

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional  
Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional

**IVO CILENTO**

**GESTÃO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR:  
avaliação de projetos sociais na economia solidária**

**DISSERTAÇÃO**

João Pessoa / PB

2019

**IVO CILENTO**

**GESTÃO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR:  
avaliação de projetos sociais na economia solidária**



Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba, na linha de pesquisa de Gestão Governamental e Social.

Orientador: Flávio Perazzo Barbosa Mota, Dr.

João Pessoa / PB

2019

Catálogo na publicação  
Seção de Catalogação e Classificação

C572g Cilento, Ivo.

GESTÃO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR : avaliação de  
projetos sociais na economia solidária / Ivo Cilento. -  
João Pessoa, 2019.  
199 f. : il.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Gerenciamento de Projetos. 2. Projetos Sociais. 3.  
PMBOK. 4. Economia Social Solidária. 5. Terceiro Setor.  
I. Título

UFPB/BC



**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**IVO CILENTO**

**GESTÃO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR:  
avaliação de projetos sociais na economia solidária**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba como exigência final para a obtenção do título de Mestre.

**Orientador: Flávio Perazzo Barbosa Mota**

**Data de aprovação: 19/07/2019**

**Banca examinadora:**

**Prof. Dr. Flávio Perazzo Barbosa Mota**

**Orientador/ Presidente da Banca Examinadora – PGPCI/UFPB**

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo**  
**Examinador Interno – PGPCI/UFPB**

**Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante**  
**Examinador Externo – PPGA/UFPB**

Dedico esse trabalho aos meus filhos, Tomás e Pedro, assim como a eles é dedicado todo o esforço da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela energia que me trouxe até aqui.

Agradeço aos meus avós, fontes de sabedoria inspiradora, pelos valores semeados, os quais me orgulho em levar adiante. Agradeço-lhes as bênçãos de toda uma vida, as orações, e as palavras encorajadoras que ecoam vívidas como se o tempo não nos tivesse separado.

Agradeço aos meus queridos pais que desde meus primeiros passos guiaram-me pelos caminhos da educação, com amor e dedicação. Agradeço-lhes pela confiança incondicional, por me ampararem nos momentos mais difíceis, e por tanto que contribuem para meu aprendizado.

Agradeço ao meu sogro e minha sogra, pais de coração, por terem me acolhido como filho e assim pelo privilégio de gozar de todo seu amor e dedicação. Minha jornada profissional não existiria sem seu incalculável apoio, incentivo e compreensão.

Qualquer palavra é pouca para agradecer a minha esposa, Juliana, amor da minha vida, fortaleza e encantamento, simpatia e esteio. Obrigado por acreditar mais em mim do que eu mesmo. Obrigado por enfrentar comigo todos os desafios. Ao seu lado tudo parece possível, tudo parece certo, tudo vale a pena.

Agradeço ao meu orientador Flávio Perazzo, admirável professor e exemplo de Mestre, por ter aceitado conduzir-me ao longo dessa jornada e pela forma brilhante como conseguiu me ensinar. Obrigado por acreditar no meu trabalho, pela paciência e compreensão.

Agradeço aos membros da banca examinadora, por terem aceitado fazer parte dessa construção, pelo tempo dedicado e pelas valiosas contribuições.

Agradeço a todos os professores do PGPCI, pela dedicação e pela competência com que conseguiram fazer do mestrado uma estimulante e prazerosa caminhada de transformação.

Obrigado a todos os meus colegas de turma, das três linhas de pesquisa, pela cumplicidade, pelos momentos de alegria, pelos ensinamentos, pela seriedade com que elevam o nível de nosso programa. Reconheço nessa dissertação a contribuição de cada um de vocês.

Agradeço às organizações que aceitaram abrir suas portas para esta pesquisa. Agradeço a participação dos entrevistados, a quem presto minha admiração pelo louvável trabalho.

***S**elect a dream*  
***U**se your dream to set a goal*  
***C**reate a plan*  
***C**onsider resources*  
***E**nhance skills and abilities*  
***S**pend time wisely*  
***S**tart!*

(Roger E. Allen e  
Stephen D. Allen)

## RESUMO

O presente estudo explora o fenômeno da gestão de projetos sociais em âmbito local. Para isso, se propôs a responder o seguinte questionamento: como o corpo de conhecimentos existente em gestão de projetos se aplica aos projetos sociais? O caminho da pesquisa passa por compreender como de fato os projetos sociais são conduzidos, bem como suas especificidades e desafios. Com esse intento, o trabalho utiliza como referência de análise o Guia de Conhecimento em Gestão de Projetos do PMI, o PMBOK. O recorte escolhido para o foco empírico foram os projetos sociais solidários no campo da Economia Solidária, dentro da concepção geral de Terceiro Setor. Em particular, o foco do estudo é o funcionamento dos processos de gestão dentro da lógica substantiva dos empreendimentos solidários. O trabalho se desenvolve a partir de três revisões sistemáticas da literatura cobrindo o conceito de projeto, o gerenciamento de projetos como disciplina, o gerenciamento de projetos no terceiro setor, a conceituação de terceiro setor e a origem e o desenvolvimento da economia solidária. Em termos metodológicos a pesquisa se configura como uma pesquisa qualitativa básica, na qual dados de relatórios de projetos passados e de entrevistas com cinco organizações são analisados por meio do método comparativo constante para compreender a realidade investigada. Esse percurso permitiu apresentar uma conceituação para projetos sociais e identificar sua ligação com as políticas públicas na área. Por meio de um mapeamento dos códigos obtidos em uma matriz baseada no PMBOK, a pesquisa conseguiu definir, por exemplo, uma ampla vivência dos processos de gerenciamento dos *stakeholders* e da integração, em contraste com uma participação mínima do gerenciamento das aquisições. Reconhece-se no planejamento da gestão de riscos e do cronograma as maiores oportunidades para uso do PMBOK em favor de uma atuação menos reativa diante dos desafios desse contexto. Os resultados indicam também como esses projetos se beneficiariam do PMBOK, por exemplo com a ampliação do repertório de documentos, ferramentas, técnicas e modelos de ciclos de vida aplicáveis. Foram identificados também temas emergentes em que os projetos sociais solidários têm a agregar para ao conhecimento existente, como a sustentabilidade e o *networking*, este último reconhecido como uma capacidade social e colaborativa. A pesquisa reconhece ainda pontos em que os projetos sociais solidários se identificam com a mentalidade ágil de gerenciamento.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos, Projetos Sociais, PMBOK, Economia Social Solidária, Terceiro Setor



## ABSTRACT

This study explores the management of social projects as a phenomenon at local level. In the aim of that, it is proposed to answer the question of how the existing body of knowledge in project management applies to the social projects? The research path goes through understand how social projects are actually conducted, as well as their specificities and challenges. In this intent, the work uses the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) as the reference for analysis. For the empirical effort, the social solidarity projects in the field of Solidary Economy were chosen, within the general concept of Third Sector. In particular, the focus of the study is how project management processes operates in the substantive logic of solidary ventures. The work begins with three systematic literature reviews covering the concept of project, the project management as discipline, project management in the third sector, the conceptualization of the third sector and the origin and development of the solidary economy, among others. In methodological terms, the research is set as a basic qualitative research, where data from past project reports and interviews with five organizations were analyzed using the Constant Comparative Method to understand the investigated reality. This course allowed to present a concept for social projects and to identify their connection with the public policies. By means of a code mapping in a matrix based on the PMBOK, the research was able to define, for instance, a large use of stakeholders and integration management, in contrast to a slight use of the purchase management. It recognizes in the planning of risk and schedule management the greater opportunities to use the PMBOK in advantage of a less reactive action in face of the challenges of this context. The results also indicate how these projects would benefit from the PMBOK for expanding the options of documents, tools, techniques and life cycle models. Emerging themes also indicates where social solidarity projects can contribute to the existing knowledge, such as in the sustainability aspect and in network acting. The latter was recognized as a social and collaborative capacity. Finally, the research still recognizes points where social solidarity projects touch the agile project management approach.

**Keywords:** Project Management, Social Projects, PMBOK, Social and Solidary Economy, Third Sector

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Percurso e Estrutura da Dissertação .....	31
Figura 2 - Inter-relação entre os componentes-chave do Guia PMBOK.....	49
Figura 3 - Exemplo de interações de grupos de processos dentro de um projeto ou fase .....	50
Figura 4 - Inter-relação dos documentos do negócio/projeto .....	50
Figura 5 - Conceituando o terceiro setor: um primeiro recorte .....	56
Figura 6 - Entidades de Terceiro Setor .....	57
Figura 7 - Distribuição de publicações sobre Economia Solidária nas categorias SciELO .....	58
Figura 8 - Lógica do Método Comparativo Constante .....	78
Figura 9 - Mapeamento da recorrência dos processos PMI entre os segmentos de dados .....	86
Figura 10 - Rede de Códigos ligados a Categoria de Conceitos Fundamentais.....	99
Figura 11 - Rede de Códigos ligados a Categoria de Tendências e Práticas Emergentes.....	129
Figura 12 - Rede de Códigos ligados a Categoria de Ferramentas e Técnicas.....	134
Figura 13 - Resumo da parte estruturada da entrevista sobre o uso de ferramentas.....	136
Figura 14 - Rede de Códigos ligados a Categoria de Singularidades e Desafios.....	146
Figura 15 - Caracterização dos processos PMI nos projetos solidários .....	156
Figura 16 - Formação da Categoria 'Gerenciamento da Integração do Projeto' .....	181
Figura 17 - Formação da Categoria 'Gerenciamento do Escopo do Projeto' .....	182
Figura 18 - Formação da Categoria 'Gerenciamento do Cronograma do Projeto' .....	183
Figura 19 - Formação da Categoria 'Gerenciamento dos Custos do Projeto' .....	184
Figura 20 - Formação da Categoria 'Gerenciamento da Qualidade do Projeto' .....	185
Figura 21 - Formação da Categoria 'Gerenciamento dos Recursos do Projeto' .....	186
Figura 22 - Formação da Categoria 'Gerenciamento das Comunicações do Projeto' .....	187
Figura 23 - Formação da Categoria 'Gerenciamento dos Riscos do Projeto' .....	187
Figura 24 - Formação da Categoria 'Gerenciamento das Aquisições do Projeto' .....	188
Figura 25 - Formação da Categoria 'Gerenciamento dos <i>Stakeholders</i> do Projeto' .....	188

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lógica substantiva e a gestão social vs Lógica instrumental e gestão estratégica .	22
Quadro 2 - Principais métodos de gerenciamento de projetos .....	37
Quadro 3 - As nove escolas da pesquisa em Gestão de Projetos.....	38
Quadro 4 - Desenvolvimento das nove escolas da Gestão de Projetos .....	39
Quadro 5 - Expressão final de busca .....	41
Quadro 6 – Agrupamento dos artigos usando o critério de Svejvig e Andersen 2015.....	45
Quadro 7 - Contínuo entre projetos “hard” e “soft” .....	46
Quadro 8 - Expressões final da busca por 'Economia Solidária' na SciELO e <i>Web of Science</i> respectivamente .....	59
Quadro 9 - Princípios de valores da economia solidária .....	65
Quadro 10 - Caracterização das organizações entrevistadas.....	82
Quadro 11 - Categorias de Códigos.....	84
Quadro 12 - Resumo das principais conclusões .....	148
Quadro 13 - Mapeamento dos Processos do PMBOK .....	173
Quadro 14 – Protocolo de Entrevista.....	176
Quadro 15 - Códigos descritivos e categorias .....	180
Quadro 16 - Resumo da revisão de literatura em gestão de projeto no terceiro setor .....	193
Quadro 17 - Resumo da revisão de literatura em Economia Solidária.....	197

## LISTA DE ABREVIATURAS

- AACE – Associação para o Avanço da Engenharia de Custos
- APOs – Ativos de Processos Organizacionais
- BoK – *Bodies of Knowledge*
- CAD – Comitê de Ajuda para o Desenvolvimento
- CPM – *Classical Project Management*
- CAQDAS - *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software* (Programa de Análise de Dados Qualitativos)
- EES – Empreendimentos Econômicos Solidários
- ES ou Ecosol – Economia Solidária
- ESS – Economia Social e Solidária
- FBES – Fórum Brasileiro de Economia Solidária
- GP – Gerenciamento de Projetos, Gestão de Projetos ou Gerente de Projetos
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- MGP – Metodologia de Gestão de Projetos
- OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- ODA – *Official Development Assistance* (Assistência Oficial para o Desenvolvimento)
- OSC – Organizações da Sociedade Civil
- ONG – Organização Não Governamental
- PDI – Projeto de Desenvolvimento Internacional
- PMBOK – *Project Management Body Of Knowledge* (o Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos do PMI)
- PMI – *Project Management Institute*
- PMP – *Project Management Professional* (Profissional de Gestão de Projetos)
- RPM – *Rethinking Project Management*
- Senaes – Secretaria Nacional de Economia Solidária
- Sies – Nacional de Informações de Economia Solidária
- TI – Tecnologia de Informação
- TS – Terceiro Setor
- UFPB – Universidade Federal da Paraíba

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - País de origem dos artigos de GP estudados .....	40
Tabela 2 - Classificação dos artigos da revisão sistemática em economia solidária.....	60
Tabela 3 - Códigos associados a ferramentas e técnicas .....	131

## SUMÁRIO

<b>1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA</b> .....	<b>16</b>
1.1. Deficiências na literatura e agenda de pesquisa .....	26
1.2. Escopo da Pesquisa.....	28
1.3. Objetivos.....	30
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>32</b>
2.1. Gestão de Projetos .....	32
2.1.1. Conceito de Projeto.....	32
2.1.2. O gerenciamento de projetos como disciplina.....	34
2.1.3. O gerenciamento de projetos no terceiro setor .....	40
2.1.4. O PMBOK .....	47
2.1.5. Abordagens alternativas e a Mentalidade Ágil .....	51
2.2. Terceiro Setor .....	53
2.2.1. Conceitualização do Terceiro Setor.....	53
2.2.2. Economia Solidária.....	57
2.2.2.1. Origem e Desenvolvimento .....	61
2.2.2.2. Conceito e Princípios .....	64
2.2.2.3. Autogestão .....	66
2.2.2.4. Desafios dos Empreendimentos Econômicos Solidários.....	67
2.2.3. Projeto Social.....	68
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>69</b>
3.1. Tipo de Estudo .....	70
3.2. Campo e Sujeitos de Pesquisa .....	71
3.3. Método de Coleta .....	73
3.4. Método de Análise .....	76
3.5. Considerações sobre Validade e Confiabilidade.....	78
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>81</b>
4.1. Conceito de Projeto .....	92
4.2. Análise por Área de Conhecimento .....	98
4.2.1. Gerenciamento da integração do projeto .....	99
4.2.2. Gerenciamento do cronograma do projeto.....	101
4.2.3. Gerenciamento do custo do projeto .....	104
4.2.4. Gerenciamento dos riscos do projeto.....	110

4.2.5. Gerenciamento das partes interessadas .....	114
<b>4.3. Tendências e Práticas Emergentes .....</b>	<b>119</b>
<b>4.4. Ferramentas e Técnicas.....</b>	<b>130</b>
<b>4.5. Singularidades e Desafios dos Projetos na Economia Solidária.....</b>	<b>137</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>149</b>
<b>5.1. Limitações .....</b>	<b>157</b>
<b>5.2. Oportunidades para Estudos Futuros .....</b>	<b>158</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>161</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>171</b>
APÊNDICE A – Protocolo de Entrevistas .....	172
APÊNDICE B – Relação completa de códigos descritivos da análise.....	177
APÊNDICE C – Agrupamentos de Códigos .....	181
APÊNDICE D – Quadros Teóricos de Revisão da Literatura.....	189
<b>ANEXOS .....</b>	<b>198</b>
ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	199

## 1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Os projetos representam parte importante da atividade econômica global. Estima-se que pelo menos 20% do que é feito mundialmente seja por meio desse tipo de ação, podendo esse número exceder os 30% em países emergentes (BREDILLET, 2010; TURNER; ANBARI; BREDILLET, 2013). Essa proporção é um indicativo da importância do gerenciamento de projetos, que vêm crescendo rapidamente em diferentes indústrias, setores e países. Projetos podem ser considerados um dos mais notáveis desenvolvimentos organizacionais e 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).

O relatório de dados da cooperação para o desenvolvimento de 2017 da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) estima que as ONGs, por vezes designadas organizações da sociedade civil (OSC), controlam atualmente cerca de 53 bilhões de dólares para ajuda humanitária e para o desenvolvimento. São fundos angariados tanto no setor público quanto no setor privado, incluindo fundações filantrópicas. Só no ano de 2015, os países membros do Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD/OCDE) canalizaram US\$ 22 bilhões em ODA (Assistência Oficial para o Desenvolvimento) através das OSC, o que representou 16% do total da ajuda bilateral no mundo (OECD, 2017). A ODA se efetiva por meio da implementação de projetos, que são conduzidos, via de regra pelas OSCs, a fim de envolver contribuições locais, e também ampliar o alcance geográfico, inclusive para contextos nos quais os canais governamentais são inviáveis (GOLINI; KALCHSCHMIDT; LANDONI, 2015; HERMANO et al., 2013).

Não só no campo da ajuda internacional, mas em diversas áreas de interesse público, inclusive no Brasil, a implementação de projetos por organizações do Terceiro Setor (TS) mobiliza muitos recursos e se propõe a tratar uma vasta gama de questões sociais. Em especial, a partir do final da década de 1980, verifica-se uma grande ampliação da ação social autônoma na sociedade civil brasileira, fruto de um anseio da cidadania empreendedora que busca solução para os problemas decorrentes da desigualdade. Desde então, o Terceiro Setor tem sido apontado como uma saída para muitos problemas sociais contemporâneos e seu protagonismo se materializa através de projetos sociais. É crescente o número de organizações sociais que realizam sua ação e obtém recursos através de projetos (ARMANI, 2004; TENÓRIO, 1998a).



Se os projetos são importantes para a economia global e para o desenvolvimento humanitário e social, também é preciso considerar o gerenciamento adequado deles. Comum e tradicionalmente assume-se que projetos são projetos e, portanto, podem ser gerenciados da mesma forma. As principais metodologias assumem certa homogeneidade nas características que definem um projeto, propondo-se universais e justificando uma abordagem do tipo “*on size fits all*”, ou seja, um padrão que serve a todos. Porém há uma crescente crença na direção oposta considerando que projetos são diferentes, que o sucesso pode ser interpretado de maneiras diferentes, e as competências envolvidas na gestão em diferentes contextos são distintas.

Estudos evidenciam que a aplicação de metodologias de gerenciamento e a correta escolha de ferramentas, técnicas e processos são fatores de sucesso nesse contexto (JOSLIN; MULLER, 2015; PATAH; CARVALHO, 2012). De acordo com Bryde (2003), o gerenciamento de projetos é usado de maneira diferente de acordo com as práticas do “negócio”. Apesar da natureza universalista grande parte das metodologias de gerenciamento de projetos, elas recebem diferentes abordagens nas diferentes “indústrias” (GOLINI; LANDONI, 2014; PRASAD et al., 2013; TURNER; ANBARI; BREDILLET, 2013). Isto é, diante da enorme diversidade de indústrias, contextos e organizações, o alinhamento entre a metodologia de gestão e o tipo específico do projeto é considerada essencial para o sucesso (AHIMBISIBWE; DAELLENBACH; CAVANA, 2017), pois se múltiplas são as áreas de aplicação para os projetos, igualmente abundantes são as metodologias propostas para o gerenciamento.

Assim sendo, no debate sobre a aplicabilidade das metodologias de gestão, há estudos que argumentam que para projetos “*one size does NOT fit all*” (SHENHAR et al., 2002), ou seja, não são cabíveis as abordagens generalistas. Abbasi e Al-Mharmah (2000), por exemplo, defendem que é importante adaptar as metodologias à cultura dos países em desenvolvimento para torná-las mais eficientes. Ika (2012) reforça que em projetos para o desenvolvimento no contexto da cooperação internacional, a abordagem padronizada frequentemente falha. Esse debate entre padronização e customização é, segundo Joslin e Muller (2015), um dos principais tópicos na pesquisa sobre metodologias de gestão de projetos. Esses autores reconhecem uma terceira possibilidade que é a combinação entre padronização e customização, a partir do momento que se considera o contexto nas abordagens padronizadas. Assim como Karrbom e Hallin (2014) e Golini e Landoni (2014) eles fogem da dicotomia que divide a literatura entre metodologias padronizadas ou altamente customizadas. Para Howell *et al.* (2010) a abordagem padronizada simplesmente não é ótima.

O estudo de Joslin e Muller (2015) destaca-se no debate sobre as Metodologias de Gestão de Projetos (MGP, traduzindo livremente o termo original *Project Management Methodology PMM*) pois além de demonstrar a influência positiva destas sobre o sucesso do projeto, os autores decompõem-nas para entender como atuam seus diferentes aspectos. Em seu modelo de investigação, fragmentam as MGPs em dimensões como abrangência, a necessidade de suplementação e a possibilidade de aplicação parcial delas. Ao fazer isso, os autores aprofundam a discussão sobre padronização e customização, pois na prática, metodologias tidas como padronizadas são muitas vezes metodologias abrangentes o suficiente para alcançar qualquer tipo de projeto, ainda que sendo aplicadas apenas em partes. Entre os resultados, Joslin e Muller (2015) demonstram que as metodologias mais abrangentes têm maiores taxas de sucesso do que outras que eventualmente precisam ser complementadas por ferramentas e técnicas. O estudo avalia também a mediação da governança na relação entre a MGP e o sucesso dos projetos.

Quando se fala em metodologias padronizadas, o PMBOK ou *Project Management Body Of Knowledge* (Corpo de Conhecimentos em Gestão de Projetos) frequentemente é enquadrado entre elas, embora não seja propriamente uma metodologia. O PMBOK é um guia com as melhores práticas em gerenciamento de projetos reunidas desde o final da década de 1960 pelos membros da comunidade de profissionais em Gestão de Projetos (GP) do Instituto norte-americano de Gerenciamento do Projetos, o PMI. Desde então, essas práticas vêm sendo revisadas periodicamente. O Guia PMBOK reúne um conjunto de processos genérico e bastante abrangente, segundo o critério de Joslin e Müller (2015), que se propõe a atender as necessidades dos mais diversos tipos de projetos em qualquer organização e contexto (PATAH; CARVALHO, 2012; PMI, 2017a).

