

# GESTÃO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR: AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS NA ECONOMIA SOLIDÁRIA

## PROJECT MANAGEMENT IN THE THIRD SECTOR: EVALUATION OF SOCIAL PROJECTS IN THE SOLIDARITY ECONOMY

### GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL TERCER SECTOR: EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES EN LA ECONOMÍA SOLIDARIA

**Ivo Cilento, MSc**

Universidade Federal da Paraíba/Brazil  
[i78cilento@gmail.com](mailto:i78cilento@gmail.com)

**Flavio Perazzo Barbosa Mota, Dr.**

Universidade Federal da Paraíba/Brazil  
[flavio.perazzo@academico.ufpb.br](mailto:flavio.perazzo@academico.ufpb.br)

**Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, Dra.**

Universidade Federal da Paraíba/Brazil  
[ana.kruta@academico.ufpb.br](mailto:ana.kruta@academico.ufpb.br)

**Thales Batista de Lima, Dr.**

Universidade Federal da Paraíba/Brazil  
[thalesbatista@gmail.com](mailto:thalesbatista@gmail.com)

#### RESUMO

O objetivo deste artigo foi examinar a compatibilidade do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e sua aplicabilidade em projetos sociais na economia solidária. Para isso, o conceito de projeto foi explorado a partir da exclusividade e da temporariedade. Esse trabalho reconhece a gestão como um conjunto de processos gerenciais, operados por ferramentas e técnicas, organizados em um sistema capaz de endereçar toda a sua complexidade. Optou-se por realizar uma pesquisa de abordagem qualitativa básica, com escolha das organizações baseada no método em cadeia (snowball). Os dados foram analisados segundo o método comparativo constante. Os dados sugerem que os projetos sociais solidários são entendidos, tal como definido pelo *Project Management Institute* (PMI), como empreendimentos exclusivos e temporários. Independentemente de seu resultado, contudo, são tidos como meios desenvolver as capacidades, sobretudo de gestão, dos envolvidos. O desenvolvimento das pessoas está presente invariavelmente como critério de sucesso. Apesar do gerenciamento do conhecimento ter grande espaço, eles são precariamente documentados.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos; PMBOK; Economia solidária.

#### ABSTRACT

The purpose of this article was to examine the compatibility of the *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) and its applicability in social projects in the solidarity economy. For this, the concept of project was explored from the exclusivity and temporality standpoints. This work recognizes management as a set of management processes, operated by tools and techniques, organized in a system capable of addressing all its complexity. A basic qualitative research approach was performed, with the choice of organizations based on the snowball method. Data were analyzed using the constant comparative method. Results suggest that social projects are understood, as defined by the *Project Management Institute* (PMI), as exclusive and temporary ventures. Regardless of their result, however, they are seen as a means to develop the capacities, especially of management, of those involved. The development of people is invariably present as a criterion for success. Although knowledge management has a large space, it is poorly documented.

**Keywords:** Project management; PMBOK; Solidarity economy.



## RESUMEN

El propósito de este artículo fue examinar la compatibilidad del *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) y su aplicabilidad en proyectos sociales en la economía solidaria. Para ello, se exploró el concepto de proyecto desde el punto de vista de la exclusividad y la temporalidad. Este trabajo reconoce la gestión como un conjunto de procesos de gestión, operados por herramientas y técnicas, organizados en un sistema capaz de abordar toda su complejidad. Se decidió realizar una investigación con un enfoque cualitativo básico, con la elección de organizaciones en base al método de cadena (bola de nieve). Los datos se analizaron mediante el método de comparación constante. Los datos sugieren que los proyectos sociales solidarios se entienden, según la definición del *Project Management Institute* (PMI), como emprendimientos exclusivos y temporales. Independientemente de su resultado, sin embargo, se ven como un medio para desarrollar las capacidades, especialmente de gestión, de los involucrados. El desarrollo de las personas está presente invariablemente como criterio de éxito. Aunque la gestión del conocimiento tiene un gran espacio, está mal documentada.

**Palabras clave:** Gestión de proyectos; PMBOK; Economía solidaria.

## 1 INTRODUÇÃO

Os projetos tornaram-se uma importante forma de estruturar o trabalho na maioria das organizações (SVEJVIG; ANDERSEN, 2015; WINTER et al., 2006). Nesse cenário, os projetos de desenvolvimento internacionais conduzidos por organizações não governamentais (ONGs), em particular, são considerados um dos pilares para o fornecimento de assistência a países em desenvolvimento no campo da cooperação internacional (GOLINI; KALCHSCHMIDT; LANDONI, 2015). Logo, se os projetos são importantes para a economia global e para o desenvolvimento humanitário e social, também é preciso considerar o gerenciamento adequado deles.

Temas comuns entre os estudos acadêmicos nesse contexto se concentram nos impactos do gerenciamento sobre o sucesso do projeto (CARVALHO; PATAH; DE SOUZA BIDO, 2015; JOSLIN; MÜLLER, 2015a; SAGE; DAINY; BROOKES, 2014), às formas de se melhorar a prática da gestão de projetos (FLORICEL et al., 2014; VON MEDING et al., 2016), e a adequação das metodologias e ferramentas existentes aos mais diversos contextos (GOLINI; KALCHSCHMIDT; LANDONI, 2015). No terceiro setor, em particular, encontram-se trabalhos voltados para a cooperação internacional (GOLINI; KALCHSCHMIDT; LANDONI, 2015) e específicos para ONGs (NANTHAGOPAN; WILLIAMS; PAGE, 2016). Contudo, a despeito de sua importância, uma parte do terceiro setor tem sido praticamente ignorada nesse debate: os empreendimentos da economia solidária (MARIER-BIENVENUE; PELLERIN; CASSIVI, 2017).

A Economia Solidária pode ser vista como um recorte dentro do vasto e amplo ‘Terceiro Setor’. Todo esse enorme espaço que compreende tudo aquilo que não é Estado e não é o mercado capitalista foi minuciosamente conceituado por Salomon e Sokolowski (2016), como Terceira Economia ou Economia Social (Third or Social Economy – TSE), sem deixar de reconhecer denominações congêneres próprias de cada região. Em seu levantamento, Salomon e Sokolowski (2016) identificam três atributos comuns a qualquer iniciativa que se enquadre nessa esfera da vida social entre o estado e o mercado: são privadas, servem a algum bem comum e envolvem livre escolha de participação. Ainda assim, pode existir uma infinidade de atividades que reúnam esses três elementos abstratos. As fronteiras que definem o conjunto dessas iniciativas são difusas e permeáveis. Essa reconceituação trazida por Salomon e Sokolowski (2016) é essencial para que se possa avançar sobre o entendimento da gestão de projetos para a Economia Solidária. Afinal, abre espaço para repensar práticas e alternativas de ação nos empreendimentos solidários. A discussão conceitual conduzida por Salomon e

Sokolowski (2016) leva à compreensão do terceiro setor como expressão da iniciativa empreendedora da sociedade na busca pela solução dos problemas públicos.

É importante ressaltar que, no Brasil, o cooperativismo popular surge como alternativa de geração de renda e condições para o exercício da cidadania para parte da sociedade que se vê em situação de precariedade e risco perante as crises econômicas (RIBEIRO; MÜYLLER, 2014). Mesmo assim, apesar de sua importância, alguns autores apontam deficiências na capacidade de gerenciar e no desempenho das ONGs e organizações do terceiro setor de uma maneira geral (ALVES JUNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009; LIMA, 2017). Afinal, a gestão dos Empreendimentos Sociais e Solidários, e em particular de seus projetos, é um fenômeno singular e ainda carente de pesquisas acadêmicas.

Essa lacuna é bem evidenciada no trabalho de Marier-Bienvenue e outros (2017) que aponta que a literatura de economia solidária em grande parte desconsidera o uso de ferramentas e técnicas de planejamento e controle, bem como seus potenciais benefícios (MARIER-BIENVENUE; PELLERIN; CASSIVI, 2017). Tendo em vista os estudos que defendem a aplicação de metodologias abrangentes com frameworks padrão em favor do sucesso dos projetos (JOSLIN; MÜLLER, 2015b), e o reconhecimento do Corpo de Conhecimentos do *Project Management Institute* (PMI) como guia das melhores práticas de gestão de projetos, especialmente no Brasil (CARVALHO; PATAH; DE SOUZA BIDO, 2015; PATAH; CARVALHO, 2012), é de se supor que essa poderia ser uma tecnologia de gestão aplicável para os projetos sociais do Terceiro Setor, ainda que parcialmente.

