

UMA ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR

Catiuscia Fonseca Lima

Núcleo de Pesquisa Planejamento e Gestão NPPG/UFRJ, RJ, Brasil
catiuscia.fonseca@gmail.com

José Luiz Fernandes

Pós-doutor em Engenharia Nuclear pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil
Professor do Departamento Engenharia de Produção do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil
jluizfernandes@gmail.com

Eduardo Linhares Qualharini

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil
Professor da Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil
qualharini@poli.ufrj.br

RESUMO

O presente artigo aborda uma discussão do gerenciamento de projetos nas organizações do terceiro setor, além de fazer uma análise sobre as organizações, sem fins lucrativos e a situação e o planejamento dos projetos sociais. Neste artigo explicita-se a importância do gerenciamento de projetos aplicada em ONGs, além de detalhar sobre duas abordagens de gerenciamento de projetos para o terceiro setor, o PMD pro e o PMI para o terceiro setor, desenvolvidos com as boas práticas do PMBoK.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Gerenciamento de Projetos. Projetos Sociais.

ABSTRACT

This article deals with a discussion of project management in third sector organizations, as well as an analysis of nonprofit organizations and the planning status of social projects. This article explores the importance of project management applied to NGOs, in addition to detailing two approaches project management for the third sector, PMD pro and PMI for the third sector, developed with PMBoK good practices.

Keywords: Third sector. Project management. Social projects.

1 INTRODUÇÃO

Junto à modernização da sociedade, manifesta-se uma sucessão de carências sociais agravando uma crise devido ao encolhimento de serviços públicos que preencha a ausência dessas deficiências sociais. É exatamente neste contexto que se insere o terceiro setor, posicionando-se através de projetos sociais com o objetivo de promover a inclusão social e a cidadania da população em situação de vulnerabilidade social.

Apesar das organizações disporem de vários projetos para intervir nas questões sociais apresentadas, elas ainda não têm uma estruturação dos processos bem definidos e os seus objetivos são bem vagos.

Nessa conjuntura, a aplicação das técnicas e conhecimento no gerenciamento de projetos podem trazer benefícios a estas organizações minimizando as dificuldades enfrentadas em seus projetos sociais, assegurando um melhor desempenho com resultados mais eficientes e eficazes.

Kerzner (2003), aconselha a aplicação de uma metodologia, pois aumenta a performance, a comunicação e a interação das partes interessadas, como também a utilização de técnicas de planejamento, monitoramento e controle, que facilitarão uma maior confiança da equipe no direcionamento do projeto. (KERZNER, 2003 *apud* SANGAWA *et al.*, 2015)

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo desenvolver uma análise de como o gerenciamento de projetos no terceiro setor pode aumentar a eficiência das organizações, contribuindo para a estabilidade dos projetos sociais. A construção deste artigo foi feita baseado em pesquisas bibliográficas de caráter exploratório.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Terceiro Setor

A sociedade é constituída dentre três setores, dos quais estão o primeiro setor que está relacionado ao governo e sua faculdade para constituir, efetivar e fazer cumprir leis; o segundo setor relacionado ao mercado que é alicerçado na produção de bens e consumo, objetivando o lucro e o terceiro setor que é constituído por Organizações não governamentais (ONGs), entidades beneficentes, instituições religiosas, centros sociais, clubes de serviços etc., que atuam com práticas sociais e viabilizam o fornecimento de bens e serviços de caráter público e também coletivo. (INSTITUTO FONTE, 2012; SANTOS, 2012; XAVIER e CHUERI, 2008)

O Terceiro Setor não é público e nem privado, mas caracteriza-se por ter uma ligação com ambos os setores, pois “ele deriva sua própria identidade da conjugação entre a metodologia deste com as finalidades daquele”. (PAES, 2012, p. 180)

O terceiro setor é um conjunto de organizações, sem fins lucrativos, porém, tem vários tipos de organizações dentro do setor - aquelas com objetivos públicos, apesar de não ser componente do governo, que fornecem bens e serviços de interesse da sociedade em geral, por exemplo, nas áreas da educação, da saúde, assistência social e cultura; e também aquelas cujos objetivos são coletivos privados, pois são voltadas especificamente para os seus membros, como as associações de moradores de bairro. (FRANCO, 1997 *apud* COELHO, 2000). Coelho (2000) assevera que é preciso não misturar os significados de “coletivo” e “público”.