As citações apresentadas até aqui, e outras relacionadas no Quadro 16 do Apêndice D, dão indícios de que os impactos do gerenciamento sobre o sucesso do projeto (CARVALHO; PATAH; DE SOUZA BIDO, 2015; JOSLIN; MÜLLER, 2015; SAGE; DAINTY; BROOKES, 2014), as 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) são temas comuns entre os estudos acadêmicos em GP. São pesquisas aplicadas em várias áreas, inclusive do Terceiro Setor. Não é difícil encontrar estudos oriundos da área de construção civil (BANIHASHEMI et al., 2017; SHEN et al., 2015), administração pública (BLIXT; KIRYTOPOULOS, 2017), educação (SHELLEY, 2015), desenvolvimento de *software* (AHIMBISIBWE; DAELLENBACH; CAVANA, 2017; CONFORTO et al., 2014), entre outras. Dentro do

terceiro setor 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 Salamon e Sokolowski (2016), que o chamam de Terceira Economia ou Economia Social (*Third or Social Economy – TSE*), sem deixar de reconhecer denominações congêneres próprias de cada região. Na América Latina, que tem o especial interesse dessa pesquisa, o conceito de Economia Social focaliza os aspectos sociais do terceiro setor, tais como a expressão da solidariedade e da governança democrática. No Brasil é um importante espaço onde o cooperativismo popular que 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 às crises econômicas (RIBEIRO et al., 2014).

Um estudo publicado pelo *John Hopkins Center for Civil Society Studies* (SALAMON et al., 2010), em parceria com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a *United Nations Volunteers (UNV)* revela que o terceiro setor representa uma significativa força econômica no Brasil. O valor agregado pelo setor não lucrativo à economia correspondia na ocasião à 2,3% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, valor este comparável à toda a indústria de transporte, e muito superior a toda a indústria têxtil, por exemplo. Outro estudo da *Johns Hopkins University* (SALAMON et al., 2000) apresenta dados comparativos sobre o emprego de mão de obra no terceiro setor em 22 países. O Brasil, apesar de figurar apenas a 17ª posição no ranking, ocupava 2,2% de sua força de trabalho não rural em organizações não lucrativas. Dados mais recentes do IBGE indicam que em 2015 havia quase 3 milhões de pessoas com vínculos empregatícios nas OSCs com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) ativo. Essa quantidade equivalia a 9% de todos os trabalhadores com carteira assinada no setor privado (LOPEZ, 2018). Considerando-se que uma limitação dos levantamentos sobre o terceiro setor é a dificuldade de alcançar as organizações informais de base comunitária, e tendo em vista que o número de OSCs formalizadas saltou de cerca 525 mil em 2015 para 820 mil em 2016, pode-se inferir o quão relevante é de fato o terceiro setor para o trabalho e a produção nacional atualmente.

A carência de registros oficiais relativos à renda e ao emprego de mão de obra nas OSCs compromete análises quantitativas mais detalhadas especialmente no campo da Economia

Solidária (SILVA, 2018). Essa carência foi parcialmente suprida pela extinta Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) por meio do Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária (SIES), que é tido ainda como uma das principais referências para pesquisas na área. Através de questionários fechados, o último mapeamento feito pelo SIES ocorreu entre 2010 e 2013 e identificou quase 20 mil Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), dos quais 8.040 (40,8%) no Nordeste. São cooperativas, associações, grupos informais e sociedades mercantis que alcançam um total superior a 1,4 milhões de associados, um “contingente nada desprezível de trabalhadores” (SILVA; CARNEIRO, 2016, p. 23).

Como se pode perceber, o terceiro setor, e especificamente o campo da economia solidária, têm um papel importante na criação de trabalho e de valor agregado para a economia nacional. Além disso, diversos grupos sociais, dependem das organizações do terceiro setor para ter acesso à satisfação de outras tantas necessidades básicas (PEREIRA; GRAU, 1999). 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). Falconer (1999) afirma que há um virtual consenso de que a deficiência no gerenciamento é um dos maiores problemas nas organizações sem fins lucrativos. Este autor defende que o aperfeiçoamento da gestão através da aplicação de técnicas oriundas da Administração é um caminho necessário para o alcance de melhores resultados (ALVES JUNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009; FALCONER, 1999). Tanto Lima (2017) como Alves Junior et al. (2009) elencam estudos do Banco Mundial citados em Tenório (1998a, 2015) para argumentar que os resultados das ONGs são questionáveis, que as mesmas apresentam limitações de eficiência na área administrativa, bem como baixa efetividade.

Voltando novamente o olhar para o âmbito dos projetos de cooperação, desenvolvimento e a ajuda internacional executados por organizações não lucrativas, também nesses empreendimentos muito se discute sobre sua eficiência, eficácia e efetividade. Para Ika (2012), a baixa performance desses projetos é comum, e a insatisfação de *stakeholders* e beneficiários aparentemente se tornou regra. Ahsan e Gunawan (2010) concluem após examinar muito projetos de desenvolvimento internacionais (PDIs) que a maioria incorre em atrasos e extrapolam o custo. Apesar da quantidade massiva de recursos empenhada e administrada pelas OSC em seus projetos, os países em desenvolvimento continuam sofrendo com a falta de saúde, educação, saneamento e oportunidades de trabalho. Para as agências doadoras os projetos são implementados precariamente, e as ONGs carecem de um preparo profissional para essa gestão (PRASAD et al., 2013). Em seu estudo, Diallo e Thuillier (2005) verificam que o impacto de

longo prazo de um projeto de desenvolvimento internacional depende de quão bem ele foi planejado e preparado.

Analisando as deficiências administrativas agora no âmbito dos EES, o relatório do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) com os mais recentes dados do mapeamento da economia solidária no Brasil aponta a existência de um ciclo vicioso em que os empreendimentos solidários não conseguem investir devido à baixa capacidade de geração de excedente e por não investirem não conseguem potencializar sua estrutura produtiva. Uma possibilidade para superarem a insuficiência monetária para a realização de investimentos necessários à estrutura produtiva seria via disponibilidade de crédito. Mas, o acesso ao crédito tradicional é comprometido pelas próprias dificuldades econômicas. Ainda que 69,2% dos EES reconheçam a necessidade de financiamento, a “burocracia” dos agentes financeiros em primeiro lugar (27,5%), seguida da falta de apoio/capacidade para **elaborar projetos** (15,7%) e falta de documentação exigida (12,5%) foram motivos apontados para a dificuldade de acesso aos recursos.

Alves Junior et al. (2009) após estudar 12 empreendimentos econômicos solidários conclui que lhes falta efetividade, sistematização de atividades e acompanhamento de melhores práticas de gestão. Apesar disso as práticas de gestão desenvolvidas no empreendedorismo social contribuem para a construção de um novo paradigma de gestão para o terceiro setor.

O que se quer evidenciar aqui é que o terceiro setor é muito relevante social e economicamente. Gera muitos empregos, mas tem também muitas dificuldades de gerenciamento sobre as quais ainda muito se debate, visto que a administração tradicional não os alcança diretamente (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011; SERVA, 1993). É possível identificar ao menos dois motivos pelos quais, de um modo geral, as pesquisas em administração não respondem aos desafios do terceiro setor: em primeiro lugar porque a dinâmica dessas organizações segue uma racionalidade substantiva própria (SERVA, 1993, 1997; TENÓRIO, 2005), e em segundo lugar porque as características de cada sociedade civil são resultantes de uma construção histórica única (SALAMON et al., 2000; SALAMON; ANHEIER, 1996).

A respeito do primeiro motivo apontado no parágrafo anterior, os autores que tratam sobre a racionalidade substantiva (Guerreiro Ramos *apud* PAULA, 2007; SERVA, 1993, 1997) descrevem dois conjuntos de comportamentos dos sistemas sociais: (1) a *racionalidade instrumental*, funcionalista, associada a cálculos utilitários, metas e subordinada a interesses econômicos ou poder; e (2) a *racionalidade substantiva*, que se expressa nas dimensões grupal e individual. Pela dimensão grupal a racionalidade substantiva se liga a julgamentos éticos,

morais e valores, como integridade, para nortear a ação humana buscando bem-estar coletivo antes de resultados. Pela dimensão individual vincula-se à autorrealização, concretização de potencialidades e satisfação. As organizações substantivas compõem-se por elementos como a autenticidade, a emancipação, a responsabilidade e a satisfação social.

O perfil de racionalidade das organizações sociais poderia ser traçado adotando-se como parâmetro um contínuo que teria em um de seus polos extremos as organizações totalmente substantivas, onde figuram as práticas sócio organizacionais descompromissadas, distantes dos estatutos sistêmicos típicos de uma sociedade burocratizada, e no outro as organizações puramente instrumentais. O Quadro 1 representa esses dois extremos. Na lógica substantiva extrema vive-se uma falta de uniformidade que denotaria desordem inaceitável perante concepção das organizações burocráticas. Organizações substantivas são “estruturas produtivas onde o trabalho é realizado com prazer, com grande destaque para relações pessoais, as interações e a vivência do presente” (SERVA, 1993, p. 41), em contraposição a alguns preceitos fundamentais das burocracias como a supremacia da organização em relação ao indivíduo. Faltam-lhes os padrões fixos, as estruturas sistemáticas de design organizacional, a padronização científica de tarefas, os procedimentos e cargos das teorias administrativas tradicionais (SERVA, 1993).

<b>Ação racional instrumental</b>	<b>Ação racional substantiva</b>
cálculo fins maximização dos recursos êxito, resultados desempenho utilidade rentabilidade estratégia interpessoal	autorrealização entendimento julgamento ético autenticidade valores emancipatórios autonomia
<b>Gestão estratégica</b>	<b>Gestão social</b>
mecanismos decisórios baseados na hierarquia coerção	tomada de decisão coletiva diálogo entendimento esclarecido como processo transparência emancipação

**Quadro 1 - Lógica substantiva e a gestão social vs Lógica instrumental e gestão estratégica**

Fonte: elaboração própria com base em (ALVES JUNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011; RIBEIRO et al., 2014; SERVA, 1993, 1997; TENÓRIO, 1998b)

O segundo motivo que distancia as pesquisas em administração da gestão de organizações sociais é a singularidade de cada sociedade civil em seu próprio tempo e lugar. De acordo com a Teoria das Origens Sociais da Sociedade Civil (SALAMON et al., 2000; SALAMON; ANHEIER, 1996) o chamado “setor não lucrativo” não surge como um fenômeno isolado, mas como parte integrante de um sistema social cujo papel e escala são consequência de um complexo conjunto de forças históricas de cada sociedade. Assim, é possível compreender as consideráveis variações de escala, composição, e base financeira constatadas quando se compara o perfil das organizações da sociedade civil em diferentes países. Para Salamon (2000), as organizações do terceiro setor não são apenas provedoras de bens e serviços, mas também um importante fator de coordenação política e social no tecido social. Elas florescem entre os nós das estruturas econômicas, financeiras e de poder, lá chegando através de profundas raízes históricas.

O *framework* de análise proposto por Salamon (2000; 1996) ao explicar a teoria das origens sociais das sociedades civis considera duas principais dimensões que determinam o “regime” ou a identidade do terceiro setor de um país. Segundo o autor, essa posição ou regime seria essencialmente produto do volume de gastos governamentais com o bem-estar social, e o tamanho relativo do terceiro setor na economia do país. Ao analisar e comparar 22 países, o autor classifica o setor não lucrativo brasileiro como “estatista” ou “político” sendo marcado por ser um terceiro setor relativamente pequeno apesar dos baixos níveis de investimento governamental com o bem-estar social. Essa seria uma marca da América Latina como um todo, onde historicamente as classes dominantes no período colonial, aliadas aos interesses das metrópoles, conseguiram manter as proteções sociais bem limitadas e ainda assim prevenindo protestos e contendo o crescimento do terceiro setor.

No regime “estatista” o Estado, sustentado por longa tradição de deferência à ordens religiosas, assume uma ampla gama de políticas sociais, embora não como instrumento da classe trabalhadora, mas sim em seu próprio nome ou em nome de elites. Nesse contexto a limitada proteção ao bem-estar social provida pelo governo não se traduz em altos níveis de ação do terceiro setor, permanecendo ambas ações restritas (governo e terceiro setor). Em contraponto, nos regimes liberais, os elementos da classe média são ascendentes, sem praticamente encontrarem oposição, seja das classes trabalhadoras ou das elites agrárias. Nos regimes liberais, um baixo nível de investimento estatal em bem-estar social está associado a um terceiro setor inversamente grande. Naturalmente, esse modelo de análise é um dispositivo heurístico para demarcar tendências gerais de perfil para o terceiro setor. Cada país apresenta significativas variações, particularidades e diferentes agrupamentos de perfil associados ao seu

desenvolvimento histórico, econômico (SALAMON et al., 2000; SALAMON; ANHEIER, 1996).

A singularidade de cada sociedade civil, a lógica predominantemente substantiva de suas organizações (distante das teorias administrativas), o reconhecimento de suas carências e desafios em termos de eficácia e efetividades e o volume econômico de trabalho e dinheiro que representam, determinam a relevância empírica de se estudar o Terceiro Setor, e dentro dele a Economia Solidária. Esta é uma das justificativas para a presente pesquisa, que se justifica também pelo seu potencial de contribuição social e prático, conforme será melhor detalhado adiante.

A gestão dos Empreendimentos Sociais e Solidários, e em particular de seus projetos, é um fenômeno singular, importante e acerca do qual não são comuns as iniciativas de pesquisas acadêmicas. Essa lacuna é bem evidenciada no trabalho de Marier-Bienvenue et al. (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; MULLER, 2015), e o reconhecimento do Corpo de Conhecimentos do 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. De forma inversa, pode-se supor que a racionalidade substantiva dos empreendimentos solidários tenha bastante a contribuir com o conhecimento existente em Gestão de Projetos.

A investigação desses pressupostos é relevante e poderia ser um caminho para diminuir a distância entre a gestão dos empreendimentos sociais e a administração. Cançado, Tenório e Pereira (2011), por exemplo, apontam esgotamento das teorias administrativas clássicas diante dos empreendimentos sociais e colocam a gestão social como antitética à gestão tradicional. O vetor desta oposição seria o caráter democrático da economia social, supostamente incompatível com os clássicos da administração. No entanto, sem renunciar essa essência solidária e comunitária da gestão social, não se pode desprezar a contribuição que as tecnologias gerenciais oriundas do mercado teriam a oferecer.

Tenório (1998) reconhece deficiência gerencial da Administração Pública na implementação de políticas públicas. A ineficiência do Estado, agravada pela escassez crônica de recursos financeiros, acaba por fomentar o caráter competitivo das organizações do TS, já



que elas têm que concorrer para obter recursos junto ao poder público e ao mercado. Nesse contexto, é crescente o nível de exigência geral quanto à eficácia, a qualidade e transparência da ação social.

Nesse sentido, Ruggeri (2011) defende a importância da aplicação do conhecimento produzido na área de Gerenciamento de Projetos ao Terceiro Setor. Enquanto o GP, conforme preconizado pelo PMI, é um corpo de conhecimento maduro e amplamente aceito na indústria privada desde a década de 1960, aparentemente ainda não há um *framework* que reúna as melhores práticas de elaboração e condução de projetos dentro do contexto cooperativo, democrático e social. Para Armani (2004), um dos desafios da gestão de projetos no setor público é superar a visão muito difundida de que projeto é apenas aquele documento formal que serve fundamentalmente para contratar relações de financiamento.

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). Ruggeri (2011) entende 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, a questão central que se coloca para investigação é: **como o corpo de conhecimentos existente em gestão de projetos se aplica aos projetos sociais?** Para entender o fenômeno da gestão dos projetos sociais no terceiro setor, faz-se necessário examinar também outras questões subjacentes, e que norteiam a construção e discussão desse trabalho. Como de fato os projetos sociais são conduzidos? Até que ponto as práticas reunidas no Guia do Conhecimento do PMI são compatíveis com o caráter democrático da gestão social solidária? Qual a aderência do PMBOK à lógica substantiva dos empreendimentos solidários? Quais abordagens de gerenciamento de projetos são reconhecidas e atendem às necessidades e desafios desses empreendimentos do terceiro setor? De que forma eles poderiam se beneficiar do conhecimento existente em GP?

### 1.1. Deficiências na literatura e agenda de pesquisa

O desenho de pesquisa que aqui se apresenta é uma resposta a diversas agendas propostas por outras pesquisas recentes que enxergam uma lacuna no desenvolvimento da teoria de gestão de projetos no que se refere às práticas sociais e solidárias (MARIER-BIENVENUE; PELLERIN; CASSIVI, 2017; NANTHAGOPAN; WILLIAMS; PAGE, 2016; PRASAD et al., 2013). Padalkar e Gopinath (2016), por exemplo, traçaram uma evolução temática da pesquisa em gerenciamento de projetos ao longo das últimas seis décadas. Eles identificam tendências e futuras oportunidades a partir de uma extensiva revisão sistemática de literatura. O resultado de sua análise identifica três grandes agrupamentos temáticos que correspondem a três eras que se sucedem e se sobrepõem. Enquanto a primeira era se ocupou principalmente de questões determinísticas criando as metodologias prescritivas e desenvolvendo as técnicas de controle de custos, cronogramas e afins, a era mais recente, denominada ‘não-determinística’ busca novos paradigmas para tratar o projeto como um sistema social complexo encarando a interdisciplinaridade e a complexidade. Uma das correntes temáticas emergentes trata justamente dos contextos organizacionais diversos e da agenda social (MORRIS, 2010; SAUSER; REILLY; SHENHAR, 2009; SÖDERLUND, 2004a, 2004b).

Entre as questões que precisam ser respondidas pela pesquisa em gerenciamento de projetos, Marier-Bienvenue *et al.* (2017) indagam se o planejamento e o controle de projetos no contexto da economia social e solidária precisa de uma metodologia específica. Sugerem também que futuras pesquisas investiguem se o planejamento e o controle são afetados por aspectos da Economia Social e Solidária (ESS) tais como o envolvimento de voluntários (Como se planeja uma equipe com voluntários?) a participação (Como se gerenciam os *stakeholders* quando todos são *stakeholders*?) e os objetivos sociais das organizações da ESS (Como a criação de valor pode ser avaliada quando o ganho econômico não faz parte do escopo do projeto?).

A extensa revisão bibliográfica realizada por Marier-Bienvenue *et al.* (2017) classificou o objeto de pesquisa das produções envolvendo GP e ESS dos últimos dez anos (oito artigos apenas) e identificou que apenas três, dos quatorze processos da metodologia da Associação para o Avanço da Engenharia de Custos (AACE) haviam sido tratados. Isso evidencia o grande espaço carente de esforços de pesquisa na confluência dessas duas áreas. Os autores pedem inclusive que seus achados sejam testados e confrontados a partir de outros *frameworks* que não o da AACE. Por fim, dentre as lacunas que evidenciam, sugerem algumas prioridades a serem tratadas pelos pesquisadores da área, dentre as quais exaltam a necessidade de se estudar a

gestão dos riscos, a implementação do planejamento e o processo de avaliação do progresso, pontos esses possivelmente mais sensíveis ao contexto da ESS.

Para Golini e seus colaboradores, (2015; 2014), que estudaram o GP no âmbito das ONGs para o desenvolvimento internacional, existe pouco estudo tanto na literatura sobre desenvolvimento como na literatura sobre GP a respeito da difusão de padrões e metodologias nos diversos tipos de organizações. Há poucas pistas na literatura sobre a extensão em que os padrões de gerenciamento e avaliação são adotados em organizações que fogem das tradicionais “indústrias” projetizadas. Essa lacuna tem levado pesquisadores e profissionais dessas áreas adaptar extensões dos guias de gerenciamento.

Ainda no terreno das ONGs, Nanthagopan, Willims e Page (2016), adotam uma perspectiva baseada em recursos para estudar as capacidades organizacionais relacionadas ao gerenciamento de projetos de desenvolvimento. Eles observam que até o presente a literatura de GP focou em “ativos de conhecimento codificados” (POLLACK; ADLER, 2015). Contudo, uma corrente emergente passa a examinar conhecimentos tácitos em GP, tais como a confiança, transferência de conhecimento informal, e valores. Seu estudo identificou três níveis de capacidades em GP, sendo um deles o das capacidades sociais e colaborativas. Eles terminam o artigo pedindo à comunidade acadêmica que explore se essa capacidade se faz presente em outros contextos, bem como sua relação com o sucesso. Eles concluem que essa é uma capacidade das organizações que as ajudam a se adaptar e lidar com a complexidade e a incerteza.

Através do estudo de vários casos de organizações na ajuda para o desenvolvimento (ODA) em países emergentes Prasad et al. (2013) desenvolveu um modelo para descrever projetos. Esse modelo inclui constructos que segundo eles são frequentemente ignorados por outras pesquisas, tais como o *networking* (rede de relacionamentos) entre *stakeholders* (partes interessadas) e a variância de *stakeholders*. A sugestão desses autores é que esses constructos sejam examinados mais a fundo no gerenciamento de projetos para o desenvolvimento.

Ao mesmo tempo em que autores de Gestão de Projetos apontam oportunidades para estudos que aproximem esse campo e o Terceiros Setor, é possível encontrar também estudos advindos da pesquisa em Economia Solidária que indicam carência em meios de planejamento. É o caso de Boni *et al.* (2015), que estudou o desenvolvimento local por meio do turismo solidário, assim como de Ribeiro *et al.* (2014) que declaram a ausência de instrumentos e ferramentas de análise e gestão específicos para a ES.

## 1.2. Escopo da Pesquisa

Face à agenda de pesquisa e às lacunas da literatura apontadas na seção anterior (1.1), entende-se oportuno investigar a gestão dos projetos sociais no terceiro setor, sob a ótica da administração. O PMBOK cita o Taj Mahal entre exemplos de projetos. Classificado pela UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) como Patrimônio da Humanidade, esse mausoléu é popularmente conhecido como a maior prova de amor do mundo, pois foi construído pela força de vinte mil homens para atender o desejo de um imperador de homenagear sua falecida esposa. Projetos são empreendimentos temporários para criar o inédito (PMI, 2017a), para tornar real uma ideia, através das pessoas. Atingir objetivos através das pessoas é a essência da administração. A essência do terceiro setor é servir ao bem comum pelo engajamento voluntário das pessoas. A escolha do tema dessa dissertação representa a busca pela conciliação dessas duas essências.

Embora o conceito de um “Terceiro Setor” seja mais recente no debate acadêmico do que o conceito de mercado ou de negócios (“Segundo Setor”), a diversidade de formas constitutivas das organizações que os compõem é igualmente grande. Área de estudos de gerenciamento de projetos, por sua vez, também abrangem uma série de metodologias oriundas de diferentes regiões e indústrias. Desde seu reconhecimento formal como campo de conhecimento, por volta da década de 1960, tem sido explorado por várias vertentes teóricas. Cabe, portanto, explicitar aqui os recortes deste trabalho, que não se propõe a examinar a gestão de projetos no terceiro setor de modo geral, mas sim especificamente nos empreendimentos sociais solidários, tais como cooperativas e associações. Também não se propõe a explorar a aplicação de tecnologias de gestão de projetos de modo amplo, mas sim apenas o corpo de conhecimentos do PMI.