Nesse sentido, Ruggeri (2011) defende a importância da aplicação do conhecimento produzido na área de Gerenciamento de Projetos ao Terceiro Setor. É natural, reconhecer diversas diferenças entre as distintas abordagens de projetos, já que são oriundas de áreas também diferentes. Enquanto o Terceiro Setor é normalmente foco de pesquisadores das áreas sociais e humanas, o Gerenciamento de Projetos é foco de pesquisadores da área de administração com forte tendência tecnicista (RUGGERI, 2011). Entende-se que existe uma quantidade significativa de iniciativas isoladas de aproximação do GP em direção ao TS, mas que as cobranças por um maior nível de profissionalismo de atuação do TS e o desenvolvimento dos temas relacionados à responsabilidade social empresarial têm forçado o movimento oposto, ou seja, organizações do terceiro setor buscando formas de atuação compatíveis com as exigências impostas por seus parceiros dos demais setores.

Diante da conjuntura exposta, o objetivo deste artigo é examinar a compatibilidade entre o corpo de conhecimentos existente em Gestão de Projetos, o PMBOK, e sua aplicabilidade em projetos sociais no âmbito da economia solidária. Para isso, o trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiro se apresenta uma revisão de literatura abrangendo gestão de projetos, gerenciamento de projetos no terceiro setor e o PMBOK; em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos; logo após, são apresentados os resultados; por fim, são estabelecidas as considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O ponto de partida para o estudo do conceito de projeto foi uma revisão dos cinquenta artigos mais citados em um levantamento realizado na base de dados da Web of Science. Nesse levantamento foram considerados todos os artigos em língua inglesa de periódicos dos últimos cinco anos, considerando o período de realização da presente pesquisa. Partindo da premissa que as produções que trouxessem reflexões sobre o

conceito de projeto e sobre a disciplina de gerenciamento de projetos em si fariam menção ao termo “Project Management” em seu título, esse foi o principal critério de busca. Para refinar os 488 artigos resultantes, os resultados foram restritos aos trabalhos enquadrados nas categorias Management, Public Administration ou Social Sciences Interdisciplinary, o que reduziu a busca para 266 artigos. Destes, a última triagem foi feita em uma avaliação de pertinência ao interesse desta pesquisa a partir da leitura progressiva de resumos, introduções e textos completos dos 50 textos mais citados.

Além disso, o presente artigo buscou também examinar o debate acadêmico em um nicho específico, realizando uma revisão sistemática dos trabalhos sobre gerenciamento de projetos voltados para o terceiro setor. Para tanto, realizou-se uma revisão sistemática da literatura produzida em língua inglesa entre 2013 e 2017. Mais uma vez, optou-se por utilizar o indexador Web of Science, tendo como primeiro critério de busca o termo “project management” no campo de título do trabalho. A busca resultou em uma lista com 394 artigos produzidos nas mais diversas áreas. A análise dessas produções revela que, entre várias áreas da tecnologia, as engenharias e a ciência da computação respondem por praticamente um terço da produção sobre gerenciamento de projetos.

Assim, o próximo passo do refinamento foi restringir a busca apenas às áreas de interesse desta pesquisa, quais sejam: *Business & Economics*, *International Relations*, *Social Sciences Other Topics* ou *Public Administration*. Então, como último recorte, a pesquisa separou apenas os artigos que contivessem os termos “social” ou “NGO” (*Non-Governmental Organizations*) em algum de seus tópicos. As limitações quanto a essas escolhas são comentadas nas considerações finais e, a seguir, se estabelece a revisão de literatura proposta.

## 2.1 Gestão de Projetos

A fim de se compreender a gestão dos projetos no âmbito dos empreendimentos solidários, faz-se necessário examinar inicialmente o próprio conceito de projeto. Parece natural pressupor que a forma particular com que cada setor entende o que é um projeto interfere na sua gestão. Diante da surpreendente diversidade de entendimentos sobre o que é um projeto (MORRIS, 2002), propõe-se aqui começar a explorar o conceito a partir das duas características que aparentemente são as mais recorrentes e mais consensuais e que vem se consolidando ao longo da literatura: a exclusividade e a temporariedade. Exclusividade e temporariedade se definem por meio de um terceiro elemento essencial para a conceituação do projeto: o objetivo.

Projeto pode ser entendido como uma unidade organizacional dedicada ao atingimento de um objetivo (PRASAD et al., 2013; SÖDERLUND, 2004). A conceituação de projeto, a partir desses elementos iniciais, fica clara na definição apresentada pelo *Project Management Institute* (PMI): “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017a, p. 4). O fim único, ou exclusivo, é o que diferencia o projeto de esforços rotineiros, ou de processos contínuos. Realizado para concretizar a inovação, o projeto deixa de existir quando seu objetivo é alcançado. As datas de início e fim são o que conferem temporariedade ao projeto, não se confundindo, no entanto, com sazonalidade, na medida em que essa temporariedade não é um prazo predefinido em função de datas específicas, mas sim atreladas respectivamente aos eventos de instituição do empreendimento e de entrega das realizações a que se propôs (FLORICEL et al., 2014; MORRIS, 2002; PRASAD et al., 2013; SÖDERLUND, 2004). É, portanto, o atingimento do objetivo que desfaz essa ‘organização temporária’ (PACKENDORFF, 1995) e ‘esquecível’ (PATAH; CARVALHO, 2012).

O conceito de projeto não se limita, no entanto, aos elementos intrínsecos à temporariedade e singularidade de objetivo. A exclusividade e o ineditismo conferem complexidade e incerteza a esses esforços únicos e pioneiros dentro do contexto em que operam. São empreendimentos que ocorrem de maneira relativamente independente no âmbito da organização e, conseqüentemente, estão restritos aos seus próprios limites de recursos e a sua própria estrutura administrativa. No entanto, a visão de projeto como organização temporária (PACKENDORFF, 1995) trouxe as relações sociais e aspectos humanos para o centro das reflexões acadêmicas sobre projetos, fazendo surgir uma nova corrente que repensa o projeto como um sistema social mais amplo (FLORICEL et al., 2014). Com esse entendimento, abre-se espaço para a discussão de sua aplicabilidade e gerenciamento no âmbito do terceiro setor, a ser explorado no próximo tópico.

## 2.2 Gestão de Projetos no Terceiro Setor

O grande número de pesquisas produzidas pelas áreas de engenharia e ciências da computação evidencia como o campo foi por muito tempo dominado por um olhar racionalista e tecnocrata conhecido como o Gerenciamento de Projetos Clássico (ou CPM – Classical Project Management). O CPM está em linha com a corrente positivista, hard, descrita por van der Hoorn e Whitty (2015). As críticas a esse olhar originaram ondas de reação que propunham um olhar mais amplo sobre o projeto, promovendo-os então de “ferramenta de gestão” à “organizações temporárias” (PACKENDORFF, 1995) e entendendo-o como disciplina holística para o alcance de eficiência, efetividade e inovação organizacional (JUGDEV; THOMAS; DELISLE, 2001). Essa onda carrega um grande potencial para melhoria e expansão do conhecimento e das práticas atuais em gestão de projetos e é também conhecida como corrente RPM (Rethinking Project Management) (WINTER et al., 2006).

Na literatura, é possível identificar trabalhos aderentes a essas duas correntes principais: os autores que desenvolvem o Gerenciamento de Projetos Clássico, e aqueles que discutem e desafiam as bases tradicionais da disciplina (RPM). Aparentemente a corrente RPM é a mais proeminente. Um traço comum que se pode perceber entre os artigos que se aproximam da corrente CPM é a recorrência de discussões em torno dos chamados Fatores Críticos de Sucesso. Trata-se de uma busca por identificar fatores que determinam e influenciam o resultado dos projetos. Golini, Kalchschmidt e Landoni (2015), por exemplo, estudam a adoção de práticas de gerenciamento com fator de sucesso. Nanthagopan e outros (2016) busca na literatura fatores de sucesso para projetos em ONGs, encontrando entre outros sua capacidade de lidar com questões políticas, sociais e culturais, além de técnicas. É necessário que essas organizações consigam engajar as partes interessadas e transferir conhecimento às comunidades beneficiadas a fim de garantir os benefícios em longo prazo.

É interessante notar que em oposição a essa abordagem, encontram-se entre os artigos da corrente RPM fortes críticas à ‘escola dos fatores de sucesso’ como Söderlund (2011) e Sage e outros (2014). Para eles este é um modo de investigação gerencialista, funcionalista-positivista e limitado. A propósito, percebe-se de uma maneira geral entre os trabalhos da RPM uma postura de fato mais crítica, reflexiva, desafiando premissas essenciais da disciplina como a própria conceituação de sucesso e fracasso (FLORICEL; PIPERCA, 2016; SAGE; DAINTY; BROOKES, 2014). Para isso não é incomum que recorram à filosofia (CWIKLA; JALOCHA, 2015) e busquem apoio em teorias sociológicas (O’LEARY; WILLIAMS, 2013) para questionar os limites da disciplina. Para eles o resultado de um projeto é definido por uma infinidade de forças sociais, políticas,

simbólicas, econômicas e materiais entrelaçadas, visão essa que aos olhos da CPM poderia ser vista como “legitimação conceitual do gerenciamento defeituoso” (SAGE; DAINTY; BROOKES, 2014, p. 545).