O termo “terceiro setor” foi utilizado inicialmente nos Estados Unidos por pesquisadores na década de 70 e depois também por pesquisadores europeus na década de 80 (FRANÇA, 2015), entretanto, o setor voluntário sempre esteve presente na sociedade, a maioria era “ligada a organizações religiosas e étnicas”. O terceiro setor desenvolve-se devido ao pluralismo religioso no Brasil, mas as associações mesmo tendo a sua origem ligadas a religiosidade, também “são motivadas por valores de cidadania”. (COELHO, 2000, p. 31).

O número de entidades organizacionais, sem fins lucrativos, amplia-se quando o estado adota políticas neoliberais com o intuito de diminuir a intervenção relativa às questões sociais, conseqüentemente, transfere a responsabilidade para a sociedade civil, que se ver obrigada a resolver seus próprios problemas; e também se expandir quando há um “aumento do associativismo a partir da década de 70 em todo mundo” (PEREIRA, 2013, p. 27).

A expressão ONG foi criada pela ONU (Organização das Nações Unidas), em 27 de fevereiro de 1950 com a resolução 288 do seu Conselho Econômico e Social, com o propósito de constituir “às organizações internacionais que, embora não representassem governos, pareciam significativas o bastante” “para integrar no seu do seu sistema de representação” (FERNANDES, 1997 e VAKIL, 1997 *apud* MOTA *et al.*, 2007, p. 6).

As organizações do terceiro setor estão previstas nos incisos I, III, IV e V do art. 44 do Código Civil (Lei nº 10.406/2002), o qual classifica as pessoas jurídicas de direito privado como as associações, as sociedades, as fundações, as organizações religiosas, os partidos políticos e as empresas individuais de responsabilidade limitada. (BRASIL, 2002 *apud* CRCRS, 2016).

De acordo com a Lei Federal N° 13.019/14 em sua edição,

“Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil [...]”. (BRASIL, 2014)

2.2 Planejamento de Projetos Sociais

“Projeto social é uma ação social planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades baseados em uma qualidade limitada de recursos (humanos, materiais e financeiros) e tempo” (ARMANI, 2009, p. 18). É um planejamento para resolver um problema ou atender a uma deficiência social. (CAMPOS *et al.*, 2000)

Segundo Kauchakje (2008), um projeto social é dividido em dois ciclos com fases e processos sequenciais, apesar de que essas sequências podem se modificar ou até mesmo agregar-se:

- a) Ciclo de desenvolvimento de projetos sociais: Inicia-se principalmente quando uma “situação social negativa ou conflitante” é demandada às organizações governamentais ou à sociedade civil para uma possível intervenção, ou quando por motivos relacionados a “moradia, alimentação e a garantia de renda” são incentivadas por leis sociais e previstas nas políticas sociais. (KAUCHAKJE, 2008, p. 122)
- b) Ciclo de planejamento de projetos sociais: são várias etapas a serem seguidas no planejamento de projetos sociais, mas se destacam a avaliação complexa da conjuntura social que é o “objeto da intervenção”, a área que será executado o projeto e o que for referente ao público-alvo. (KAUCHAKJE, 2008, p. 124)

“Planejamento é um processo político e técnico que envolve ética”, é um esforço que antecipa um cenário almejado traçando caminhos para alcançar os objetivos ante aos fatos

considerados negativos em relação aos “termos sociais, econômicos, culturais e políticos” (KAUCHAKJE, 2008, p. 09).

O planejamento de projetos sociais, no seu estágio de elaboração, compreende um sequenciamento de fases:

a) Identificação da problemática:

Kauchakje (2008) assegura que, para identificar o problema é necessário reunir e analisar qualquer informação acessível, pois combinando todos os dados disponíveis possibilitará a identificação das circunstâncias que se deparam o público-alvo dentro das áreas definidas como prioritárias pelas políticas sociais.