A escolha da abordagem PMI se justifica primeiramente pelo antecedente profissional do pesquisador, que reúne considerável experiência prática aplicando a metodologia de forma bem-sucedida em projetos de mercado. Em segundo lugar, pelo reconhecimento que a abordagem do PMI alcançou globalmente e ainda mais no Brasil. A proeminência do PMI se manifesta por exemplo na predominância que ocupa nos currículos do ensino superior. Essa é uma percepção pessoal inquietante do pesquisador, que também acumula alguns anos de docência na área, mas reconhece a necessidade de que esse *framework* seja posto à prova em contextos diversos, especialmente o da Gestão Pública.

A opção por pesquisar a aplicação da tecnologia de gestão à Economia Social Solidária parte da premissa que esse é o segmento do terceiro setor mais carente de recursos no âmbito

local. O GP como instrumento para a gestão dos empreendimentos sociais pode contribuir para a eficácia, a eficiência e a legitimidade da ação social na medida em que promovem parcerias, envolvem e motivam mais pessoas e geram a confiança da sociedade a partir dos resultados e da transparência. Ações sociais planejadas e estruturadas favorecem a participação efetiva dos setores envolvidos, especialmente dos beneficiados, proporcionando espaço para expressão de visões diferentes, negociação, construção de consensos e o fortalecimento dos setores excluídos (ARMANI, 2004).

Além da agenda de pesquisa que se encontra na literatura, há um chamado em especial, que extrapola as fronteiras do debate acadêmico e representa uma vertente de importante política pública brasileira: o programa “Brasil Sem Miséria”. No âmbito desse programa as ações da Senaes orientam a construção de um esforço nacional para a erradicação da pobreza extrema através do fortalecimento da economia solidária com vistas na geração de ocupação e renda. O que a Senaes almeja é a ampliação das ações que visem contribuir com a capacidade de organização e autogestão dos grupos em condição de vulnerabilidade social. Dentre as diretrizes estratégicas para se alcançar esse objetivo estão as chamadas ações de integração, apoio e fomento à economia solidária, o que inclui muito mais do que recursos financeiros. No âmbito das ações de integração a Senaes busca a promoção do conhecimento, e de mecanismos e instrumentos para a organização dos empreendimentos (SINGER; SILVA; SCHIOCHET, 2014).

Um dos eixos das ações integradas para o fortalecimento da política de economia solidária é o ‘Acesso a conhecimentos: educação e tecnologias’, sendo o ‘assessoramento técnico e o suporte para a gestão’ ações que fazem parte desse eixo (SINGER; SILVA; SCHIOCHET, 2014). Essa proposição de ações do Ministério do Desenvolvimento Social, por meio da Senaes, somado à consciência do problema de carência de trabalho enfrentada por grande parte da sociedade brasileira, é outra justificativa para a escolha de focar a investigação que ora se propõe aos projetos da economia solidária como recorte do Terceiro Setor. Essa decisão vem acompanhada da crença de que a gestão dos empreendimentos temporários da ES poderia beneficiar-se, no longo prazo, das tecnologias de gestão, bem como dessa pesquisa.

Por fim, o último recorte que se evidencia é o recorte geográfico. Embora se tenha notícias de trabalhos que tenham explorado o fenômeno da gestão de projetos no contexto dos projetos de desenvolvimento internacionais (GOLINI; CORTI; LANDONI, 2017) assume-se oportuno explorar as carências e peculiaridades do Terceiro Setor no âmbito do desenvolvimento social local. Dadas as restrições de tempo e recursos que se impõem à realidade desta pesquisa, optou-se por se concentrar em João Pessoa e entorno.

Através do estudo do GP aplicado a projetos sociais, a presente proposta de trabalho visa proporcionar uma contribuição teórica aos meios de ação pública nas esferas locais com vistas no desenvolvimento regional, em linha com a missão do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba (PGPCI/UFPB). Desta forma, a proposta se enquadra no tema: “Empreendedorismo e Inovação Social” de interesse da Linha 2 de Pesquisa: Gestão Governamental e Social.

### 1.3. Objetivos

O estudo aqui proposto pretende, portanto, definir as convergências, divergências e complementariedades entre a implementação de projetos sociais e o gerenciamento de projetos. Mais especificamente, o objetivo geral da pesquisa é **compreender como o corpo de conhecimentos existentes em gestão de projetos se aplica aos projetos sociais**. Ou seja, pretende-se averiguar até que ponto a lógica substantiva da gestão social nos empreendimentos econômicos solidários é compatível com o PMBOK.

Desse modo, reforçando aqui que o fenômeno alvo da pesquisa é a gestão dos projetos sociais em âmbito local, o caminho sugerido para se alcançar tal objetivo geral compreende a sequência dos objetivos específicos a seguir.

- a) Descrever a realidade da gestão dos projetos dos empreendimentos sociais.
- b) Comparar as práticas de gestão desses projetos com os processos descritos pelo PMI.
- c) Determinar as especificidades e desafios do gerenciamento de projetos sociais solidários.
- d) Identificar quais ferramentas e abordagens de GP são reconhecidas pelos times desses projetos.
- e) Indicar oportunidades para que a gestão desses projetos se beneficie do PMBOK para alcançar melhores resultados.

Partindo desses objetivos, a Figura 1 mostra de maneira esquemática o percurso e a estrutura desta dissertação, que segue no próximo capítulo com a revisão de literatura.

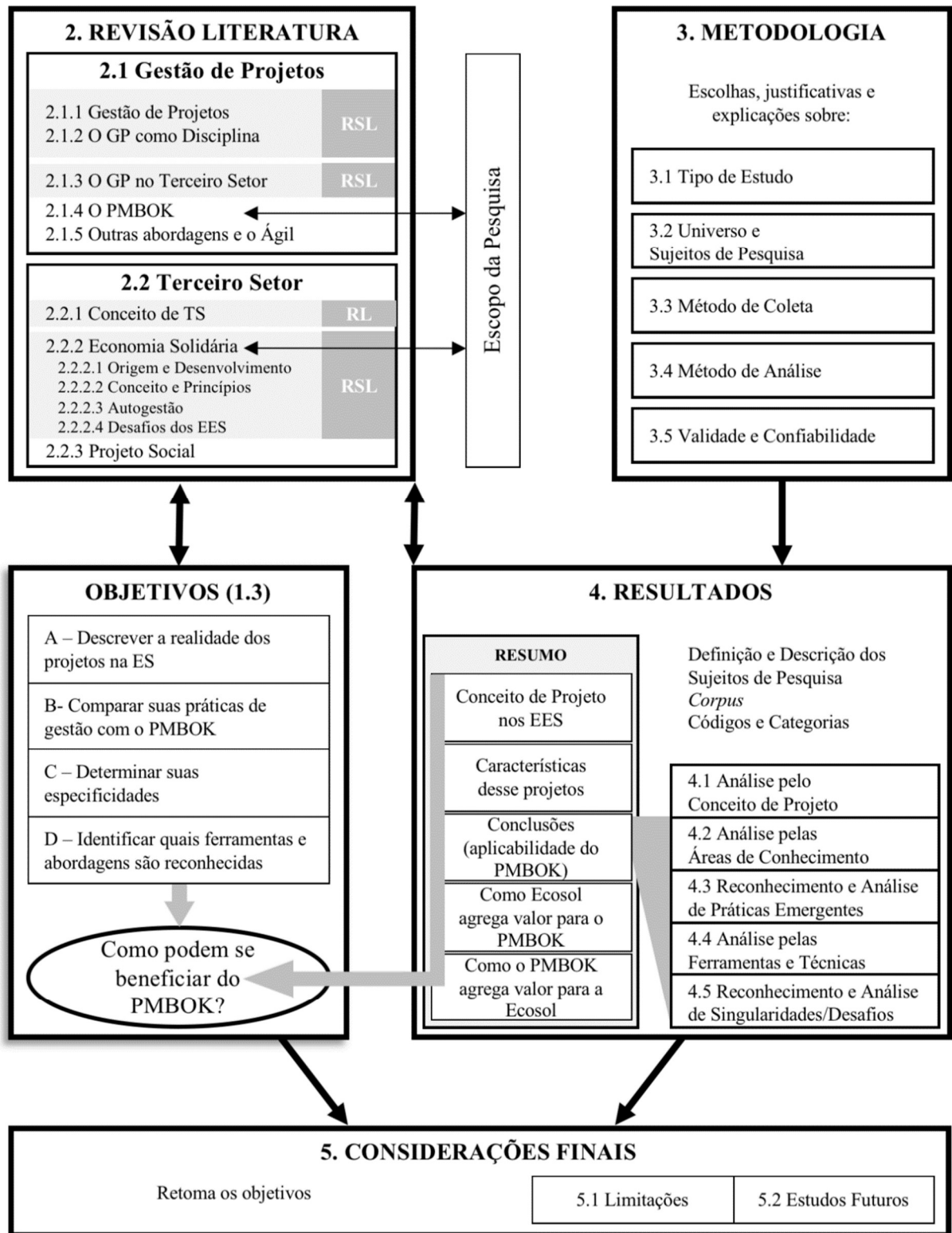


Figura 1 - Percurso e Estrutura da Dissertação  
 Fonte: elaboração própria

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 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. Assim, o objetivo dessa seção é explorar como o conceito de ‘projeto’ é abordado no debate acadêmico, bem como apresentar a evolução do gerenciamento de projetos como disciplina e sua posição no campo 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. 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*, que totalizaram 266. 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. Eventualmente, textos da base pessoal deste autor e outras referências depreendidas desses cinquenta textos iniciais também foram considerados.

#### 2.1.1. Conceito de Projeto

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. O projeto pode ser entendido como uma unidade organizacional dedicada ao atingimento de um objetivo (PRASAD et al., 2013; SÖDERLUND, 2004a). Tendo no objetivo seu fim, o projeto deixa de existir ao atingi-lo. A conceituação de projeto a partir desses elementos iniciais fica clara na definição apresentada



pelo instituto americano de gerenciamento de projetos, o *Project Management Institute* (PMI) na mais recente edição do seu guia de conhecimento: “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, pag. 4).

O fim único, ou exclusivo, é o que diferencia o projeto de esforços rotineiros, ou de processos contínuos. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas atividades dentro de um projeto, uma rotina de reuniões por exemplo, isso não descaracteriza o ineditismo do empreendimento como um todo (CARVALHO; RABECHINI, 2015; PMI, 2017a). Para Morris (2002), o projeto é consequência da sua singularidade e esta é a sua característica mais fundamental. É como uma “tarefa única em uma vida” nas palavras de Packendorff (1995). A criação de um produto, serviço ou resultado inédito e exclusivo faz com que o projeto possa ser definido como uma atividade que emprega recursos substanciais, nas mais diversas organizações, para conduzir a inovação e transformação no estado das coisas (AHIMBISIBWE; DAELLENBACH; CAVANA, 2017).

Realizado para concretizar a inovação, o projeto deixa de existir no momento em que seu objetivo é alcançado. As datas de início e fim são o que conferem temporariedade ao projeto, não se confundido, 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, 2004a). 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 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 possuirá estrutura administrativa própria. Um projeto surge como uma ideia, uma intenção a partir de certas premissas e passa a ser elaborado progressivamente na medida em que se tem acesso a informações cada vez mais precisas e na medida em que o seu planejamento vai tomando forma.

O entendimento do projeto como uma organização temporária e dedicada para obtenção de objetivos corporativos (JOSLIN; MULLER, 2015; PRASAD et al., 2013) não foi sempre consolidado na literatura. Esse entendimento evoluiu de uma visão de projeto como ferramenta ou projeto como prática ligada a escolhas racionais e otimização de planejamento e

continua sendo desenvolvido. 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 de forma mais ampla (FLORICEL et al., 2014). Para Turner e Müller (2004) as organizações projeto se formam como atores autônomos que se relacionam em uma rede de relações estratégicas ou contratos para atingir metas pré-determinadas.

### **2.1.2. O gerenciamento de projetos como disciplina**

Como tradução de *Project Management*, encontram-se na literatura tanto o termo Gestão de Projetos como Gerenciamento de Projetos (GP). Na falta de um embasamento teórico que justifique a distinção, ambos serão usados indistintamente como sinônimos nesse trabalho.

Após a introdução do conceito de projeto na seção anterior, essa seção irá trazer uma revisão sobre a literatura que discute a disciplina de gerenciamento de projetos. Serão contempladas na sequência: a origem da disciplina; reflexões sobre a existência do campo, suas características e pressupostos epistemológicos; sua relação com as teorias que a fundamentam; e um retrato de como evolui a pesquisa na área.

Gestão de Projetos diz respeito a compreensão da singularidade e complexidade dos processos simultâneos que agem no projeto, dentro de um horizonte restrito de tempo (PRASAD et al., 2013; SÖDERLUND, 2004a). Assim, o gerenciamento representa um dos fatores críticos para o sucesso do projeto. É ele que proverá a direção, o suporte motivacional e a mediação para resolução de questões interpessoais e organizacionais, necessários ao atingimento dos objetivos (CARVALHO; PATAH; DE SOUZA BIDO, 2015).

Em sua essência, o Gerenciamento de Projetos envolve uma composição de gerenciamento de escopo, agendamento de atividades (gerenciamento do cronograma) e gerenciamento de custos e recursos. Essas são as bases do controle do projeto. A partir desses, soma-se a importante dimensão das pessoas, acrescentando-se o gerenciamento das equipes, das comunicações, a liderança e abrindo espaço para a discussão das competências necessárias ao gerenciamento do projeto. Por fim a incerteza inerente ao ambiente e ao traço inovador dos projetos incorpora a gestão sistemática de riscos às áreas que compõem o gerenciamento dos projetos (MORRIS, 2002).

Apesar de haver um razoável consenso sobre a maioria das ferramentas formais usadas para se gerenciar projetos, ainda existe uma diversidade muito grande de pontos de vista sobre o que constitui a disciplina de GP, e até mesmo se existe essa disciplina. Hoje certamente é

possível identificar técnicas, práticas e conhecimentos que se aplicados à gestão de um projeto provavelmente aumentarão a probabilidade de que resulte no sucesso de suas entregas, mas como definir a disciplina de gestão de projetos? (MORRIS, 2002).

No campo da engenharia utilizam-se incontáveis exemplos de projetos de construção para ilustrar a disciplina em ação. Alguns, remontam a tempos ancestrais, como o caso das pirâmides do Egito, da grande muralha da China, do Taj Mahal e do canal do Panamá. É comumente aceito que a disciplina de gerenciamento de projetos tem suas origens associadas à indústria da construção civil, onde a materialidade dos produtos ou resultados torna mais fácil a identificação do empreendimento (MORRIS, 2002; PMI, 2017a). Por milhares de anos a maioria dos projetos eram empreendidos em torno da necessidade por comida e abrigo, as mais prementes da humanidade. Desde a descoberta do novo mundo até a conquista do espaço, os livros de história são repletos de realizações únicas, limitadas no tempo e restrita em seus recursos (PACKENDORFF, 1995).

E, foi justamente com o início da corrida espacial que praticamente todas as práticas, conceitos e linguagem do gerenciamento de projetos tiveram origem (MORRIS, 2002). Para o PMI, o gerenciamento de projetos nada mais é do que “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos” (PMI, 2017, pag. 10). O gerenciamento de projetos seria dessa forma a aplicação integrada de determinados processos de gerenciamento, descritos no Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos (PMBOK) em número total de 49, a serem selecionados pela liderança de acordo com o caso. Essa aplicação integrada de ferramentas e técnicas ajudam organizações a executarem seus empreendimentos de forma eficaz e eficiente. Entre outras vantagens, a utilização do gerenciamento visa tornar os projetos mais previsíveis, aumentando suas chances de sucesso e otimizando recursos. O que se pretende evitar com o uso do gerenciamento a princípio é a extrapolação de orçamento e prazo, a falta de qualidade nas entregas e insatisfação das partes interessadas, entre outros aspectos (PMI, 2017a).

Na mesma linha do PMI, outros Corpos de Conhecimento (BoKs – *Bodies of Knowledge*) de outras associações profissionais estabelecem modelos prescritivos, técnicos, racionais, maduros e consolidados as melhores práticas. Uma das características marcantes dos BoKs é a ênfase na documentação, medição e controle ao longo do ciclo de vida do projeto (CARVALHO; PATAH; DE SOUZA BIDO, 2015). Para Patah e Carvalho (2012, p. 182) “uma sistemática de projetos pode ser composta por métodos, pacotes de ferramentas e modelos de projetos”, e a gestão de projetos pode ser vista como a aplicação sequencial de processos

estruturados. Esses autores elencam os métodos mais relevantes no cenário global, que podem ser resumidos no Quadro 2.

Por muito tempo a Gestão de Projetos foi considerado um campo acadêmico para o desenvolvimento de técnicas orientadas ao planejamento. Em muitos aspectos não era senão a aplicação da ciência das engenharias e da teoria da otimização. Mas, van der Hoorn e Whitty (2015) descrevem um desenvolvimento da disciplina desde suas origens positivistas, com suas ferramentas, métodos e técnicas tradicionais, até a adoção mais recentemente de correntes com olhar mais interpretativista que mais adiante nesse texto serão mencionadas sob a denominação de paradigma *soft*, em contraposição aos projetos de construção *hard*.

Nas palavras de Floricel *et al.* (2014), o campo do gerenciamento de projetos experimenta uma revolução impulsionada por dois motores principais. O primeiro é uma reconsideração prática de modelos prescritivos que têm suas raízes na racionalidade da teoria da decisão. O paradigma positivista aplicados aos tradicionais projetos *hard* revela com o tempo deficiências amplamente debatidas, as quais se manifestam sob a forma 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).

Ainda segundo Floricel (2014), apesar da polissemia envolvendo essa perspectiva mais prática, claramente floresce no campo do gerenciamento de projetos uma nova corrente que busca teorizar as inovações da prática profissional, em linha com a chamada '*practice turn*' das ciências sociais.

Em razão da exclusividade de um projeto, que não se resume à singularidade e ao ineditismo do seu objetivo, mas inclui também a identidade das decisões de cada equipe, projetos podem ser muito diferentes, bem como o papel das pessoas neles. Por conta dessa diversidade, o escopo da disciplina de GP é incrivelmente amplo. A disciplina se ocupa em tentar entender como as 'melhores práticas' se aplicam nos mais diversos contexto, ou melhor, quais são as 'práticas mais apropriadas' (MORRIS, 2002). O mesmo objetivo poderia ser alcançado por empreendimento concebidos de maneiras completamente distintas se confiados a uma equipe ou outra.

<b>Instituto</b>	<b>Método</b>	<b>País de Origem</b>	<b>Foco da Metodologia</b>	<b>Características</b>	<b>Diferenças entre os demais</b>
Project Management Institute (PMI)	Project Management Body of Knowledge (PMBok)	EUA	Gestão geral de projetos	Conjunto de métodos desenvolvido para diversos tipos de projetos, sendo, portanto, bastante genérico.	Estruturado por áreas de conhecimento de um projeto. É complementado por dois conjuntos de métodos adicionais: Programa e Portfólio.
International Project Management Association (IPMA)	ICB – IPMA Competence Baseline	União Européia	Gestão geral de projetos	Estruturado por competências que o projeto necessita desenvolver, divididas em: contextuais, comportamentais e técnicas.	Juntamente com a norma australiana, apresenta um grau de profundidade bem maior que os demais métodos nos aspectos humanos da figura do gerente do projeto.
Australian Institute of Project Management (AIPM)	AIPM – Professional Competency Standards for Project Management	Austrália	Gestão geral de projetos	Este documento, publicado pelo instituto australiano de projetos, é bastante similar em sua estrutura ao PMBoK, dividido por áreas de conhecimento.	Também possui um enfoque mais profundo nas habilidades humanas.
Association for Project Management (APM)	APM Body of Knowledge	Reino Unido	Gestão geral de projetos	Um dos mais completos conjuntos de métodos, este documento apresenta conteúdos relacionados a projetos, valor, escritório de projetos e aspectos estratégicos da gestão de projetos.	É o mais abrangente dos conjuntos de métodos.
Office of Government Commerce (OGC)	Projects In Controlled Environments (PRINCE2)	Reino Unido	Gestão de projetos de sistemas de informação	Conjunto de métodos estruturado por etapas de um projeto e nas atividades a serem conduzidas pela equipe de gestão do mesmo.	Conjunto de métodos mais voltado para projetos de tecnologia de informação.
Japan Project Management Forum (JPMF)	ENAA Model Form-International Contract for Process Plant Construction	Japão	Gestão de projetos de construções	O documento tem um enfoque muito grande nos aspectos contratuais de um projeto.	O foco deste conjunto de métodos são projetos de construção em engenharia.

**Quadro 2 - Principais métodos de gerenciamento de projetos**

Fonte: Adaptado de Patah e Carvalho (2012)

Morris (2002) defende que a disciplina de Gestão de Projetos se constitui pela quantidade substancial de literatura sobre ela produzida, pelos ‘Corpos de Conhecimento’ (*BoKs*), pelos programas de educação na área, pelos incontáveis profissionais que atuam na área e suas sociedades, redes, associações e etc., mas que nunca existiu nem nunca existirá uma teoria geral em Gestão de Projetos. Embora reconhecendo a importância do conhecimento explícito para a disciplina, não diminui a importância do conhecimento tácito e das ‘melhores práticas’ que, se aplicadas apropriadamente, fazem aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos.

	<b>Escola</b>	<b>Campo de Estudo</b>	<b>Ideia Chave</b>	<b>Metáfora</b>
<b>1</b>	Escola da Otimização	Pesquisa Operacional	Otimizar a duração do projeto por processos matemáticos	Projeto como uma máquina
<b>2</b>	Escola do Modelamento	Ciência da Gestão	Uso da teoria dos sistemas hard e soft para modelar o projeto	Projeto como um espelho
<b>3</b>	Escola da Governança	Governança	Gerir o projeto e as relações entre os participantes dos projetos	Projeto como uma entidade legal
<b>4</b>	Escola do Comportamento	Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos	Gerir os relacionamentos entre as pessoas no projeto	Projeto como um sistema social
<b>5</b>	Escola do Sucesso	Gestão Estratégica	Definir o sucesso e a falha. Identificar as causas.	Projeto como um objetivo do negócio
<b>6</b>	Escola da Decisão	Gestão da Informação	Processamento de informações ao longo do ciclo de vida do projeto	Projeto como um computador
<b>7</b>	Escola dos Processos	Gestão de Operações	Encontrar o caminho apropriado para o resultado esperado	Projeto como um algoritmo
<b>8</b>	Escola da Contingência	Teoria da Contingência	Categorizar o tipo de projeto para selecionar os sistemas apropriados	Projeto como um camaleão
<b>9</b>	Escola do Marketing	Marketing	Comunicar com todas as partes interessadas para conseguir seu engajamento	Projeto como um outdoor

**Quadro 3 - As nove escolas da pesquisa em Gestão de Projetos**

Fonte: Adaptada de Bredillet (2010)

Assim como no campo da gestão (de maneira ampla) não há uma única teoria geral. Há, no entanto, dentro da produção científica de GP, a aplicação de diversas teorias que desenvolvem aspectos e situações específicas. O Quadro 3 resume a compreensão de Bredillet (2010) acerca das abordagens mais recorrentes, resumindo inclusive outras revisões de literatura anteriores.

