

**UCAMPROMINAS – UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES / INSTITUTO PRO  
MINAS**

**TALES ALBERTO DE PAULA TÖRÖ**

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR: EFICÁCIA DA  
METODOLOGIA EM INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS.**

**SÃO JOSÉ DOS CAMPOS – SÃO PAULO**

**2017**

**TALES ALBERTO DE PAULA TÖRÖ**

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR: EFICÁCIA DA  
METODOLOGIA EM INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS.**

**Monografia apresentada à Universidade  
Candido Mendes – UCAM como requisito parcial  
para a obtenção do título de Especialista em Pós  
Graduação MBA Gerenciamento de Projetos**

**SÃO JOSÉ DOS CAMPOS – SÃO PAULO**

**2017**

## Sumário

RESUMO .....	4
ABSTRACT .....	4
1 INTRODUÇÃO.....	5
2 DESENVOLVIMENTO.....	6
O terceiro setor .....	6
Instituições Religiosas: .....	7
Pessoas: .....	9
GERENCIAMENTO DE PROJETOS TERCEIRO SETOR:.....	10
Processo de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor: .....	11
3 MÉTODO:.....	12
Entrevista .....	14
4 ANÁLISE: .....	25
5 CONCLUSÃO:.....	26
6 BIBLIOGRAFIA:.....	27

# GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR: EFICÁCIA DA METODOLOGIA EM INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS.

Tales Alberto de Paula Törö

## RESUMO

Esse artigo pretende identificar a oportunidade de usar a metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor, em instituições religiosas e em suas equipes de prestação de serviço social.

**Palavras Chaves:** Gerenciamento de Projetos Terceiro Setor, Gerenciamento de Projetos em Instituição Religiosa, Terceiro Setor, Metodologia, Ministério.

**Frases:** “ - Quem não mede, não gerencia! ”.

## ABSTRACT

The follow article has as purpose to identify an useful opportunity of a project management methodology inserted in the third sector in order to benefit the religious institutions and all your social service teams.

**Keywords:** Project Management, Third Sector, Project Management in religious institutions, methodology, ministries.

## 1 INTRODUÇÃO

O terceiro setor é um vasto campo que vem crescendo no mundo e também em nosso país. Sua importância é em sua maioria nas áreas sociais, culturais, educacionais e ambientais e também une em suas multidisciplinas da Ciência Social.

O estudo do terceiro setor ainda é novo para todas as instituições acadêmicas no Brasil, também podemos notar ao longo desse artigo que temos poucos estudos empíricos sobre o tema. David Cleland afirma que o gerenciamento de projetos futuramente será utilizado para gerenciar as mudanças em todas as infraestruturas sociais em todos os países, desenvolvido ou não.

Para Vargas (2016), torna se indispensável um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridades e objetivos. Por essa razão, o gerenciamento de projetos tem crescido de maneira tão acentuada no mundo nos últimos anos.

No intuito de contribuir com estudos para a área de Gerenciamento de Projetos e pesquisar esse setor que tem a enorme tendência em crescer, foi dada a importância em desenvolver um material onde estude a eficácia da usabilidade da metodologia de gerenciamento de projetos, para gerenciar projetos de instituições religiosas. Leva se em consideração que temos raros materiais sobre esse tema e também poucas instituições religiosas que adotaram a prática de gestão.

O Instituto Brasileiro de Economia e Estatística (IBGE) divulgou uma pesquisa no ano de 2015 que o terceiro setor tem uma participação de 1,4% na formação do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB), que é aproximadamente 32 bilhões de reais.

Nota se que o terceiro setor tem uma tendência a crescer a cada ano, porém os recursos aplicados são em organizações de médio e grande porte, restando uma distribuição para que seja desenvolvida uma excelente profissionalização do recurso humano que ainda é escasso no setor, e também de inserções de novas tecnologias e metodologias.

Dessa forma o terceiro setor enfrenta um grande desafio em ter organizações com um recurso humano especializado, e se tratando de gerenciamento de projetos

sofre em falta de conhecimento em iniciar, planejar, executar, monitorar e controlar e finalizar um projeto.

Para Vargas (2000), as práticas de gerenciamento de projetos proporcionam benefícios visíveis às empresas, entre eles a disponibilização de orçamentos, mesmo antes do início do projeto. Da mesma forma, torna ágil a tomada de decisões, pois as informações são armazenadas durante o processo. Para os colaboradores do PMI Terceiro Setor Rio de Janeiro e Xavier 2008, o gerenciamento de projetos na área do terceiro setor segue o seguinte fluxo: identificar o objetivo geral e as partes envolvidas, definir os objetivos, planejar o escopo e o tempo de execução, planejar os recursos humanos, comunicações, resposta aos riscos, aquisições e/ou doações. Planejamento de captação de recursos, autorização do projeto, detalhamento do planejamento do projeto com os interessados e finalmente o gerenciamento da execução.

Com todo esse planejamento e depois a execução, também mencionam o monitoramento e controle do projeto através de comunicação, metodologias e ferramentas até o término do projeto.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **O terceiro setor**

O significado do termo “Terceiro Setor” traz na sua origem a ideia de organizações sem fins lucrativos, de natureza não governamental, cuja essência se encontra nas ideias de contribuição voluntária, doação e filantropia, típicas de ações realizadas anteriormente por setores como a igreja e instituições de caridade. (PMI,2004). A importância do Terceiro Setor para o desenvolvimento dos países tem sido demonstrada como um agente no processo de assistência às comunidades necessitadas nas áreas sociais, culturais, educacionais e ambientais através da execução dos projetos sociais pelas organizações não governamentais.

No Brasil, durante o período colonial, estudos mostraram seu surgimento, identificados por Hudson (1999), pelas práticas de assistência às comunidades carentes, pela Igreja Católica e, posteriormente pela Santa Casa de forma direta ou indireta com aporte do Estado. (Sangawa e Silva, 2013).

