenta a síntese das três áreas observadas nas três instituições.

Área	Instituição A	Instituição B	Instituição C
<b>Gerenciamento de Tempo</b>	Parcialmente Não Conforme	Neutra	Neutra

Tabela 8 – Tempo

A importância deste gerenciamento está no impacto direto que o mesmo têm no êxito dos projetos. Diante do que foi visto nos empreendimentos, trata-se de um gerenciamento que requer disciplina e um alto controle para conseguir lidar com as eventualidades que tendem a ocorrer.

#### 4.1.1.5 Custo

No que diz respeito ao Gerenciamento do Custo, segundo a literatura, Basak (2003) afirma que trata-se de uma das etapas iniciais e importantes para o desenvolvimento do projeto. Iniciando-se pela Instituição A, quando indagados sobre as definições de custos para os projetos em questão, explicitaram que:

Muita coisa a gente ganha né? A gente faz uma força tarefa e tenta ao máximo enxugar as despesas sabe? A gente ganha pouco demais com cada evento, não dá pra ficar tirando dinheiro do bolso todo mês. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Esta informação fica nítida quando é comentada sobre a reunião mensal, trata-se de uma discussão frequente a questão dos custos. Quando questionados sobre o momento em que estes custos são estabelecidos:

Naquela reunião anterior mesmo que te falei...quando a gente ta planejando o evento a gente pensa no que vai precisar comprar e pagar. Não muda muito de um mês pro outro. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Mas é daquele jeito dos outros...não tem nada documentado, nem fazemos orçamentos nada não, a gente acaba sempre fechando nas coisas mais baratas mesmos (risos). (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Diante da realidade observada, classificou-se a Instituição A como parcialmente não conforme, uma vez que apenas tem estimado seu custo geral para o processo. Não há a estratificação, a elaboração de orçamentos e nem de um planejamento prévio formalizado deste custo no decorrer do evento.

No que diz respeito a Instituição B, a mesma ressalta que:

Todos os projetos eu imagino que sairão produtos muito bons sabe, mas eu ainda não sei ao certo quanto que isso ia custar. Eu tenho mais ou menos em mente. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Na observação realizada, foi verificada a empolgação da liderança com a execução destes projetos, porém, mesmo se tratando de projetos estruturados haviam muitas lacunas, sendo que uma delas se tratava dos custos. Pode ser verificado na resposta abaixo que pretende-se grandes ganhos com a execução, porém, ainda não foi quantificado.

Também tem o negócio de que não serão produtos qualquer né? São coisas grandes, não tem nem como ficar calculando. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Diante da falta de estipulação geral dos custos dos projetos, a Instituição B classificou-se como não conforme.

A Instituição C, quando questionada acerca do gerenciamento de custos, demonstrou que:

Pra gente essa é uma parte importante viu Jac...hoje nosso recurso é baixo demais, a gente tem que ralar pra dar conta. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Diante da realidade desta instituição, muitos voluntários que se juntaram ao empreendimento são mães ou familiares das próprias crianças atendidas pelo projeto, que acabam por ajudar com a mão de obra. Esta questão fica nítida quando são perguntados sobre como esse gerenciamento é feito, informaram que:

Esse a gente senta e conversa direito...pq eu também não posso levar 20 moleque pra outra cidade e não dar o mínimo saca? Eu penso em todas as comidas que eles vão precisar, transporte, essas coisas. Depois disso eu imagino como vou conseguir tudo isso com doação...infelizmente hoje a gente não consegue oferecer isso pra eles só com o projeto sabe Jac? Ai a gente faz uma força tarefa pra conseguir tudo, as mães me ajudam demais. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Buscando alguma semelhança com as premissas, aprofundou-se neste plano de ação citado, onde o mesmo completou que:

Eu penso em cada coisa que eu preciso arranjar pra eles e como vou conseguir isso...até que nessa etapa eu escrevo, pra você que gosta (risos). Eu tento no máximo lembrar de tudo, porque se eu esquecer alguma coisa vai ser difícil arranjar em cima da hora. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Diante disso, classificou-se a Instituição C como conforme com a teoria uma vez que, mesmo faltando a formalização de alguns documentos, apresenta as características básicas para lidar com os custos de seus projetos.

A Tabela 9 apresenta a síntese desta área observadas nas três instituições.

Área	Instituição A	Instituição B	Instituição C
<b>Gerenciamento de Custo</b>	Parcialmente Não Conforme	Não Conforme	Conforme

Tabela 9 – Custo

Baseando-se na literatura, Smith (2014) demonstra que as falhas na identificação de necessidades dos clientes e dos riscos são os fatores determinantes das mudanças de escopo, tempo e provisões de custos, o que tende a acarretar na má qualidade do produto final do projeto.

#### 4.1.1.6 Qualidade

A partir da literatura apresentada, o gerenciamento da qualidade de um projeto é composto pelos processos:

- Planejamento da Qualidade;
- Realização da garantia da qualidade;
- Realização do controle da qualidade.

Em suma, trataremos que um projeto tem qualidade quando é concluído em conformidade aos requisitos, e adequação ao uso.

Iniciando-se pela instituição A, quando questionados sobre o planejamento da qualidade, os mesmos expuseram:

É difícil pensar na qualidade do evento todo né? Eu acho que a gente foca na qualidade dos produtos individuais. Eu tenho por mim que cada integrante pensa na qualidade do seu produto, entende?. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Uma das questões preocupantes deste estudo diz respeito aos empreendimentos conseguirem entender os conceitos questionados. Por isso, quando questionados sobre o entendimento do que é qualidade para seu público alvo demonstraram que:

A gente nunca pesquisou isso não tá? Assim, eu sei o que meu cliente gosta, a fulana sabe o que o dela gosta e assim a gente vai fazendo (risos). (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Tornou-se claro a falta da utilização de ferramentas como pesquisas de mercado. Esta informação foi repassado aos membros no momento da conversa. Diante das respostas, a garantia e o controle da qualidade foram expostos que:

A gente não pensa tanta nisso não viu Jac, vou mentir pra você não (risos).É tanta coisa pra pensar em tão pouco tempo..igual te falei, cada um faz o seu, acaba que isso dá uma qualidade pro evento todo né?. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Diante das respostas obtidas, classificou-se a Instituição A como não conforme no quesito qualidade uma vez que não faz efetivamente nenhuma das premissas básicas citadas.