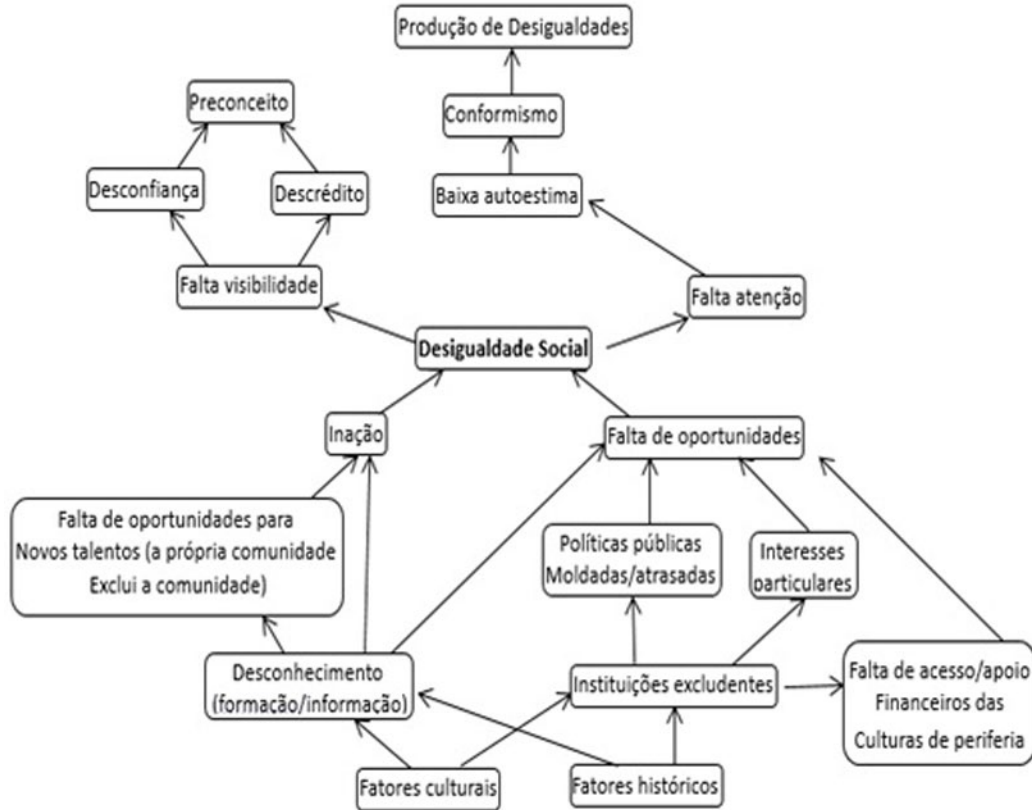
É preciso ter todas as informações atuais sobre o tema, os quais sejam explicadas em “termos quantitativos e qualitativos”. Para esse fim, são necessários indicadores que sejam capazes de contribuir com maior precisão para a estruturação do “cenário do projeto” (CAMPOS *et al.*, 2000, p. 18).

b) Análise da problemática:

Após de identificar o problema é imprescindível determinar quais as possibilidades possíveis assegurarão que o problema detectado poderá ser solucionado e implementar diversos meios para atingir essas possibilidades, ou seja, inúmeras formas de projetos que propiciem a sua realização (CAMPOS *et al.*, 2000).

Para Armani (2009, p. 45), deve-se analisar as problemáticas mais consistentes e as suas origens com o intuito de compreender o “fenômeno em análise”. Armani (2009) apresenta como metodologia chamada de “árvore de problemas e consequências” que é utilizada para hierarquizar tais “situações-problema” de forma que elas apresentem-se associadas em uma rede de causa e efeito. A figura 1 ilustra uma árvore do problema relacionada a comunidade cultural Quilombaque delineando qual era o seu problema central e quais seriam as causas desse problema. (GESTÃO CULTURAL, 2017).

Figura 1: Árvore de problemas



Fonte: Gestão Cultural

c) Análise de viabilidade e sustentabilidade:

O estudo de viabilidade deve ser elaborado antes da realização da “proposta de projeto social”, pois é através desse estudo que pode-se “conhecer a real necessidade da área” de intervenção e também servirá como sustentação para criar a proposta. (XAVIER e CHUERI, 2008, p. 15)

Para a análise de viabilidade de um projeto será necessário para sua realização considerar alguns aspectos principais: **social** - considera em que o projeto pode trazer relevância para os beneficiários; **técnica** - verifica se a metodologia empregada é conciliável com os recursos disponíveis; **operacional** - averigua a estrutura organizacional da organização executora, se ela tem experiências anteriores com relação ao objeto de intervenção e se a equipe tem capacitação técnica, etc.; **financeira** - avalia se o orçamento disponível é suficiente para execução completa do projeto; e ambiental, contempla a questão que envolva o meio ambiente, caso o projeto possa influenciar em mudanças que o prejudique. (CAMPOS *et al.*, 2000)

Além dentre todos estes aspectos a serem analisados, é preciso considerar as partes envolvidas e identificar quais as suas expectativas com relação ao projeto e até que ponto os seus interesses podem ou não trazer riscos para o desenvolvimento do projeto, pois os projetos sociais caracterizam-se por ter uma presença significativa de diferentes atores sociais, que muitas vezes, apresentam diferentes interesses ou até concorrentes. (ARMANI, 2009; CAMPOS *et al.*, 2000).