Essas organizações sem fins lucrativos têm se por vez em contribuir com legados para a população local, em uma determinada região, país e também alcança população mundial. Em alguns casos temos organizações que o ramo é específico e dessa forma atuam em determinado nicho da sociedade, nem sempre alcançando todos. As igrejas e instituições de caridades são pioneiras em ações como projetos sociais, elaboram algo pra determinada comunidade, para atender um tipo específico da necessidade do local, e alcançam um número expressivo de pessoas através dessas ações.

Porém, o terceiro setor é onde estão centralizados os recursos humanos mais colaborativos e intrinsecamente com colaboradores apaixonados por suas atividades. Cortella (2012) nos relata que a espiritualidade é a resposta de um desejo forte de a vida ter sentido, de ela não se esgotar nem naquele momento, nem naquele trabalho. O filósofo também nos afirma que “a ideia de trabalho como castigo precisa ser substituída pelo conceito de realizar uma obra”, Cortella (2012).

Imagino que os voluntariados do terceiro setor, aqueles que não são remunerados, conseguiram realizar seu desejo de encontrar sentido para algo do seu esforço, em seu trabalho, sentido em que mostra o porquê de sua existência. Entenderam que não é necessário executar um trabalho onde não sintam prazer e sim deixam legado, conhecimento, passam a diante uma cultura, ideologia, pensamentos e/ou algo que marque uma geração.

### **Instituições Religiosas:**

Com a relevância do setor, nele se encontra as instituições religiosas e suas derivadas denominações. Um censo demográfico realizado pelo IBGE em 2010 levantou que 139 milhões da população brasileira se denomina de alguma religião cristã, que aplica fé em algo ou alguém, e em sua centralização de um único poder sobre a terra. Galileu Galilei afirma que “A ciência humana de maneira nenhuma nega a existência de Deus”.

Observando o terceiro setor nota se que o conhecimento técnico da mão de obra nele é escasso, e os voluntariados em específico de instituições religiosas em sua maioria também. Pouco se vê nessas instituições a iniciativa de uma gestão,

elaborações de treinamento e iniciativa de um gerenciamento de projetos, e quando aplicada ainda assim sem um norte ou cumprindo os procedimentos da metodologia.

Ao observar e conviver com alguns voluntários do setor, a percepção foi nítida, e assim temos pessoas que não medem esforços para executarem “ações de graças”, projetos sociais como pinturas de casas de comunidade, construção de casas, construção de cestas básicas e entregas, entrega de brinquedos para comunidades, criação de café matinal para diversos públicos entre eles moradores de rua, garis, motoristas de ônibus e munícipes transitando em praças, entrega de cesta em festividades natalinas. Ajuda e apoio em desastres ocorridos em cidades, colaboração de visitas e apoio a orfanatos, hospitais psiquiátricos e asilos entre outras atividades. Vargas (2016) diz que pode se concluir que projeto é um conjunto de ações, executado de maneira coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários para, em um dado prazo, alcançar objetivo determinado. E que como exemplos de projetos temos: instalação de uma nova planta industrial, redação de um livro, reestruturação de um determinado setor, construção de uma casa, realização de uma viagem, desenvolvimento de resposta aos tremores de terra no estado da Califórnia, EUA.

Com essa afirmação, podemos caminhar para uma linha de uma nova ideologia que a maioria de “Ações de graça” e projetos sociais que essas determinadas instituições realizam pode ser considerada sim como projetos, subprojetos programas ou até mesmo portfólios de projetos.

A preparação intensa antes da execução das atividades desses voluntários é extrema, eles têm em suas atividades organizar equipe, agregar voluntários, distribuir atividades, nomear responsáveis, conseguir doações, realizar um cronograma e cumprir e outros fatores que caracterizam um projeto, no entanto a grande maioria não tem a ciência que estão realizando fases como iniciação, planejamento e execução. E ao final de tudo estão terminando um projeto e entregando ele para a satisfação da população local que está recebendo algo, tangível ou intangível.

Temos também as ações praticadas por instituições que se denominam irmandade, fraternidade entre outros. Constituem de ações semelhantes ou iguais, de cunho para beneficiar a sociedade local.

As organizações sem fins lucrativos existem em todo lugar do mundo com o intuito de contribuir com serviços que beneficiem a sociedade e que proporcione ambiente mais saudável, humanitário e cultural para melhorar o mundo em que vivem (HUDSON,1999).

Hudson afirma que essas instituições encontram-se em todos os lugares do mundo, seguindo esse raciocínio temos uma lógica que a medida que o tempo evolui, cria-se a necessidade de termos uma metodologia empregada, aplicada, estruturada, estudada e executada nessas instituições e seus colaboradores.

### **Pessoas:**

As pessoas nesse processo são a chave para que os projetos sociais ou ações sejam concretizados com sucesso. Elas são as mentes e o esforço para que o sonho despertado no ser humano possa ser realizado, assim atendendo um vazio dentro de si, conseguindo realizar o desejo de ajudar o outro. No lado oposto da ponta, estão as pessoas que irão receber, que necessitam de algo que possibilite uma nova chance, algo que o surpreenda, uma ajuda para reestruturação para a sociedade.

Albuquerque (2006), diz que as responsabilidades do Estado foram reduzidas com a implementação da ferramenta de ação entre os setores – projeto social e das políticas sociais públicas, marcadas também pelas novas divisões do trabalho, das mudanças ocorridas na Sociedade Civil brasileira e, pela promulgação da Constituição de 1988.

Em suma, temos cidadãos suprindo a lacuna deixada pela incapacidade do estado junto à população, esses mesmos estão suprindo áreas que o estado não consegue atingir e/ou até mesmo deixou de atuar.