No que diz respeito a instituição B, a mesma delatou que:

Acho que no planejamento da qualidade entra o fato de sempre escolhermos os melhores professores para guiarmos nossas crianças...temos parcerias fortificadas com ótimos profissionais. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Verificou-se que esta instituição detém de projetos estruturados e que a escolha dos professores torna-se um ponto essencial, além de ser um ponto muito defendido pela liderança. Quando questionadas sobre a garantia e controle da qualidade:

Pra te falar a verdade acho que garantimos uma vez que temos bons profissionais não é mesmo?. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Em diversos momentos, verificou-se a presença das três lideranças sendo proativas nos quesitos de controle de processos. Esta afirmação pode ser verificada na fala abaixo:

Eu mesmo controlo isso. Estou sempre presente assistindo a tudo que oferecemos junto com as crianças. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Com as respostas relatadas, observa-se que a Instituição B não obtém nada formalizado na questão de qualidade, porém entende o conceito e as formas de controle e garantia da mesma. Por estas questões, classificou-se como neutra no quesito qualidade.

Por fim, no que diz respeito à Instituição C:

Ó não é me gabando não mas temos uns professores tops pra dar as oficinas viu? Só gente responsa (risos). As pessoas que chegaram até o projeto vêm com o coração cheio de vontade de ajudar sabe...isso pra mim é qualidade. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Em todas as organizações analisadas verificou-se a deficiência no conceito total de qualidade. As informações são superficiais, gerando uma necessidade de melhor explicação do conceito. Com isso, quando levantada a questão da garantia da qualidade:

Eu acho que a gente garante quando fazemos as apresentações ou as missões e retornam com um retorno muito positivo. Isso é grande demais pra nós. Falando da missão em específico, não é nada luxuoso Jac, é tudo muito simples, não falta nada, mas o propósito não é tirar férias, é ajudar gente. E eu to lá pra garantir que eles vão fazer isso. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Ambigualmente a instituição anterior, no que diz respeito ao controle da qualidade verifica-se que:

Acaba que eu tento controlar que o intuito principal da missão aconteça, eu fico direcionando, mas no final nem precisa, esses moleques já nascem sabendo fazer o bem. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Diante do explicitado, classificou-se a Instituição C como não conforme dado que não apresentou nenhum dos critérios pré-estabelecidos nesta análise no quesito qualidade.

A tabela 10 apresenta a síntese das classificações geradas acerca do gerenciamento da Qualidade.

Área	Instituição A	Instituição B	Instituição C
<b>Gerenciamento da Qualidade</b>	Não Conforme	Neutra	Não Conforme

Tabela 10 – Qualidade

Mesmo sendo pouco verificada nos projetos, a área de gerenciamento da qualidade é importante uma vez que contribui na melhoria contínua dos processos gerais do projeto. Tornou-se visível a necessidade de conceituação desta área para os empreendimentos.

#### 4.1.1.7 Recursos Humanos

Baseando-se na literatura de Dinsmore e Neto (2006), há três segmentos para o gerenciamento dos Recursos Humanos:

- Administrativo e Burocrático com funções de recrutamento, seleção, administração de salários, benefícios e férias;
- Alocação dos recursos humanos;
- Treinamentos e qualificação dos recursos.

Vale ressaltar que nenhuma das três instituições analisadas detém de membros remunerados. Todas contam com a presença de voluntários que fomentam o empreendimento com mão de obra humana. Diante disso, não houve como verificar o primeiro requisito em nenhuma das organizações.

Para os demais itens, a Instituição A informou que:

A gente define quem vai fazer o que em cada evento. Precisamos sempre pras mesmas funções né, varia muito não. É montar barraca, iluminação, arranjar as atrações, muda não. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

A mão de obra deste empreendimento é o maior dos analisados. Este conta com os membros (cerca de 90 integrantes) além do apoio da Incubadora que os auxiliam em diversas questões. Sobre a questão de mão de obra:

Antes os meninos da faculdade que ajudavam mais a gente nessa parte de montar as coisas..agora a gente mesmo já consegue montar, é importante né, a gente saber fazer. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

A liderança se mostra muito presente, principalmente nas questões mais sérias, como pode ser verificado na fala abaixo:

Mas então eu mesma que defino quem vai fazer o que...eu também como já conheço o pessoal já resolvo bastante coisa também...mas cada um faz um pouquinho. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Sabe-se da importância dos treinamentos e qualificações dos membros. Este empreendimento em específico demanda alta qualificação uma vez que defende e fomenta a causa da Economia Solidária. Por isso, quando questionados sobre estes aspectos:

Isso ai o pessoal da faculdade que ajuda a gente... eles ensinam muita coisa. Estão sempre nas nossas reuniões fazendo apresentações de Economia Solidária para gente aprender. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Considerando que os membros vinculados à UFOP são membros auxiliares para o trabalho da organização, considerou-se que a Instituição A pratica as duas premissas definidas da literatura, por isso, foi classificada como conforme.

No que diz respeito à Instituição B, a mesma informou que:

Nós temos um estatuto e cada um fica com uma função. Eu falo que se eles não quiserem fazer nada eu posso fazer tudo (risos). Eu tento dividir as funções mas acaba que eu faço a maioria das coisas também. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Em acompanhamento a uma das reuniões desta instituição, tornou-se muito claro este posicionamento da liderança na divisão de tarefas. No que diz respeito aos treinamentos e qualificação dos recursos envolvidos:

Não fazemos muitos treinamentos não. Os recursos envolvidos já são muito treinados, eles são os professores né? (risos) Não tiro a importância de fazer isso, mas hoje no nível que o instituto tá ainda não conseguimos fazer isso. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Mesmo entendendo da importância deste gerenciamento, esta organização acaba centralizando muitas das decisões em apenas uma liderança que acaba por dar as diretrizes de todo o instituto. Mesmo conhecendo alguns dos métodos a serem seguidos, a organização ainda não se estruturou para praticá-los, por isso foi classificada como parcialmente não conforme.