A representação esquemática da evolução dessas nove escolas teóricas (Quadro 4) evidencia que o pensamento de van der Hoorn e Whitty (2015) está em linha com o de Bredillet (2010), no sentido em que o gerenciamento de projetos evoluiu de paradigmas *hard*, positivista, dominados por técnicas, ferramentas e métodos tradicionais para paradigmas *soft* associados à epistemologia interpretativista. Padalkar e Gopinath (2016) descrevem a evolução da disciplina como início marcado pelo determinismo nas produções, que se expandiram a um rico corpo de literatura em contextos mais amplos caracterizados pela diversidade de temáticas, metodologias e paradigmas. Trata-se de debate dinâmico, com muitas correntes de pesquisa paralelas, usando perspectivas que não convergem para teorias parcimoniosas.

Escola	1950s	1960s	1970s	1980s	1990s	2000s
1 Escola da Otimização						
2 Escola do Modelamento						
3 Escola da Governança						
4 Escola do Comportamento						
5 Escola do Sucesso						
6 Escola da Decisão						
7 Escola dos Processos						
8 Escola da Contingência						
9 Escola do Marketing						

**Quadro 4 - Desenvolvimento das nove escolas da Gestão de Projetos**

Fonte: Adaptada de Bredillet (2010)

Durante essas seis décadas de existência como disciplina, o GP recebeu numerosas revisões de literatura. Normalmente as revisões limitam seu escopo a temas específicos, curtos períodos, ou se restringem a uma gama limitada de periódicos. Em geral, esses trabalhos procuram investigar a relação entre o investimento em capacitação na área e o valor agregado pela disciplina à organização; como criar comprometimento com a gestão de projetos; o que determina a falha ou sucesso do projeto; entre outras questões (PATAH; CARVALHO, 2012; SÖDERLUND, 2004a). Como visto anteriormente, é uma literatura marcada por múltiplos paradigmas, perspectivas, metodologias e correntes de pesquisa, mas fracas bases teóricas

(MORRIS, 2010; PADALKAR; GOPINATH, 2016; SMYTH; MORRIS, 2007; SÖDERLUND, 2004a).

Sobretudo nas duas últimas décadas, a pesquisa em gerenciamento de projetos experimentou uma súbita crescente que levou a um constante crescimento na quantidade de publicações (PADALKAR; GOPINATH, 2016; TURNER; ANBARI; BREDILLET, 2013). A despeito de suas origens construção civil, hoje a pesquisa em GP tem relevância em muitas indústrias e em outros contextos organizacionais. Por isso, o gerenciamento de projetos ainda é considerado um campo novo e carente de muita pesquisa (PRASAD et al., 2013), o que inclusive justifica esse trabalho.

### 2.1.3. O gerenciamento de projetos no terceiro setor

Com o intuito de contribuir para a expansão e consolidação do campo, essa pesquisa 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.

Esse estudo específico foi realizado através de 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. Para esse período, 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.

**Tabela 1 - País de origem dos artigos de GP estudados**

Países/Territórios	Registros	% de 33
Austrália	7	21,212
Inglaterra	5	15,152
EUA	3	9,091
China	3	9,091
Dinamarca	3	9,091
Canadá	3	9,091
Noruega	2	6,061
Alemanha	2	6,061

Fonte: Elaboração própria com dados do Web of Science

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. A expressão final da busca é mostrada no Quadro 5 e resume a composição de todos os critérios e parâmetros utilizados. Dela resultaram 33 artigos, cuja produção ocorreu predominantemente na Austrália e Inglaterra conforme medidas registradas na Tabela 1. Ao todo, esses artigos foram citados 184 vezes, uma média de 5,58 citações por artigo, de acordo com a métrica da *Web of Science*.

(TI=(\*"project management"\*) AND SU=("Business & Economics" OR "International Relations" OR "Social Sciences Other Topics" OR "Public Administration") AND TS=(social OR NGO)) AND Idioma: (English) AND Tipos de documento: (Article)  
Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI Tempo estipulado=2013-2017

**Quadro 5 - Expressão final de busca**

Fonte: Elaboração própria com dados do Web of Science

Dois artigos foram excluídos da relação inicial pois seus textos integrais não foram localizados (VERBA; IVANOV, 2015; VRINCUT, 2016). Após uma leitura preliminar de todos os resumos, os 31 artigos restantes foram classificados em três categorias de acordo com sua adequação ao escopo da pesquisa: “Alta”, “Média” ou “Baixa”. Aqueles classificados com adequação alta ou média ao escopo da pesquisa (16 no total) foram examinados com mais profundidade e o resultado da análise encontra-se resumido no Quadro 16, que se encontra no apêndice.

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 amostra de artigos analisada, 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.

Enquanto a revisão sistemática aqui relatada concentrou-se em um horizonte temporal de 5 anos, objetivando conhecer o discurso mais atual dentro das ciências sociais aplicadas à gestão pública, Svejvig e Andersen (2015) realizaram uma pesquisa muito maior, cobrindo toda a produção de cinco proeminentes bases dados internacionais, desde sua criação até 2012. Por meio de um estudo indutivo encontraram uma categorização composta por seis tipos de trabalhos dentro da corrente RPM.

A primeira entre essas seis categorias é a de “**contextualização**”. São trabalhos que buscam expandir o conceito de projetos para incorporar elementos como meio ambiente estratégia organizacional. A segunda categoria é a denominada “**aspectos sociais e políticos**”, reunindo os estudos que buscam explicar como os processos políticos e sociais moldam os projetos, por exemplo, com as estruturas de poder influenciam os projetos. A terceira categoria diz respeito as “**práticas de releitura**” (“*rethinking practices*”). São esforços para oferecer métodos alternativos, perspectivas e meios para repensar as práticas de gestão de projetos, por exemplo através da educação e de práticas reflexivas. Uma quarta categoria foi denominada “**complexidade e incerteza**” focando na complexidade, na interação entre os projetos e os ambientes em que se desenrolam, e nos métodos para lidar com a incerteza característica desse tipo de empreendimento. A quinta categoria é a de “**atualidade dos projetos**”, a qual reúne os trabalhos que tentam estudar como os projetos são de fato implementados, bem como estudos empíricos sobre a realidade de fato dos projetos. Por fim, a sexta categoria identificada foi a de “**ampliação do conceito**”, reservada para os estudos que buscam oferecer perspectivas alternativas sobre o que é projeto, sobre a gestão de projetos, sobre o conceito de sucesso em projetos e sobre como os limites do campo de estudo têm se expandido.

Tendo como referência essa categorização, os dezesseis trabalhos aqui analisados foram agrupados conforme mostra o Quadro 6. No horizonte temporal mais recente desta pesquisa, pode se dizer que a maioria da produção acadêmica tende para a corrente RPM. Para Svejvig e Andersen (2015) essa vertente se caracteriza por tratar o aprendizado, a multiplicidade, a complexidade, a incerteza e a sociabilidade.

Quanto a corrente clássica (CPM), ela tende para os aspectos da execução, da linearidade, da controlabilidade e da instrumentalidade do gerenciamento como ferramenta. Embora minoritária dentro da amostra de estudos aqui analisada, percebe-se nela um importante espaço para a discussão de projetos aplicados às organizações não governamentais voltadas à cooperação internacional, seja ela de caráter humanitário (VON MEDING et al., 2016) ou desenvolvimentista (GOLINI; KALCHSCHMIDT; LANDONI, 2015). Além desses, foram identificados poucos estudos dedicados aos projetos no serviço público (BLIXT;

KIRYTOPOULOS, 2017). Independentemente da área de aplicação, nota-se que é comum os trabalhos da CPM abordarem o desenvolvimento de competências no âmbito do projeto (BLIXT; KIRYTOPOULOS, 2017; VON MEDING et al., 2016).

Um traço comum que se pode perceber entre os artigos que se aproximam da corrente CPM é 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 et al. (2015), por exemplo, estuda a adoção de práticas de gerenciamento com fator de sucesso. Nanthagopan et al. (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.

Nanthagopan et al. (2016) encontra ainda na literatura pesquisas que listam recursos tácitos como a confiança, os valores organizacionais e a transferência informal de conhecimento como fatores de sucesso intangíveis. Confiança e coesão das equipes também aparecem como fatores de sucesso no trabalho de Prasad et al. (2013) ao lado do *'networking'* e do relacionamento com as partes interessadas. A pesquisa de Banihashemi et al. (2017) determina os fatores críticos de sucesso para se integrar a sustentabilidade nos projetos de construção de países em desenvolvimento. Von Meding et al. (2016) trabalha competências individuais dos membros da equipe porque para ele este é um fator chave para o sucesso nos projetos de recuperação pós-desastre.

É interessante notar que em oposição a essa abordagem, encontram-se entre os artigos da corrente RPM fortes críticas a *'escola dos fatores de sucesso'* como Söderlund (2011) e Sage et al. (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). Entre as teorias evocadas, uma das

mais recorrentes é a Teoria Ator-Rede (*actor-network theory*), ao lado de outras tantas identificadas no Quadro 16 do Apêndice D. 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 et al. (2014) que as teorias atuais podem ser limitadas ao explicar as falhas dos projetos.

Na realidade, o processo indutivo, para expansão da teoria com a finalidade de se melhorar a prática da gestão de projetos parece ser uma constante entre os artigos analisados. A maioria deles faz uso da pesquisa qualitativa, o que corrobora com a escolha deste trabalho, como será detalhado adiante.

É possível que a significativa quantidade de artigos olhando o projeto a partir da perspectiva das teorias sociológicas seja resultado do critério de busca descrito anteriormente que usou o termo “social” para atingir os projetos sociais. É provável também que de fato os pesquisadores desse campo é quem estejam ainda mais próximos dos projetos sociais.

Ainda em uma interpretação geral sobre os artigos resultantes da revisão sistemática, é possível reconhecer uma ocorrência frequente de temas ligados aos países em desenvolvimento, na maior parte envolvendo ONGs. Alguns das peculiaridades que emergem desse contexto e que são de interesse dessa pesquisa são o papel da sustentabilidade nas práticas de gestão de projetos (BANIHASHEMI et al., 2017), incluindo a responsabilidade social dos projetos (VRECKO; LEBE, 2013) e o papel das políticas públicas na integração desses aspectos à implementação dos projetos (BANIHASHEMI et al., 2017; CWIKLA; JALLOCHA, 2015).

Linha / Corrente	Classificação	Descrição	Ênfase	Trabalhos
<i>CPM - Classical Project Management</i>			Desenvolvimento de competências	(GOLINI; KALCHSCHMIDT; LANDONI, 2015; VON MEDING et al., 2016)
			Ferramentas	(BLIXT; KIRYTOPOULOS, 2017)
<i>CPM - Classical Project Management / RPM - Rethinking Project Management</i>	Contextualização	Expandem o conceito de projeto para englobar elementos como o ambiente e a estratégia organizacional.	Visão baseada em recursos	(NANTHAGOPAN; WILLIAMS; PAGE, 2016; PRASAD et al., 2013)
			Sustentabilidade	(BANIHASHEMI et al., 2017)
			Projeto como organização temporária	(PRASAD et al., 2013)
			Projeto no contexto de sistemas	(VRECKO; LEBE, 2013)
<i>RPM - Rethinking Project Management</i> (SVEJVIG; ANDERSEN, 2015)	Aspectos políticos e sociais	Exploram como os aspectos políticos e sociais moldam os projetos (estruturas de poder, emoções e identidades)		(CWIKLA; JALOCHA, 2015; O'LEARY; WILLIAMS, 2013)
	<i>Rethinking practice</i>	Sugerem métodos alternativos e meios para repensar a prática. Trabalhos reflexivos.		(FLORICEL et al., 2014; JOSLIN; MULLER, 2015; PARKER; PARSONS; ISHARYANTO, 2015; SVEJVIG; ANDERSEN, 2015)
	Complexidade e incerteza	Focam na complexidade nas maneiras de lidar com a complexidade e a incerteza inerente aos projetos.		(KLEIN, 2016)
	A atualidade dos projetos	Trabalhos empíricos que procuram demonstrar as práticas reais na gestão dos projetos discutir/refletir sobre elas.		(SVEJVIG; GREX, 2016)
	Ampliando a conceitualização	Oferecem perspectivas alternativas para projetos, para o gerenciamento e para o conceito de sucesso.		(FLORICEL; PIPERCA, 2016; SAGE; DAINTY; BROOKES, 2014)

**Quadro 6 – Agrupamento dos artigos usando o critério de Svejvig e Andersen 2015**

Fonte: Elaboração própria

Uma vez explorada a literatura disponível globalmente sobre o Terceiro Setor e sobre Gerenciamento de Projetos, cabe a esta pesquisa estudar o que vem sendo produzido sobre a gestão de projetos no terceiro setor em nível nacional e local. Embora perceba-se a existência que alguns estudos que se preocupam em oferecer práticas de gestão oriundas dos mercados às organizações não governamentais em favor da eficácia de sua ação (LIMA, 2017), uma busca na base SciELO Brazil por artigos em periódicos produzidos nos últimos cinco anos contendo “gerenciamento de projetos” no título e os termos “ONG” ou “Terceiro Setor” em qualquer um de seus campos, resultou em nenhum registro.

De forma semelhante, a mesma busca foi feita na biblioteca de periódicos SPELL. A busca por artigos produzidos em português na área de administração nos últimos 5 anos (novembro de 2013 a novembro de 2018) contendo “gerenciamento de projeto” ou “gestão de projetos” no título resulta em 59 textos. Porém, se concatenando esses termos com “ONG” ou “Terceiro Setor” no resumo ou nas palavras-chaves, não resta nenhum trabalho.

Na falta de literatura específica para o recorte temático em questão, pode-se ampliar o escopo e buscar apoio no debate sobre os projetos de desenvolvimento internacionais. Os projetos de desenvolvimento possuem características peculiares que muito os aproximam dos projetos sociais, como a natureza não lucrativa e o intenso envolvimento de um grande número de *stakeholders*. Em ambos esses tipos de projeto, é fundamental que os beneficiários sejam incluídos no planejamento (IKA, 2012). Outra característica importante é que tais projetos costumam ter lugar em ambientes difíceis em termos dos fatores políticos, sociais e naturais. Em contraposição aos projetos *hard*, projetos para o desenvolvimento social local tendem a se enquadrar como *soft*, assim como os projetos de desenvolvimento internacional, em razão de seus contornos dentro de um contínuo esquematizado no Quadro 7.

“Hard Projects”	Parâmetro	“Soft Projects”
claramente definidos	<b>Clareza de objetivos</b>	certa ambiguidade na definição
artefato físico	<b>Tangibilidade de objetivos</b>	conceito abstrato
quantitativas	<b>Métricas de sucesso</b>	qualitativas
baixa interferência externa	<b>“Permeabilidade” do projeto</b>	elevada interferência externa
refinamento para solução única	<b>Número de opções de solução</b>	exploração de diversas alternativas
condução profissional, sem participação de <i>stakeholders</i>	<b>Participação e profissionalismo</b>	líder é facilitador, grande envolvimento de <i>stakeholders</i>
valorizam a performance técnica e a eficiência; gerenciam monitorando e controlando	<b>Expectativa dos <i>stakeholders</i></b>	valorizam o relacionamento, a cultura, o significado; gerenciam buscando consenso e negociação

**Quadro 7 - Contínuo entre projetos “hard” e “soft”**

Fonte: (CRAWFORD; POLLACK, 2004)

Golini *et al.* (2015) estudou a adoção de práticas de gerenciamento de projetos no contexto de projetos de desenvolvimento internacionais. Ele afirma que projetos conduzidos por ONGs são considerados um dos pilares no fornecimento de assistência e desenvolvimento para países emergentes. Infelizmente esses projetos sofrem de elevadas taxas de falhas, performance insatisfatória, mas ainda assim carecem de literatura tratando de boas práticas, abordagens e técnicas de gestão.

Apesar a natureza universalista do gerenciamento de projetos, diferentes abordagens refletem diferentes contextos (HANISCH; WALD, 2012). Algumas abordagens específicas para o contexto de projetos em ONGs têm sido introduzidas (PM4NGO), mas a sua integração com outras tecnologias de gerenciamento de projetos ainda está em estágio embrionário. Na realidade diversos autores demonstram que as metodologias “customizadas” são muito parecidas com as práticas tidas como padrão ou mais amplamente reconhecidas (GOLINI; LANDONI, 2013; HERMANO *et al.*, 2013).

No referido trabalho de Golini, ele e seus colaboradores verificaram que existem muitos modelos de maturidade em GP sendo testados no setor de negócios, mas praticamente não há informações disponíveis para ONGs, por isso estudam a difusão das ferramentas de GP e metodologias entre gestores de projetos em ONGs internacionais. E vão além, estudaram também a relação entre a adoção das ferramentas e métodos com a performance dos projetos. Nesse contexto eles concluem pela existência de estágios de maturidade identificam um complexo relacionamento esses estágios e o nível de adoção de práticas de gerenciamento com a performance do projeto.

#### 2.1.4. O PMBOK

PMBOK, do inglês *Project Management Body of Knowledge*, é o conhecimento em Gestão de Projetos, teoricamente impossível de se esgotar em apenas um livro. Já o **Guia PMBOK**, este sim é a publicação do PMI, que a rigor reúne um subconjunto de práticas. São tanto as “boas práticas” tradicionais comprovadas e aplicadas pela comunidade profissional, como práticas inovadoras emergentes que têm sido amplamente reconhecidas. Por isso o Guia PMBOK não se define como uma metodologia propriamente, mas sim como uma base sobre a qual as organizações podem criar suas metodologias, políticas, procedimentos e etc.

Essa seção visa explicar em linhas gerais o que é o PMBOK, seus principais elementos, como se estrutura e como se relaciona com outras produções do PMI. Foi desenvolvida em quase sua totalidade a partir de informações do próprio Guia (PMI, 2017a). O que se observa

muitas vezes 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. Nesse trabalho não será diferente.

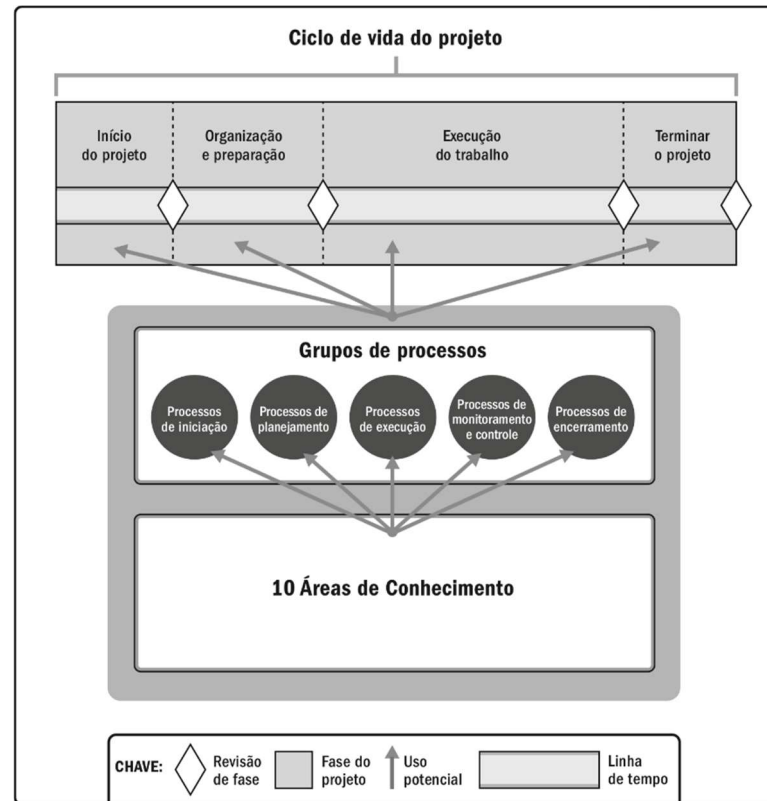
O Guia tem por base o Padrão de Gerenciamento de Projetos do Instituto Nacional Americano de Normatização (ANSI - *American National Standards Institute*), cujo desenvolvimento é centrado em conceitos como consenso e abertura. Hoje o Guia PMBOK e o Padrão ANSI são editados e distribuídos na mesma publicação, 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 se não estariam acessíveis se gerenciados de maneira independente e isolada.

Os três capítulos iniciais do Guia PMBOK são introdutórios. Tratam basicamente sobre o ambiente em que os projetos operam (capítulo 2), sobre o papel e o perfil do gerente de projetos (capítulo 3) e sobre seis componentes-chave que se gerenciados de forma eficaz levam a uma conclusão bem sucedida (capítulo 1): ciclo de vida do projeto, fase do projeto, revisão de fase, processos de gerenciamento de projetos, grupos de processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento em gerenciamento de projeto (Figura 2).

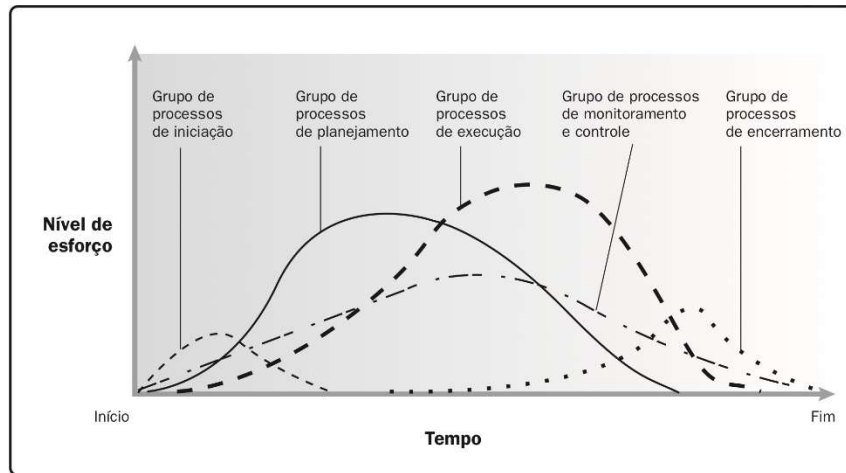




**Figura 2 - Inter-relação entre os componentes-chave do Guia PMBOK**  
 Fonte: PMI (2017a, p. 18).

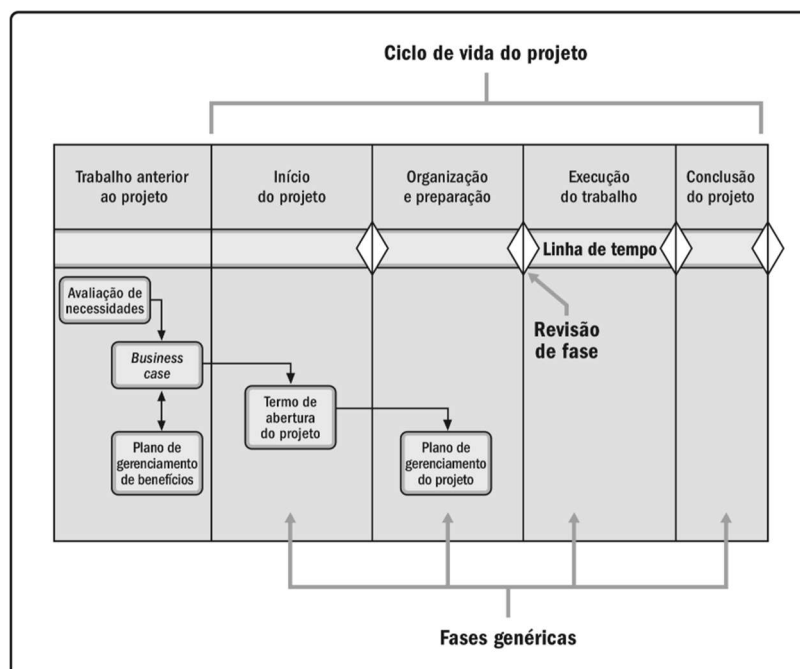
As dez áreas de conhecimento são áreas que se definem pelos requisitos de conhecimento que as envolve. Embora se inter-relacionem, são definidas separadamente no PMBOK, que após os três capítulos iniciais, dedica um capítulo para cada uma delas: gerenciamento da integração do projeto, do escopo, do cronograma, 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 fases são sequências temporais de atividades planejadas, com transições bem definidas, os grupos de processo são conjuntos de atividades de gerenciamento podem se repetir, interagem e se sobrepõe (Figura 3). A lista dos quarenta e nove processos, seu agrupamento e sua distribuição entre as dez áreas de conhecimento pode ser vista no Quadro 13 do Apêndice A.