Observando algumas instituições religiosas, nota-se que temos o recurso humano com variadas características, conhecimento, técnicas, habilidades e singularidades. Esses, colocado diante de uma gestão responsável e orientadora, ganham um grande crescimento técnico e também uma ampla visão de gestão.

Por ser tão complexa a colaboração de pessoas que se comprometem em um projeto, sem nenhuma remuneração financeira, temos uma grande oportunidade em

trazer uma metodologia para ser executada por todos, em cada área, seguindo cada processo e fluxo. Essa oportunidade também se estende em formular colaboradores que orientem, liderem, desenvolve uma gestão e sintam vontade em entregar um melhor resultado, mesmo sabendo que muitas vezes o objetivo de projetos na área do terceiro setor seja vago ou não tão bem definido.

Os stakeholders também estão dentro desses projetos iniciados no terceiro setor, eles podem ser seus patrocinadores, pessoas que investem algum recurso para que ocorram as ações sociais, os próprios colaboradores, pois eles têm objetivos em comum.

### **GERENCIAMENTO DE PROJETOS TERCEIRO SETOR:**

Para Xavier (2008) um dos maiores desafios do terceiro setor é superar o entendimento, ainda vigente em algumas organizações, de que projeto é documento formal que serve fundamentalmente para contratar relações de financiamento. Nessa visão, o conteúdo de tal documento não tem necessariamente uma relação direta com a forma como a ação será pensada e desenvolvida.

As práticas de gerenciar projetos em organizações e instituições não se priva em fatores financeiros, vai mais além de documentos formais para serem arquivados.

Xavier (2008) continua nos lembrando de que com a atualidade de culturas de técnica de planejamento estratégico e dos debates sobre impacto do trabalho social e as dificuldades para a sua avaliação, é que se começou a encarar o projeto como instrumento metodológico para fazer ação social uma intervenção organizada e técnica.

Nasce uma oportunidade vasta, de aplicar a metodologia de gerenciar projetos, gerir pessoas em um setor que ainda não é capacitado para tal, porém existe um vazio a ser preenchido, aonde esse método vem para socorrer algo que se faz tão precioso para atender diversos nichos de projetos, públicos e locais.

O terceiro setor é tão rico em oportunidades que dificilmente se esgotará um dia, pois como já vimos nesse artigo, as pessoas que exercem o voluntariado estão à

procura de atender a realidade de um público, nada mais válido que a paixão pelo o que se faz.

Para atender ao público, todo projeto tem que atender as partes interessadas, os Stakeholders, que são as pessoas e grupo de pessoas das instituições, organizações que estão diretamente ligados ao projeto, sendo ela um patrocinador, um voluntário ou um líder. Pois, projetos no terceiro setor, o voluntário também é uma parte interessada, diferente de projetos empresariais que o gerente de projeto é somente quem é o responsável pelo projeto. Essas pessoas interessadas no projeto, tem que ser informado de tudo o que ocorre nele, então se faz necessária uma comunicação boa, eficaz e direta entre essas partes. A comunicação consome boa parte dos projetos e tem que ser analisada e empenhada com excelência.

Vargas (2016) acredita que os projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas de conhecimento humano, incluindo os trabalhos administrativos, estratégicos e operacionais, bem como a vida pessoal de cada um.

Com esse fator, podemos concluir que temos diversos projetos sendo executados em nossas vidas, em diversas áreas dela, e só nos deixa a certeza que o terceiro setor necessita ser mais envolvido e capacitado em gerenciamento de projetos.

As ações sociais que o terceiro setor promove, e que as instituições religiosas promovem, são exatamente projetos, porém, pode ser que ainda não enxergam que atualmente temos métodos e ferramentas para serem usados como apoio e ganho de performance.

### **Processo de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor:**

Os processos de projeto do terceiro setor não se diferenciam muito de outra metodologia de projetos, Xavier (2008) nos relata que as fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, entrega do produto ou serviço é comum e são os passos a seguir. Porém ele frisa para algumas fases mais adequadas ao terceiro setor, que são elas: Proposta do Projeto, Captação de Recursos, Realização do Projeto, Monitoramento e Controle do Projeto e

Encerramento do Projeto. Como pode notar, não diversifica as fases, então temos praticamente o mesmo procedimento.

Na etapa de projeto, Xavier nos relata que é aconselhável termos um ponto de lições aprendidas. Ela serve para termos documentado uma narrativa de experiências inovadoras, onde os resultados foram inesperados e dessa forma fica o registro dos acertos e erros.

Quando registrado, isso pode beneficiar outras equipes de projeto, a saber, como lidar com uma situação que não estava prevista. Com esses relatos as equipes podem ter o ganho em economia de tempo, não precisar replanejar, economia de custos, economia de recursos envolvidos tanto humano quanto financeiro, incentivo para termos a melhoria contínua no processo do projeto.

### **Análise de Equipe**

As equipes são formadas de formas diversas e com voluntários distintos. Em uma instituição religiosa não se escolhe o voluntariado e sim aceita se o voluntário. Pois, quem faz a escolha onde e quando se voluntariar é o mesmo.

O voluntário para as equipes pode agregar muito quando resolve colocar em prática todos seus conhecimentos adquiridos em sua carreira profissional ou no âmbito acadêmico.

Isso, para um bom rendimento de grupo é essencial, as pessoas que chegam a frequentar essas equipes, por algumas vezes se contém por um período em demonstrar suas habilidades, mas quando é colocada em prática traz ótimos benefícios.

### **3 MÉTODO:**

Com o objetivo de verificar a eficácia da metodologia de gerenciamento de projetos inserida no terceiro setor e especificamente em projetos sociais das instituições religiosas, adotou a metodologia empírica, comparativa e estatística.