Por fim, a Instituição C declarou que:

Ó, a gente divide tudo, porque eu não dou conta sozinho não viu. É muita coisa, muita criança, muita atividade, pouco espaço (risos). (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

A liderança deste projeto se envolve muito com o mesmo. Vale ressaltar que esta liderança é a única dentre as três que a única ocupação é o projeto. Os demais (liderança da Instituição A e B) têm seus empregos e dividem o tempo com a execução dos mesmos.

Desde que o projeto foi crescendo eu vi que não ia dar conta de tudo... foi assim que eu resolvi mudar pra Rocinha, hoje moro no projeto (risos) acho que sou o único cara que gosta de morar no trampo. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Esta instituição tem a particularidade de nas missões ter que viajar com as crianças do projeto. Esta movimentação necessita dos mesmos um número maior de mão de obra e de mobilização da mesma.

Hoje eu tenho um time muito bom por trás do projeto. Tanto os professores das oficinas, meus amigos de faculdade e principalmente as mães, que são meu suporte nas missões. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

O que que acontece... nas missões a maioria dos professores não podem ir, porque tem que viajar né...ai as mães que me ajudam...e como ajudam. A gente divide quem vai fazer os rangos, as brincadeiras, distrair a molecada mesmo (risos) (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Ainda sobre a mão de obra utilizada, o mesmo informou que:

Isso ai a gente faz direitinho viu...cada um sabe o que precisa fazer na missão, a gente precisa fazer assim porque se não o negócio não anda, a molecada fica muito empolgada, eles se perdem e a gente também com a bagunça (risos). (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Esta instituição está inteiramente voltada para a arte e educação, no entanto, nas missões em específico, são trabalhadas outras questões que puderem ser observadas quando os mesmos foram questionados acerca dos treinamentos e qualificações:

Isso fica por minha conta...as missões tem uma pegada bem religiosa sabe Jac...eu falo muito de Jesus pra eles e tento mostrar que o amor que devemos passar para as pessoas na missão tem que ser parecido com o que Jesus nos dá. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Então eu fico com essa responsabilidade... Eu sento com eles todos os dias e a gente lê a bíblia. Isso é uma forma de treinamento né? (risos). (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Diante das respostas dadas, a instituição C foi classificada como conforme, dado que segue as premissas estabelecidas.

Foi verificado que este gerenciamento apresenta grande importância nos empreendimentos sociais. Nos três analisados foi verificado a preocupação com o envolvimento dos voluntários, para que os mesmos se sintam parte do todo, uma vez que são necessários para que o projeto seja sustentado.

A tabela 11 apresenta a síntese da análise de recursos humanos nas três instituições.

Área	Instituição A	Instituição B	Instituição C
<b>Gerenciamento dos Recursos Humanos</b>	Conforme	Parcialmente Não Conforme	Conforme

Tabela 11 – Recursos Humanos

#### 4.1.1.8 Comunicações

Retomando a literatura vista em PMI (2013), o Gerenciamento das Comunicações é composta pelos processos de:

- Identificação das partes interessadas;
- Planejamento das comunicações;
- Distribuição das informações;
- Gerenciamento das expectativas das partes interessadas;
- Reporte de desempenho.

Iniciando-se pela análise da Instituição A, a mesma expôs que:

Temos algumas pessoas que deveriam ser interessadas pelo empreendimento né...eu falaria que é a prefeitura, a cidade e os próprios membros. A diferença é que a maioria dessas partes não está interessada em ajudar (risos). (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Em diversos momentos esta instituição demonstra a insatisfação perante os órgãos públicos, que teoricamente seriam uma de suas partes interessadas. No que diz respeito ao planejamento e distribuição das comunicações:

A gente tenta planejar reuniões quinzenais, mas as vezes é tão apertado que não dá tempo de fazer tudo. Eu acabo ficando responsável por transmitir as informações para todos os membros no grupo do zap que a gente tem. Tem funcionado (risos). (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Em conversa com outros membros verificou-se que esta reunião quinzenal raramente chega a se concretizar, e os mesmos abordaram a importância desta para repasse de informações. Quando questionada sobre o que a liderança acreditava serem as expectativas das partes interessadas, a mesma informou que:

Oh, eu acho que as expectativas são baixas (risos) eles não nos apoiam. Eu tento reportar pra eles tudo que ta acontecendo em cada evento, mas parece que eles já colocaram na cabeça que o negócio não funciona. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Eu passo pra eles sempre que dá a situação atual do empreendimento, como o caixa por exemplo. Quando falo eles tô falando da prefeitura e dos próprios membros. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Mesmo com a atual dificuldade encontrada por esse empreendimento em questões relacionadas a prefeitura, verifica-se que a mesma entende quem deveria estar interessada com o andamento do empreendimento. Além disso, demonstra que há um planejamento falho na questão da comunicação planejada na execução de reuniões. Porém, a informação chega aos membros bem como às partes interessadas. Diante disso, classificou-se a instituição como parcialmente conforme.

No que diz respeito a Instituição B, a mesma informou que:

As partes interessadas por nossos projetos deveriam ser a própria prefeitura e a cidade né? Coisa que não acontece. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Esta instituição também detém de problemas com os órgãos públicos, estes dizem respeito a dificuldade de recursos, além de liberações para realizar ações no projeto. Quando questionados acerca do planejamento das comunicações:

O planejamento das comunicações acontece pois estamos sempre nos reunindo, fora as reuniões já marcadas anteriormente. Tentamos não falhar nenhuma. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Quando questionados sobre a distribuição das informações e o gerenciamento das partes interessadas:

É tudo via internet. Eu falo separadamente com cada um no whatsapp. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Eu acho que assim, a partir do momento que a prefeitura nos cedeu o espaço e a cidade nos confiou suas crianças, elas já estão com as expectativas acatadas. É como se agora fosse com a gente sabe?. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Uma premissa importante diz respeito ao reporte de desempenho, que pôde ser observado na fala que segue:

É realizada e divulgada uma prestação de contas para controle dos gastos. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Nesta instituição, pôde-se observar pouco envolvimento com a parte de comunicações. Além de muito centralizada, a informação aparenta estar sempre voltada a apenas uma liderança. Diante do explicitado, a instituição foi classificada como neutra.