**Figura 3 - Exemplo de interações de grupos de processos dentro de um projeto ou fase**  
 Fonte: PMI (2017a, p. 555).

Cha *et al.* (2018), embora reconhecendo no PMBOK recursos valiosos para o gerenciamento de projetos, aponta duas grande 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.



**Figura 4 - Inter-relação dos documentos do negócio/projeto**  
 Fonte: PMI (2017a, p. 30).

De fato, como evidenciado na Figura 4, 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 importante premissas do PMBOK são a unicidade de liderança, e a clareza de objetivos mensuráveis que possam definir bem a conclusão do projeto.

### **2.1.5. Abordagens alternativas e a Mentalidade Ágil**

Em contraposição ao foco do PMBOK na execução e ao seu pressuposto de unicidade de comando, há que se mencionar um instrumento muito utilizado no âmbito dos projetos de desenvolvimento internacionais, nos projetos públicos de um modo geral e inclusive nos projetos sociais, conhecido como Quadro Lógico (ARMANI, 2004). Essa ferramenta proporciona uma visualização clara da hierarquia entre fins, propósitos e objetivos de curto prazo gerenciáveis. No entanto, o Quadro Lógico não é uma ferramenta suficiente de planejamento e controle. A cooperação internacional se apoiou muito até hoje nesse instrumento, que embora seja de importância fundamental para o delineamento do projeto, precisa ser utilizado de maneira integrada com metodologias mais amplas (HERMANO et al., 2013). As agências australiana e estadunidense para o desenvolvimento internacional (AusAID e USAID) propuseram alterações e versões modificadas do quadro lógico, porém incorrendo em limitações parecidas com de suas versões originais, segundo Landoni e Corti (2011).

Junto nessa vertente, podem ser relacionados ainda, dois métodos de planejamento marcados por sua natureza democrática e participativa, e, portanto, relevantes no interesse das organizações de base comunitária. Trata-se do Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos (ZOPP) e o Método Altair de Planejamento Popular (MAPP). O ZOPP foi desenvolvido pela Agência de Cooperação Técnica Alemã – GTZ – e é um método que tem como um de seus pilares a participação, de todos aqueles que estarão diretamente envolvidos (em alguns casos os beneficiários). Já o MAPP foi elaborado pela Fundação Altadir, dirigida pelo professor Carlos Matus, e tendo por base o ZOPP. Ele se destina à discussão e à abordagem de problemas na base popular e propõe que as organizações e a comunidade identifiquem e selecionem os problemas mais relevantes, organizem-nos segundo uma hierarquia de importância e definam maneiras de enfrentá-los com os meios ao seu alcance (GRANJA, 2010).

A partir da sua edição mais recente (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 página. 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).

As metodologias ágeis surgem em resposta aos desafios impostos por ambientes muito dinâmicos. Elas prometem respostas mais rápidas em situações em que os requisitos do projeto mudam bastante por não serem totalmente claros desde o início, situações típicas de projetos que envolvem elevado nível de inovação. São baseadas em ciclos de vida iterativos e adaptativos como forma de lidar com as incertezas. Dessa maneira conseguem realizar entregas parciais e incrementais em ciclos curtos e subsequentes até alcançarem os objetivos. Nesse processo confiam largamente nos conhecimentos tácitos dos membros da equipe e usam bastante a comunicação oral em reuniões frequentes e curtas (AHIMBISIBWE; DAELLENBACH; CAVANA, 2017),

Essas metodologias ágeis são relativamente recentes, datando do final do século XX como reação aos modelos preditivos. A maioria delas teve origem na indústria de *software*, um mercado com grande velocidade de inovação, onde o tempo da concepção de um produto até sua colocação no mercado é decisivo, e onde os modelos preditivos não eram bem aceitos. 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).

Antes de apresentar os procedimentos metodológicos propostos para a presente pesquisa, essa revisão de literatura segue sua trajetória estudando um pouco sobre o terceiro setor a partir da próxima seção.

## 2.2. Terceiro Setor

### 2.2.1. Conceitualização do Terceiro Setor

Essa revisão de literatura sobre o Terceiro Setor segue a trilha de Salamon e Sokolowski que em seu artigo “*Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector*” (2016) compilam o debate contemporâneo sobre o terceiro setor. Eles mostram que inicialmente o conceito de terceiro setor era restrito às instituições privadas sem fins lucrativos e seus colaboradores, fossem eles voluntários ou pagos. Presumidamente, a marca desse grupo de instituições seria a proibição de distribuição de lucros e seu propósito de interesse público. Mas, a realidade é que a ideia de um “terceiro setor” preenchendo o espaço entre tudo que não é estado e não é mercado ainda é um conceito irresoluto nas ciências sociais (SALAMON; SOKOLOWSKI, 2016). Além disso, uma realidade não se deve definir por exclusão.

Diversos acadêmicos europeus recentemente têm considerado que apenas esses elementos são insuficientes para a conceituação, pois eles excluem cooperativas, empreendimentos sociais, bem como ações individuais que deveriam estar inclusas (DEFOURNY; PESTOFF, 2014a, 2014b). Motivados pela busca de uma definição operacional para o chamado Terceiro Setor, Salamon e Sokolowski (2016) coordenaram um amplo trabalho de pesquisa reunindo acadêmicos de toda a Europa para chegar a um consenso sobre um novo conceito que vai bem além do “não lucrativo”. Em seu levantamento Salamon 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.

O mapeamento dessas fronteiras está sob o fogo cruzado do debate acadêmico. Note-se por exemplo que ao se entender o terceiro setor como uma rede que reúne não só instituições e ações individuais mas também normas, valores e sentimentos quando servindo ao bem comum, poder-se-ia questionar até mesmo sobre a presença da família nesse espaço se fosse ela uma instituição de livre associação (EVERS, 1995; EVERS; LAVILLE, 2004). Entre os autores que adotam uma definição ampla para o terceiro setor, englobando todo um sistema de valores sociais, estão Heinrich (2005), Anheier e Carlson (2001, pag.3). Para estes últimos, por exemplo, “Sociedade Civil é a esfera de instituições, organizações e indivíduos, localizados

entre a família, o estado e o mercado, às quais as pessoas se associam voluntariamente para promover interesses comuns”.

Não obstante, muitos estudiosos adotam uma visão mais restrita do terceiro setor, focando nas Organizações Não Governamentais (ONGs), nas organizações sem fins lucrativos e nas instituições de caridade. Outros definem as fronteiras do terceiro setor com base em um enquadramento técnico e legal envolvendo aspectos administrativos e contábeis como a classificação fiscal, restrições na distribuição de lucros, fonte de recursos, forma de administração, objetivos declarados e etc.

Diversos movimentos disputam para si o conceito de terceiro setor por causa conotação positiva das qualidades por ele evocadas, tais como o altruísmo, a liberdade, a solidariedade, a iniciativa cidadã, os propósitos públicos, a espontaneidade e orgulho regional (Salamon e Sokolowski 2016). Mas, a falta de uma definição operacional para o terceiro setor leva a um problema de hibridização que faz surgir organizações “não-governamentais” que na prática estão sob um nível questionável de controle do Estado, além de serem alvo de críticas quanto à sua ética (HENRIKSEN; SMITH; ZIMMER, 2012; NICKEL; EIKENBERRY, 2016). QUANGOs e GONGOs (Organizações Não-Governamentais Quase Autônomas e Organizações Não-Governamentais Orientadas pelo Governo) são classificações teóricas que conferem caráter antidemocrático às organizações a que se referem. Para Van Til (1988) o terceiro setor se tornou confluência de uma enorme gama de valores ideológicos: expressão da liberdade individual, anteparo contra o poder do Estado, veículo para promoção da cidadania ou meio tanto para potencializar como resistir políticas públicas progressistas.

A escola britânica tende a um dos extremos no espectro conotações do terceiro setor associando-o principalmente à “caridade pública” como recentemente articulado no *Charities Act* em 2011. Nessa região, apenas recentemente, os “empreendimentos sociais” estão se difundindo como derivação do terceiro setor por meio de entidades *market-type* ou *businesslike* que servem a propósitos sociais sob uma variedade de formas legais (Salamon e Sokolowski 2016). Em contraposição, no sul da Europa, no leste europeu, no Canadá francófono, e especialmente na América Latina o conceito de “economia social” foi bem difundido. Ao invés de usar características organizacionais como a restrição a distribuição de lucro, o envolvimento de voluntários e o propósito da caridade, a economia social se define em termos das suas características sociais, tais como a solidariedade e governança democrática (DEFOURNY; PESTOFF, 2014a, 2014b; EVERS; LAVILLE, 2004). A formulação mais ampla da Economia Social compreende também as cooperativas e as sociedades mútuas. Note-se, contudo, que

como algumas cooperativas crescem até proporções de enormes instituições comerciais, elas podem macular a fronteira entre o mercado e “não-lucrativo”.

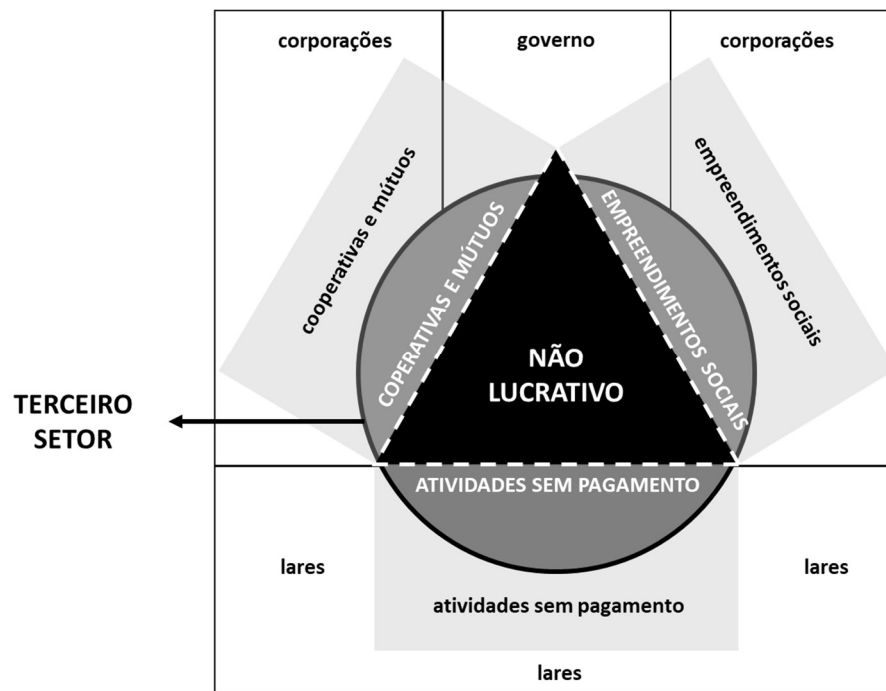
Um outro conceito abrangente do que constitui o Terceiro Setor é o de “sociedade civil” amplamente utilizado na administração pública na Europa Central e Oriental. Ela é composta por organizações formais, estruturas informais de base comunitária e por ações individuais empreendidas em favor da comunidade, do meio ambiente e da democracia (Salamon e Sokolowski 2016). Sob essa ótica, o terceiro setor e o setor não-lucrativo surgiram como termos para representar subconjuntos da sociedade civil, estabelecidos legalmente sob diversas formas como as associações, associações de classe, associações profissionais, fundações, sindicatos e organizações religiosas. Ocorre que, junto com a ascensão da União Europeia os termos Economia Social e Terceiro Setor ganharam em popularidade, tornando-se mais amplos e inclusivos do que “sociedade civil” (NAŁĘCZ; LEŚ; PIELIŃSKI, 2015).

Por fim, outros termos que merecem destaque por sua proeminência são os “Empreendimentos Sociais” e os “Empreendedores Sociais” denotando abordagens inovadoras para problemas sociais com pronunciada orientação mercadológica e não necessariamente não-lucrativa ou com trabalho voluntário. São empreendimentos em que a missão social é tão importante quanto o resultado financeiro. Eles usam mecanismos de mercado para servir a propósitos sociais. Aqui podem se enquadrar por exemplo empresas que se constituem para empregar populações desfavorecidas como os indivíduos em reabilitação após tratamento para dependência química, ou ex-presidiários em processo de reinserção social (BRANDSEN; PAPE, 2015; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; KERLIN, 2012; SMITH; GONIN; BESHAROV, 2013).

Apesar da disparidade e aparente impossibilidade de conciliação de todas as conotações quem tem esse espaço social chamado Terceiro Setor, há que se lembrar que o setor de negócios ou “mercado” não é menos complexo e variado. Ainda assim, admite-se que as diversas áreas do conhecimento conseguiram convergir quanto as formas de classificação dessa intrincada gama de instituições distintas em portes, segmento, enquadramento legal e tributário. Ainda que os contornos do Terceiro Setor sejam obscuros, é possível reconhecer no centro dessa área entre Estado e Mercado instituições e ações individuais com comportamentos similares (associativismo, voluntariado, doação e abnegação do lucro) sob essas denominações cognatas de Sociedade Civil, Economia Social, Empreendedorismo Social, entre outras.

É fácil concordar que Instituições Sem Fins Lucrativos pertencem a esse espaço, mas não formam seu todo (KNUTSEN, 2016). Agregado a elas estão as cooperativas, os empreendimentos sociais e as ações individuais em prol dos outros. Nenhuma delas, contudo

pertencem em sua totalidade ao terceiro setor. Em cada um desses enquadramentos podem se encontrar casos extremos de iniciativas que por limitação das definições se encaixariam em uma dessas quatro entidades (*Non-Profit Institutions – NPIs*, cooperativas, empreendimentos sociais e ações individuais), mas que em essência se aproximam mais dos governos, das corporações ou de lares simplesmente. Essas interseções podem ser visualizadas no mapa conceitual proposto por Salamon e Sokolowski (2016) mostrado na Figura 5.

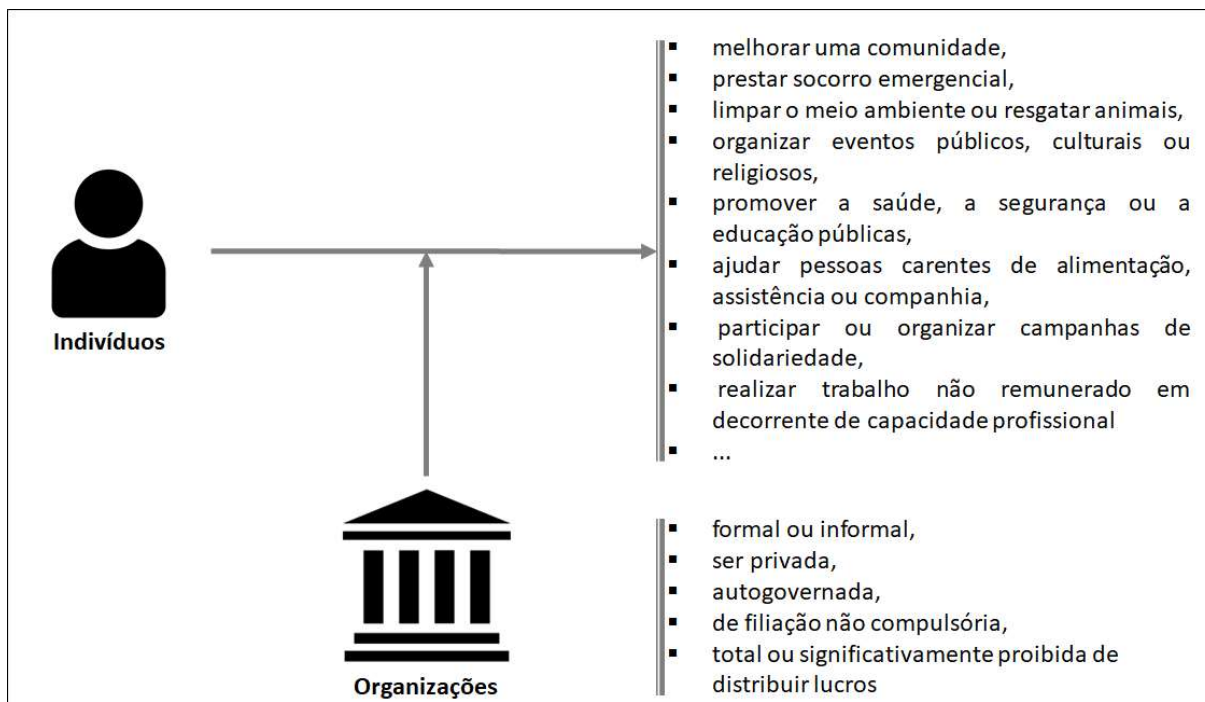


**Figura 5 - Conceituando o terceiro setor: um primeiro recorte**

Fonte: Salamon e Sokolowski (2016) pag. 1531

Uma vez que as bases filosóficas de conceituação do terceiro setor (privado, de propósito público e de livre participação) não são suficientes para elucidar as fronteiras desse campo, ou autores propõem uma definição operacional com duas dimensões: uma focada nos componentes institucionais e outra nas atividades individuais de seus membros. Segundo essa proposta, do ponto de vista individual, a ação pertencente ao Terceiro Setor contempla todo trabalho não remunerado servindo a um dos propósitos ilustrados na Figura 6, prestado diretamente por pessoas fora do âmbito familiar ou através de uma organização com as características ilustradas (dimensão institucional).





**Figura 6 - Entidades de Terceiro Setor**

Fonte: Elaboração própria com base em Salamon e Sokolowski (2016)

A discussão conceitual conduzida por Salamon e Sokolowski (2016) leva à compreensão do terceiro setor como expressão da iniciativa empreendedora da sociedade na busca pela solução dos problemas públicos. A tentativa de se definir as fronteiras desse espaço, mencionado pelos autores como “terceira economia” ou “economia social”, acaba demonstrando como os ‘três setores’ dialogam, interagem. As “fronteiras borradas” podem ser entendidas também como os elos de ligação entre espaços que não são excludentes, mas complementares.

### 2.2.2. Economia Solidária

Assim como em outros assuntos já abordados, esse trabalho faz uso da revisão sistemática de literatura para retratar a tônica da produção científica em um nicho específico que corresponde ao recorte do terceiro setor escolhido para esta pesquisa. Essa terceira revisão sistemática de literatura pretende, portanto, explorar o debate acadêmico sobre a gestão dos empreendimentos sociais solidários. A visão apresentada a seguir decorre de uma sequência de escolhas ligeiramente diferente das anteriores.

Desta vez, a revisão parte da produção regional, que se buscou por meio da utilização de termos de busca no idioma português através do indexador *SciELO Citation Index*. Os

termos foram determinados a partir da leitura dos primeiros documentos considerados para a parte empírica da pesquisa. Foram eles: ‘economia social’ ou ‘economia solidária’ ou ‘empreendimentos sociais’ ou ‘empreendedorismo social’ ou ‘empreendimentos econômicos solidários’. Todos os artigos de pesquisa publicados nos últimos cinco anos com algum desses termos no título, totalizaram 54 produções, distribuídas entre as áreas mostradas na Figura 7.

17 SOCIOLOGIA	6 ECONOMIA	4 PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO	4 CIÊNCIAS POLÍTICAS
	5 CIÊNCIAS SOCIAIS INTERDISCIPLINARES		
10 GESTÃO	4 NEGÓCIOS	3 HUMANIDADES MULTIDISCIPLINARES	
		2 ANTROPOLOGIA	
			2 ESTUDOS CULTURAIS

**Figura 7 - Distribuição de publicações sobre Economia Solidária nas categorias SciELO**

Fonte: Elaboração própria com dados da SciELO *Citation Index*

Após a avaliação dos resumos desses trabalhos, decidiu-se selecionar apenas os enquadrados nas categorias SciELO ‘*management*’ e ‘*business*’. A escolha se deu pois os resumos indicavam que eram trabalhos com um maior potencial de contribuição prática para essa pesquisa, coincidindo inclusive com a ótica escolhida para estudar os projetos sociais, a da administração, conforme declarado na seção 1.1. O resultado desse filtro atingiu a quantidade de 14 artigos. Praticamente todos esses se utilizaram do termo ‘economia solidária’, traduzido para o inglês como *solidarity economy*. Esse foi o ponto de partida para a ampliação da busca, desta vez de volta no *Web of Science*, em inglês e com foco nos trabalhos que abordaram a gestão dos empreendimentos solidários. Para tanto, pesquisou-se por artigos com os termos ‘*solidarity economy*’ e ‘*management*’, dentro da categoria ‘*management*’ com ocorrência simultânea em qualquer um de seus tópicos. Assim, foram incluídos mais 3 artigos para essa

parte da revisão de literatura, perfazendo um total de 17. As expressões finais de busca encontram-se registradas no Quadro 8.

(TI=("economia social" OR "economia solidária" OR "empreendimentos sociais" OR "empreendedorismo social" OR "empreendimentos econômicos solidários")) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (Research-Article) Refinado por: Categorias da SciELO: ( MANAGEMENT OR BUSINESS ) Tempo estipulado: Últimos 5 anos. Índices: SCIELO.
(TS=("management" AND "solidarity economy")) AND IDIOMA: (English) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (Article). Refinado por: CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: ( MANAGEMENT ) Tempo estipulado: Últimos 5 anos. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.

**Quadro 8 - Expressões final da busca por 'Economia Solidária' na SciELO e *Web of Science* respectivamente**

Fonte: elaboração própria

Essa varredura não excluiu textos existentes na base pessoal do autor e tampouco restringiu a busca por algum outro trabalho que, citado, tenha parecido importante para a compreensão completa do debate na área. O conteúdo dos 17 artigos selecionados em princípio encontra-se resumido no Quadro 17, que consta entre os apêndices.