Assim, o que se percebe são tentativas de superar normas de decisão baseada na racionalidade para alcançar toda a complexidade de ação e interações nos projetos (FLORICEL et al., 2014), que são vistos como fenômenos ou trajetórias sociais (O’LEARY; WILLIAMS, 2013). Quanto à maneira de compreender o projeto e a gestão, esse trabalho identifica-se mais com a corrente clássica, na medida em que reconhece a gestão como um conjunto de processos gerenciais, operados por ferramentas e técnicas, organizados em um sistema capaz de endereçar toda a sua complexidade. Por outro lado, aproxima-se da corrente RPM na medida em que se propõe a um processo indutivo de investigação que busca compreender a prática a partir de um contexto específico com vistas na expansão do conhecimento existente, admitindo como Sage e outros (2014) que as teorias atuais podem ser limitadas ao explicar as falhas dos projetos.

Com isso em mente, cabe nesse momento, retomar a conceituação de projeto, porém usando agora o olhar de Armani (2009) que trata sobre o projeto social. Esse olhar é especialmente importante para essa pesquisa, que tenta justamente compreender a dinâmica de condução dos empreendimentos temporários no âmbito da ação social coletiva. Esse autor define projeto social como “ação social planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades” e são “baseados em uma quantidade limitada de recursos (humanos, materiais e financeiros) e de tempo” (ARMANI, 2009, p. 18).

Para fazerem sentido, há que se inserirem de maneira lógica e coerente (seja no setor governamental ou não governamental) dentro de eixos estratégicos da ação social (as políticas), nos nível intermediário dessas políticas, que se traduzem em linhas mestras de ação temática ou setorial (programas); e no nível de ações concretas delimitadas pelo tempo, espaço e recursos para consecução dos objetivos maiores (os projetos). São, dessa forma, a melhor solução para organizar a ação social. Representam uma solução técnica para que pessoas e organizações possam contribuir com o enfrentamento de problemas sociais de forma ágil e organizada, favorecendo a participação efetiva de todos os setores envolvidos, especialmente aqueles que serão diretamente beneficiados. É espaço para manifestação de interesses e visões diferentes e de negociação e construção de consensos, assim como o fortalecimento do protagonismo dos setores excluídos, o que se chama de empowerment (ARMANI, 2009). Com isso estabelecido, a seguir, explora-se o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), para argumentar sobre sua compatibilidade e aplicabilidade em projetos sociais na Economia Solidária.

### 2.3 PMBOK

Esse tópico visa explicar em linhas gerais o que é o PMBOK. Foi desenvolvida em quase sua totalidade a partir de informações do próprio Guia (PMI, 2017a). O que se observa na literatura e no jargão da prática profissional é o uso indistinto dos termos PMBOK ou Guia PMBOK para se referir em ambos os casos ao conhecimento compilado na publicação do PMI. O Guia tem por base o Padrão de Gerenciamento de Projetos do Instituto Nacional Americano de Normatização (ANSI - American National Standards Institute), cujo desenvolvimento é centrado em conceitos como consenso e abertura. Hoje o Guia PMBOK e o Padrão ANSI são editados e distribuídos na mesma publicação, que é composta de ‘Parte I’ e ‘Parte II’, para cada um desses componentes respectivamente.

‘Consenso’, ‘abertura’ e ‘reconhecimento amplo’ se relacionam à ideia de que as práticas podem ser aplicadas à maioria dos projetos e na maioria das vezes seu valor e utilidade são reconhecidos. É fundamental destacar que se tratam de práticas descritivas e não prescritivas. Ou seja, o Guia pressupõe a sua adaptação. Considera que cada projeto ou organização decida quais subconjuntos de conhecimentos devem ser desenvolvidos em cada caso. É o que o guia chama de *tailoring* (customização). As ‘boas práticas’ simplesmente aumentam as chances de os projetos entregarem valor e os resultados esperados. Como não são estáticas, absolutas, o Guia está em constante revisão e evolução, recebendo uma nova edição em média a cada quatro anos. A mais recente data do final de 2017.

O Guia PMBOK compõe o que o PMI chama de ‘Padrões Fundacionais’, juntamente com outros padrões e guias, entre os quais destacam-se o Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos Organizacionais – OPM3® (PMI, 2013), o Padrão para Gerenciamento de Programas (PMI, 2017b) e o Padrão para Gerenciamento de Portfólios (PMI, 2017c). Os projetos, programas e portfólios se relacionam de maneira tal que um portfólio é composto de programas, projetos e até mesmo de operações que permitam uma organização cumprir com seus objetivos estratégicos. Os programas, por sua vez, são grupos de projetos relacionados, de forma que seu gerenciamento coordenado traz benefícios que não estariam acessíveis se gerenciados de maneira independente e isolada.

O PMBOK, dedica um capítulo para cada área do conhecimento: gerenciamento da integração do projeto, do escopo, do cronograma, dos custos, da qualidade, dos recursos, das comunicações, dos riscos, das aquisições e das partes interessadas. Para o PMBOK ‘processos de gerenciamento’ são uma série de atividades sistemáticas compostas de entradas, as quais são processadas por meio de ferramentas e técnicas, para gerar uma ou mais saídas. Ao todo o Guia descreve quarenta e nove processos que são agrupados de maneira lógica em cinco grupos: os processos de iniciação, de planejamento, de execução, de monitoramento & controle e de encerramento. Embora o nome dos grupos faça lembrar as fases de um ciclo de vida genérico, fases e grupos de processos são componentes que não se confundem. Enquanto as fases são sequências temporais de atividades planejadas, com transições bem definidas, os grupos de processo são conjuntos de atividades de gerenciamento que podem se repetir, interagem e se sobrepõem.

Cha e outros (2018), embora reconhecendo no PMBOK recursos valiosos para o gerenciamento de projetos, aponta duas grandes limitações no modelo PMI: (i) o fato de ser um modelo muito voltado para a execução, em detrimento dos aspectos voltados para a transformação organizacional; (ii) o fato de ser um modelo muito voltado para a ótica da organização executora. Esses dois aspectos juntos denunciam uma atenção limitada do PMBOK quanto ao papel dos ‘donos’ do projeto e sua atenção limitada quanto aos benefícios pretendidos e a transformação da realidade após a entrega do projeto. Para esse autor a transformação pretendida não é necessariamente uma consequência direta das entregas do projeto. O PMI entende a avaliação de necessidades e a definição dos processos para criar, maximizar e sustentar os benefícios proporcionados por um projeto com documentos do “negócio”, anteriores ao projeto. Outras importantes premissas do PMBOK são a unicidade de liderança, e a clareza de objetivos mensuráveis que possam definir bem a conclusão do projeto.

Além disso, cabe também comentar que o campo do gerenciamento de projetos experimenta uma revolução impulsionada por dois motores principais (FLORICEL et al., 2014). O primeiro é uma reconsideração prática de modelos prescritivos que têm suas raízes na racionalidade da teoria da decisão. O paradigma positivista aplicado aos tradicionais projetos *hard* revela com o tempo deficiências amplamente debatidas, as

quais se manifestam sob a forma de falhas técnicas, falhas comerciais, conflitos internos e externos e respostas inadequadas a eventos inesperados, entre outras. Os profissionais de gerenciamento de projetos vêm respondendo a essas deficiências dos modelos tradicionais, propondo novas abordagens tais como os métodos ágeis e as abordagens em parcerias que se apoiam em diferentes racionalidades (FLORICEL et al., 2014).

Por isso, a partir da sua edição de 2017, o Guia PMBOK passou a incorporar em cada área de conhecimento considerações sobre métodos ágeis. Mais do que isso, passou a distribuir o Guia Prático Ágil (ALLIANCE, 2017) em uma mesma edição, junto com o Guia PMBOK. Juntos formam uma publicação de 978 páginas. Há nela muito conhecimento compilado, de forma bem organizada, dividido entre áreas de conhecimento, processos, ferramentas e técnicas. O Ágil é definido pelo PMI como uma mentalidade, que se manifesta a partir de quatro valores fundamentais, doze princípios e uma multiplicidade de práticas. Os valores ágeis privilegiam indivíduos e interações em relação a processos e ferramentas; entregas com valor para o usuário em relação à documentação; colaboração com o cliente em relação à negociação de contrato; e resposta à mudanças em relação ao plano preestabelecido.

Os novos valores não significam a negação dos anteriores, mas uma mudança de foco que vem ganhando força em algumas indústrias, em especial na de software onde surgiu essa tendência (ALLIANCE, 2017). Nesse contexto, os desenvolvedores de software sempre se mostraram avessos à documentação e planejamentos de longo prazo. Atualmente as metodologias ágeis se tornaram populares em toda a indústria de software, e gradativamente alcançam outros contextos (KARRBOM GUSTAVSSON; HALLIN, 2014). Dito isso, o próximo passo é estabelecer o percurso metodológico para alcance do objetivo proposto.