Por fim, a instituição C delatou que:

ô Jac hoje eu acho que o pessoal mais interessado é o padrinhos. A gente poderia considerar as mães também? E eu claro, que sou mais do que interessado nesse projeto (risos). (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Quando o mesmo expõe a presença de padrinhos, está se referindo ao programa de apadrinhamento desenvolvido no projeto. Para obter mais renda o projeto desenvolveu essa vertente que fica responsável por informar a estes doadores todos os progressos e avanços do projeto.

O fato de morar no projeto facilita demais. Sempre que precisamos conversar é só chegar na janela e começar a gritar a galera, em meio tempo tá todo mundo reunido (risos). Fazemos reuniões semanais fora as que precisam acontecer inesperadamente né. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Adentrando na questão do apadrinhamento, o mesmo informou que:

Pra fazer bem feito nos criamos uma comissão para cuidar dos padrinhos. Ela fica responsável por anotar tudo, passar para a internet e encaminhar para os nossos padrinhos, até hoje funcionou muito bem. Além disso, a gente procura entender o que nossos padrinhos gostariam de ver a gente fazendo, pra poder tentar direcionar né. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Diante disso, verifica-se que a instituição C demonstra grande preocupação com a parte de comunicações, principalmente por hoje se tornar uma das suas maiores fontes de doações. Dada a estruturação que o empreendimento obteve neste gerenciamento a classificação foi Conforme.

A tabela 12 apresenta a síntese verificada nos três empreendimentos para a área de Gerenciamento das Comunicações.

Área	Instituição A	Instituição B	Instituição C
<b>Gerenciamento das Comunicações</b>	Parcialmente Conforme	Neutra	Conforme

Tabela 12 – Comunicações

Para estas instituições, torna-se visível a importância do aperfeiçoamento desta gestão uma vez que grandes problemas dos projetos podem advir de falha de comunicação e nesta gestão existe uma forte correlação com o desempenho final do projeto.

#### 4.1.1.9 Riscos

A penúltima área dos gerenciamento de projetos, o Gerenciamento dos Riscos apresenta os seguintes processos que segundo Dinsmore e Neto (2006) dizem respeito a:

- Identificar os riscos;
- Realizar a análise qualitativa dos riscos;
- Realizar a análise quantitativa dos riscos;
- Planejar as respostas aos riscos;
- Monitorar e controlar os riscos.

Iniciando-se pela Instituição A, a mesma informou que:

Se fosse pra eu te falar alguns riscos que a gente sofre todo mês seria: chuva e falta de vendas. Todo mês nós estamos expostos a isso. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Para todos os empreendimentos analisados, o gerenciamento dos riscos deveria ser de suma importância dado a sua importância e impacto no resultado final.

Esses impactos que você fala poderia ser por exemplo o fato de a chuva poder estragar alguns produtos né? E acho que se o outro risco acontecer o que pode gerar é desmotivação né...o pessoal se mobiliza todo pra depois não vender nada. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

No âmbito de análises qualitativas e quantitativas dos riscos:

Falando de números...a chuva tira os clientes né? O povo fica com mais preguiça de sair de casa...e isso também vai chegar lá no outro, que é o de vendas. Se não vendermos, não conseguimos pagar a caixinha, e isso impacta nosso valor de caixa geral. Te falo que quando esses dois riscos acontecem é um desastre viu? (risos). (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019.)

Como resposta aos riscos, os mesmos demonstraram se preocupar com esta questão, como pode ser visto na fala abaixo:

Bom...pra prevenir esses riscos a gente tenta chamar a atenção dos clientes com atrações e tal, porque a chuva sempre tem (risos). (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Além disso, no controle e monitoramento, foi informado que:

A gente tá sempre monitorando essas duas coisas...a chuva não tem o que fazer né, já tem a estrutura, o que a gente faz é sempre investir nas atrações, pra chamar a atenção da cidade. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Portanto, diante do exposto, classificou-se a Instituição A como parcialmente conforme uma vez que faz uma análise superficial dos seus riscos, mas têm bem definidos quais são alguns deles e como contorná-los.

No que diz respeito à Instituição B, a mesma informou que:

Eu não cheguei a mapear esses riscos não, a única coisa que tenho claro é que se a prefeitura barrar algum projeto tenho outros 200 pra apresentar. Sem projeto a gente não fica. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Esta instituição detém de uma liderança muito proativa e com muitas ideias de novos projetos. Esta informação fica clara nas visitas realizadas. Quanto a análise qualitativa e quantitativa:

Olha, te falar que por não ter pensado em outros riscos, eu não consigo ver esses impactos. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Quanto as respotas e monitoramento aos riscos foi reforçado a questão do mapeamento falho dos riscos. Diante do exposto, pela falta de estruturação desta instituição nesse gerenciamento, classificou-se como Não Conforme.

Por fim, a instituição C informou que:

Eu consigo pensar em alguns riscos, mas nunca escrevi sobre eles...nas missões em específico acho que o que mais rola é a falta de recurso sabe? Temos muita dificuldade em conseguir a comida pra todos os dias, os transportes, essas coisas, é um trampo grandão. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Em conversa, a liderança apresentou documentos fotográficos que demonstram a utilização de ônibus para o transporte das crianças para a outra cidade. Diante desta realidade que ele expõe o risco de não conseguir este empréstimo.