2.3 Gerenciamento de Projetos segundo PMI

Conforme o PMI (2014, p. 3), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. [] O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível”.

Para que um projeto tenha sucesso, é importante um bom gerenciamento em cada fase do projeto. Gerenciar projetos é aplicar “conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas” (PMI, 2014, p. 5) para que se possam alcançar os objetivos com eficiência e eficácia.

Segundo a PMI (2014, p. 38), todo projeto tem um ciclo de vida que se divide em fases, as quais são contínuas, limitadas em prazos (início ao término) e que podem ser divididas em “objetivos funcionais ou parciais”, em “entregas ou resultados” e “marcos específicos do escopo geral”, dentre outros. Pode ser adaptado de acordo com a necessidade de cada organização, podendo oferecer uma “estrutura básica para o gerenciamento do projeto” não importando qual trabalho está sendo realizado

Os grupos de processos são divididos em cinco processos, os quais subdividem em 47 processos de gerenciamento de projetos. (PMI, 2014). Os processos de Gerenciamento de Projetos segundo o PMI (2014) são: Processos de iniciação (composto por 2 processos); Processos de planejamento (composto 24 processos); Processos de execução (composto por 8 processos); Processos de monitoramento e controle (composto por 2 processos); Processos de encerramento (composto por 2 processos). Segundo o PMI (2014, p. 50) A integração do gerenciamento de projeto, na sua essência, demanda que “os grupos de processos de monitoramento e controle interaja com os outros grupos de processos”.

O PMI (2014, p.60) assegura que “os 47 processos de gerenciamento são agrupados em 10 áreas de conhecimento distintas”, as quais caracterizam-se como um conjunto de conceitos que propiciam um detalhamento das “entradas e saídas do processo” e descreve quais “ferramentas e técnicas” são frequentemente utilizadas nos processos de gerenciamento de projetos. As áreas do conhecimento são: Gerenciamento da integração; Gerenciamento do escopo; Gerenciamento do tempo; Gerenciamento dos custos; Gerenciamento da qualidade; Gerenciamento dos recursos humanos; Gerenciamento das comunicações; Gerenciamento dos riscos; Gerenciamento das aquisições; Gerenciamento das partes interessadas.

2.4 Gerenciamento de projetos no terceiro setor

O conhecimento e a aplicação das melhores práticas em gerenciamento de projeto são elementos essenciais para o sucesso das empresas. E esse contexto não poderia ser diferente no terceiro setor, pois é por meio de projetos que as organizações, sem fins lucrativos, têm suas iniciativas interventivas, porém, as faltas de um aperfeiçoamento nos processos de gerenciamento impedem de alcançar resultados desejados (XAVIER e CHUERI, 2008).

Armani (2000) lista seis benefícios da aplicação do gerenciamento de projetos em organizações sociais: i) legitimidade e credibilidade (melhores resultados); ii) produção coletiva de conhecimento iii) impacto duradouro iv) eficiência; v) eficácia; vi) empoderamento, com a participação de todas as partes interessadas. (ARMANI, 2000 *apud* SANGAWA *et al.*, 2015)

Pensando nas dificuldades do terceiro setor na elaboração de uma metodologia para melhor sistematização dos seus projetos, Xavier e Chueri (2008) propõem a metodologia de

gerenciamento de projetos utilizando das melhores práticas do PMBoK para o terceiro setor. A metodologia é dividida em 5 etapas.

XAVIER e CHUERI (2008) propõem uma metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor. A proposta do projeto social precisa ser criada de modo bem planejado, pois o planejamento é o alicerce para elaboração de uma eficiente proposta. No planejamento é feito um estudo de viabilidade para identificar a real necessidade onde será realizado todo processo de intervenção e a elaboração do plano do projeto estabelecendo o roteiro a ser seguido. Na proposta de projeto, o **processo de planejamento** é definido em 11 passos a saber: (XAVIER e CHUERI, 2008) Identificar o objetivo geral e das partes interessadas; Definição dos objetivos específicos e dos resultados; Planejar o escopo; Planejar o tempo de execução; Planejar os recursos humanos; Planejar as comunicações; Planejar as aquisições/ doações; Planejar as respostas aos riscos; Planejar a qualidade; Planejar os riscos; Consolidar o plano de projetos.