### 3 MÉTODO

Para compreender como o corpo de conhecimentos existente em gestão de projetos se aplica aos projetos sociais no âmbito da Economia Solidária foi necessário buscar as práticas reais desses empreendimentos, as especificidades da sua gestão se comparadas às práticas do PMI e identificar quais ferramentas e abordagens que os times desses projetos reconhecem. Para tal, optou-se por realizar uma pesquisa de abordagem qualitativa básica (MERRIAM; TISDELL 2015). Para a escolha das organizações a serem pesquisadas, utilizou-se a escolha intencional que se desdobra em uma série de tipos específicos, dentre os quais destacam-se para uso nesta pesquisa a conveniência e a busca de sujeitos de pesquisa em cadeia (ou *snowball*).

Assim, buscou-se por projetos solidários dentro da Universidade em que um dos autores estava vinculado no momento de realização da pesquisa. Essa busca resultou na escolha de uma incubadora de Empreendimentos da Economia Solidária da Universidade como ponto de partida para a busca de casos e sujeitos de pesquisa, os quais foram em sua maioria indicados diretamente por ela ou, em cadeia, por seus indicados. Vale salientar que essa incubadora universitária representa hoje uma das entidades de apoio mais importantes para a promoção da Economia Solidária em âmbito estadual e com relevância nacional. Atuou em vários projetos, dentre os quais destaca-se o Projeto de Ações Integradas da Economia Solidária (PAIES).

O segundo nível necessário de decisão, após escolhidas as organizações, é a seleção dos sujeitos a serem entrevistados e dos documentos a serem analisados em cada caso. Os contatos foram direcionados para pessoas em posição de coordenação e liderança. Porém, o critério para inclusão de alguém como entrevistado foi apenas sua participação em todos os momentos do ciclo de vida de um projeto, desde a concepção até a entrega.



A ideia era ouvir pessoas de todos os níveis e funções, a fim de compor uma visão holística acerca da condução de um projeto. Seguindo esses critérios, foram entrevistadas cinco organizações através de representantes em posições de liderança, tendo em vista que elas se mostraram suficientes para se alcançar a saturação de informações necessária para os objetivos desta pesquisa.

Além das entrevistas, essa pesquisa procurou também realizar coleta de dados em documentos. Usualmente, os projetos processam uma grande quantidade de informações ao longo do ciclo de vida que é comunicada verbalmente ou analisada e distribuída como relatórios em vários formatos. São dados e informações de gerenciamento como status a informações de desempenho; documentos anteriores ao projeto que o justificam e delineiam; o plano de gerenciamento, ou planejamento propriamente dito; e outros tantos que podem não ser documentos do projeto, porém o influenciam. Esses últimos fazem parte dos chamados Ativos de Processos Organizacionais (APOs). Exemplos de APOs são diretrizes, políticas, procedimentos, modelos, informações históricas, bases de conhecimento, entre outros (PMI, 2017a).

Um benefício da coleta de dados a partir de documentos é que essa é uma estratégia não invasiva, que não altera o ambiente, podendo retratar informações passadas sem possibilidade de serem enviesadas pela presença do pesquisador. São uma fonte de dados objetiva, discreta e fundamentada na prática real. Por estarem prontos e disponíveis, podem fornecer um grande volume de dados mediante um esforço relativamente pequeno para obtenção. Eles podem fornecer insights relevantes e proporcionar um trabalho sistemático (MERRIAM; TISDELL, 2015), razão pela qual foram escolhidos juntamente com as entrevistas como fonte de dados nesta pesquisa.

Contudo, a única organização que disponibilizou documentos foi a incubadora, que abriu os arquivos de um de seus principais projetos para esta pesquisa e disponibilizou acesso a 307 relatórios, os quais cobrem duas de suas sete metas e cinco de suas vinte e duas etapas. A escolha dos relatórios analisados foi intencional, sendo distribuídos proporcionalmente entre os arquivos disponíveis para cada uma das metas e etapas e ao longo do período representado por cada uma delas. Foram analisados 22 relatórios antes das entrevistas, número este considerado suficiente para saturação do processo de codificação. Após a realização e análise das entrevistas, foram analisados mais 12 relatórios, a fim de se confirmar a saturação face aos conhecimentos adquiridos das entrevistas.

As entrevistas foram conduzidas preferencialmente na modalidade presencial e individual, tendo ocorrido no ano de 2019. Apenas em um caso foi necessário conduzir a entrevista remotamente por chamada de vídeo através do aplicativo “WhatsApp” tendo em vista que o entrevistado se encontrava em outro estado. Contudo, a familiaridade do entrevistado com a tecnologia não gerou barreira à comunicação. Partindo de um conhecimento prévio pequeno sobre a realidade investigada, esta pesquisa pretendeu explorar como os quarenta e nove processos do PMBOK ocorrem na prática dos projetos sociais solidários. Procurou avaliar como os respondentes entendem e aceitam esse framework, ao mesmo tempo em que quis ouvir seus desafios e soluções.

Com o consentimento dos participantes da pesquisa, os áudios das entrevistas foram gravados e, em seguida, transcritos como preparação para a análise. Toda essa mídia digital foi carregada em um software assistente de análise qualitativa (ou Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software - CAQDAS) chamado Atlas.ti, que serviu como repositório e sistema de gerenciamento dos arquivos da pesquisa.

Os dados foram analisados segundo o método comparativo constante, como definido por Merriam e Tisdell (2015). É sobretudo um processo complexo e interativo no qual os achados podem ser organizados em

temas ou categorias que transpassam os dados, podendo formar modelos que os explicam. Merriam e Tisdell (2015) recomendam que o processo de codificação seja realizado com o propósito da pesquisa em mente, de maneira que as categorias delas resultantes se aproximem das respostas e objetivos pretendidos. Assim, o processo de formação das categorias é altamente indutivo e interativo. Eventualmente algumas podem se configurar como subcategorias de outras. No momento em que a definição de categorias for suficiente para abrigar qualquer novo segmento, o processo terá atingido a chamada saturação, confirmando que as categorias formam um bom modelo para a realidade.

#### 4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos, a começar pela apresentação das organizações acessadas. Para preservar o sigilo de identidade que foi assegurado aos respondentes quando aceitaram abrir a realidade de suas organizações, eles foram identificados apenas como E1, E2, E3, E4 e E5. Em tese, o tratamento indiferenciado dos respondentes não compromete a interpretação dos dados já que não será feito um estudo comparativo entre os casos, mas sim a interpretação dos aspectos comuns e que se revelam em realidades tão próximas.

Nota-se um espectro bem abrangente no perfil das organizações escolhidas. São representantes distintos na rede de atores que se articulam para tornar realidade os projetos da Economia Solidária, todos envolvidos diretamente na execução dos projetos. OrgA representa um ator central, a chamada Entidade de Apoio e é uma organização universitária dedicada a diversos segmentos da Economia Solidária. OrgD é entidade pública vinculada ao governo que representa e atua diretamente com os Empreendimentos. OrgE é uma associação comunitária local, porém já com certa maturidade em diversos aspectos da prática da Economia Solidária. OrgB e OrgC são organizações não governamentais multinacionais, com atuação local. Elas não têm a dimensão econômica de geração de renda no centro de suas missões, porém atuam segundo os princípios da economia solidária, articulam-se com os fóruns de economia solidária e identificam-se como organizações solidárias.

Se por um lado a diversidade de perfis tende a dificultar a convergência de achados, por outro ela favorece a complementaridade de visões e experiências, fornecendo uma imagem mais ampliada sobre os projetos sociais nesse contexto. A partir do mapeamento foi possível perceber em que áreas do conhecimento a frequência relativa de citações é menor. Isso ocorre, por exemplo, no gerenciamento das aquisições, em que apenas um dos três processos foi citado. Há que se esclarecer que não se trata de citação nominal, mas sim ocorrência de segmento que indica a vivência desse processo, conforme exemplificado nos segmentos a seguir.

[...] 4:57 com a maior dificuldade que (*omitido para preservar o sigilo da identidade*) é de usar o recurso de pregão de tudo, a gente sempre conseguia fazer as compras. [...] 4:61 Tudo aqui, tudo tava planejado, pedido, o que demorou foi a própria execução (*omitido para preservar o sigilo da identidade*) de fazer as compras [...] 4:68 O dinheiro tá aqui, a gente podia gastar, mas a gente passou errado o tipo de procedimento, e você vai na mesa da pessoa e fala assim, ‘O que que eu tenho que fazer?’ com um mês de antecedência? É só fazer isso, e (*omitido para preservar o sigilo da identidade*) não conseguir. É um problema... [E2]

A numeração 4:57 indica número do arquivo da transcrição (4) vinculado ao arquivo de áudio (sempre um número anterior) e o segmento marcado (57), no caso a 57ª citação marcada nesse arquivo. A passagem

descrita nesses três segmentos descreve o que se passa no processo ‘Conduzir as Aquisições’, representado por um código de mesmo nome. O que se entende é que há no projeto em questão um processo para condução das aquisições, e que esse processo está falhando, por razões desconhecidas pela equipe, causando problemas em outras áreas e grupos de processos conforme o próprio entrevistado relata mais adiante.