Então, na missão pode acontecer da gente não conseguir o rango da criançada pra todos os dias, faltar transporte e não conseguirmos entrar nas instituições que ajudamos. Mas assim Jac, nesses quatro anos de projeto nunca aconteceu, é só um risco, sempre ficamos na tampa mas no final a gente sempre consegue (risos). (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Quanto a análise qualitativa e quantitativa:

Bom, eu acho que isso entra o bem estar da criançada né... dar comida pra eles é o mínimo que o projeto pode fazer. A falta de transporte acarreta em não fazer a missão (risos) porque sempre fazemos fora da cidade do Rio. Eu acho que encaixa também a decepção das crianças quando não conseguimos executar a missão do jeito que sonhamos; elas criam uma expectativa né velho. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Nesta análise, tomou-se o cuidado com os termos "qualitativo" e "quantitativo", a fim de que os membros conseguissem entender o questionamento. Porém, os mesmos se sentiram a vontade para informar quando não detinham do conhecimento de tal expressão ou ferramenta.

Em termos de grana é difícil porque sempre é tudo ganhado (risos) mas caso não conseguíssemos mexeríamos no dinheiro do apadrinhamento que não é pra isso saca? Não deixaríamos de faltar comida ou transporte nem a missão. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Sobre o monitoramento e controle:

Eu acho que controlo esses riscos com planejamento, gastei agora em Jac? (risos), mas é sério, eu planejo muito as missões, eu penso e procuro resolver todos os possíveis problemas enquanto elas ainda não afetam a alegria da criançada. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Dada estas respostas, classificou-se a instituição C como Conforme uma vez que entende, mapeia e controla alguns de seus riscos mais críticos.

A tabela 13 apresenta a síntese do que foi observado nas três instituições referente ao gerenciamento de riscos.

Área	Instituição A	Instituição B	Instituição C
<b>Gerenciamento dos Riscos</b>	Parcialmente Conforme	Não Conforme	Conforme

Tabela 13 – Riscos

A importância desta área se dá pela importância destas instituições desenvolverem opções e soluções para problemas que podem vir a ocorrer. Tratam-se de instituições com recurso escasso e que precisam se planejar de forma sistêmica a fim de evitar ao máximo os erros no processo.

#### 4.1.1.10 Aquisições

Trazendo-se os processos necessários para a realização de um gerenciamento de aquisições, têm-se segundo PMI (2013):

- Planejamento das aquisições;
- Conduzir as aquisições;
- Administração das aquisições;

Para a Instituição A, as aquisições são vistas da seguinte forma:

Aquisições é tudo que já compramos pra realizar o evento né? Então a gente teve a aquisição que comprou uma vez só, tipo as lâmpadas e tem as aquisições que precisa comprar todo mês, as atrações por exemplo. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Verificou-se uma dificuldade destes membros de visualizarem a definição real de aquisições, incluindo as definições de planejamento, condução e administração. Como os outros gerenciamentos, neste também pode ser verificado a presença da liderança na condução:

Eu que cuido dessa parte, entrego uma lâmpada pra cada membro e sou responsável por guardar elas. A gente tem que ter cuidado né, se não acaba. Geralmente eu consigo as atrações também, mas isso mais gente me ajuda. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Nesta instituição verifica-se a falha nas anotações e controle das aquisições. Os recursos são guardados e mantidos sem uma prévia de verificação e controle de quantidade. Este fato pode ser visto na fala abaixo:

Eu não anoto não, entrego pra todo mundo quando estamos montando as barracas. A mesma coisa acontece com as atrações, não tem muita formalização não, geralmente conseguimos de graça e isso é a melhor opção. (Entrevista respondida por Joice e realizada no dia 13/09/2019).

Dado as respostas obtidas, classificou-se a instituição A como parcialmente conforme, uma vez que falha na administração das aquisições, onde poderia tentar parcerias, fechar pacotes, viabilizar ações que os ajudassem a minimizar cada vez mais este custo.

No que diz respeito a instituição B:

Não chegamos nessa fase ainda né, mas as aquisições serão muitas...não tenho mapeado, mas são projetos muito grandes. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

A maioria dos projetos desta Instituição B ainda não estão sendo executados, apenas planejados. Apenas um deles está sendo praticado atualmente. Para conduzir as aquisições, a entrevistada expõe que:

Eu pretendo acompanhar e eu mesma comprar tudo. Ainda mais que o financiamento inicial será meu (risos). (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019.)

Por ser um planejamento e sonho pessoal da liderança, a mesma se propôs a arcar financeiramente com as atividades iniciais dos projetos da instituição. Por isso, na questão de aquisições, em sua maioria, ela direciona a ela mesma. Quando questionada sobre a administração:

Nisso eu sou muito rigorosa...é preciso ter muito cuidado porque se não perde, some, acontece de tudo. Pretendo criar uns controles sabe, pra mapear e saber onde tá cada coisa. (Entrevista respondida por Cristina e realizada no dia 16/09/2019).

Este empreendimento em específico ainda não conseguiu chegar na fase de adquirir sua infraestrutura completa, porém apresenta métodos para controle e administração destas compras, requisitos citados como necessários para um bom gerenciamento de aquisições. Por estes motivos, esta instituição foi classificada como conforme.

Por fim, a instituição C delata que:

Olha, para as missões a gente planeja tudo que vai comprar, juro! (risos) a grana é muito escassa Jac, se a gente não planejar fica sem. Eu penso por dia e faço uma média do quanto a criança come, te falar que não é pouco não viu (risos). (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

As aquisições desta instituição são as de maior quantidade. Trata-se do material necessário para as oficinas e aulas que são ministradas. Porém, para as missões em específico, que são o foco de estudo desta instituição, as aquisições são menores e dizem respeito as compras que precisam ser feitas para o cotidiano das crianças naqueles dias de viagem. Quando questionados sobre a condução:

A gente divide quem vai comprar, quem vai fazer, quem vai cuidar pra não acabar toda a comida de uma vez só (risos), tem que dividir tudo né (risos). Mas falando sério, conto com uma rede de apoio boa demais, a gente consegue conduzir bem as compras. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

O fato de os voluntários desta instituição serem as mães de algumas crianças agraciadas com o projeto, há uma administração por parte das mesmas que detém de um conhecimento prévio de quantidades e de controle. Essa afirmação pode ser verificada na fala abaixo:

A gente não tem um super controle não, tem a lista com o que comprou e o que cada um vai fazer. Mas varia muito, cada missão é de um jeito e com uma quantidade de criança, essa parte ainda estamos meio perdidos. As mães que me ajudam...eu só obedeço. Elas sabem quanto cada um come, anotam tudo, fazem uma lista pra mim, elas são tudo nesse projeto. (Entrevista respondida por Luis e realizada no dia 23/09/2019).