Na proposta de projeto, a **captação de recursos** é definida em 3 passos a saber: (XAVIER e CHUERI, 2008) Planejar a captação de recursos; Realizar a captação de recursos; Assinar acordos com investidores;

Na proposta de projetos existem mais 3 etapas a saber: Realização do projeto, Monitoramento do projeto e Encerramento do projeto:

Os autores Mukai *et al.* (2013, p.14), propõem a utilização das ferramenta de gerenciamento de escopo baseada no PMI e na metodologia de gerenciamento de projetos proposto por Xavier e Cheri (2008) ao projeto Sesi PR/Movimento Nós Podemos Paraná com o objetivo de auxiliar no conhecimento e no gerenciamento de projetos de Responsabilidade Social Corporativa, afirmando a importância na utilização das “técnicas de gerenciamento de escopo podem auxiliar no gerenciamento de projetos”, neste setor, “facilitando a definição e compreensão das atividades que serão executadas.”

2.5 Gerenciamento de projetos segundo o PMD Pro

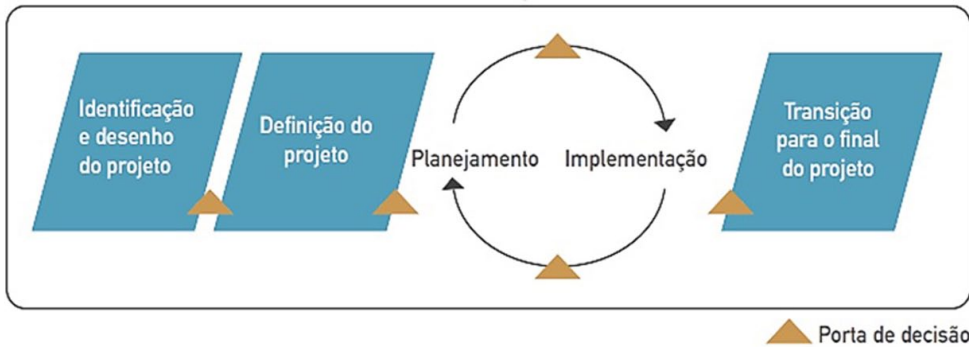
O PMD (*Project Management for Development*) é uma metodologia criada por uma organização chamada de LINGOS composta por 75 ONGs internacionais com intuito de fornecer recursos para melhorar a eficiência nos projetos sociais.

O PMD Pro foi adaptado às melhores práticas de gerenciamento de projetos descritas no PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*), uma publicação do PMI (*Project Management Institute*), para as organizações do terceiro setor. (LINGOS, 2012)

Segundo a LINGOS (2012), para que o setor de desenvolvimento apresente sucesso em seus projetos, é, sem dúvida, primordial ter competência de gerenciamento de projetos para que seja aplicado em toda a vida do projeto.

As fases de vida do projeto são divididas etapas sequenciadas: identificar; definir; planejar e implementar; monitorar, avaliar e controlar (presentes continuamente em toda vida do projeto) e a transição para o projeto final, conforme ilustrado na figura 2.

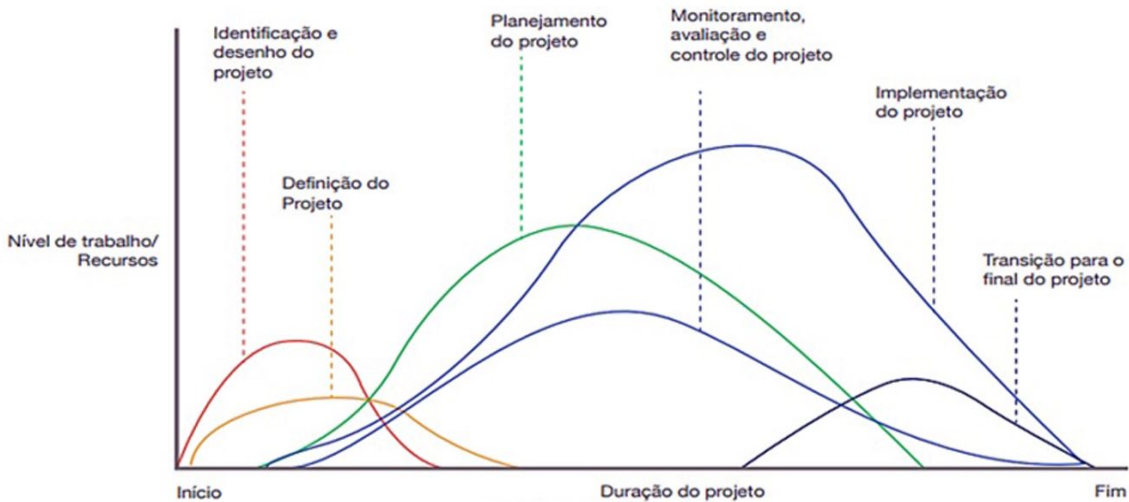
Figura 2: Modelo de projetos por fases do PMD Pro