Usando ainda o gerenciamento de aquisições para ilustrar a interpretação do mapeamento, verifica-se que não foram localizados registros de entrevistas ou documentos que se referissem a como são planejadas as aquisições ou como são controladas as aquisições, apesar de evidentemente serem realizadas.

Uma vez compreendida a lógica de interpretação do mapeamento, alguns outros resultados podem ser ressaltados. O gerenciamento das partes interessadas (ou *stakeholders*) é uma área de conhecimento que recebe bastante atenção do PMBOK e que aparentemente é ainda mais relevante para os projetos sociais no campo da Economia Solidária.

O gerenciamento da integração do projeto foi outra área que também recebeu atenção acima da média no discurso dos entrevistados, especialmente no que se refere aos processos de execução e encerramento. A execução da integração do projeto envolve os processos ‘Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto’ e ‘Gerenciar o Conhecimento do Projeto’, e é neste último que notadamente elevou a quantidade de segmentos para cima da média.

Já o gerenciamento do tempo do projeto, por outro lado, foi uma área que recebeu pouco enfoque por parte dos respondentes. São 7 processos definidos pelo PMI para gerenciamento do cronograma, porém houve apenas 17 segmentos, o que representa um índice muito pequeno de 2,4 citações por processo. Ainda assim, chama a atenção que 10 desses segmentos não foram enquadrados em nenhum processo. Isso significa que a maior parte do que os respondentes mencionam quanto ao cronograma não corresponde a atividades típicas de nenhum dos processos de gerenciamento.

Uma situação bem parecida ocorre com o gerenciamento dos riscos. Em razão da natureza única, exclusiva de um projeto, ele está naturalmente associado a incertezas, cujos efeitos sobre os objetivos do projeto aparentemente são reconhecidos e enfrentados pelas equipes, mas não administrados, haja visto as 14 citações, de um total de 23 nessa área, que não se enquadram em nenhum dos processos de gestão. Não houve nenhuma menção a situações que denotassem implementação de um plano de resposta aos riscos (grupo de execução) e apenas uma associada ao monitoramento dos riscos.

Por fim, dentre as áreas com baixa densidade de citações está o gerenciamento da qualidade. Uma busca pelo termo ‘qualidade’ em todo o corpus da pesquisa revela que apenas dois entrevistados utilizaram o termo espontaneamente sem ser em resposta a uma pergunta direta sobre o tema. Os três segmentos associados ao planejamento da qualidade foram identificados no documento central do PAIES, porém sem fazer menção direta ao termo, o que indica possivelmente uma falta de reflexão sobre o que é a qualidade no contexto do projeto. Para o PMBOK, o gerenciamento da qualidade inclui não só os processos de planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos do projeto e de seus produtos, mas também os processos relacionados às atividades de melhoria contínua da organização (PMI, 2017a).

Uma baixa orientação ao monitoramento e controle não chega a ser um achado surpreendente. Marier-Bienvenue et al. (2017) já havia identificado em sua pesquisa que avaliar o desenvolvimento de um projeto da Economia Solidária não é uma tarefa fácil porque envolve multiplicidade de objetivos, heterogeneidade de objetivos e conflitos de interesses.

Tendo em vista essas primeiras impressões, extraídas da avaliação geral do mapeamento da recorrência dos processos PMI entre os segmentos de dados, as seções seguintes serão dedicadas a comentários mais específicos sobre alguns achados e códigos analíticos mais relevantes.

#### 4.1 Conceito de projeto

As respostas dos entrevistados acerca de seu entendimento sobre o que é o ‘projeto’, foram em sua maioria bastante compatíveis com o conceito PMI de projetos. Os trechos destacados das citações a seguir evidenciam a aderência entre a concepção dos entrevistados e a definição do PMI.

2:13 Um projeto é um... na visão da gente, é uma experimentação, com um **tempo determinado**, para tentar buscar solução para um **problema específico** [...] 2:16 tem um tempo determinado, um problema específico [...] 2:94 Um projeto é uma ação... uma **ação específica, tá, num prazo determinado**. Ok? Ele é pontual, né? [E1]  
 10:23 Então existe um projeto das incubadoras, das entidades de apoio, que **tem prazo, início, meio e fim muito curto**, [...] 10:72 ela tem que se manter independente de projeto, **com recurso financeiro, com prazo, início, meio e fim**. [E5]

Aparentemente a necessidade de captação de recursos em diversas fontes distintas, cada qual com um volume financeiro restrito, leva muitas vezes à coexistência de projetos simultâneos em uma mesma organização que se complementam, porém são fragmentados apenas para “caber” nas linhas de financiamento disponíveis. Realmente muitas citações endossam esse entendimento. Somados os códigos ‘Sinergia entre projetos’, ‘Sinergia entre projetos – Custos’ e ‘Ambiente multiprojetos’ somam 19 citações.

2:109 Não. A gente tem os orçamentos. A gente tem orçamento por financiador, tá? Porque cada um tem suas regras. Cada um tem seus modelos. Cada um tem seu processo e todos isso depois é juntado para ter o orçamento institucional. Então cada projeto em função de onde ele atua, do seu tamanho, ele vai assumir uma parte dos custos de financiamento de funcionamento. [E1]  
 10:27 O *(omitido)* acabou, a gente só conseguiu acompanhar porque a gente tinha um outro projeto do ministério, aproximadamente 50 empreendimentos. Quando o projeto do ministério acabou aí a gente foi pro projeto CNPq, aí com o projeto CNPq a gente teve que reduzir mesmo, a gente passou a acompanhar 12 empreendimentos. [E5]

Apesar da coexistência de múltiplos projetos, que comumente se ajudam e se complementam, os depoimentos levam a crer que os entrevistados compreendem a relação entre projetos, programas e portfólios da mesma maneira que o PMBOK, conforme ilustrado a partir da fala de E1, abaixo.

2:96 **Um programa é um uma ação a longo prazo**. Então o programa ele é ele tem também um tempo. Ele tem um prazo. Mas ele tem um prazo para avaliar ele. Então o programa são os elementos que vão, que **vão permitir a você exercer sua missão**. Quando a gente olha tipo organograma a gente tem a missão. 2:97 Então definimos dois programas. *(inaudível)* três: Educação e Geração de Trabalho e Renda. 2:98 [...] depende da **hierarquia**, depois né? Mas é a **missão, programa e o projeto, entre aspas**, tá e a gente define depois é eixo, e dentro desse eixos são projeto. Projetos são o que? Se que nós pretendemos fazer para experiência piloto ou para tentar avançar numa determinada problemática através de ações sucessivas. Então **o programa ele é ele é o amplo**, é... o eixo, ele é o foco, ele é onde a gente está

querendo chegar dentro de uma determinada temática. Tem organizações que têm programa geográficos. [E1]

Para o Guia PMBOK, o gerenciamento de portfólios os alinha com as estratégias das organizações selecionando programas e projetos, priorizando trabalho e alocando recursos em prol do cumprimento da missão organizacional, bem em linha com o que os dados de campo da pesquisa revelam.

#### 4.2 Análise por área de conhecimento

Dentre os processos de gerenciamento da integração, todos foram citados ao menos uma vez, porém um dos que aparece com mais intensidade e deve receber uma análise mais cuidadosa é o ‘Gerenciar o Conhecimento do Projeto’. Esse é um processo novo no Guia do PMI, incluído em sua última revisão, e está relacionado com a utilização de conhecimentos existentes na busca pela concretização dos objetivos do projeto, bem como com a construção da aprendizagem organizacional (PMI, 2017a).

O gerenciamento do cronograma foi uma área relativamente pouco citada nas entrevistas, principalmente considerando-se que está entre as áreas com mais processos enumerados no PMBOK. Anteriormente chamada de Gerenciamento do Tempo, essa área inclui sete processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto (PMI, 2017a), e passou a ser denominada Gerenciamento do Cronograma, uma vez que a rigor o tempo é um fenômeno físico que transcorre à revelia do gerenciamento.

Conforme já observado, diversas respostas indicam que a dificuldade em se concluir um projeto em tempo é problema na visão dos entrevistados. Embora tenha ficado evidente que para eles o sucesso não está vinculado à pontualidade, as falas indicam que há a necessidade de se cumprir os objetivos do projeto dentro de um prazo determinado e por razões diversas isso é importante. Uma dessas razões são as imposições dos financiamentos. Percebe-se uma forte vinculação entre o financiamento governamental e o prazo, como por exemplo na fala 10:36 de E5: “[...] você é pressionado pelo tempo porque é um recurso federal que você tem que prestar conta ao final...no prazo, né? Então não tem como...”.

Ou seja, de fato percebe-se que os projetos da Economia Solidária, assim como os demais, são empreendimentos restritos no tempo. Por isso, a baixa recorrência de citações sobre esses processos é vista aqui como um indicativo de oportunidade para a melhoria na gestão do cronograma, com vistas a uma maior eficácia nesses empreendimentos. Afinal, projetos que se enquadram mais na categoria de *soft* por seus objetivos e características não excluem o uso de elementos *hard* em sua gestão (KARRBOM GUSTAVSSON; HALLIN, 2014).