Diante das respostas, classificou-se como parcialmente conforme, dado que ainda apresentam uma administração deficiente.

Área	Instituição A	Instituição B	Instituição C
<b>Gerenciamento das Aquisições</b>	Parcialmente Conforme	Conforme	Parcialmente Conforme

Tabela 14 – Aquisições

#### 4.1.2 Classificação Geral quanto a Conformidade

Por fim, após a verificação das nove áreas do gerenciamento de projetos, tem-se a necessidade de classificar cada instituição quanto à conformidade geral com a teoria. Considerou-se inicialmente que o critério para definí-las como conformes seriam o fato de apresentarem cinco os mais áreas classificadas como "Conformes" e "Parcialmente Conformes".

Sintetizando as observações realizadas, alguns pontos importantes foram verificados e que vão de encontro com os objetivos específicos deste estudo. Por isso, elencou-se, diante da análise de dados, pontos de atenção que devem ser levados em consideração:

- Liderança

Nos três empreendimentos estudados verificou-se a presença forte de uma figura única de liderança, que em diversas ocasiões demonstra uma alta proatividade em resolver as adversidades que tendem a aparecer no cotidiano das instituições.

- Gestão

Nas observações, verificou-se uma alta dificuldade das organizações em gestão, tanto de pessoas quanto dos projetos.

- Envolvimento

Por todos terem como membros os voluntários, tornou-se visível a dificuldade com esta realidade. Mesmo apresentando grande força de vontade em ajudar, os voluntários tendem a oferecer restrições que dificultam na execução completa de atividades.

- Conhecimento

O conhecimento se tornou o item chave do estudo, uma vez que foi verificado que nas três instituições haviam muito conhecimento, força de vontade e proatividade para mudar seus respectivos problemas sociais, porém, verificou-se a ausência de conhecimento técnico que auxilie em questões burocráticas além de implementações de modelos de gestão e ferramentas de controle que visem melhorar seus processos internos.

- Apoio Externo

Quando envolvidas com tarefas que necessitavam de questões burocráticas, verificou-se que o empreendimento que detém de ajuda externa conseguiu lidar melhor com a situação. Acredita-se que por se tratar de uma Incubadora formada por acadêmicos, este auxílio beneficie em questões deficientes nos outros dois empreendimentos.

Diante destas informações, a tabela 15 demonstra o compilado final da análise de conformidade diante das 9 áreas de Gestão de Projetos.

<b>Restrições</b>	<b>Instituição A</b>	<b>Instituição B</b>	<b>Instituição C</b>
<b>Gerenciamento de Integração</b>	Parcialmente Conforme	Conforme	Não Conforme
<b>Gerenciamento de Escopo</b>	Neutra	Parcialmente Conforme	Não Conforme
<b>Gerenciamento de Tempo</b>	Parcialmente Não Conforme	Neutra	Neutra
<b>Gerenciamento de Custo</b>	Parcialmente Não Conforme	Não Conforme	Conforme
<b>Gerenciamento da Qualidade</b>	Não Conforme	Neutra	Não Conforme
<b>Gerenciamento dos Recursos Humanos</b>	Conforme	Parcialmente Não Conforme	Conforme
<b>Gerenciamento das Comunicações</b>	Parcialmente Conforme	Neutra	Conforme
<b>Gerenciamento dos Riscos</b>	Parcialmente Conforme	Não Conforme	Conforme
<b>Gerenciamento das Aquisições</b>	Parcialmente Conforme	Conforme	Parcialmente Conforme

Tabela 15 – Síntese 9 áreas

Analisando a tabela, constatou-se, a partir do modelo criado neste estudo de classificação, que dos três empreendimentos analisados, dois detêm de práticas de Gestão de Projetos. Este resultado se deu uma vez que a soma de notas "Conforme" e "Parcialmente Conforme" foram maiores ou iguais a cinco em duas das três instituições. Esta síntese pode ser verificada na Tabela 16.

<b>Classificação</b>	<b>Instituição A</b>	<b>Instituição B</b>	<b>Instituição C</b>
<b>Conforme</b>	1	2	4
<b>Parcialmente Conforme</b>	4	1	1
<b>Total</b>	5	3	5

Tabela 16 – Compilado Classificações

## 5 Considerações Finais

O presente trabalho analisou, por meio de observações e entrevistas, a realização dos trabalhos de três empreendimentos brasileiros no intuito de verificar se os mesmos detinham, em suas atividades, a utilização de Gestão de Projetos. Assim, os objetivos iniciais foram alcançados e constatou-se que muitas das vezes as sub-áreas de Gestão de Projetos pôde ser verificada de maneira mais simplificada ou até mesmo menos formalizada do que a defendida em ambiente acadêmico.

Analisando os empreendimentos diante da estratificação das nove áreas do Gerenciamento de Projetos, constatou-se que dois dos três empreendimentos analisados praticam de alguma forma ações defendidas na teoria da metodologia. Esta classificação foi realizada através da execução de check lists com itens elencados como premissas básicas da literatura, e análise de respostas às entrevistas realizadas. Por meio das respostas dadas, objetivava-se verificar ações parecidas ou que obtivessem a mesma finalidade das premissas da metodologia de Gestão de Projetos. As observações não participantes também auxiliaram na tomada de decisões quanto à classificação.

Com isso, através do estudo realizado, verificou-se que a formalização e existência de documentos rígidos dificulta a aplicação desta metodologia em cenários distintos. Acredita-se que deva-se investir na elaboração e divulgação de modelos simplificados que tendam a auxiliar organizações a se estruturarem, utilizando de ferramentas úteis a otimizarem seus processos internos, obtendo um melhor resultado final.

Assim sendo, para construções de trabalhos futuros, sugere-se a realização de um modelo simplificado de Gestão de Projetos que seja aplicável à realidades distintas, como a verificada em projetos sociais. Além disso, torna-se necessário a execução deste trabalho com um número maior de empreendimentos, buscando verificar quais áreas são de mais difícil compreensão e aplicação por parte dos membros.