Fonte: LINGOS (2012)

Apesar do modelo de Projeto por Fases do PMD Pro passar uma ideia de que as fases são diferentes e sequenciais, na realidade durante todo o desenvolvimento do projeto “elas interagem e se sobrepõem”, como ilustra figura 3 a seguir:

Figura 3: Interações de projeto por fases



Fonte: LINGOS (2012)

Existem várias opções de uso da matriz de estrutura lógica, mas a LINGOS (2012, p. 39) sugere a aplicação do modelo de estrutura lógica de quatro níveis, o qual será descrito abaixo no quadro 1 como exemplo a estrutura lógica do projeto Rio Delta, mostrando os pressupostos e os indicadores ligados a cada nível da estrutura lógica.

Quadro 1: Estrutura Lógica do projeto Rio Delta

	Descrição	Indicadores	Meios de verificação	Pressupostos
Impacto	Melhoria da saúde de crianças abaixo de cinco anos especificamente entre as famílias de baixa renda que vivem às margens do rio.	Incidência de doenças transmitidas pela água entre crianças com menos de cinco anos reduzida em 30% até 2012.	Registros de clínicas e hospitais municipais coletados por equipes de saúde móveis.	
Objetivo	Volume reduzido de resíduos fecais despejados no rio	Concentração de E. coli reduzida em 20% (em comparação com os níveis em + 2003) e atende as normas nacionais de saúde e saneamento até 2012. 60% dos resíduos fecais domésticos são descartados através de latrinas ou conexões de esgoto.	Pesquisas mensais, de qualidade da água, realizadas pela EPA e pela autoridade fluvial. Pesquisa de amostra anual realizada pelo município entre 2009 e 2012.	A qualidade da água rio acima permanece inalterada. A água do rio limpa é uma determinante chave do estado de saúde de crianças com menos de 5 anos de idade.
Resultado/ produtos	Latrinas, de qualidade, construídas e usadas por integrantes da comunidade Etc.	Número de latrinas concluídas Número de latrinas que passam no teste de qualidade Número de homens, mulheres, meninos e meninas que usam latrinas regularmente. Etc.	Dados de inventário do formulário usado pelos voluntários do saneamento comunitário Entrevistas com informantes-chave Etc.	A maior conscientização garante a adoção da latrina e seu uso contínuo O uso de latrinas reduzirá adequadamente o volume de despejo de resíduos no rio Etc.
Atividades	Iniciar campanhas públicas de conscientização sobre saneamento. Mobilizar comunidades para a construção de latrinas. Preparar especificações de engenharia. Localizar pontos ideais para a construção de latrinas. Etc.	Número de reuniões públicas Número de pessoas que receberam informações Número de pessoas nas reuniões de conscientização. Planos de engenharia concluídos Planos aprovados pelo Ministério de obras de utilidade pública Número de locais identificados Satisfação do cliente com os locais propostos para as latrinas. Etc.	Diário de atividades da equipe e dos voluntários Registros de participação nos eventos Cópia do plano verificada. Formulário de aprovação do Ministério de obras de utilidade pública Mapa dos locais com fundamentos documentando as entradas dos clientes Etc.	

Fonte: (Adaptada a LINGOS, 2012)

Segundo a PM4NGOS (2012), o gerenciamento das portas de decisão do projeto,

É “uma das melhores práticas usadas para gerenciar o risco de uma situação projeto perfeito, mas rejeitado, é apoiar um processo de porta de decisão que consista em uma série de pontos de autorização em vários estágios do projeto. Usando as portas de decisão, as organizações identificam uma série de pontos no projeto que exigem uma decisão para prosseguir com a fase seguinte do projeto, modificar o escopo, cronograma ou orçamento do projeto ou encerrar o projeto imediatamente. Cada porta de decisão sucessiva se soma ao trabalho que foi desenvolvido no estágio anterior.” (LINGOS, 2012, p. 46)

b) Definição do projeto: nessa fase são estabelecidas a “estrutura de governança”, a exposição da proposta e aprovação para dar início ao projeto e a “comunicação para o lançamento do projeto”. (LINGOS, 2012 p. 49)

c) Planejamento do projeto: nessa fase os planos de implementação do projeto tratam dos princípios do gerenciamento de projetos do PMD Pro, os quais devem ser equilibrados, abrangente, integrado, participativo e reiterativo.