Chama a atenção o fato de nove desses artigos, ou seja, mais da metade, serem provenientes de apenas dois periódicos. O periódico no qual encontrou-se o maior número de publicações, cinco, foi o 'Cadernos EBAPE.BR', seguido do Interações (Campo Grande), com mais quatro dos dezessete artigos. O EBAPE.BR é um periódico online, multidisciplinar e crítico, com foco na área de Administração, patrocinado pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, enquanto o Interações (Campo Grande) é a Revista Internacional de Desenvolvimento Local, do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local da Universidade Católica Dom Bosco.

Pela proporção dos artigos encontrados nesses periódicos, conclui-se que são importantes fóruns para o debate acadêmico sobre a economia solidária na área de administração ou *management* e *business*. Ainda assim, um dos artigos publicados no EBAPE.BR, após revisão bibliográfica muito mais extensa, aponta a necessidade de periódicos específicos sobre o tema, apesar do estágio inicial de desenvolvimento em que se encontra (ALVES et al., 2016).

É possível que o fato de ser um tema em estágio inicial de investigação seja uma explicação para outra constatação. Os trabalhos são predominantemente de natureza qualitativa. Apenas três artigos se aproximaram do uso de técnicas quantitativas, menos de um quinto do total, sendo que dois deles podem ser entendidos como abordagens mistas (ALVES et al., 2016; CASAGRANDE; BEGNINI, 2018; GOMES, 2014).

**Tabela 2 - Classificação dos artigos da revisão sistemática em economia solidária**

<b>Classificação do Trabalho</b>	<b>Qtd.</b>	<b>Referências</b>
Estudo de caso ou com características de estudo de caso	8	BONI et al., 2015; CASAGRANDE; BEGNINI, 2018; CEZAR et al., 2018; GOMES, 2014; KUYUMJIAN; SOUZA; SANT'ANNA, 2014; LEMOS LOURENÇO; NERES LOURENÇO, 2016; MOURÃO; ENGLER, 2014; RIGO et al., 2017
Ensaio teórico	4	(ALCÂNTARA, 2014; CASTREJE SUÁREZ, 2014; FARIA; FARIA, 2017; LAVILLE, 2016)
Estudo bibliométrico ou revisão de literatura	3	ALVES et al., 2016; CRUZ FILHO, 2016; RIBEIRO et al., 2014
Pesquisa-ação	2	OFRENEO; HEGA, 2016; SAFRI, 2015

Fonte: elaboração própria

A classificação quanto ao paradigma ou ao desenho da pesquisa é um pouco mais difícil por envolver um certo grau de subjetividade, na medida em que cada tradição de pesquisa se apoia em uma gama diferente de autores. A Tabela 2 foi elaborada com base na autoclassificação feita pelo autor ou, na ausência desta, em uma interpretação das características do trabalho. Independentemente do rigor da classificação, é fato que a grande maioria dos trabalhos imerge na análise de um contexto (projeto, política, ação, organização ou iniciativa) para tirar suas conclusões.

Esse retrato acaba por respaldar a escolha deste trabalho por uma abordagem de investigação qualitativa, como será detalhado no capítulo de método. Trata-se aparentemente da via mais utilizada para compreender a realidade em pauta e contribuir com o enriquecimento do seu corpo teórico.

Quanto à perspectiva sobre a economia solidária, pode-se perceber a existência de alguns agrupamentos entre os trabalhos de acordo com o ângulo de análise. Primeiramente sob o olhar técnico/administrativo podem se reconhecer os trabalhos voltados o desenvolvimento local (BONI et al., 2015; CASAGRANDE; BEGNINI, 2018; KUYUMJIAN; SOUZA; SANT'ANNA, 2014; MOURÃO; ENGLER, 2014; RIBEIRO et al., 2014), os trabalhos voltados à autogestão e às relações de trabalho (CEZAR et al., 2018; FARIA; FARIA, 2017; GOMES, 2014; LOURENÇO; LOURENÇO, 2016), além de focos mais específicos como cadeia de suprimentos em economias alternativas (SAFRI, 2015), moedas sociais (RIGO et al., 2017) e políticas públicas (ALCÂNTARA, 2014).

Sob o ângulo do contexto em que se aplica o conceito, destacam-se os estudos em torno das comunidades de trabalho de mulheres (CEZAR et al., 2018; LOURENÇO; LOURENÇO, 2016; OFRENEO; HEGA, 2016), das comunidades rurais e de agricultores (CASAGRANDE; BEGNINI, 2018; GOMES, 2014; MOURÃO; ENGLER, 2014), do turismo (BONI et al., 2015) e das comunidades de periferia mitigando problemas de infraestrutura urbana (KUYUMJIAN; SOUZA; SANT'ANNA, 2014). Por fim, entre esses, pode-se apontar um grupo de trabalhos mais crítico sob a perspectiva sócio-política que aparentemente trabalham a economia solidária como alternativa ao capitalismo (CASAGRANDE; BEGNINI, 2018; CASTREJE SUÁREZ, 2014; FARIA; FARIA, 2017; LAVILLE, 2016; SAFRI, 2015) e aqueles com um olhar mais assistencial e funcional ao capitalismo, ou envolvendo outras racionalidades (BONI et al., 2015; CEZAR et al., 2018; KUYUMJIAN; SOUZA; SANT'ANNA, 2014).

Os principais argumentos e conclusões desses trabalhos selecionados são apresentados ao longo das próximas seções. Uma análise individualizada de cada um deles e seus resultados está resumida no Quadro 17 do Apêndice D. A presente pesquisa se diferencia por concentrar-se em na gestão de empreendimentos temporários, ou seja, os projetos que dão origem a essas outras iniciativas, e por se inserir no contexto das entidades de apoio, a quem cabe o papel de assessoramento e desenvolvimento dos empreendimentos econômicos solidários propriamente.

As entidades de apoio foram as responsáveis por um aumento de ações nos EES nos últimos anos. Elas são estruturadas por igrejas, ONG, universidade, movimentos sociais, centrais sindicais e pelos fóruns nacional e estaduais, entre outros. A Cáritas Brasileira (Igreja católica), o Banco Palmas (Fortaleza/CE), a Associação Nacional de Empresas de Autogestão (Anteag), a União e Soliedariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Solidária no Brasil (Unisol) e o movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) são alguns dos exemplos conhecidos (SILVA; CARNEIRO, 2016).

### **2.2.2.1. Origem e Desenvolvimento**

O surgimento dos empreendimentos econômicos solidários remete ao cooperativismo operário formado na luta de resistências contra a Revolução Industrial no século XIX europeu. Deve-se à correntes de pensamento e ação política como o movimento socialista iniciado por Robert Owen, talvez o mais importante iniciador do associativismo e das primeiras cooperativas autogestionárias de produção. Além dele, socialistas utópicos, anarquistas, cristãos, e comunitaristas deixaram sua contribuição para o desenvolvimento desse modelo alternativo de vida e produção que busca a emancipação dos trabalhadores (ALVES et al., 2016; CATTANI

et al., 2009; CULTI; KOYAMA; TRINDADE, 2010; GUARESCHI; FERRÃO, 2009; RIBEIRO et al., 2014).

Na realidade, as práticas solidárias sempre existiram em diversas partes do mundo desde a antiguidade. Estiveram presentes nas tradições asiáticas, africanas, pré-colombianas e europeias, mas como modelo econômico teve sua estrutura estabelecida realmente no início do século XIX com as primeiras ‘Unões de Ofício’ na qual os artesãos expulsos dos mercados pelo advento da máquina a vapor se organizam em contraposição ao modelo vigente (MOURÃO; ENGLER, 2014).

Desde então, esse movimento, fenômeno ou ideologia vem se desenvolvendo ao longo das gerações por meio de inúmeras formas possíveis de geração de trabalho e renda para diversos grupos frequentemente excluídos do mercado de trabalho formal conforme eles enfrentam o desafio de recomeçar ou se integrar às atividades produtivas (CEZAR et al., 2018). Entre essas formas encontram-se além das cooperativas e associações, os clubes de troca, os sistemas locais de emprego e comércio, as empresas autogestionárias, o comércio justo, os movimentos sociais rurais e urbanos, os assentamentos agrários, os bancos populares. São formas que se estendem da produção à comercialização e financiamento de produtos e serviços (ALVES et al., 2016; EVERS; LAVILLE, 2004; RIBEIRO et al., 2014).

Lourenço (2016), considera que a economia solidária recebeu um impulso renovador depois do declínio do socialismo no Leste europeu fruto de uma mudança na noção de que a emancipação do trabalhador seria advinda da tomada do poder de Estado. Pelo contrário, a economia solidária decorre do desejo de crescimento dentro dos princípios de igualdade e democracia na vida cotidiana. Não se trata do crescimento econômico associado à expansão de mercado, de riqueza e de produtividade, para o qual muitos gestores públicos dão ênfase, mas sim um crescimento individual e coletivo “de baixo para cima” ou endógeno, que pressupõe participação e sustentabilidade, não só econômica mas também social, demográfica e ambiental (CASAGRANDE; BEGNINI, 2018; KUYUMJIAN; SOUZA; SANT’ANNA, 2014).

Na América Latina, o surgimento da Economia Solidária está bastante associado à Economia Popular. Os empreendimentos da Economia Popular são iniciativas informais e individuais que surge para enfrentar dificuldades decorrentes das transformações no mundo do trabalho. Agregando-se a estas iniciativas populares aspectos o aspecto da cooperação, do uso comum de meios de produção e da autogestão, aproxima-se do conceito de Economia Solidária. Há certo consenso em atribuir a origem do constructo ‘economia de solidariedade’ no debate latino-americano ao sociólogo chileno Luís Razeto, em 1993, que o conceituou a partir de um conjunto experiências econômicas (ALVES et al., 2016; SILVA, 2018).

Curiosamente, na relação entre o crescimento da economia de mercado e o crescimento sustentável, Cattani *et al.* (2009) identifica um movimento oscilatório. Enquanto o mercado experimenta crescimento cria vias de acesso para uma sociedade de abundância e capta assalariados entre os trabalhadores que perdem interesse pela autogestão. Mas, quando a miséria produzida pelo desenvolvimento industrial capitalista toma proporção elevada, pressiona a classe operária de volta para soluções autônomas, até que paulatinamente o cooperativismo de produção acaba integrando-se no século XX à economia de mercado e convertendo-se em uma modalidade de empresa participativa.

No Brasil, não é diferente. Desde a crise econômica e social deflagrada na década de 1970, a economia solidária cresce em resposta ao desemprego urbano e rural, à busca por melhores condições de vida, aos problemas de moradia e etc. É entre os excluídos relegados ao mercado informal que germinam as iniciativas de economia solidária, e florescem através do esforço de organizações da sociedade civil, igrejas e incubadoras (CULTI; KOYAMA; TRINDADE, 2010; MOURÃO; ENGLER, 2014; RIBEIRO et al., 2014). Não obstante, foi apenas 1996, também em face de um desemprego estrutural no Brasil, que Paul Singer cunhou de modo pioneiro aqui no Brasil a expressão “Economia Solidária”.

O Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) é um espaço de articulação e diálogo para os diversos atores envolvidos na construção desse novo modelo de desenvolvimento socioeconômico no Brasil. Ele surge em 2001 impulsionado por um processo histórico global que resulto no I Fórum Social Mundial (FSM) nesse mesmo ano. Nessa ocasião formou-se um Grupo de Trabalho Brasileiro de Economia Solidária formado por doze entidades e redes nacionais. Esse grupo de trabalho teve importante papel na formação da identidade do campo de Economia Solidária no Brasil e foi ele o precursor do FBES (“FBES”, 2013). Em 2003, a economia solidária passa a fazer parte da agenda do governo federal e parte de políticas públicas como alternativa para geração de trabalho e renda. Com esse propósito, cria então a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) e, vinculado ao Ministério do Trabalho, o Programa Economia Solidária em Desenvolvimento (CASAGRANDE; BEGNINI, 2018).

Com a criação da SENAES, surge a necessidade de se obter informações sobre os empreendimentos, muitas vezes informais, existentes no Brasil. Essa necessidade começou a ser suprida por um extenso trabalho de mapeamento coordenado pela Secretaria que resultou em 2006 na criação do Sistema Nacional de Informações da Economia Solidária, o SIES, um banco de dados de abrangência nacional. Entre 2007 e 2010 a economia solidária foi contemplada por diversos editais e chamadas públicas que possibilitaram, por meio de projetos, o desenvolvimento de seus empreendimentos (CASAGRANDE; BEGNINI, 2018).

A gestão das políticas públicas de economia solidária no Brasil considera o “território” a unidade básica que divide o país considerando para isso as dimensões política, cultural e econômica. É nos territórios que interagem as organizações comunitárias, as unidades empresariais, os governos e diversos atores envolvidos.

Enquanto Cattani (2009) clama para que o desenvolvimento social seja mais do que uma preocupação subsidiária relegada a mecanismos compensatórios. Clama por uma economia cuja lógica intrínseca implique e estimule a cooperação, a reciprocidade, a equidade e a justiça social, há quem considere que a economia solidária vive um momento de incerteza e insegurança decorrente da redução do número de editais e projetos que destinavam recursos para os empreendimentos (CASAGRANDE; BEGNINI, 2018).

#### **2.2.2.2. Conceito e Princípios**

“Conceitualmente, a Economia Solidária se baseia na ideia de que os benefícios da atividade econômica devem estar ao alcance daqueles que a realizam, ou seja, dos trabalhadores” (ALVES et al., 2016).

De uma maneira ampla, Laville (2016) explica o conceito traçando um paralelo entre a economia solidária e a democracia. A raiz da economia solidária é relação do homem com o ambiente social e com a natureza utilizando o mesmo paradigma deliberativo da democracia, no campo político, que enfatiza os espaços públicos e a intersubjetividade no compartilhamento de opiniões e decisões. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2015) trata-se de maneira diferente de realizar a atividade econômica sem explorar os outros, sem querer levar vantagem, sem destruir o ambiente, e cooperando, fortalecendo o grupo, cada um pensando no bem de todos, assim como no seu próprio bem.

Para Arroyo (2013) é um conjunto de práticas e estratégias socioeconômico, que mantém viva a possibilidade de uma ordem social baseada na cooperação e na autogestão. Dessa conceituação de Arroyo (2013) depreendem-se dois elementos essenciais da conceituação: “conjunto de práticas” e os princípios da economia solidária. Quanto às práticas, compreende diferentes formas de organização que as populações usam para criar seus próprios trabalhos conseguir ter acesso a bens e serviços numa dinâmica de reciprocidade e solidariedade aliando interesses coletivos e individuais (ALLARD; DAVIDSON, 2008; OFRENEO; HEGA, 2016). Manifesta-se por exemplo nas formas de mutirão, associação, cooperativa, grupos informais de produtores, de consumo, de comercialização, de crédito, bancos populares, clubes de permutas, empresas recuperadas de autogestão, agricultores familiares, ecovilas, redes e articulações de



cadeias produtivas solidárias, lojas de comércio justo, agências de turismo solidário, entre outras (ALCÂNTARA, 2014; LOURENÇO; LOURENÇO, 2016; MOURÃO; ENGLER, 2014).

Diversos autores se referem à economia solidária com um modo de produção no qual os meios de produção, são propriedade coletiva dos próprios trabalhadores (SINGER; SILVA; SCHIOCHET, 2014). Indo um pouco além, seria um modelo não só de produção, mas também de distribuição e consumo estruturado sob igualdade de direitos e responsabilidades compartilhadas (MOURÃO; ENGLER, 2014). Não só de produção, mas também prestação de serviços, consumo ou habitação com solidarização de capital (ALCÂNTARA, 2014; OFRENEO; HEGA, 2016).

	(BONI et al., 2015)	(ALVES et al., 2016)	(RIBEIRO et al., 2014)	(CULTI; KOYAMA; TRINDADE, 2010)	(LOURENÇO; LOURENÇO, 2016)
Autogestão	x	x	x	x	x
Cooperação	x	x			
Gestão democrática: deliberações, decisões e responsabilidade coletiva	x		x		
Associativismo	x				
Unidade entre a posse e o uso coletivo dos meios de produção e distribuição.	x				
Democratização de oportunidades e benefícios	x				
Valorização da cultura local. Protagonismo das comunidades locais nas atividades de gestão	x				
Liberdade		x			
Igualdade		x			
Racionalidade		x			
Humanismo		x			
Autonomia institucional			x		x
Ocupação pelo empreendimento de um espaço plural nas esferas social, política, econômica e ambiental			x		
Viabilidade Econômica				x	

**Quadro 9 - Princípios de valores da economia solidária**

Fonte: elaboração própria

A economia solidária vai muito além de um instrumento de geração e renda. Seus princípios e valores fazem dessa economia alternativa uma fonte de integração e crescimento dos indivíduos, que distribui resultados de maneira igualitária (BONI et al., 2015). Apoiando-se em sua base de solidariedade, encontram-se na literatura outros fundamentos que sustentam o conceito da economia solidária, como por exemplo os mostrados no Quadro 9. Este quadro mostra que o princípio da autogestão é uma unanimidade entre os estudiosos dessa forma de economia (RIBEIRO et al., 2014). Para esse trabalho que pretende explorar justamente a gestão dos projetos de empreendimentos econômicos solidários, torna-se imperativo aprofundar um pouco mais no que a literatura traz a esse respeito.

### **2.2.2.3. Autogestão**

A autogestão é um princípio que está bastante ligado com a ideia de democracia, ou gerenciamento democrático (LOURENÇO; LOURENÇO, 2016; SINGER, 2010) pois presume decisões tomadas em assembleia, o que pode parecer algo natural quando pensando em empreendimentos pequenos. Porém, em comunidades grandes, a realização de assembleias pode se tornar um desafio devido à dificuldade de se debater com muitas pessoas. Uma das vias para se viabilizar esse tipo de deliberação seria a escolha de representantes que tenham legitimidade para representar todos. Nesse tipo de organização, gerente e diretores são designados pela maioria.

Essa lógica contraria o modelo capitalista tradicional em que o poder é distribuído de cima para baixo. No modelo autogestionário e democrático, as diretrizes emanam da assembleia dos membros da organização para que os níveis superiores as conduzam, ao contrário do paradigma de comando e controle dos modelos hierárquicos tradicionais nas empresas capitalistas. Para Faria (2017), o princípio da autogestão deve ser entendido, portanto, como a negação da heterogestão. É por esse princípio que nos empreendimentos solidários trabalhadores e dirigentes se fundem em uma única e solidária classe de operários-proprietários, impedindo ações autônomas por parte de sócios (RIBEIRO et al., 2014; SINGER; SILVA; SCHIOCHET, 2014).

Na autogestão, segundo o princípio do cooperativismo na economia solidária, os níveis ‘superiores’ são administrados pelos inferiores, e para que essa dinâmica funcione efetivamente, é essencial que os membros estejam envolvidos com o que acontece no empreendimento (LOURENÇO; LOURENÇO, 2016). Isso requer um comprometimento extra dos trabalhadores com a solidariedade, pois além de suas responsabilidades laborais deve

pensar o empreendimento como um todo, buscando o bem da coletividade. A alienação quanto ao que se passa no ambiente, os problemas, e decisões poderia representar uma quebra nos princípios da autogestão, da democratização e do compartilhamento de decisões e responsabilidades. Para Cattani (2009) a perda do espírito associativo representa um risco fatal para os EES.

#### **2.2.2.4. Desafios dos Empreendimentos Econômicos Solidários**

A alienação dos membros quebraria a essência dos empreendimentos solidários, que não está relacionada a eficiência de operações, mas sim a solidariedade, ao humanismo e ao protagonismo das comunidades na gestão. Pires e Lima (2017) acreditam que o desafio está na contradição entre a gestão coletiva e a inserção no mercado. Para Silva e Carneiro (2016) o êxito dessas experiências depende da sua capacidade articulação entre suas lógicas intrínsecas tanto no sentido empresarial, quanto no sentido solidário.

A possibilidade de “simbiose” entre solidarismo e empreendedorismo envolve a busca de resultados positivos por meio da otimização dos fatores produtivos e ação planejada, ao mesmo tempo em que os associados cooperam para utilização coletiva dos recursos disponíveis em favor do benefício do grupo. Essa simbiose, no entanto, fica comprometida quando se observa que em geral as atividades em que se inserem os EES demandam trabalho minimamente qualificado e conseqüentemente com pouca formação. É preciso que cada um dos trabalhadores assuma compromissos e responsabilidades, de comum acordo (SILVA; CARNEIRO, 2016).

Outros padrões que podem desvirtuar o caráter democrático de uma organização da ES estão: a não realização ou divulgação de assembleias, a baixa participação social, a pouca rotatividade das lideranças, a falta de transparência (SILVA; CARNEIRO, 2016). Ampliando um pouco o espectro, e tratando sobre Terceiro Setor como um todo, Alves Junior et al. (2009) inclui ainda a sustentabilidade e a capacidade de articulação como desafios para a gestão desses empreendimentos. Para este autor, os desafios dos empreendimentos sociais são por natureza diferentes do que se conhece nos empreendimentos privados, e decorrem de condicionamentos sociais, econômicos, políticos e culturais. Nesse sentido, Ribeiro et al. (2014) lista a persistência de elementos característicos do trabalho alienados, a divisão social do trabalho e a limitada capacitação em cooperativismo e autogestão. Ele considera que falta inovação nas formas de se organizar os processos de trabalho.

Entre os principais desafios para se consolidarem os projetos de implantação de EES, Silva (2018) lembra ainda a busca pelo reconhecimento público sobre a especificidade deste

campo de práticas sociais e a necessidade de construção de um novo quadro normativo para o trabalho associado no Brasil.

### 2.2.3. Projeto Social

Esse capítulo teve início com uma investigação sobre o conceito de projeto, percorreu a conceituação e a história do terceiro setor, e dentro dele a evolução da economia solidária. Para concluí-lo, retoma-se a conceituação de projeto, porém usando agora o olhar de Armani (2004) 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”. São “a forma mais adequada para promover a viabilidade e o êxito de ações sociais transformadoras” (ARMANI, 2004, 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*.

Ainda de acordo com Armani, promover um projeto social é assumir responsabilidade pública, na medida em que necessitam de apoio financeiro de terceiros e a estes devem prestar contas, ao mesmo tempo em que devem manter a credibilidade junto à sociedade.

### 3. METODOLOGIA

Até aqui esse trabalho ocupou-se em estudar na literatura o conceito de projeto e a disciplina de gerenciamento de projetos, sua origem, evolução e importância. Procurou discutir a existência de teorias subjacentes à disciplina, e as características das metodologias existentes.