## Referências

- ALBUQUERQUE, A. C. C. de. *Terceiro setor: história e gestão de organizações*. [S.l.]: Summus Editorial, 2006. 14
- ANDION, C. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. *Revista de administração contemporânea*, SciELO Brasil, v. 9, n. 1, p. 79–101, 2005. 23
- ARMANI, D. *Como elaborar projetos?: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais*. [S.l.]: Tomo, 2000. 14, 21
- ARMSTRONG, D. et al. The place of inter-rater reliability in qualitative research: an empirical study. *Sociology*, Cambridge University Press, v. 31, n. 3, p. 597–606, 1997. 25
- BASAK, B. Cost management in an imperfect world: Bridging the gap between theory and practice. *ICEC Cost Management Journal*, 2006. 19
- BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. [S.l.]: Bookman Editora, 2009. 28
- CALBINO, D.; PAULA, A. P. d. P. d. A gestão na economia solidária: um estudo nas incubadoras de empreendimentos solidários. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, Universidade Federal de Minas Gerais, v. 5, n. 1, p. 108–126, 2012. 15
- COUTINHO, K. R. R. et al. Programa de alfabetização solidária na unesp: ferramenta de inclusão social e cidadania através da extensão universitária. In: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA (UNESP). *Congresso de Extensão Universitária*. [S.l.], 2005. p. 118. 23
- CURY, T. C. H. Elaboração de projetos sociais. *Gestão de projetos sociais*. São Paulo: AAPCS, p. 37–58, 2001. 14
- DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. et al. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos. *Editores Qualitymark, SP*, p. 30, 2003. 19, 20
- DINSMORE, P. C.; NETO, F. H. S. *Gerenciamento de projetos e o fator humano*. [S.l.]: Qualitymark Editora Ltda, 2006. 18, 20, 21, 44, 50
- DRUCKER, P. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios (c. malferrari, trad.). São Paulo: Cengage Learning, 2013. 28
- DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de pesquisa*, SciELO Brasil, n. 115, p. 139–154, 2002. 25
- FALCONER, A. P.; LUCAS, A.; SALAMON, L. A emergência do terceiro setor—uma revolução associativa global. *Revista de administração*, v. 33, n. 1, p. 5–11, 1998. 23
- FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 25–33, 1997. 22
- FILHO, G. C. de F. A temática da economia solidária e suas implicações originais para o campo dos estudos organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 37, n. 1, p. 11–32, 2003. 23

- FLICK, U. Introdução à coleção pesquisa qualitativa. *Gibbs G. Análise de dados qualitativos. Tradução Roberto Cataldo Costa; supervisão, consultoria e revisão técnica Lorí Viali. Porto Alegre: Artmed, 2009. 24*
- FRAME, J. D. *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques, and people*. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2003. 18
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. *São Paulo, v. 5, 2002. 24*
- HELDMAN, K. *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI*. [S.l.]: Gulf Professional Publishing, 2006. 18
- HUDSON, M. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receber*. [S.l.]: Pearson Education, 2002. 22
- JORDAO, C. et al. Gerenciamento de projetos—guia do profissional: Abordagem geral e definição de escopo. *Rio de Janeiro: Brasport Editora, 2006. 17*
- KEELING, R. *Gestão de projetos*. [S.l.]: Editora Saraiva, 2017. 22
- KERZNER, H. Strategic planning for project management using a maturity model. *Wiley, 2001. 19, 38*
- LANGE, C. M. A construção de conhecimentos em espaços de economia popular solidária (o sentido pedagógico do projeto esperança/coesperança). 2011. 23
- MACIEL, W. L. d. S. et al. Estratégias adotadas por organizações do terceiro setor numa perspectiva de accountability sob a abordagem de orientação: o caso aeabas. Universidade do Estado de Santa Catarina, 2005. 15
- MENEZES, L. d. M. *Gestão de projetos*. [S.l.]: Atlas, 2005. 17
- MINAYO, M. C. d. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. C. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. In: *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. [S.l.: s.n.], 2015. 14
- MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. [S.l.]: Editora Vozes Limitada, 2011. 24
- NETO, F. D. M.; FROES, C. Responsabilidade social e cidadania empresarial. *Rio de, 1999. 14*
- PMI, A. guide to the project management body of knowledge (pmbok guide). In: *Project Management Institute*. [S.l.: s.n.], 2013. v. 5. 17, 18, 19, 20, 21, 31, 36, 47, 52
- QUEIROZ, M. I. P. d. Relatos orais: do indizível ao dizível. *Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil, 1988. 24*
- SAMPIERI, R. H. et al. *Metodologia de pesquisa*. [S.l.: s.n.], 2006. 24
- SCHMITT, C.; TYGEL, D. Agroecologia e economia solidária: trajetórias, confluências e desafios. *Agricultura familiar camponesa na construção do futuro. Rio de Janeiro: AS-PTA, 2009. 14*
- SINGER, P. I.; SOUZA, A. R. de. *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. [S.l.]: Editora Contexto, 2000. 23

- SMITH, P. Bim implementation—global strategies. *Procedia Engineering*, Elsevier, v. 85, p. 482–492, 2014. 19
- STEPHANOU, L.; MULLER, L. H.; CARVALHO, I. C. d. M. Guia para elaboração de projetos sociais. *São Leopoldo, RS: Sinodal, Porto Alegre/RS: Fundação Luterana de Diaconia*, 2003. 21, 22
- VALERIANO, D. L. *Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia*. [S.l.]: Pearson Education, 2004. 18
- VARGAS, R. V. Gerenciamento de projetos, 2ª edição. *Editora Brasport, Rio de Janeiro*, 2000. 18
- VARGAS, R. V. *Gerenciamento de Projetos (6a edição)*. [S.l.]: Brasport, 2005. 26
- VARGAS, R. V. *Gerenciamento de Projetos 9a edição: estabelecendo diferenciais competitivos*. [S.l.]: Brasport, 2018. 17
- VIANNA, H. M. Metodologia da observação. *Pesquisa em*, 2003. 25

# APÊNDICE

# A Questionário Empreendimento A, B e C

## A.1 1º Etapa

1. Para você, qual é o maior impacto desse empreendimento na sociedade?
2. Atualmente, qual é o objetivo desse empreendimento?
3. Como o empreendimento está organizado em questão de funções e responsabilidades?