Ao longo da pesquisa, também observou que a tendência era efetuar as duas bases técnicas, quantitativa e qualitativa. Fez-se necessário ter um número de respostas consideráveis dos líderes para que ao final do artigo tivéssemos uma conclusão clara e que fosse início de um legado.

Ao transcorrer da pesquisa quantitativa, notou-se que se fazia necessário também a aplicação da pesquisa qualitativa, pois em algumas entrevistas com líderes, profissionais que atuam na área do terceiro setor e outros colaboradores para o desenvolvimento desse artigo a linha de raciocínio dos entrevistados tendia para algo cognitivo, usando mapas mentais e metodologia SODA (Strategic Options Development and Analysis) ou a Análise e Desenvolvimento de Opções Estratégicas, que segundo Törö e Albuquerque (2011) a metodologia SODA tem seu foco de abordagem no indivíduo, ou na psicologia do processo de tomada de decisão e está baseada na “Teoria das Conceitos Pessoais” – “Theory of Personal Constructs” – desenvolvida por Kelly, em Éden et al (1988), é a ferramenta essencial para a utilização do método e construção de mapas cognitivos. De acordo com Eden em Rosenhead (1989) “um mapa cognitivo é um modelo do “sistema de conceitos”, ou seja, um modelo para representar a maneira como uma pessoa interpreta uma situação”.

Portanto para as entrevistas foram utilizadas essas metodologias para seguirmos um caminho onde conseguimos extrair o máximo de conhecimento do entrevistado, opiniões e pontos que somente pela experiência dele poderiam ser expostos.

As pesquisas foram realizadas através de formulários, procurou atingir o maior número de pessoas que contribuiriam. Foi realizada uma triagem do público que responderia a pesquisa, somente líderes de ministério/ações das instituições religiosas entraram para serem pesquisados, pois os dados deveriam conter recursos humanos que estão dentro do circuito de liderança e que futuramente possam ter a visão de gestão do todo.

Uma das pesquisas foi descritiva, segundo Lakatos e Marconi (2009) observar, registrar, descrever, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos, visando descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de

dados, questionário e observação sistemática. Dessa forma temos o levantamento de dados. Usou se também a metodologia da pesquisa experimental, onde se determinou a eficácia de gerenciamento de projetos nas ações, que segundo ECO (2007) determina um objeto de estudo que pode ser pessoas, grupos, instituições.

Em conjunto com as pesquisas, colocamos em prática, alguns pontos de gerenciamento de projetos formalizando nas ações. Definimos uma elaboração de cronograma, entrega de atividades, planejamento, monitoramento e controle, execução e a entrega do projeto. As equipes inicialmente acordaram em ter as atividades com um responsável e também realizar os prazos de entrega, tivemos vários projetos onde implementamos o gerenciamento e mais adiante traremos nesse artigo dois cases.

## **Entrevista 1**

O primeiro entrevistado tem por experiência cinco anos como responsável de ações de projetos em instituição religiosa e atualmente é responsável por gerenciar mais de duzentos colaboradores.

Relato alguns pontos essenciais para esse artigo e que também foi considerado para a construção do mapa cognitivo.

Inicialmente para entrevista, foram mencionados os pontos chaves e estudado na metodologia de projetos, para que o entrevistado tomasse conhecimento do artigo desenvolvido.

Após a explicação sobre gerenciamento de projetos, foi perguntado se atualmente a **metodologia seria viável para instituições religiosas, obtemos a seguinte resposta:** -“A viabilidade está com grandes chances, pois já temos uma iniciativa de inserção de procedimentos e processos para gerir melhor os ministérios. Estamos estruturando alguns setores com organogramas e queremos expandir esses organogramas com os braços de atividades existentes. Com a expansão poderemos enxergar desde o macro até o micro, verifica todas as atividades sendo exercida”.

**Há probabilidade de aderência para uma metodologia, com reuniões semanais, para monitorar, receber feedback, retorno das atividades e status?**

-”Sim. Um passo a passo do que é necessário ser realizado, com uma boa gestão, com direcionamentos corretos, com voluntários entendendo o que estão fazendo e os porquês estão fazendo, creio que a aderência seria positiva. Quanto a termos voluntários com a responsabilidade de entregar uma tarefa em um prazo, e participar de uma reunião semanal, varia muito de como o gestor da equipe conduzirá onde alocar o voluntário.

Não conseguimos ter uma alta aderência pelos voluntários a reuniões semanais, onde o foco da reunião é trazer resultado efetivo do projeto, acompanhar as atividades, ser estratégico, sendo que convocamos voluntários que exercem uma atividade mais braçal do que estratégica. A grande oportunidade aqui é posicionar corretamente os voluntários nas devidas equipes e atividades, dessa forma teremos um ganho quando convocarmos uma reunião estratégica, de acompanhamento, trazendo somente os voluntários que estão dentro desse perfil. ”

**Atualmente temos obstáculos em apresentar processos e metodologias para uma boa gestão dentro de uma instituição religiosa?**

- “Sim! Temos vários preceitos sobre trazer metodologias de fora da era da instituição religiosa para uma melhor gestão. Tecnicamente nossos voluntários precisam crescer, expandir e através do que foi criado, estudado e colocado para conhecimento não vejo o porquê de não utilizarmos algo que foi dado de graça por Deus. Como o criador foi quem criou, o homem fez então temos total liberdade em usar ferramentas que oriente e traga uma melhor performance. Esse preconceito que foi criado tem que ser eliminado com sabedoria.

Ao longo da entrevista também foi relatado alguns pontos, como por exemplo: para que seus voluntários tivessem uma capacidade maior, uma técnica melhor, uma ampla visão do porque eles estavam em uma determinada função para aquela atividade, um conhecimento maior, foi tomada a iniciativa de desenvolver cursos rápidos para obter ganhos futuros. Cursos como logística, administrar eventos, administração financeira, liderança, oratória e outros.