10:101 [...] **a gente achou que isso não aconteceria, né? E aí com a mudança de governo aconteceu.** E aí você **em momento nenhum fazia essa análise de risco**, porque achou que a gente estava com uma política tão consolidada que não ia retroceder. E que foi o que aconteceu. Você pega agora, por exemplo, o corte de gasto na extensão do Brasil inteiro, nas universidades, ninguém achou que isso ia acontecer. Então você **em momento nenhum ia fazer uma análise de risco**, que mesmo entrando no governo Temer...[...]...governo Bolsonaro, tal... porque não, a gente consolidou essa política, isso não retrocede. Retrocedeu. [E5]

Esta última fala de E5, 10:101, transparece a falta de gerenciamento de riscos, situação que apareceu em diversos momentos e outras entrevistas. De um modo geral percebe-se uma consciência de que a análise de

riscos faz parte do planejamento, embora aqui novamente pode-se notar nas organizações com ação internacional um nível de compreensão sobre o que é o risco um pouco mais alinhado com o entendimento do PMBOK.

De acordo com o Guia do Conhecimento do PMI, todos os projetos estão sujeitos a riscos por operarem em um contexto de restrições e partirem de algumas premissas, que podem ou não se confirmar ao longo de sua execução. Eles respondem às expectativas de partes interessadas que podem ser conflitantes e eventualmente mudarem com o passar do tempo (PMI, 2017a). É possível que entre as razões para que os processos de gerenciamento de riscos não estejam tão presentes na prática dos projetos investigados seja a carência de uma conceituação simples e difundida entre as equipes desses projetos (PICH; LOCH; MEYER, 2002).

Os processos dessa área de conhecimento visam identificar quem são as partes interessadas para o projeto específico, proporcionar meios de conhecer suas expectativas e interesses, e a partir daí desenvolver estratégias para manter o engajamento destas com as decisões e a execução do projeto. O objetivo, portanto, dos processos da área é gerenciar o engajamento das partes interessadas em favor do sucesso do projeto. De um modo geral, o que se deduz pelos depoimentos é que a gestão de *stakeholders* é realizada e considerada importante pelos envolvidos. Em termos de ferramentas, as entrevistas revelam que os processos de gerenciamento de *stakeholders* apoiam-se bastante nas reuniões.

2:11 Ele (*o projeto*) é desenvolvido com uma diversidade de parceiros, que vai parceiro público, parceiro privado, com as organizações da sociedade civil... [...]2:31 [...] **é muito importante identificar os atores, os envolvidos.** Tanto o público-alvo, então **ter clareza de como eles estão afetado** [...] 2:54 Se as pessoas nas instituições não **se identificam entre elas, não vai funcionar.** E nem se a comunidade ou as pessoas para a qual o projeto (os beneficiários entre aspas) não reconhece esses atores. [...] [E1]

6:47 [...] dependendo da frequência que é colocada de **reuniões**, então **eles criam uma proximidade muito grande com os moradores** [...] [E3]

10:25 Quando a gente chega pra fazer as formações, **o cara ia no primeiro dia, no segundo dia já não ia mais pra discussão.** [...] Os que ficam, ficam porque entenderam que o cooperativismo, o modelo associativista com autogestão na economia solidária, bicho, é bom não só pra mim, é pro coletivo[...]Então, **se essa militância não vier com essa parte formativa**, que aí é esse primeiro estágio da pré-incubação, a militância por si só não vai conseguir, porque é isso, você **tem a militância, o engajamento, tal, mas você não tem base teórica pra convencer os outros** depois a, de fato. [E5]

A explicação de E5 parece ilustrar bem um dos principais desafios dos empreendimentos econômicos e solidários segundo a literatura: o desinteresse dos membros que deveriam praticar a autogestão, impelidos por pressões negativas como a da sobrevivência, afastando-os do alcance das alternativas econômicas (CATTANI et al., 2009). Para Silva e Carneiro (2016) cabe a cada organização encontrar mecanismos internos que visem minimizar o risco de baixa participação e incentivá-la na prática. Essa parece ser uma função importante do gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* nos projetos solidários. O uso da militância para isso transparece uma face política desses empreendimentos.

### 4.3 Tendências e práticas emergentes

Esta seção é dedicada a análise de alguns temas recorrentes entre as respostas e relatos dos participantes, temas estes que foram considerados relevantes por coincidirem com tópicos que o PMBOK chamou de ‘Tendências e Práticas Emergentes’ na sua mais recente revisão.

Entre esses temas, um dos mais citados é o que o PMI chama de ‘Parcerias’ (13 citações). No PMBOK as parcerias aparecem como uma das possíveis estratégias para se compartilhar oportunidades, a fim de potencializar seus efeitos, e também como uma abordagem entre integrantes de uma cadeia produtiva em favor da entrega de ‘resultados que cumpram os requisitos definidos pelas partes interessadas’ (PMI, 2017a, p. 275).

Nesta pesquisa as citações indicam que as parcerias são de fato uma forma de buscar capacidades que extrapolam as possibilidades do projeto e de sua equipe, conforme sugerido no segmento transcrito a seguir.

2:49 Então esse planejamento ele é muito atrelado aos compromissos. Eu chamaria as relações de **parceria**. Relação de parceria tanto com um determinado grupo, uma comunidade (é uma parceria) como dos outros. [...] Exatamente para isso: para cada um **poder identificar suas contribuições**... Então, como ele vai colocar à disposição as suas contribuições... **Os outros saber que tal instituição tem tal competência ou tal... para contribuir nisso**, [...], para realmente fechar o ciclo que vai dar sustentabilidade, que vai permitir a esse projeto acontecer. [E1].

Outra tendência é a ‘Computação Social’, reconhecida pelos sujeitos pesquisados como um método de comunicação, tal como no PMBOK. São “diferentes abordagens apoiadas por uma infraestrutura de TI pública” (PMI, 2017a, p. 364). O aumento crescente do uso dos serviços de mídia social e dispositivos pessoais de fato parece estar mudando a forma com que as organizações, os times dos projetos, as pessoas se comunicam. Contudo, aqui mais uma vez os dados da pesquisa parecem revelar uma dimensão adicional do fenômeno para os projetos sociais solidários.

Os resultados corroboram com Nanthagopan e outros (2016), refletindo que a tendência do *networking* pode ser melhor trabalho se compreendido como capacidade social e colaborativa, se tornando relevante para os projetos na economia solidária. Essa seria mais uma contribuição da prática dos projetos sociais solidários para o PMBOK.

### 4.4 Ferramentas e técnicas

Os termos ferramenta e técnica são quase sempre utilizados em conjunto no Guia PMBOK, praticamente como equivalentes. Tendo em vista que o PMBOK foi o *framework* de base adotado para a análise que aqui se apresenta, o mesmo tratamento está sendo aplicado neste trabalho para se referir às formas de processamento de informações que permitem com que os processos de gerenciamento ocorram na prática. São ao menos 131 ferramentas ou técnicas apresentadas no PMBOK, divididas em 7 categorias.

O que se percebe é que as categorias de ferramentas e técnicas relacionadas à tomada de decisão e às habilidades interpessoais e de equipe são os grupos mais recorrentes. Os depoimentos permitem concluir que no contexto dos projetos estudados essas duas categorias estão de certa forma interligadas. Um desafio nos projetos

da Economia Solidária é dar sustentação às decisões democráticas, que em algum momento pode desafiar a viabilidade.

As citações a seguir evidenciam a associação entre o conflito e a decisão. A relevância dessas duas categorias de técnicas e habilidades é compreensível quando se considera a importância delas para permitir a vivência de um dos principais princípios da economia solidária que é a ‘Gestão Democrática’ (BONI et al., 2015; CULTI; KOYAMA; TRINDADE, 2010; RIBEIRO; MÜYLLER, 2014).

8:29 E aí nós chegamos por exemplo num conflito, **um conflito porque primeiro pra ter decisão** de não irem, um empreendimento da lógica da economia solidária elas decidiram, então **tiveram delas que foram favoráveis e delas que foram contras. E também é um problema, é um conflito** porque imagina, a cooperativa comprou a estrutura, [...] e aí eles **numa hora elas decidem falar nós não vamos!**  
 8:31 Assim a gente tenta usar o bom senso, a experiência mesmo enfim e **tenta mediar.** 8:41 Então repare que eles decidiram coisas que nós levamos para a mesa, nós nos informamos, **foram decidido demandas que eles hoje não conseguem dar conta**, por exemplo, de compreender, então... [E4]

A técnica correspondente no PMBOK fornece uma abordagem analítica sistemática para ajudar na identificação e priorização das principais questões e alternativas. Ela pode se aplicar a um conjunto de decisões (PMI, 2017a) e supostamente está em linha com mais um dos princípios da Economia Solidária que é a viabilidade econômica (CULTI; KOYAMA; TRINDADE, 2010). Outras ferramentas e técnicas do rol do PMBOK foram identificadas dentre os segmentos codificados, no entanto, sem volume suficiente ou características próprias que justifique uma repercussão maior nesta análise.