Tomando como base o corpo de conhecimentos do PMI, propôs-se a investigar como o conhecimento existente em gestão de projetos se aplica aos projetos sociais do terceiro setor. Esse problema de pesquisa foi justificado a partir da vivência do pesquisador, das deficiências na literatura, da agenda de pesquisa proposta por outros trabalhos acadêmicos e da importância do terceiro setor, especialmente para a realidade local. O recorte de aplicação da gestão de projetos aos empreendimentos sociais da economia solidária foi contextualizado em um referencial teórico que cobriu também o conceito de terceiro setor, a origem da economia solidária dentro desse terreno, seus princípios, características e desenvolvimento.

A partir daqui essa dissertação concentra-se no desenvolvimento de um esforço empírico para responder à pergunta de pesquisa. Esta seção é dedicada a descrever o método de pesquisa. Nela são apresentados o desenho da pesquisa, os critérios de seleção de casos, as formas de coleta e análise de dados e os cuidados com a fidedignidade e a ética nos procedimentos.

Retomando os objetos declarados na seção 1.3, para compreender como o corpo de conhecimentos existente em gestão de projetos se aplica aos projetos sociais no âmbito da Economia Solidária será 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.

Esses objetivos específicos visam compreender a experiência dos empreendimentos solidários com a condução dos projetos. Trata-se de uma investigação para conhecer a visão dos responsáveis, e de outros envolvidos nos projetos, o significado de um projeto e da sua gestão. A pesquisa busca saber quais processos são conhecidos e aplicados ou não, bem como as razões para tal. Ou seja, a pesquisa busca compreender o fenômeno da gestão dos projetos no contexto específico dos projetos sociais. Antes de analisar a aplicabilidade do PMBOK, faz-se necessário, portanto, investigar como a gestão desses projetos acontece em um de seus campos naturais, o da economia solidária.

Como evidenciado ao longo da revisão de literatura, academia e profissionais ainda buscam um *framework* comum que permita uma administração adequada para esses empreendimentos. Não se pode dizer que o PMBOK falha nessa aplicação, mas há que se

reconhecer o distanciamento entre a realidade investigada e esse corpo de conhecimentos. A determinação de convergências e divergências entre a gestão preconizada pelo PMI e a gestão dos projetos na ES é percebida aqui como um processo essencialmente indutivo. Como produto desse processo espera-se descrever, sob o olhar de um administrador, como ocorre na prática essa gestão.

### 3.1. Tipo de Estudo

O fenômeno a ser estudado é a gestão dos projetos sociais. A busca pelo entendimento dos atores envolvidos, o processo indutivo de pesquisa e a descrição da realidade são três importantes características que definem uma pesquisa qualitativa segundo Merriam e Tisdell (2015). A natureza interpretativa que decorre dessas características é, pois, a principal justificativa para a escolha da abordagem qualitativa como tipo de estudo a ser utilizado nesse trabalho. Ademais, esse esforço está sendo empreendido fundamentalmente para contribuir com a expansão do conhecimento, tanto no campo da gestão de projetos como da economia solidária, intenção essa que configura a pesquisa qualitativa “pura” segundo essas autoras.

A pesquisa qualitativa é um termo genérico usado para abrigar diversas formas e desenhos de pesquisa, também conhecidos como tradições, abordagens ou estratégias (CRESWELL; POTTS, 2016; PATTON, 2014), sem que haja um consenso sobre as nuances definidoras de cada uma delas. Para Merriam e Tisdell (2015), a multiplicidade de possíveis desenhos e denominações que se sobrepõem por vezes torna a tarefa de classificação do desenho de pesquisa em um verdadeiro desafio, quando na verdade o trabalho pode não apresentar nenhuma dimensão que o distinga em um desenho particular, senão apenas as características básicas da pesquisa qualitativa. Por isso, a primeira das seis possíveis abordagens adotadas por essas autoras é justamente a *pesquisa qualitativa básica*. Esse tipo básico de estudo interpretativo é feito quando a pesquisa não é uma fenomenologia, uma teoria fundamentada, uma análise de narrativa ou um estudo crítico ou etnográfico.

A pesquisa qualitativa básica trabalha o propósito geral de entender como as pessoas conferem sentido às suas experiências, a seus mundos, coletando dados através de entrevistas observações e documentos, que são analisados para responder à pergunta de pesquisa em um processo indutivo. Apenas isso, sem nenhuma dimensão adicional. Dentre a literatura explorada, a descrição de pesquisa qualitativa básica de Merriam e Tisdell (2015) é a que melhor se enquadra nas pretensões desse estudo e, portanto, a estratégia adotada.

### 3.2. Campo e Sujeitos de Pesquisa

Com um problema em mente e uma abordagem de pesquisa escolhida, faz-se necessário, então, definir a unidade de análise. Um passo importante dos procedimentos metodológicos é a escolha dos casos para pesquisa, ou seja, a definição das fronteiras dentro das quais serão colhidos os dados. No caso dessa pesquisa, trata-se da escolha das organizações e sujeitos a serem entrevistados, bem como dos documentos a serem analisados. Ainda seguindo o que propõem Merriam e Tisdell (2015) adota-se aqui a estratégia de escolha intencional (PATTON, 2014), a mais apropriada à pesquisa qualitativa de acordo com as autoras. Essa estratégia baseia-se na premissa de que o pesquisador qualitativo, sendo ele o principal instrumento de coleta e análise de dados, deve escolher os casos com maior potencial para fornecer informações a respeito do seu objeto.

Resta definir os critérios que definem um caso potencialmente rico em informações e com importância central para a intenção (daí o nome '*intencional*') da pesquisa. Nesse sentido, presume-se que organizações que se envolvam em uma grande quantidade de projetos, que tenham conduzidos projetos de maior porte e que tenham mais experiência na condução de projetos sejam as que mais podem agregar informações. Supõe-se ainda que esses critérios estejam associados ao histórico de captação de recursos dessas organizações.

Em se tratando de empreendimentos sociais, geralmente as organizações que buscam e conseguem financiamento de pessoas jurídicas privadas, governos ou fundos internacionais, nessa sequência, são as mais maduras (ANASTACIO; FILHO; MARINS, 2018) e possivelmente mais próximas de atender aos critérios aqui adotados de experiência, quantidade e porte de projetos conduzidos. Um papel de central importância no assessoramento técnico para a gestão dos empreendimentos sociais cabe às chamadas 'entidades de apoio', como por exemplo as incubadoras de empreendimentos solidário, de forma que estas recaem no foco da seleção de casos para o presente estudo.

A escolha intencional desdobra-se em uma série de tipos específicos, dentre os quais destacam-se para uso nessa pesquisa a conveniência e a busca de sujeitos de pesquisa em cadeia (ou *snowball*). O componente atribuído à conveniência se expressa na busca por projetos solidários dentro da própria Universidade Federal da Paraíba, opção conveniente não só pelos aspectos operacionais como custo e logística, mas também conveniente pelo provável quanto às intenções institucionais e acadêmicas. Essa busca resultou na escolha de uma incubadora de Empreendimentos da Economia Solidária da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) como ponto de partida para a busca de casos e sujeitos de pesquisa.

Essa incubadora universitária representa hoje uma das entidades de apoio mais importantes para a promoção da Economia Solidária no estado da Paraíba, e com relevância nacional. Atuante desde 2001, ela é um Programa de Extensão da Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários (PRAC) ligado ao Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão em Economia Solidária e Educação Popular (“Nuplar/PRAC/UFPB”, 2017). Atuou em vários projetos, dentre os quais destaca-se o Projeto de Ações Integradas da Economia Solidária (PAIES). O PAIES ocorreu entre 2015 e 2017 aproximadamente, movimentando cerca de R\$2 milhões, financiados em sua maioria pela Senaes do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). A incubadora foi a organização executora desse projeto, que contou com o patrocínio da Secretaria do Desenvolvimento Humano do estado da Paraíba (SDH/PB). Estima-se que o projeto tenha beneficiado cerca 2.400 pessoas diretamente e 15.000 pessoas indiretamente em todo o estado.

Dado o porte e abrangência do PAIES, a ligação da incubadora com a UFPB e sua expressiva participação no Fórum Brasileiro de Economia Solidária, ela foi considerada como o principal representante do escopo declarado para essa pesquisa e ponto de partida, portanto, para a escolha dos demais sujeitos de pesquisas, os quais foram em sua maioria indicados diretamente por ela ou, em cadeia, por seus indicados.

Lembrando que o escopo declarado da seção 1.2 ‘Escopo da Pesquisa’ restringiu dentre o campo dos projetos sociais a apenas aqueles ligados a empreendimentos sociais solidários com atuação local em João Pessoa e entorno, os critérios de inclusão de casos na pesquisa foram:

- a. Os projetos conduzidos pela organização em questão podem ser considerados empreendimentos sociais solidários?
- b. A organização tem projetos desenvolvidos em João Pessoa, no estado da Paraíba ou entorno?

A dimensão econômica dos empreendimentos típicos da Economia Solidária (aquelas associações e cooperativas com fim direto de geração de renda) não foi um critério determinante para a escolha dos casos. O contato inicial com o campo mostrou que entidades de apoio, e organizações que conduzem projetos diversos segundo os princípios da economia solidária teriam a representatividade necessária para retratar como os projetos ocorriam.

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. Quanto aos entrevistados, 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 projeto.

Seguindo esses critérios, acabaram sendo entrevistadas cinco organizações através de representantes em posições de liderança. Essas organizações serão descritas na próxima seção, a de ‘Resultados’. A estimativa a priori era entrevistar no mínimo três pessoas. O número acabou fechando em cinco tendo em vista:

- a. que não há muitas organizações da economia solidária que conduzam projetos expressivos e que estejam acessíveis em João Pessoa;
- b. a densidade da análise de conteúdo realizada e o horizonte limitado de tempo em que se encerra essa dissertação;
- c. que as cinco primeiras entrevistas se mostraram suficientes para se alcançar a saturação de informações necessária para atender aos objetivos desta pesquisa.

A única organização que disponibilizou documentos foi justamente a incubadora, que abriu os arquivos de um de seus principais projetos para esta pesquisa e disponibilizou acesso a 307 relatórios desse projeto, os quais cobrem duas de suas sete metas e cinco de suas vinte e duas etapas. A amostragem para escolha dos relatórios analisados foi intencional, distribuindo as escolhas 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, seguindo o mesmo critério de amostragem, a fim de confirmar a saturação face aos conhecimentos adquiridos durante as entrevistas, o que de fato ocorreu.

### **3.3. Método de Coleta**

Como já sugerido nos parágrafos anteriores, são dois os métodos de coleta de dados escolhidos: entrevistas e coleta de dados a partir de documentos.

A entrevista como forma de coleta de dados na pesquisa científica é uma maneira reconhecida de buscar a perspectiva do outro sobre o fenômeno em foco (PATTON, 2014). Nada mais é do que uma reunião entre o pesquisador e o entrevistado para conversarem e trocarem informações acerca das questões de pesquisa (COLLADO; SAMPIERI; LUCIO, 2013). A forma mais comum é o encontro pessoal face-a-face onde o entrevistador extrai informações do entrevistado, não obstante, entrevistas em grupos ou coletivas também sejam

formas possíveis para a coleta dos dados (MERRIAM; TISDELL, 2015), assim como entrevistas por telefone, e-mail ou outro canal de comunicação (CRESWELL; POTH, 2016).

Assim, as entrevistas foram conduzidas preferencialmente na modalidade presencial e individual. 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. Felizmente, o entrevistado demonstrou bastante familiaridade com a tecnologia, que funcionou conforme as expectativas, não tendo representado barreira à comunicação.

Quanto ao nível de estruturação, ou seja, quanto ao grau de predeterminação do vocabulário e da sequência de perguntas e respostas, e inversamente ao grau de flexibilidade da conversa, as entrevistas são classificadas em padronizadas (ou altamente estruturadas), semiestruturadas ou informais (não estruturadas). Um roteiro de entrevista semiestruturado pode mesclar seções um pouco mais estruturadas com outras mais abertas. O pesquisador questiona buscando informações específicas, porém com o cuidado de preservar certa liberdade do respondente para poder manifestar sua visão sobre tópico e trazer novas ideias a respeito (MERRIAM; TISDELL, 2015).

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. Para isso, a abordagem semiestruturada de entrevista individual e pessoal foi considerada a mais apropriada e, portanto, a escolhida para essa pesquisa.

No *framework* do PMBOK, referência para essa pesquisa, podem se reconhecer duas dimensões principais: as dez áreas de conhecimento da gestão de projetos e os cinco grupos de processos de gerenciamento. Se dispostas essas duas dimensões em uma matriz, os quarenta e nove processos descritos no guia podem ser distribuídos de maneira unívoca sobre as células, como pode ver no Quadro 13 no Apêndice A. Esse quadro foi ao mesmo tempo o guia para o planejamento do questionário e a fonte inicial para nomenclatura de categorias na análise e discussão das respostas.

O Quadro 14, também no Apêndice A, apresenta o protocolo da entrevista, procurando relacionar a intenção de cada grupo de perguntas com alguns processos do PMBOK. Esse foi o planejamento inicial, que se confirmou adequado e suficiente após as duas primeiras utilizações com respondentes qualificados que, além de responderem ao conteúdo da entrevista, puderam fornecer um *feedback* crítico quanto a qualidade das perguntas.

Deve-se ressaltar, que apesar de tomar como base os quarenta e nove processos do PMBOK, as perguntas não tiveram a intenção de testar ou avaliar diretamente o grau de aplicação desses processos pelas organizações entrevistadas tal como em uma auditoria. Muito pelo contrário. Um auditor simplesmente confronta evidências com um padrão esperado. A intenção da entrevista foi utilizar perguntas abertas e colocá-las em grupos, de uma ou duas formas distintas porém equivalentes, a fim de dar oportunidade ao entrevistado para discorrer sobre determinada área da condução de um projeto deixando que contasse espontaneamente como é tratada a gestão do projeto e quais são os desafios.

A formulação das perguntas foi inspirada nos estudos de Golini *et al.* (2015) e Prasad *et al.* (2013). Os primeiros realizaram uma pesquisa quantitativa por meio da aplicação de um questionário em larga escala entre gestores de projetos em ONGs para avaliar a extensão da adoção de metodologias e ferramentas. Eles identificaram quatro estágios de maturidade no uso de ferramentas de gestão, bem como as ferramentas de gestão tipicamente usadas em cada um deles, para em seguida os relacionar com o desempenho dos projetos. O uso das ferramentas do terceiro estágio de maturidade – o mais recorrente no estudo de Golini *et al.* (2015) – foi explorado no último bloco de perguntas, conforme consta no Apêndice A.

Prasad *et al.* (2013), usaram a abordagem qualitativa para compreender a gestão de projetos no contexto dos projetos de desenvolvimento internacionais. Em seu trabalho eles disponibilizam o guia de questões utilizadas nas entrevistas, já depois de ajustadas em um caso piloto. Esse guia foi também usado como base para formular as perguntas elencadas no Quadro 14 (Apêndice A).

Com o consentimento dos participantes da pesquisa, os áudios das entrevistas foram gravados em mídia digital por meio de um tablet, e em seguida transcritos como preparação para a análise. A transcrição foi feita em duas etapas, imediatamente na sequência de cada entrevista. A primeira etapa foi a transcrição automática utilizando um *software on-line* de reconhecimento de voz chamado ‘Sonix’ (<https://my.sonix.ai>). O processo automático resultou sempre em um texto com excelente marcação de tempo para sincronismo entre os arquivos de texto e som, porém com uma confiabilidade média de cerca de 70% quanto a correção das palavras. A segunda etapa da transcrição foi a revisão manual do texto para correção das palavras, da pontuação e correta identificação dos interlocutores.

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 e informações de

desempenho; documentos anteriores ao projeto que o justificam e delinham; 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.

Antes mesmo do início da fase de entrevistas, a incubadora da UFPB disponibilizou 307 relatórios de um de seus principais projetos, uma fração do volume total disponível, como fonte de dados. Foram cerca de 1,3GB em arquivos escaneados, volume este considerado suficiente e representativo, de foram que não foram solicitados outros documentos nas demais organizações.

Assim sendo, o corpus da pesquisa foi constituído pelos áudios das entrevistas, suas transcrições e pelos arquivos digitalizados dos relatórios disponibilizados. 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, entre outras funções, como repositório e sistema de gerenciamento dos arquivos da pesquisa. Nesse *software* todas as transcrições e documentos foram inventariados e organizados em grupos de acordo com o caso e o tipo, de forma a permitir um rápido acesso.

### **3.4. Método de Análise**

Para responder às questões de pesquisa, os dados foram analisados segundo o *método comparativo constante*, como definido por Merriam e Tisdell (2015). O método, além de comparativo, como declarado no nome, é também indutivo, na medida em que tem por objetivo extrair sentido dos dados, por meio de um processo de consolidação, redução e interpretação do que é lido. É sobretudo um processo complexo e iterativo no qual os achados podem ser

organizados em temas ou categorias que transpassam os dados, podendo formar modelos que os explicam.

O processo começa com a identificação de segmentos que potencialmente podem responder às questões de pesquisa. Esses segmentos, ou citações, são unidades de dados de tamanho suficiente para carregar sentido em si próprias. Uma vez identificados os segmentos, eles são então codificados, o que é feito neste caso por meio de uma função específica do CAQDAS. Os códigos nada mais são do que anotações que resumem e identificam os segmentos. Representam, pois, o menor nível de abstração da análise.

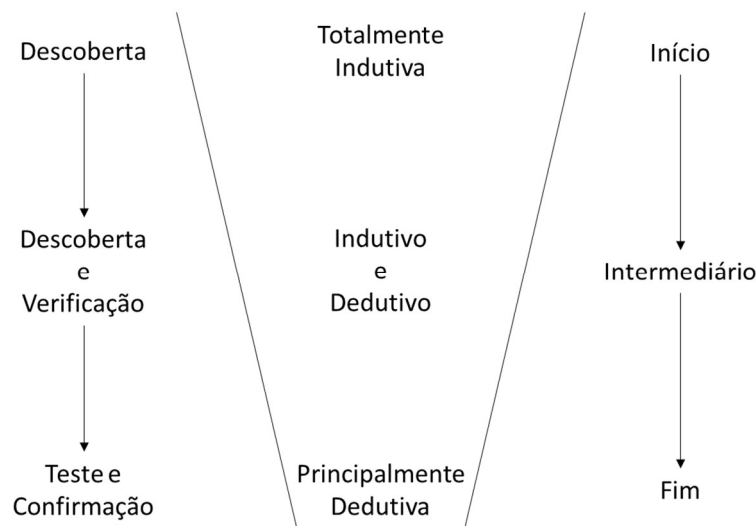
O método prossegue ao longo da leitura dos dados com a identificação de tantos segmentos quanto possível, buscando o pesquisar por recorrências com frequência de repetição tal que, a seu critério e na medida em que surgem, justifique o agrupamento dos códigos para formar os *códigos axiais* (CHARMAZ, 2014; CORBIN; STRAUSS, 2014). *Códigos analíticos* vão um passo além de meros códigos descritivos. Eles expressam o resultado de uma interpretação e reflexão sobre o significado dos segmentos e códigos axiais nele reunidos (RICHARDS, 2014). Padrões de códigos analíticos que se repetem regularmente nas transcrições e documentos tornam-se as categorias. Elas são elementos conceituais, com maior nível de abstração, que passam a servir para classificação dos segmentos subsequentes.

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. A ‘comparação’ do método se refere à comparação entre códigos similares para formar os códigos axiais, mais abrangentes, e categorias.

O processo de formação das categorias é altamente indutivo e iterativo. A cada novo documento ou repetição de leitura, as categorias podem ser renomeadas por consequência de um refinamento na compreensão do pesquisador. Eventualmente algumas podem se configurar como subcategorias de outras. Essa fase indutiva é a fase inicial do método.

Conforme as iterações de leitura passam a redundar nas mesmas conclusões sobre a definição e a quantidade de categorias, bem como nas mesmas classificações de códigos, sem que surja a necessidade de outras, o processo converte-se para uma lógica mais dedutiva, em que o pesquisador passa a testar o conjunto de categorias encontrado nos textos. 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. Essa é uma construção que evolui por meio da coleta e análise conjunta dos dados. A Figura 8 ilustra a lógica geral desse método de análise.

Como se percebe, as categorias emergem do processo indutivo. Todavia, são também guiadas pelos propósitos do estudo e pela orientação e background do pesquisador, que faz parte do processo. Como as categorias precisam responder ao problema de pesquisa, a sua nomenclatura deve ser congruente com objetivo do estudo. Para isso, a denominação de categorias tem um papel importante, e não simplesmente emerge das palavras coletadas no material. Ela advém também do entendimento do pesquisador e da literatura (MERRIAM; TISDELL, 2015). Assim, para que as categorias desse estudo cumpram seu propósito na análise serão extraídas tanto quanto possível do Quadro 13 no Apêndice A. É dessa forma que pretende-se mapear o uso dos processos do PMBOK nos casos pesquisados.



**Figura 8 - Lógica do Método Comparativo Constante**  
Fonte: Merriam e Tisdell (2015)

A análise começou logo após a primeira entrevista, que foi tomada também como caso piloto para validação do roteiro de entrevista. As primeiras iterações confirmaram a possibilidade de uso do Quadro 13 como fonte de nomes para as categorias, porém evidenciaram a necessidade de criação de outras adicionais, que foram nomeadas sempre que possível utilizando elementos do próprio PMBOK. A relação completa dos códigos criados, com as respectivas contagens de citações associadas encontra-se no Quadro 15 do Apêndice B.

### 3.5. Considerações sobre Validade e Confiabilidade

Como já exposto, os códigos e categorias foram criados e gerenciados por meio de funções específicas no CAQDAS escolhido, que é amplamente difundido e reconhecido (CRESWELL; POTH, 2016; MERRIAM; TISDELL, 2015). Essa ferramenta permitiu que

todos os códigos criados fossem devidamente documentados, com comentários e os esclarecimentos que se fizerem necessários. O *software* permitiu a criação de uma base comum de códigos a ser utilizada na análise de todos os casos, cumprindo dessa forma a função de ‘livro de códigos’ (CRESWELL; POTH, 2016) e permitiu também a documentação da estrutura hierárquica ou relacional entre códigos e categorias – também chamadas redes de códigos - , conferindo à pesquisa a capacidade de rastreabilidade e auditoria. A documentação da estrutura de códigos, bem como da contagem de códigos por categorias, cumprem o papel de demonstrar a **consistência** entre os achados e os dados. Esse é um recurso utilizado que promove a **confiabilidade** da relação de **dependência** entre dados e resultados (COLLADO; SAMPIERI; LUCIO, 2013).

Além do cuidado na busca por uma dependência clara e consistente entre achados e dados, essa pesquisa se preocupa sobretudo com a **credibilidade** da relação entre os achados e a realidade investigada. Nesse sentido, a escolha da coleta de dados em documentos como forma de suplementar os dados de entrevistas é uma forma de *triangulação* escolhida para promover a **validade interna** do trabalho. Deve-se ainda lembrar que apesar da autoria individual, essa pesquisa, sob a forma de dissertação de mestrado, ela está sujeita ao *exame por pares*, onde se destaca o papel da orientação por um pesquisador experiente e da banca examinadora, comprometida em contribuir com a qualidade da produção.