## A.2 2º Etapa - Instituição A

- 1- Há a existência de algum documento que têm todas as informações do empreendimento?
- 2- Antes de iniciar o planejamento, vocês já têm uma ideia do que será realizado no evento? Essa informação é escrita em algum lugar?
- 3- Como vai sendo controlado esse tempo de preparação até o evento? Tem algum responsável?
- 4- Como o empreendimento reage diante de mudanças no planejamento?
- 5- Em que momento vocês pensam no que vão precisar para o evento?
- 6- Você acredita que o evento atende as necessidades das pessoas que estão interessadas nele?
- 7- Vocês dividem os trabalhos entre os membros?
- 8- Como você controla o que está dando certo ou não?
- 9- Vocês tem um tempo de um mês pra planejar o evento né? Dá tempo de planejar tudo?
- 10- Vocês pensam no que precisa ser resolvido primeiro? Como por exemplo o que é urgencia ou não, já que o tempo é curto.
- 11- Em que momento vocês pensam no que vão precisar?
- 12- Vocês criam um cronograma de atividades?
- 13- Em questão de dinheiro, como funciona?
- 14- Existe uma arrecadação?
- 15- Qual o momento que vcs pensam nos custos?
- 16- Você acha que o evento no geral tem qualidade?
- 17- Vocês alguma vez já ouviram os clientes para saber se eles gostam do que é exposto?
- 18- Como vocês garantem que o evento tem qualidade?
- 19- Como são divididas as atividades entre vocês?
- 20- Vocês fazem formações com os membros?
- 21- Vocês sabem hoje quem se interessa pelo evento?
- 22- Vocês tem algum planejamento para se comunicar? Trocar informações?
- 23- O que você acha que o pessoal que está interessado esperada do evento?
- 24- Você sabe quais são os riscos que envolvem o evento?
- 25- Esses riscos impactam financeiramente se acontecerem?
- 26- Se os riscos acontecerem, você já sabe o que fazer?
- 27- Como controlar para que o risco não aconteça?
- 28- Quais você acha que foram as aquisições do evento?
- 29- Como vocês lidam com essas aquisições, quem cuida, como?
- 30- Tem algum tipo de controle?

## A.3 2º Etapa - Instituição B

- 1- Existe algum documento que dá início ao projeto?
- 2- Todos os associados sabem das informações dos projetos?
- 3- Como é realizado o controle das atividades realizadas no projeto?
- 4- Nestes projetos já consta o recurso, as necessidades atingidas e os trabalhos que serão realizados. Como vocês elaboraram essas informações?
- 5- Quem cuidará do andamento dos projetos?
- 6- Como são definidas as atividades dos projetos e quem será os responsáveis por elas?
- 7- Você tem noção da duração de cada etapa desses projetos?
- 8- Você já sabe o que vai precisar para executar o projeto?
- 9- Vocês elaboram um cronograma de atividade?
- 10- Você tem uma ideia dos custos gerais desses projetos?
- 11- Como você analisa a qualidade dos projetos?
- 12- Como você garante que a qualidade está presente nos trabalhos?
- 13- Como são divididas as atividades?
- 14- Vocês fazem algum tipo de treinamento?
- 15- Quem você acha que se interessa pelos projetos do instituto?
- 16- Vocês tem algum momento de reunião? De repasse?
- 17- Como vocês se comunicam fora do instituto?
- 18- Hoje o projeto tem algum risco?
- 19- Se esse risco acontecer, ele afeta financeiramente ou de alguma outra forma?
- 20- Você tem alguma ação planejada caso esse risco venha a acontecer?
- 21- Como você controla para que esse risco não aconteça?
- 22- Quais você acha que foram as aquisições para o projeto?
- 23- Tem alguém que cuida dessas aquisições?
- 24- Como vocês controlam?

## A.4 2º Etapa - Instituição C

- 1- Existe algum documento que explique como funciona as missões?
- 2- Tem uma definição inicial antes de começar efetivamente?
- 3- Como é controlado todo o processo das missões?
- 4- Qual o momento que vocês sentam em pensar na missão como um todo? O que vão precisar, quantidades, pessoas?
- 5- Como os padrinhos acompanham a missão? Eles ficam sabendo?
- 6- Quem controla as decisões que são tomadas?
- 7- Como são definidas as atividades que serão realizadas na missão?
- 8- Quem pensa o que será feito primeiro? Como é feito isso?
- 9- Antes de ir pra missão, você tem noção de duração das atividades que está propondo a fazer? E em que momento você pensa no que vai precisar para executar a missão?
- 10- Vocês já fizeram um cronograma de atividades?
- 11- Como funciona a questão de dinheiro para as missões? O projeto que dá as coisas ou vocês pedem doação?
- 12- Vocês têm um controle desse custo pra ele não ser muito alto?
- 13- Você acha que a missão é um projeto que tem qualidade?
- 14- Como você garante que as crianças sairão de lá satisfeitas?
- 15- Quem controla as atividades para garantir que elas saiam como o planejado?
- 16- Como vocês dividem as funções na missão?
- 17- Vocês fazem algum treinamento com as crianças e os voluntários?
- 18- Quem hoje se interessa pelo projeto?
- 19- Vocês se reúnem em datas pré-estabelecidas?
- 20- Como são feitos os repasses de informação?
- 21- Você sabe quais são os riscos da missão hoje?
- 22- Esses riscos, se acontecerem, eles afetam de que forma no projeto?
- 23- Você tem alguma ação em mente caso esse risco aconteça?
- 24- Como você controla para que esses riscos não aconteçam?
- 25- Quais você acha que foram as aquisições para o projeto?
- 26- Tem alguém que cuida dessas aquisições?
- 27- Como vocês controlam?