Os cursos foram desenvolvidos por voluntários que já atuaram na área em sua carreira profissional. No final, notou se um ótimo ganho, participação e capacidade dos voluntários de lidarem com ocasiões adversas. Conclui se que investir nos voluntários, se preocupar com a disposição e a pré-

disposição dos mesmos em um determinado setor, fez com que eles aderissem e permanecessem voluntários de um determinado setor e também gerando novos voluntários.

Sobre investimento em capacitação na área de gerenciamento de projetos, foi colocado em pauta o perfil do voluntário, escolheria um perfil que tendesse a liderar, corajoso, que saberia momento de arriscar, para que esse em seu momento oportuno conseguisse gerir uma equipe. O perfil do voluntário que será a liderança do projeto é de extrema importância, se não tivermos uma pessoa com cunho de líder, provavelmente em algum processo da gestão teremos alguma falha grande, levando em consideração que 90% da gerencia de um projeto é através da comunicação do gerente, segundo Xavier (2008). Xavier (2008) nos diz também que, o gerente de projeto ideal deve possuir habilidades gerenciais (liderança, decisão, comunicação, capacidade de influenciar pessoas, negociação, resolução de conflitos e etc.), conhecimento gerencial e conhecimento técnico dos produtos a serem produzidos no projeto e conhecimento da organização onde o projeto será executado. A habilidade mais importante de um gerente de projetos é a comunicação, eles gastam em torno de 90% de seu tempo comunicando se em reuniões, ligações telefônicas, e-mails, relatórios, apresentações, memorandos e etc.

Sendo assim, um perfil ideal para um responsável de equipe em gerenciamento de projetos no terceiro setor, dentro de uma instituição religiosa, seria uma liderança que tenha voz ativa, boa interpretação e bom relacionamento com todos, que construa pontes de relacionamentos em todas as áreas que aquela instituição contém, que comunique todas as partes interessadas do projeto desde o início, planejamento, execução, controle e entrega do projeto.

Esse será o voluntário ideal para que os projetos possam fluir de uma forma leve nessas organizações.

Xavier (2008) nos relata também que são fundamentais o planejamento, a elaboração da documentação e o armazenamento de diversos outros tipos de informação. No término da entrevista tivemos a oportunidade em saber que procedimentos estavam sendo implantados, que relatórios já estavam sendo utilizados e que era muito importante medir, obter alguns dados, gerar comparativos para análises futuras.

As instituições religiosas iniciam uma alternativa para um ganho de performance de gestão e gerenciamento.

## **Entrevista 2**

A segunda entrevista foi realizada com Ricardo Viana Vargas é especialista em gerenciamento de projetos e implementação de estratégias. Nos últimos 20 anos, foi responsável por mais de oitenta projetos de grande porte em diversos países, nas áreas de petróleo, energia, infraestrutura, telecomunicações, informática e finanças e foi Diretor mundial do escritório de projetos de serviços das nações unidas (UNOPS) no terceiro setor.

**Em sua percepção qual seria o comportamento de gerenciar projetos no terceiro setor? Quais são os valores e legados deixados para essa área?**

- Vejo que o comportamento é o mesmo de qualquer outro setor a única diferença de um gerenciamento de setor normal para o gerenciamento do terceiro setor, são os objetivos (ex: em um setor comercial o objetivo é o lucro). Sendo assim o legado e os valores dessa área é a mesma dada ao setor comercial o que muda são os objetivos a atingir em cada setor. Quando estive na ONU fui contratado para trabalhar como diretor mundial de projetos e fazia exatamente a mesma técnica usada para a área comercial, porem com a finalidade adequada para o lugar em que estava.

**Qual sua visão em ter gerenciamento de projetos nas instituições religiosas? Isso é válido? Seria aplicado ou não? O que precisa para isso tornar realidade?**

- Apesar de ter pouco conhecimento sobre gerenciamento dentro de instituições religiosas, penso que se olharmos para a instituição religiosa como instituição que presta serviços à comunidade melhorando sua qualidade de vida, nós estamos falando do mesmo caso no terceiro setor e poderá ser aplicado com a mesma técnica.

**Há diferença entre Gerenciar Projetos do primeiro e segundo setor para o terceiro setor? Se puder comentar com exemplos de projetos já realizado entre eles.**

- Para mim não há diferença nenhuma, pois só tem um diferente acionista, mas tudo funciona da mesma forma. Quando eu fiz os projetos na ONU, fazíamos

cronogramas, AP, avaliação de risco, qualificava as pessoas, cujo o objetivo era fazer um projeto humanitário.

**Para gerenciar projetos com recursos escassos, e que na maioria conta com doações. Qual a forma melhor de obter sucesso com os recursos para o projeto?**

- A melhor forma de obter sucesso com recursos escassos, é ter uma maior capacidade de gestão, e gestão de qualidade atrai mais doadores, pois pessoas gostam de doar em projetos que elas terão a certeza que dará resultado.

**Como identificar em Projetos do Terceiro Setor seus stakeholders? E seguindo nessa linha, com seu conhecimento, como seria identificar as pessoas interessadas nos projetos de instituições religiosas?**

**Voluntários se enquadra nesse grupo?**

- Você identificará fazendo um mapeamento dos stakeholders, lembrando que stakeholders são todas as pessoas que recebem algo do projeto ou fornecem em termos de interesse visando que cada stakeholders tem um nível e uma dimensão diferente. Eu identificaria essas pessoas através das perguntas básicas:

- Quem é beneficiado por esse projeto? São stakeholders
- Quem são prejudicados por esse projeto? São stakeholders
- Quem fornece produtos para esse projeto? São stakeholders
- Quem são os principais recursos para que esse projeto aconteça? São stakeholders
- Voluntários se enquadra nesse grupo? Sim, com certeza são stakeholders

**A comunicação e a integração no processo de gerenciamento de projetos no terceiro setor, são necessárias? Como a comunicação pode influenciar o voluntariado?**

- A comunicação e integração são fundamentais em qualquer gerenciamento de projetos, a comunicação é o compartilhamento de ideias e quando é efetivo ele motiva, ele aumenta o interesse e aumenta a capacidade das pessoas de contribuir, sendo assim a comunicação é fundamental no intuito de fazer o voluntariado ter maior interesse no projeto.