#### 4.5 Singularidades e desafios dos projetos na Economia Solidária

Essa seção dedica atenção a códigos que emergiram na investigação empírica, ainda que não muito frequentes ou não diretamente ligados às principais discussões no campo de gestão de projetos, mas que foram considerados importantes para compor os significados que se pode extrair dos conjuntos de dados analisados.

Não se pode concluir tal investigação, por exemplo, sem refletir um pouco melhor o sentido de ‘metodologia de gestão de projeto’ para os envolvidos na realidade desses projetos sociais. O código ‘Metodologia’ foi, juntamente com ‘Planejamento’, o mais recorrente na análise dos dados, contando cada um com 27 ocorrências. Os segmentos selecionados abaixo trazem um pouco da visão dos entrevistados sobre metodologia.

4:3 E aí assim como as outras universidades incubadoras se coloca uma metodologia de incubação, que **é a mesma em todas as Universidades**, mas essa rede de incubadoras cria uma espécie de metodologia de incubação aonde é seguido o acompanhamento dos grupos [...] 4:16 [...] **a metodologia de incubação é focada em três momentos, que é a tal da pré-incubação, o momento mesmo de incubação e o momento mais difícil que pós-incubação**, o momento em que o grupo já tá pronto e você vai continuando a assessoria. [E2]  
 8:6 [...] um projeto sendo levado para as comunidades quando nós levamos, a gente, por exemplo **leva uma metodologia.** Então com essa metodologia e **muito certamente por conta dessa metodologia, a gente tem, por exemplo, duas experiências que são fantásticas.**



8:7 No caso dos bancos comunitários nós temos uma metodologia. E existem também outras metodologias. [...] aí **nesses editais pra facilitar, justamente criar um padrão, se criou um padrão alguns desses técnicos, a própria Senaes**, enfim se desenvolveu baseada em algumas *expertises*, enfim, se pegou e se **criou, por exemplo, essa metodologia**. [...] 8:12 Então talvez de quem está levando fique claro até porque tem uma metodologia. **Quando se tem a metodologia fica mais fácil, porque você não está simplesmente chegando e correndo o risco de esquecer**, sei lá a parte inicial e talvez esteja começando do meio ou começando do fim. [...] 8:15 [...] não obtivemos entraves, por exemplo, ter que muitas vezes repetir uma, duas, três ou mais vezes aquele passo a passo na metodologia. A gente simplesmente levou aquele **passo 1, passo 2, passo 3**, e eles foram bem assimilados. [E4]

Na fala deles é possível reconhecer também a ideia de que a metodologia é uma sequência de fases temporais, que se sucedem após eventos ou momentos bem definidos. Esse conceito é para o PMI o Ciclo de Vida de um projeto (PMI, 2017a). É também um conceito que frequentemente se associa ao planejamento. A concepção de um planejamento sempre linearmente sequencial é, contudo, uma visão restrita. Corresponde apenas ao que o PMBOK chama de ciclo de vida preditivo.

O PMBOK desenvolve esse conceito trabalhando para que fiquem claras possíveis sobreposições entre o ciclo de vida de um projeto e o ciclo de vida do produto desse projeto. No caso da criação de um empreendimento da Economia Solidária, por exemplo, não se deve confundir os estágios de maturidade do empreendimento com as fases de implantação dele. Não se deve confundir o projeto com o serviço de assessoria que se segue. Não se deve também confundir o ciclo de vida com os processos de gerenciamento que se sobrepõem e interagem ao longo das fases.

A partir dessa reflexão, é possível supor que os projetos de implantação de empreendimentos na Economia Solidária poderiam se beneficiar do conhecimento existente em gestão de projetos aplicando a ideia de que os ciclos de vida não são necessariamente sequências de fases que se sucedem. O desenvolvimento de um empreendimento da economia solidária parece ser conduzido através de um ciclo de vida iterativo (em que o escopo vai sendo redefinido em iterações sucessivas), de um ciclo de vida incremental (em que uma entrega vai sendo construída através de sucessivas entregas parciais que vão se complementando até que se alcance a capacidade completa esperada) ou de um ciclo de vida híbrido, se aproximando nesse caso de metodologias ágeis de gerenciamento (PMI, 2017a).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a estudar o fenômeno da gestão dos projetos sociais no âmbito local. Diante da profusão de iniciativas na área pública denominadas projetos sociais e considerando (a) a relevância empírica desses empreendimentos no terceiro setor, (b) a aparente falta de consolidação do conhecimento existente sobre sua gestão, bem como (c) as incertezas quanto à eficácia e a efetividade de seus resultados, a presente pesquisa dispôs-se a examinar a compatibilidade entre o corpo de conhecimentos existente em Gestão de Projetos, o PMBOK, e a realidades desse contexto específico.

Os dados analisados permitem afirmar que os projetos sociais solidários são entendidos, tal como definido pelo PMI, como empreendimentos exclusivos e temporários. Independentemente de seu resultado, contudo, são tidos como meios desenvolver as capacidades, sobretudo de gestão, dos envolvidos. O desenvolvimento das pessoas está presente invariavelmente como critério de sucesso nesses projetos. Apesar de

o gerenciamento do conhecimento ter grande espaço nos projetos investigados, eles são precariamente documentados. As pessoas envolvidas compreendem que o projeto é todo um esforço que transcende a representação do planejamento, feita geralmente em resposta aos editais. O projeto não deixa de ser, também, um instrumento para captação de recursos públicos, que se somam e se complementam para viabilizar a efetivação de políticas públicas ou para que se alcance a solução de problemas comunitários.

Os projetos sociais no âmbito da economia solidária são executados com grande envolvimento das partes interessadas, que se confundem com o próprio time do projeto. Há normalmente a figura clara de uma organização executora, a quem cabe principalmente oficializar o planejamento nas respostas aos editais, relatar os eventos realizados, responder pelo emprego de recursos, coordenar as ações formativas, coordenar e facilitar as reuniões, atuar corretivamente diante dos problemas. Esse papel cabe geralmente às chamadas entidades de apoio, que trazem consigo muito da cultura universitária. Elas são responsáveis pelo que foi identificado como sinergia entre projetos, ou seja, a integração de esforços entre projetos distintos em torno de uma mesma política, incluindo projetos de extensão e projetos governamentais. É comum que a execução financeira fique à cargo de uma outra organização, como por exemplo uma fundação ou escritório de contabilidade.

Uma das questões de grande interesse da pesquisa era investigar até que ponto a abordagem do PMI seria compatível com o caráter democrático da gestão social. Essa resposta emerge quando se percebe o intenso uso de ferramentas e técnicas ligadas ao grupo das habilidades interpessoais e de equipe. Técnicas de facilitação, gerenciamento de conflitos, liderança e o *networking* evidenciam que os projetos usam ferramentas do PMBOK. A interpretação a que se chega é que não se trata de uma transigência da autogestão às técnicas de gerenciamento tradicionais, mas sim o uso das técnicas de gerenciamento para lidar com a autogestão, evidenciando como as duas abordagens são compatíveis. Pode-se concluir que, se por um lado os projetos sociais têm ferramentas e técnicas próprias a oferecer ao PMBOK, por outro, um dos meios pelos quais os projetos sociais poderiam se beneficiar do conhecimento existente seria justamente se apropriando das outras tantas ferramentas lá descritas, em especial aquelas indicadas para os processos de gerenciamento de *stakeholders*.

A pesquisa mostrou também que os times dos projetos no âmbito dos empreendimentos econômicos e solidários associam metodologia de gestão de projetos à ciclo de vida de projetos. Tendo em vista a aproximação desses projetos às abordagens ágeis, eles poderiam se beneficiar das melhores práticas existentes ao ampliar sua concepção de ciclo de vida meramente preditivo e sequencial para tipos iterativos, incrementais ou adaptativos, de maneira que possam lidar melhor com a mudança e proporcionar mais momentos de participação aos envolvidos. Os projetos da economia solidária sinalizam reconhecer que a gestão de riscos deve fazer parte do planejamento, mas fica evidente o pouco conhecimento sobre os conceitos de riscos imprevisíveis/desconhecidos e previsíveis/conhecidos. Portanto, a pesquisa mostrou de que maneiras os projetos poderiam se beneficiar do PMBOK ao incorporarem os processos de gerenciamento de riscos ao longo de todo o empreendimento, de maneira a tornar as respostas a incertezas menos corretivas e mais pró-ativas. Todavia, embora o trabalho tenha identificado a afinidade da gestão solidária com a mentalidade ágil, não se pretendia (ou se pretende) fazer uma comparação excludente entre o PMBOK e metodologias ágeis.