O plano de implementação deve incluir um diagrama dos trabalhos que serão gerenciados nas outras fases, como o planejamento do projeto e o seu início; o planejamento para a implementação; para monitoramento e avaliação e das mudanças do projeto. Ele também engloba todos os elementos do gerenciamento de projetos responsáveis para se chegar aos resultados almejados: Escopo, tempo, justificativa, partes interessadas, riscos e recursos do projeto. Sendo o planejamento da coordenação do projeto o núcleo destes seis elementos. (LINGOS, 2012).

d) Implementação do projeto: nessa fase o gerente de projetos deve gerenciar tudo que for aplicado no plano de implementação do projeto. Para isso inclui o gerenciamento dos problemas, das pessoas envolvidas no projeto e os controles internos.

c) Monitoramento, avaliação e controle do projeto: nessa fase envolve o acompanhamento do trabalho operacional do projeto; a avaliação concentrada “no acompanhamento do progresso nos níveis mais altos da estrutura lógica”, ou seja, os objetivos e impactos do projeto; e o controle das divergências entre o que foi planejado e o que está sendo elaborado no projeto. (LINGOS, 2012, p. 67)

e) Transição para o final do projeto

Existem quatro meios de transição para os projetos do setor de desenvolvimento: encerramento, extensão caso, expansão e redesenho são detalhados no quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Transição para o final do projeto

Encerramento	Extensão	Expansão	Redesenho
O projeto está encerrado formalmente e todas as atividades de fechamento do projeto foram realizadas.	Negociação de tempo extra para concluir o projeto (pode ser com um custo adicional ou “sem” custo.	Identificação dos elementos para a replicação com uma nova população ou área alvo.	Continuação através de uma nova fase com intervenções ou atividades modificadas.

Fonte: (Adaptado a LINGOS, 2012)

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi anteriormente exposto, observou-se que o gerenciamento de projetos no terceiro setor representa como componente importante para as organizações, sem fins lucrativos, pois, além de propiciar melhoras nos seus projetos; podem ajudar na questão de captação de recursos, sendo um dos fatores que mais atrapalham o desenvolvimento dessas instituições.

Assim, as metodologias de gerenciamento de projetos, apontadas neste artigo, mostram técnicas para o terceiro setor alcançar resultados satisfatórios garantindo a efetividade dos seus projetos sociais.

Mesmo o gerenciamento de projetos estando presente em algumas organizações, dado que seus projetos já estão sendo desenvolvidos com a utilização destas metodologias, sendo possível ver as mudanças que propiciam resultados positivos, porém, há um campinho longo a ser percorrido, uma vez que, na maioria dos casos, ainda é bastante inoperante o uso dessas técnicas.

Portanto, a criação de uma metodologia de acordo com o perfil da organização pode possibilitar que os projetos sociais sejam bem-sucedidos desde o seu planejamento até a sua conclusão.

REFERÊNCIAS

ARMANI, Domingues. **Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

ASSIS, Miguel de. **Formas de captação de recursos no terceiro setor**. UNAMA/CESA, artigo do curso de administração, 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/formas-de-captacao-de-recursos-no-terceiro-setor/60338/>. Data de acesso em 24 de outubro de 2017.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm. Data de acesso: em 07 de setembro de 2017.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. **Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm. Data de acesso: em 07 de setembro de 2017

CAMPOS, A. E. M., ABEGÃO, L. H., DELAMARO, M. C. **O Planejamento de projetos sociais: dicas, técnicas e metodologias**. Em técnicas em projetos sociais do Curso de Especialização em Gestão de Iniciativas Sociais do Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social (LTDS) da COPPE/UFRJ, 2000.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre o Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2000.

CRCRS (Org.). **Terceiro setor: guia de orientação para o profissional de contabilidade**. Porto Alegre, Editora Relâmpago, 2016. Disponível em: http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_3setor.pdf. Data de acesso em 07 de setembro de 2017.

DIMENSTEIN, G. **Captação de recursos para ONGs depende de planejamento e dedicação**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/noticias/gd260405.htm>. Data de acesso em 24 de outubro 2017.