**A sociedade, o Brasil precisa mais de novos projetos? O terceiro setor tem uma dificuldade quanto a inserir o gerenciamento nas instituições, qual sua opinião sobre isso? Concorda?**

**Se sim, o que é necessário fazer para termos melhor aquisição dessa metodologia?**

- Sem dúvidas, qualquer país ou sociedade se beneficia com os projetos, mas quando se trata de novos projetos ou novas ideias penso que seria mais importante aumentar a gestão para de fato concluir os projetos que já existem e não criar novos projetos, visando que uma sociedade como o Brasil não temos capacidade para desperdício perda de tempo etc. dentro de tantas coisas que ainda tem a ser feito, temos que ter essa percepção.

Sobre as dificuldades de inserção do terceiro setor, concordo que exista, pois quando se trata de voluntários a grande maioria de voluntários acredita que por ser voluntário já tenha todas as competências necessárias para efetuar o trabalho, o que não é verdade, pois precisa-se não só de motivação, mas de capacidade para realizar tais trabalhos esperados.

Essa foi a dificuldade que tive na ONU, me vi com pessoas extremamente motivadas, mas que não trazia o resultado esperado por falta de conhecimento.

**Para finalizarmos, qual foi seu maior desafio em projetos no terceiro setor?**

O maior desafio no terceiro setor é fazer com que o voluntário entenda que é preciso ter não somente motivação, mas capacidade e conhecimento do projeto, também boa avaliação para executá-lo de forma efetiva bem-sucedida.

## Pesquisa

Foram elaboradas algumas pesquisas intermediando a técnica da metodologia, a aplicabilidade no contexto de como são realizadas as ações e a liderança dos voluntários.

As pesquisas realizadas por meio de formulários online, especificamente para público de voluntários líderes. Na primeira pesquisa contamos com número de 100 pessoas entrevistadas.

O quadro a seguir relata algumas situações que analisaremos a seguir:

Tabela 1 – Pesquisa

Perguntas	Sim	Não	Talvez
Aceitar Metodologia em seu ministério	100,00%	0,00%	0,00%
Usar relatórios e análises	87,50%	1,50%	11,00%
Realizar reuniões quinzenalmente	62,00%	7,00%	31,00%
Comprometeria em realizar planejamento para seu ministério?	98,00%	0,00%	2,00%
Comprometeria em realizar cronograma para seu ministério?	84,00%	1,00%	15,00%
Como líder tem facilidade de cobrar os liderados e responsáveis das atividades designadas?	64,00%	5,50%	30,50%
Conseguiria seguir uma metodologia de iniciar, planejar, executar, monitorar e encerrar cada ação em seu ministério, levantando dados?	72,00%	2,00%	26,00%

Após a metodologia apresentada, os líderes voluntários responderam algumas questões. Dentre elas, as mais técnicas, onde o objetivo era analisar a hipótese de criar um processo junto à metodologia de gerenciamento de projetos para auxílio na liderança da sua equipe. Foi unanimidade o aceite da metodologia. Com um percentual elevado temos também o aceite do planejamento, usar relatórios com base de análises e também desenvolver cronogramas.

Sobre criar um processo com etapas, a pesquisa nos relata certo receio, obstáculos que se transformam em números mostrando que somente 72% seguiriam o fluxo da metodologia, já somente 62% aceitam realizar reuniões quinzenalmente com suas equipes.

Um percentual que levantou uma análise mais de perto é sobre designar as atividades para os voluntariados das equipes, nota se pela pesquisa que os líderes ainda têm certo medo de liderar, pedir feedbacks, fazer com que os voluntários cumpram prazo e nesse momento ter um retorno deles.

Tendo em vista essa pesquisa, analisamos que a oportunidade de colocar em prática a metodologia de gerenciamento de projetos e quebrar a barreira e tabu criado é um diferencial que deve ser realizado. Quanto a liderança, isso deve ser uma responsabilidade de cada instituição instruir de uma maneira leve, capacitar e desenvolver esses líderes.

### **Case 1 – Projeto Ações Semanais de Resgate**

O primeiro case, será descrito sobre um projeto chamado *Eleve Resgate*. Esse projeto foi idealizado em 2013 por uma instituição religiosa, tem como objetivo ir até ao público jovem, criar um relacionamento, construir uma ponte de vínculo com amizade, sair de uma sala onde acontece um culto religioso e ir para as ruas, contextualizando a vida, os acontecimentos atuais, levando uma conscientização de vários assuntos, debatendo e dialogando diversas opiniões.

Inicialmente, a equipe formada era restrita, somente quatro voluntários aderiram as atividades, então não havia uma programação, não havia um planejamento para que executassem as atividades. Com a divulgação o projeto foi tomando uma dimensão maior, onde o aumento de voluntários e ações fez com que houvesse uma necessidade de planejar todas as ações que seriam executadas, verificar também os recursos usados e as partes interessadas.

Após o aumento de voluntários as ações começaram a ocorrer semanalmente, todo final de semana se fez necessário ter uma ou mais equipe com voluntários que vão até o local planejado, acordado para executar a ação programada para aquele final de semana específico. Os recursos usados na grande maioria surgem da própria equipe ou por doações de patrocinadores, o cronograma criado é realizado antes e também a divulgação e comunicação para os demais voluntários que agregaram essa equipe.