Por fim, cabe estabelecer, nesse momento, limitações ao trabalho. Cada uma delas enseja oportunidades de estudos futuros. Essa pesquisa buscou o desenvolvimento da gestão dos projetos no terceiro setor e para isso traz sua análise do ponto de vista administrativo. Para bem fundamentar sua contribuição, procurou fazer uso de alguma sistemática na tentativa de regular as revisões de literatura. Como descrito, esse processo privilegiou a

leitura de artigos científicos de língua inglesa e, considerou entre os critérios de seleção, o momento da publicação e a quantidade de citações. A intenção ao focar nos artigos que estão sendo mais citados recentemente foi acompanhar a tendência do pensamento *mainstream*, sabendo, contudo, que essa postura pode acabar negligenciando tendências latentes ou correntes mais clássicas e trabalhos seminais que não perderam sua atualidade (e.g. . BOULLOSA; ARAÚJO, 2009; PFEIFFER, 2005; XAVIER; CHUERI, 2008). Se por um lado essa escolha pode ignorar produção local mais adequada à realidade investigada, por outro espera-se que ajude esse trabalho a cumprir também um papel de elo entre as escolas estrangeiras e comunidade acadêmica local.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, o roteiro das entrevistas cuidou para não expor nenhum pressuposto ou julgamento envolvendo a gestão dos projetos em foco. Cuidando para não suggestionar as respostas, as perguntas foram o tanto quanto possível abertas, evitando o uso da terminologia do PMI. Se por um lado essa abordagem favoreceu a expressão natural da realidade sobre o gerenciamento dos projetos sociais, por outro pode ter afastado os respondentes do foco da análise de conteúdo, que recaia principalmente na vivência dos processos, ferramentas e técnicas do PMBOK. Perguntas mais objetivas e específicas poderiam eventualmente estimular respostas mais ricas para o interesse da pesquisa, e possivelmente revelar com mais precisão os contornos que o PMBOK assume na gestão dos projetos sociais.

Com relação a escolha das organizações entrevistadas, em alguns momentos as respostas dão indícios de que as organizações com atuação internacional podem ter uma abordagem de gestão mais madura em relação àquelas com atuação apenas local. Em outros momentos as respostas dos entrevistados levam a crer que as entidades universitárias têm algumas características próprias. Esses sinais sugerem que possivelmente critérios de seleção de casos mais restritivos poderiam levar a uma caracterização mais precisa de determinado tipo de ator dentro da economia solidária. A variedade de perfis das organizações foi vista como uma qualidade da pesquisa por aumentar o potencial de transferibilidade dos resultados, mas não deixa de ser também uma limitação imposta pela dificuldade de se alcançar os representantes de organizações com sede fora do local em que a pesquisa ocorreu.

---

Artigo submetido para avaliação em 16/11/2021 e aceito para publicação em 10/11/2023

---

## REFERÊNCIAS

- ALVES JUNIOR, M. D.; FARIA, M. V. C. M.; FONTENELE, R. E. S. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos. **ENANPAD**, v. 23, p. 1–16, 2009.
- ARMANI, D. Como Elaborar Projetos: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Editora Tomo, 2009.
- BONI, I. M. et al. Turismo alternativo solidário e o Centro Público de Economia Solidária de Itajaí, SC. **Interações**, Campo Grande, v. 16, n. 2, p. 365–375, dez. 2015.
- BOULLOSA, R. (Org.); ARAÚJO, E. T. (Org.). **Avaliação e Monitoramento de Projetos Sociais**. Curitiba: IESDE, 2009. v. 1. 261p.
- CARVALHO, M. M. DE; PATAH, L. A.; DE SOUZA BIDO, D. Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 7, p. 1509–1522, out. 2015.
- CATTANI, A. D. et al. **Dicionário internacional da outra economia**. Almedina, 2009.

CULTI, M. N.; KOYAMA, M. A. H.; TRINDADE, M. **Economia solidária no Brasil: tipologia dos empreendimentos econômicos solidários.** São Paulo: Todos os Bichos, 2010.

CWIKLA, M.; JALOCHA, B. Unspread wings Why cultural projects don't provide refreshing ideas for project management although they could? **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 8, n. 4, p. 626–648, 2015.

FLORICEL, S. et al. Extending project management research: Insights from social theories. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 7, p. 1091–1107, 2014.

FLORICEL, S.; PIPERCA, S. Project Management Between Will and Representation. **Project Management Journal**, v. 47, n. 3, p. 124–138, 2016.

GOLINI, R.; KALCHSCHMIDT, M.; LANDONI, P. Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 3, p. 650–663, 2015.

JOSLIN, R.; MÜLLER, R. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 6, p. 1377–1392, ago. 2015a.

JOSLIN, R.; MÜLLER, R. New Insights into Project Management Research: A Natural Sciences Comparative. **Project Management Journal**, v. 46, n. 2, p. 73–89, 2015b.

JUGDEV, K.; THOMAS, J.; DELISLE, C. Rethinking project management—Old truths and new insights. **Project Management Association Finland/Norwegian Project Management Forum**, 2001.

KARRBOM GUSTAVSSON, T.; HALLIN, A. Rethinking dichotomization: A critical perspective on the use of “hard” and “soft” in project management research. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 4, p. 568–577, maio 2014.

LIMA, D. G. DE. Práticas de Gestão de Recursos em Organizações Não Governamentais (ONGs) como mecanismo de apoio de sua atuação. **Métodos e Pesquisa em Administração**, v. 2, n. 2, 31 dez. 2017.

MARIER-BIENVENUE, T.; PELLERIN, R.; CASSIVI, L. Project Planning and Control in Social and Solidarity Economy Organizations: A Literature Review. **Procedia Computer Science**, v. 121, p. 692–698, 2017.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation.** San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2015.

MORRIS, P. W. Science, objective knowledge and the theory of project management. **Civil Engineering**, v. 150, n. 2, p. 82–90, 2002.

NANTHAGOPAN, Y.; WILLIAMS, N. L.; PAGE, S. Understanding the nature of Project Management capacity in Sri Lankan non-governmental organisations (NGOs): A Resource Based Perspective. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 8, p. 1608–1624, 2016.

O'LEARY, T.; WILLIAMS, T. Managing the Social Trajectory: A Practice Perspective on Project Management. **Ieee Transactions on Engineering Management**, v. 60, n. 3, p. 566–580, 2013.

PACKENDORFF, J. Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. **Scandinavian Journal of Management, Project Management and Temporary Organizations**. v. 11, n. 4, p. 319–333, 1 dez. 1995.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. DE. Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre estes Conceitos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 3, n. 2, p. 178–206, 1 ago. 2012.

- PFEIFFER, P. **Gerenciamento de projetos de desenvolvimento – Conceitos, instrumentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- PICH, M. T.; LOCH, C. H.; MEYER, A. D. On Uncertainty, Ambiguity, and Complexity in Project Management. **Management Science**, v. 48, n. 8, p. 1008–1023, ago. 2002.
- PMI. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Knowledge Foundation**. Project Management Institute, 2013.
- PMI. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK**. Sexta Edição ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2017a.
- PMI. **Standard for Program Management**. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2017b.
- PMI. **Standard for Portfolio Management**. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2017c.
- PRASAD, S. et al. Developmental project management in emerging countries. **Operations Management Research**, v. 6, n. 1–2, p. 53–73, 2013.
- RIBEIRO, S. D.; MÜYLDER, C. F. D. Economia Solidária – Em busca dos elementos essenciais da sustentabilidade e solidariedade. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 71, 2014.
- RUGGERI, R. G. **Gerenciamento de projetos no terceiro setor**. Brasport, 2011.
- SAGE, D.; DAINITY, A.; BROOKES, N. A critical argument in favor of theoretical pluralism: Project failure and the many and varied limitations of project management. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 4, p. 544–555, 2014.
- SALAMON, L. M.; SOKOLOWSKI, S. W. Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 4, p. 1515–1545, 1 ago. 2016.
- SILVA, S. P.; CARNEIRO, L. M. **Os novos dados do mapeamento de economia solidária no Brasil: nota metodológica e análise das dimensões socioestruturais dos empreendimentos**. Brasília: IPEA, 2016.
- SÖDERLUND, J. Building theories of project management: past research, questions for the future. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 3, p. 183–191, 1 abr. 2004.
- SÖDERLUND, J. Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 2, p. 153–176, 1 jun. 2011.
- SVEJVIG, P.; ANDERSEN, P. Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 278–290, fev. 2015.
- VAN DER HOORN, B.; WHITTY, S. J. A Heideggerian paradigm for project management: Breaking free of the disciplinary matrix and its Cartesian ontology. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 4, p. 721–734, maio 2015.
- VON MEDING, J. et al. Competence-based system development for post-disaster project management. **Disaster Prevention and Management**, v. 25, n. 3, p. 375–394, 2016.
- WINTER, M. et al. Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 8, p. 638–649, nov. 2006.
- XAVIER, C. M.; CHUERI, L. O. V. **Metodologia de gerenciamento de projetos no Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.