FERNANDES, R. C. **“O que é o terceiro setor?”**. Em IOSCHPE. E. B. (org.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo/Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997.

FRANÇA, J. A. de (Coord) et al. **Manual de procedimentos para o terceiro setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social**. Brasília: CFC : FBC : Profis, 2015.

FRANCO, A. **A questão do fim público das organizações do terceiro setor, em relatório sobre o desenvolvimento humano no Brasil**. São Paulo: PNUD/IPEA, 1997.

GESTÃO CULTURAL(org). **Árvore de Problemas**. Disponível em: <http://gestaoculturalquilombaque.blogspot.com.br/p/produtos.html>. Acesso em 22 de setembro de 2017.

INSTITUTO FONTE. **Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil: Diferenciar os três setores**. 2012. Disponível em: http://www.institutofonte.org.br/sites/default/files/cap01_06_Diferenciar%20os%20tr%C3%AAs%20setores_InstitutoFonte.pdf. Data de acesso 14 de setembro de 2017.

KAUCHAKJE, Samira. **Elaboração e planejamento de projetos sociais**. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2008.

KERZNER, Haroldo. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. São Paulo: Bookman, 2003.

LINGOS. **Um guia para o PMD Pro Gerenciamento de projetos para profissionais de desenvolvimento**. 1.3 ed., 2012. Disponível em: http://www.fmss.org.br/wp-content/uploads/2017/09/PMD_Pro_Guide_2e_PT_A4_2017.pdf. Data de acesso em 04 de setembro de 2017.

MOTA, N. R., CKAGNAZAROFF, I. B., AMARAL, H. F. **Governança corporativa: estudo de caso de uma organização não governamental**. Em ISTR y CIAGS/UFBA (org.). VI conferência Regional de ISTR para América Latina y el Caribe. 8 al, Salvador, BA, Brasil, 2007.

MUKAI I., et al. **As melhores práticas de Gerenciamento de Projetos em projetos de responsabilidade social corporativa – estudo de caso Sesi Pr/ Movimento Nós Podemos Paraná**. Artigo/palestra: As melhores práticas de Gerenciamento de Projetos em projetos de responsabilidade social corporativa, 2013. Disponível em: <https://pmisp.org.br/document-repository/13sigp/74-as-melhores-praticas-de-gerenciamento-de-projetos-em-projetos-de-responsabilidade-social-corporativa-estudo-de-caso-sesi-pr-movimento-nos-podemos-parana>. Data de acesso: em 10 de outubro de 2017.

PAES, J. E. S. **O ESTADO BRASILEIRO E AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: REFLEXÕES A RESPEITO DA CONSTITUCIONALIDADE DA PARCERIA CONTIDA NA LEI 9.637/98 NOS TERMOS DA ADI nº 1.923 EM JULGAMENTO NO STF**. Em Direito em ação. Brasília, v.9 n.1, jul./dez. 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/RetailAdmin/Downloads/5067-19944-1-PB.pdf>. Data de acesso: em 15 de setembro de 2017.

PEREIRA, M. (org.). **Gestão para Organizações Não Governamentais**. 1 ed. Tribo da Ilha, 2013. Disponível em: <http://www.institutofonte.org.br/sites/default/files/Livro%20Gest%C3%A3o%20Para%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20N%C3%A3o%20Governamentais%20-%202013.pdf>. Data de acesso em 04 de setembro de 2017.

PMI - Project Management Institute. **Um guia do conjunto de conhecimento de projetos** (Guia PMBoK), 5ª Edição, ed. Saraiva, 2014.

SANGAWA, M., SILVA, J. W. N. **O GERENCIAMENTO DE PROJETOS SOCIAIS CONDUZIDOS POR ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E DO TERCEIRO SETOR**. 2015. Disponível em: <https://pmisp.org.br/document-repository/artigos-e-news/128-15-o-gerenciamento-de-projetos-sociais-conduzidos-por-organizacoes-privadas-e-do-terceiro-setor/file>. Data de acesso: 15 de setembro de 2017.

SANTOS, S. X. dos. **Organização do terceiro setor**. Natal: EdUnP, 2012. Disponível em: https://conteudo.unp.br/ebooks_ead/Organizacao_no_Terceiro_Setor.pdf. Data de acesso 14 de setembro de 2017.

VAKIL, A. C. **Confronting the classification problem: toward a taxonomy of NGO**. World Development. V.25, nº12, p. 2057-2070, 1997.

XAVIER, C. M. S., CHUERI, L. de O. V. **Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor: uma estratégia para a condução de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.