Na equipe temos uma camada de voluntários que são as pessoas que planejam mensalmente, bimestrais e semestrais quais ações serão executadas, e temos outra camada operacional que completa a equipe para a sua execução. A divisão é realizada conforme o perfil do voluntário líder e de sua equipe que será formada, cada líder responde por uma área formada que abrange diferentes atuações como ações sociais, projetos voltados para jovens, ações em dias festivos. Essa estrutura foi

realizada somente após verificar que era uma necessidade as ações terem melhor organização, estruturação e dinâmica para sua execução.

Desde então adotou a metodologia de gerenciamento de projetos para desenvolver essa área de projetos de ações na instituição religiosa. Com um voluntário líder se especializando na área, foi comumente o próprio enxergar uma grande oportunidade da aplicação dessa metodologia, tendo em vista que já era praticada parte dela pela equipe sem ao menos saber e faltava aplicar alguns outros itens, contextualizando eles ao terceiro setor e a realidade das instituições religiosas e seus detalhes específicos que foram citados ao longo desse artigo.

Depois de adotado, uma das primeiras atividades tomada foi criar várias áreas que serão responsáveis por projetos diversos, optou se em ter um escopo maior, para alcançar entrega de ações mais rápidas, mais eficientes e em um menor de tempo.

Com áreas novas, desenvolveram se mais líderes responsáveis por cada setor novo, cada líder teve a responsabilidade de gerar sua equipe, desenvolver ela e incentivar cada um de seus voluntários as atividades de cada projeto iniciado.

Como processo foram criados modelo de documentos para início de cada projeto e relatórios para medir cada projeto realizado. O foco desses documentos é questionar a real necessidade de uma determinada ação, em um local para atingir tal público e a dos relatórios é medir como foi aceita a ação pelo público local, público final que recebeu a entrega do projeto como serviço ou produto e também medir a satisfação dos envolvidos, patrocinadores e até mesmo dos voluntários, pois notou se que a satisfação de um voluntário em projetos do terceiro setor é algo imprescindível para se medir e preocupar.

O ganho foi ter uma visão ampla até onde conseguiam atingir o público, com vários braços de setor a disposição, as ações foram inúmeras, a integração e comunicação com as partes interessadas também melhorou e trouxe uma eficácia em trazer mais patrocinadores e voluntários para as ações. O público final que recebia o produto ou serviço através das ações satisfazia, e com uma margem de pesquisa para relatório concluiu que precisava se cada vez mais algo diferente e que atingisse a real necessidade nesses locais.

## Case 2 – Projeto: Implantar Igrejas

Em instituições religiosas, um projeto existente é de implantação de igrejas. As instituições religiosas iniciam um trabalho em uma cidade local e vão se expandindo para outras cidades, para conseguirem levar novas notícias para os demais, produzindo projetos que beneficiam a população local das cidades onde são instaladas.

Em uma instituição a cronologia para uma plantação de igreja é realizada da seguinte maneira: uma equipe vai para uma cidade em um dia da semana específico, inicia uma reunião semanal, após isso aumenta se o número de pessoas aderentes a essa reunião, após um número considera plausível é instalado a igreja local.

Tendo em vista essas etapas, notou a oportunidade de aplicar a metodologia de gerenciamento de projetos, para planejar as idas, como faríamos para termos voluntários em escalas para não desgastar o voluntariado, os recursos utilizados e outros.

Foi então que a adesão ao gerenciamento de projetos surgiu efeito, reuniões para alinhamento e feedbacks começaram a ser realizadas quinzenalmente. Junto a elas também era realizada uma reunião mensal para elaborar o planejamento, quais atividades seriam realizadas, quais ações sociais poderiam ser executadas naquela cidade, de acordo com o local e população. Após algumas reuniões, foi desenhado o escopo de todas as atividades em um período de seis meses para a entrega de uma implantação de uma igreja local.

Como o planejado podem sofrer alterações, consequências de tempo, atividades não finalizadas, e algo tão complexo que nesse projeto era lidar com pessoas, cultivar amizades nas reuniões, o prazo da entrega do projeto se estendeu para oito meses.

Em cada semana decorrida era uma equipe que representava e estava presencialmente nas casas das pessoas que aderiram as reuniões. Duas vezes ao mês eram realizadas ações sociais para a população local, exemplo de algumas ações: Esportes para interatividade e competições, café da manhã para famílias da

comunidade, realizações de eventos para crianças nas festividades com equipamentos para elas, entrega de cesta básica para famílias, pintura de casas, visitas a hospitais entre outros. Para cada ação, havia um período de planejar, procurar doadores, organizar a equipe e seus responsáveis, elaborar cronograma com prazo para atividades que envolviam aquela ação.

Um exemplo foi a ação de dia das crianças. Inicialmente foi idealizado algo que abrangesse uma interatividade para as crianças com brinquedos, dinâmicas, entrega de kit's estudantil, entrega de kits doces, porém, também o objetivo era atingir as famílias das crianças com apoio a saúde, distribuição de roupas, aferir pressão, corte de cabelo, manicure, família assistida e nesse formato foi elaborado um planejamento com a distribuição de atividades e líderes responsáveis.

Foram divididos em alguns grupos e nomeados os líderes para distribuição de atividades, as equipes criadas foram: comunicação, catalisadores de parcerias com cabeleireiros e manicures, captadores de livros e doces, criatividade, recursos, operacional, saúde e assistência social. Para que tenhamos uma ampla visão e notar detalhes, listaremos as atividades atribuídas para as equipes:

- Comunicação: responsável por divulgar antes o evento através de flyers e carro de som, elaborar imagens para fomentar nas mídias sociais, enviar feedback para as áreas interessadas, criação de ofícios para liberação de espaço e comunicação entre a prefeitura local;
- Cabeleireiros e Manicures: buscar realizar parcerias com escolas usando como horas complementares do curso exercido e centros colaboradores voluntários para ajudar na execução da ação;
- Livros e doces: buscar parcerias de doações de livros e alimentos. A parceria de livros em suma foi realizada com estudantes;
- Criatividade: Elaborar ideias para as dinâmicas e brincadeiras realizadas no dia. As mesmas pessoas eram responsáveis em operacionalizar as atividades;
- Recursos: Buscar recursos e doações para alocação de brinquedos, alimentos e outros;
- Operacional: Auxiliar na montagem dos brinquedos, monitores nos brinquedos, pintura realizada nas crianças;
- Roupas: Capturar doações de roupas; organizar distribuição de roupas, realizar triagem;

- Saúde: Profissionais voluntários no local para as atividades como: aferir pressão, aferir glicemia, oximetria, orientações sobre atividade física e educação alimentar.
- Assistência Social: promover triagem para entender a realidade das famílias locais, voluntários realiza uma atividade assistida para conhecer a real necessidade.

Após as atividades distribuídas, e cada equipe contendo um líder responsável, o sucesso para sua realização estava em um formato melhor. O monitoramento e controle das atividades também seguia a mesma linha. Não foi necessário replanejar as datas de entrega de cada atividade, todos se comprometeram a entregar elas em um prazo acordado.

A data para realização da ação não foi alterada, o horário da ação foi cumprido de início e se alastrou por trinta minutos a mais do previsto para o encerramento.

No final, algumas pessoas ficaram com a atividade de levantar uma pesquisa junto a população local para saber se o formato da ação foi bem recebido, todos questionados responderam que precisavam novamente de ações semelhantes para a comunidade local.

#### **4 ANÁLISE:**

Depois de realizado os cases e pesquisas foram realizadas algumas análises. Foi verificado que após introduzido a metodologia de gerenciamento de projetos para ações sociais das instituições religiosas houve um ganho em monitorar, planejar e que começou a ficar mais organizado as ações. Anteriormente não se tinha uma medição de como o público alvo recebia a ação e se era satisfatório, com a metodologia passou a monitorar e ter esses dados após a entrega do serviço de projeto.

Os relatórios ajudaram a equipe entender onde melhor atuar, o que melhorar, quais ações planejar para o futuro, ter um histórico e usar isso para outras ações, em lições aprendidas quando registradas para outras equipes ter uma base. Trabalhar com um orçamento e recursos planejados, também fez com que a equipe desenvolvesse um gerenciamento melhor desses itens.

As ações realizadas tiveram sucesso, elas decorreram de acordo com o planejamento, atenderam os pré-requisitos dos principais interessados, satisfizeram os voluntários e o público que recebeu, que é uma das prioridades ter voluntários satisfeito e o público que recebe a ação.

## **5 CONCLUSÃO:**

A metodologia de gerenciamento de projetos para instituições religiosas, aplicado em seus ministérios só ganha oportunidade em ser inserida e estudada. Ela tem um campo vasto para ser aproveitada, pois temos ações e projetos que demandam serem distribuídas, controladas as atividades, líderes em desenvolvimento que podem buscar ter esse conhecimento, sendo mais organizado para conseguir voluntários, patrocinadores e abrangência alcançando mais locais e públicos.

Com o gerenciamento de projetos também, há uma facilidade de gerenciar os voluntários que são o “pulmão” da área do terceiro setor. Após a pesquisa, com os dados obtidos, conseguimos verificar que temos vários líderes voluntários que já praticam alguma forma de gerenciar, planejar e até mesmo manter relatórios, porém não tem um procedimento para ser realizado, documentado, analisado e nem o comprometimento, com a metodologia isso passa ser praticável e conseguimos tornar isso uma disciplina para eficácia dos ministérios.

Então, temos que validar essa metodologia, que se encaixa usável na área do terceiro setor em instituições religiosas, evidenciando a eficácia, trazendo melhorias e oportunidades para as instituições religiosas.

## 6 REFERÊNCIAS:

Xavier, Carlos Magno da Silva - PMI - Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor – Uma estratégia para condução de Projetos, 2008.

IBGE 2015 - <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/blog/2015/12/07/ibge-calcula-participacao-economica-do-terceiro-setor/>

Vargas, 2000

PMI Terceiro Setor, Xavier 2008

IBGE [www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas\\_religiao\\_deficiencia/caracteristicas\\_religiao\\_deficiencia\\_tab\\_ods.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_religiao_deficiencia/caracteristicas_religiao_deficiencia_tab_ods.shtm)

Cortella, Mario Sérgio – Qual é tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética, 2012.

A guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK® Guide) 5. ed. – Pennsylvania: PMI, 2013.

SANGAWA, M. Gerenciamento de projetos sociais conduzidos pelo setor privado e pelo terceiro setor. 2013. Dissertação de mestrado (Mestrado Profissionalizante em Administração) – FEAD, Belo Horizonte, 2013.

Törö e Albuquerque – Viabilidade para plataforma Logística no Vale do Paraíba utilizando a metodologia SODA, 2011.

PMI, Project Management Institute (Editor). Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos– Tradução oficial para o português do PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide – PMI, 2004

<http://www.arbache.com/blog/t%C3%A9cnicas-de-gerenciamento-de-projetos-propostas-pelo-pmi-em-organiza%C3%A7%C3%B5es-do-terceiro-setor>  
Técnicas de Gerenciamento de Projetos Propostas Pelo PMI em Organizações do Terceiro Setor

Hudson, Mike - Administrando Organizações do Terceiro Setor, 1999.

ALBUQUERQUE. Antônio Carlos Carneiro de. Terceiro Setor. História e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006