Com relação à **validade externa**, ou seja, com relação a aplicação das conclusões desse estudo a outros cenários, o que se pretende é aprender a partir da situação investigada para ajudar numa construção de sentido mais ampla sobre o fenômeno da gestão dos projetos sociais. A pretensão desse estudo é permitir extrapolações, “modestas especulações” (MERRIAM; TISDELL, 2015; PATTON, 2014, p. 713), a cargo do leitor, sobre a aplicabilidade dos achados em situações similares, e assim, a partir da compreensão dos casos particulares aqui estudados ajudar futuros pesquisadores a lidarem com suas questões. Para isso, essa dissertação traz sempre que possível *descrições ricas e robustas*, tanto do cenário encontrado, quanto das conclusões. Isso inclui a reprodução literal dos segmentos mais representativos e a disponibilização dos dados originais armazenados em meio eletrônico. Estes cuidados visam aumentar o potencial de transferibilidade dos resultados.

Para Patton (2014) o rigor de um trabalho não é garantido pelo desenho da pesquisa, e tampouco pelo método. O rigor reside e se manifesta pela maneira rigorosa do pesquisador pensar sobre tudo, o que inclui a ética. Desta feita, cumpre registrar que como parte dos procedimentos de coleta de dados, o pesquisador sempre esclareceu para os envolvidos os

propósitos da pesquisa, bem como os métodos utilizados. A coleta de dados prosseguiu apenas mediante consentimento dos participantes (Anexo A).

Por fim, a bem da imparcialidade, e no intuito munir os leitores da pesquisa com informações que lhes permitam detectar eventuais vieses, cumpre informar fatos relevantes sobre o *background* do autor. Com formação em administração de empresas, ex-membro do PMI e certificado Profissional de Gestão de Projetos de 2012 a 2016 (*Project Management Professional – PMP*), o autor exerceu com relativo sucesso a função de especialista em gestão de projetos em diversas indústrias a partir do *framework* PMI, de modo que acredita e concorda com esse modelo. A atual condição de acadêmico, contudo, e a função de professor no campo de Gestão Pública revestem-no da isenção necessária para discutir a aplicabilidade desse paradigma de gestão em outros contextos como aqui proposto.



#### 4. RESULTADOS

A seção anterior apresentou a concepção geral do método escolhido para realização da parte empírica desta pesquisa. Foi declarado o tipo do estudo, a estratégia para a escolha dos sujeitos, a forma de coleta e análise de dados, bem como os cuidados para se preservar a confiabilidade e a validade dos achados. A partir daqui, serão apresentados os resultados obtidos, a começar pelo Quadro 10 que resume as características das organizações acessadas.

A sequência em que as organizações estão dispostas no quadro não representam necessariamente a sequência de realização das entrevistas. Também, 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 à 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. Org B 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 complementariedade de visões e experiências, fornecendo uma imagem mais ampliada sobre os projetos sociais nesse contexto. A “máxima variação” na escolha de sujeitos de pesquisa aumenta o potencial de transferibilidade dos achados (MERRIAM; TISDELL, 2015, p. 257). Por isso, houve uma preferência intencional na busca pela diversificação desse quadro, que ora se apresenta como uma qualidade do conjunto de casos analisados.

Identificador	Caracterização da organização	Representante entrevistado(a)	Área de atuação
Organização A (OrgA)	Incubadora universitária de empreendimentos solidários, fundada em 2001. Participa da Rede de Incubadoras de Empreendimentos Solidários e do Fórum Brasileiro de Economia Solidária.	Coordenador desde 2015.	Finanças solidárias (Bancos comunitários), Artesanato, Agricultura Familiar, Associações de Catadores, Projetos acadêmicos de extensão e iniciação científica.
Organização B (OrgB)	ONG francesa, com escritório em João Pessoa, atuando no Brasil, em especial no Nordeste, e hoje mais intensamente na Paraíba (desde 2009) e no Ceará. Auto intitula-se “Associação de Solidariedade Internacional”.	Coordenador responsável pela ONG no Brasil.	Geração de Trabalho e Renda, Educação, Desenvolvimento Rural, Formação e Inserção Profissional.
Organização C (OrgC)	Organização latino-americana, de origem chilena, hoje presente em 19 países da América Latina e no Brasil há 10 anos. Possui escritório em 4 estados. Da Bahia estendeu sua atuação para Sergipe e Pernambuco.	Gerente Social nacional. Participou de vários projetos. É responsável por replicar o modelo de trabalho em todos os grupos de trabalho, com as devidas adaptações quando necessário.	Habitação (moradias de emergência, infraestrutura) microcrédito, educação (desenvolvimento de capacidades comunitárias).
Organização D (OrgD)	Centro Público de Economia Solidária estadual, vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Humano do Governo do Estado.	Gerente do estado responsável pelo Centro Público e principal elo com a incubadora. Participou também do PAIES.	Produção, comercialização e consumo de produtos da agricultura familiar e de artesanato, além de beneficiamento de alimentos e outros.
Organização E (OrgE)	Associação sem fins lucrativos. Intitula-se Centro ou Instituto Popular. Articula várias organizações de uma comunidade de João Pessoa atuando no bairro e entorno.	Membro da comunidade, acadêmico e principal elo com a incubadora. Participou também do PAIES.	Padaria Comunitária, Rádio Comunitária, Banco Comunitário, além de outros projetos nas áreas de cultura, educação e segurança alimentar.

**Quadro 10 - Caracterização das organizações entrevistadas**

Fonte: elaboração própria a partir de informações das entrevistas e respectivas mídias sociais

As cinco entrevistas totalizaram pouco mais de sete horas e meia de conversas gravadas em arquivos de áudio. A duração média das entrevistas foi de 01:31:17, com desvio padrão de 00:12:14. A regularidade na duração das entrevistas indica certa uniformidade na aplicação do roteiro, sugerindo que as perguntas foram exploradas em uma profundidade equivalente em todos os casos. Depois de transcritas, formam juntas um texto de pouco mais de cem páginas. Se somados os arquivos de áudio, suas respectivas transcrições, os relatórios do PAIES e o seu documento inicial chamado “Projeto Técnico” elaborado em resposta ao edital de chamada pública que o originou, o corpus da pesquisa compreende 45 arquivos.

A primeira leitura resultou na marcação de 636 citações, que são os segmentos ou unidades de dados codificáveis. A codificação dessas citações resultou em 177 códigos distintos, os chamados códigos descritivos. Em um primeiro ciclo de iterações, esses códigos foram revisados, e seus conteúdos relidos. Essa segunda leitura serviu para: renomear e/ou mesclar códigos; reavaliar a codificação de alguns segmentos, incluindo ou substituindo códigos; criar redes de relacionamentos entre códigos em torno de códigos axiais; agrupá-los em grupos de códigos mais amplos, as categorias, para estruturar a análise e apresentação. Os agrupamentos mais amplos estão descritos no Quadro 11 a seguir.

Após o trabalho de revisão e consolidação dos códigos no primeiro ciclo de releitura a quantidade caiu para 161. A quantidade de segmentos totalizada no Quadro 11 ultrapassa as 636 citações pois algumas delas são associadas a mais de um código. Isso mostra como na realidade as categorias não são isoladas em si, pelo contrário, se entrelaçam. Esses pontos poderão ser notados em representações de redes a serem introduzidas mais adiante. Relação completa dos códigos encontra-se no Quadro 15 no Apêndice B.

Descrição do Grupo (Categoria)	Nome do Grupo (Cor nas figuras de rede de códigos)	Qtd. de Códigos	Qtd. de Segmentos
Códigos associados aos processos de GP descritos no PMBOK. Principal Categoria, planejada a priori. Reúne os segmentos que indicam o uso do processo associado ou a necessidade/oportunidade para seu uso.	Processos PMI (◆)	35	213
Reúne os segmentos que indicam a realização de atividades associadas ao objetivo central de cada área de conhecimento conforme descrito no PMBOK, embora não classificada em um processo específico.	Área de Conhecimento (◆)	10	69
Indica atividade de gestão associada a um dos grupos de processo do GP segundo o PMBOK, embora não classificado em um processo específico.	Grupos de Processos de GP (◆)	5	37
Reúne os códigos que identificam o uso de conceitos fundamentais descritos pelo PMBOK. Conceitos que fazem parte do framework, mas não estão associados a realização de um processo de gestão.	Conceitos PMBOK (◆)	14	85
Reúne os códigos que identificam a o uso/aplicação de conceitos recorrentes na literatura de GP, embora não muito desenvolvidos no PMBOK.	Conceitos GP (n.a.)	10	53
Reúne todos os códigos associados ao uso de ferramentas e técnicas descritas no PMBOK.	Ferramentas e Técnicas (◆)	23	64

Descrição do Grupo (Categoria)	Nome do Grupo (Cor nas figuras de rede de códigos )	Qtd. de Códigos	Qtd. de Segmentos
Reúne códigos associados a manifestações de uso/aplicação de tendências emergentes de GP que recebem destaque no PMBOK.	Tendências e Práticas Emergentes do GP (PMBOK) (◆)	4	25
Reúne os códigos que emergiram da pesquisa com expressiva recorrência, porém não associados a conceitos trabalhados pelo PMBOK.	Temas Emergentes da Pesquisa (◆)	14	170
Reúne os códigos que emergiram da pesquisa, ainda que com pouca repetição, e não associados a conceitos trabalhados pelo PMBOK.	Temas Emergentes da Pesquisa Secundários (n.a.)	6	15
Códigos usados para identificar características dos projetos relacionados.	Caracterização Projetos ES (n.a.)	5	28
Códigos usados para identificar elementos referentes à Economia Solidárias.	Ecosol (n.a.)	3	5
Códigos usados para identificar elementos da Gestão de Projetos no documento central do PAIES.	PAIES (n.a.)	2	12
Códigos usados para caracterizar e interpretar o conteúdo dos relatórios do PAIES.	Relatórios PAIES (n.a.)	9	58
Códigos diversos ou secundários não classificados em outras categorias.	Diversos (n.a.)	18	71
Códigos usados apenas para facilitar a futura consulta e redação.	Auxiliares (n.a.)	3	56
<b>Total Geral</b>		<b>161</b>	<b>961</b>

**Quadro 11 - Categorias de Códigos**

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

As três primeiras categorias reúnem os códigos previstos a priori. Conforme declarado na seção 3.4 Método de Análise, os códigos seriam sempre que possível extraídos do Quadro 13 no Apêndice A. Essa escolha justificou-se em razão dos objetivos específicos que envolvem comparar as práticas de gestão dos projetos sociais com os processos e ferramentas do PMI. Essa comparação visa principalmente possibilitar a discussão sobre a aplicabilidade desses conhecimentos e a partir daí descrever as especificidades dessa gestão até atingir o objetivo

geral da pesquisa. Uma análise quantitativa da recorrência de citações associadas a esses códigos permitiu criar um mapeamento que guia o início da análise sobre aplicabilidade do PMBOK. Esse mapeamento está representado na Figura 9.

A Figura 9 mostra que 35 dos 49 processos definidos pelo PMI apareceram ao menos uma vez entre as citações colhidas nas entrevistas e documentos. Isto é, entre os dados foram identificados segmentos que faziam referência a 35 dos 49 processos, seja porque evidenciavam a vivência daquele processo ou porque evidenciavam a clara oportunidade de aplicação deles. Ou seja, encontram-se evidências da aplicabilidade de 71,49% dos processos PMI entre os relatos e registros analisados.

Pelo mapeamento da Figura 9 pode-se 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 ‘12.2 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.

Apesar de coberto pelas questões ‘PEX4’ do protocolo de entrevistas, os respondentes praticamente não falam sobre como ocorrem as aquisições em seus projetos, e também não foram encontrados registros em documentos a esse respeito. Em todo o corpus da pesquisa, foram identificados apenas 5 segmentos relacionados às aquisições, sendo que o PMI dedica três processos exclusivos para essa área de conhecimento. Há, portanto, um índice de 1,7 citações por processo nessa área de conhecimento, conforme indicado na Figura 9 de mapeamento, o menor entre todas as áreas de conhecimento.

	Grupo de Processos						subtotal	
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento	Não Classificado		
Área de Conhecimento	04 Gerenciameto da integração do projeto	1 4 4,0	1 7 7,0	1 13 13,0	2 14 7,0	1 16 16,0	- 2 2,0	6 56 9,3
	05 Gerenciamento do escopo do projeto	0 - -	4 23 5,8	0 - -	2 5 2,5	0 - -	- 3 3,0	6 31 5,2
	06 Gerenciamto do cronograma do projeto	0 - -	6 5 0,8	0 - -	1 2 2,0	0 - -	- 10 10,0	7 17 2,4
	07 Gerenciamento do custo do projeto	0 - -	3 12 4,0	0 - -	1 11 11,0	0 - -	- 2 2,0	4 25 6,3
	08 Gerenciamento da qualidade do projeto	0 - -	1 3 3,0	1 0 0,0	1 0 0,0	0 - -	- 7 7,0	3 10 3,3
	09 Gerenciamento dos Recursos do Projeto	0 - -	2 14 7,0	3 23 7,7	1 0 0,0	0 - -	- 2 2,0	6 39 6,5
	10 Gerenciamento das comunicações do projeto	0 - -	1 7 7,0	1 1 1,0	1 0 0,0	0 - -	- 10 10,0	3 18 6,0
	11 Gerenciamento dos Riscos do Projeto	0 - -	5 8 1,6	1 0 0,0	1 1 1,0	0 - -	- 14 14,0	7 23 3,3
	12 Gerenciamento das aquisições do projeto	0 - -	1 0 0,0	1 4 4,0	1 0 0,0	0 - -	- 1 1,0	3 5 1,7
	13 Gerenciamento das partes interessadas	1 11 11,0	1 13 13,0	1 9 9,0	1 7 7,0	0 - -	- 18 18,0	4 58 14,5
	99 Não Classificado	- 5 5,0	- 27 27,0	- 2 2,0	- 3 3,0	- 0 0,0	- - -	- 37 37,0
	subtotal	2 20 10,0	25 119 4,8	9 52 5,8	12 43 3,6	1 16 16,0	- 69 69,0	49 319 6,5

**Figura 9 - Mapeamento da recorrência dos processos PMI entre os segmentos de dados**

Fonte: elaboração própria com os dados da pesquisa.

**Legenda**

Quantidade de processos definidos no PMBOK
Quantidade de citações (segmentos) identificadas
Índice citações/processos (Densidade)

Densidade de citações/processos	Ícone
Baixa ou nula	○
Abaixo da média	◐
Média	◑
Acima da média	◒
Elevada	◓

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. De forma similar, contam-se ao todo sete quadrantes da Figura 9 com a relação segmentos/processo nula. Vista de outra maneira a proporção pode ser colocada em termos dos quadrantes com alguma densidade de citações, ainda que pequena. Há no corpus da pesquisa algum registro da vivência de processos em 23 dos 30 quadrantes possíveis, uma cobertura de 76,7%.

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. Essa foi a área com a maior densidade de segmentos por processo, com um índice de 14,5, muito superior à média de 6,5, média esta que aparece no último quadrante no canto inferior direito da Figura 9. Todos os grupos de processos receberam citações nessa área de conhecimento, indicando uma tratativa completa da área e bastante oportunidade de utilização dos seus processos.

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 ‘4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto’ e ‘4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto’, e é neste último que notadamente elevou a quantidade de segmentos para cima da média. Conforme será mostrado com mais detalhes adiante, os dados da pesquisa falam bastante sobre como o projeto utiliza conhecimentos existentes e cria novos para alcançar os objetivos do projeto e como contribuem para a aprendizagem das organizações. Há bastante evidência de que a aprendizagem é um tema bem relevante para os projetos das organizações estudadas.

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. Essa observação sugere que os entrevistados se preocupam com o cronograma, dão atenção aos prazos, mas não relatam ações de gestão, ou seja, referem-se a

questões envolvendo problemas da administração do tempo. De fato, diversas citações corroboram com essa interpretação:

2:60 **É um problema sim** porque ele é um problema devida a... Como vou explicar isso? [E1]

4:46 **Costuma ser um problema sim o tempo**, pela dificuldade se a gente coloca nos objetivos é claro que você não, quando você fez o projeto tudo você quer no final daquele ano ou daquele projeto é tá numa situação muito mais favorável [...], sempre tem alguns problemas que a gente não consegue. [...] 4:48 **já sabendo que o tempo não daria**. Então a gente tem dificuldades, (*omitido para preservar o sigilo da identidade*) é um programa que ele terminou, mas até hoje não terminou. Os relatórios estão lá nessa ainda, 4:49 eles agora estão querendo pedir um aditivo mais pra continuar as ações [...] porque sabe que o que tava ali não consegui. A gente faz uma avaliação de que ele foi importante, os outros projetos que a gente avançou muito, mas alcançar o que tava a **gente não conseguiu. O tempo chegou, acabou, a gente não conseguiu seguir as etapas, cronogramas exatos, não conseguiu alcançar.** [E2]

30:5 Havia sido planejado pela assessoria, discutir com os/as catadores/as e com a representante da UEPB, outras ações pendentes de encaminhamento como: visita a Câmara dos Vereadores; Reconhecimento de Utilidade Pública; Sessão Especial/Audiência Pública na Assembleia Legislativa sobre questão dos Resíduos Sólidos e Inserção dos Catadores; questão contábil para os empreendimentos. **Mas diante do comprometimento do tempo, isso não foi viável.**

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). Apesar de terem sido poucas as citações, elas abordaram o tema sob os dois aspectos:



2:82 Quais são as boas práticas e as lições aprendidas? Desse projeto. Dessa parceria. Desse contexto. Então as boas práticas são as coisas que deram certo e que podem ser reproduzido. [E1]

2:85 E um projeto não pode ser só quantitativo. Hoje os projetos 75% dos projetos / programas (pra não dizer noventa), tá, se baseia no quantitativo. capacitar 100 pessoas. Capacita 100. Ah! Agora, capacitou 100 pessoas foram numa sala de aula durante tantas horas com o professor falando sobre esse tema. Agora, se as pessoas entenderam, se as pessoas... Se isso gerou uma mudança no conhecimento das pessoas, na sua prática e nas suas atitudes...Opa! Isso ninguém lhe pergunta. Então, a **organização ela tem que ter esse cuidado de valorizar o qualitativo.** [E1]

Antes de partir para uma análise mais aprofundada sobre os achados em cada área de conhecimento, resta uma rápida reflexão com relação a análise vertical da Figura 9. A interpretação dos números na última linha da Figura 9 leva inicialmente à constatação de que os processos relativos ao grupo de Monitoramento e Controle estão menos presentes no discurso dos entrevistados, indicando que o mesmo ocorre na realidade da condução de seus projetos.

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 as vezes conflitos de interesses. Ela constata que são praticamente inexistentes os artigos que pesquisam esse fato. Prasad et al. (2013) também identificou que praticamente nenhuma das ONGs que estudou fazia uso de uma metodologia de monitoramento e que esse não era um aspecto relevante para os projetos em questão.

Sob esse parâmetro, os projetos da Economia Solidária aqui estudados se enquadrariam perto do extremo “Soft” do contínuo traçado por Crawford e Pollack (2004) pois os stakeholders nesse tipo de projeto valorizam o relacionamento, a cultura e buscam o consenso e a negociação em contraposição ao desempenho e ao controle. Isso não significa dizer que rejeitam completamente técnicas de controle, como ficará evidenciado com a citação 8:67, na seção 4.2.3 que tratará especificamente do gerenciamento de custos. Também não significa que o controle é completamente negligenciado. Cwikla e Jalocha concluíram em seu estudo que o envolvimento de *stakeholders* como parte da equipe do projeto ajuda a construir um mecanismo de controle social não opressivo. (CWIKLA; JALOCHA, 2015) É isso que parece ocorrer nos projetos sociais solidários, conforme será mostrado ao longo das próximas seções, e a busca pelo controle social está entre seus desafios, como evidenciado por E1 na citação a seguir.

2:89 **Isso é uma responsabilidade de quem contribui para o projeto**, seja tecnicamente localmente, o financiador. Ele... o investimento dele é ele tem que ter certeza que essa casa vai continuar durante 15, 20 anos, para o objetivo pela qual ela

foi construída. Não está aqui só para dar o dinheiro e dizer para o seu sócio, não sei o que, de dizer: "Olha a gente construiu 10 mil casas!" Sim, mas o que aconteceu? **É esse o papel da sociedade também. Quando falava de controle social das organizações da sociedade civil, é o papel delas. Tá?** Deve ser uma política ela é adequada ao problema? Da forma como ela vai ser apresentada ela vai corresponder às expectativas do público para qual ela tá destinado? E se ela vai ter os desdobramento pela qual ela tá feito. E se o recurso foi bem aplicado. **Hoje o controle social no Brasil ele é baseado num na execução da política pública. Ela foi executado. Parabéns. Não tem controle social econômico.**

Ao contrário do que ocorreu com os processos de monitoramento e controle, os processos classificados nos grupos de Iniciação e de Encerramento tiveram um índice de citações muito superior à média. Contribui para a elevação do índice o fato de haver poucos processos nesses grupos, o que, no entanto, não diminui sua importância. Aparentemente a importância dos processos ‘4.1 Desenvolver o Termo de Abertura’, ‘13.1 Identificar as Partes Interessadas’ e ‘4.7 Encerrar o Projeto ou Fase’ é de fato reconhecida na prática dos projetos em estudo. Entre os dois processos de iniciação, 4.1 e 13.1, este último foi o responsável pela elevação do índice de citações, o que na realidade já havia sido apontado pela análise horizontal onde a gestão dos *stakeholders* já havia se destacado. O PMBOK define *stakeholder*, ou ‘parte interessada’ como o “indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado do projeto” (PMI, 2017a, p. 718). Conforme evidenciado nas citações a seguir, o cuidado com a identificação de todos aqueles que podem contribuir com o projeto, bem como a documentação de informações básicas sobre eles, parece uniforme em todos os casos estudados. O que não se encontram são referências diretas sobre quem pode atrapalhar o atingimento dos objetivos ou eventualmente aqueles que poderiam ser prejudicados pelos seus resultados.

2:34 **Tem o diagnóstico também do... todos os atores**, que têm uma avaliação direta ou indireta com o problema, que a gente identificou, tanto a ver, a qualificação desses atores. **Qual seria o papel dele? Como eles desenvolve? 2: 36 Quem deveria contribuir? Quem está vinculada a esse programa?** [E1]

6.17 É, a gente acaba fazendo isso de maneira mais natural, na verdade. A gente, dentro dessa metodologia de diagnóstico, tem o que a gente chama de ecomapa, que é exatamente a identificação dessas redes, qual que é o nível de contato que a gente tem, então se são próximas, se são longes, se o contato é bom, se o contato não é bom. E aí nesse ecomapa a gente avalia aí a própria equipe de comunidade, né? Então os voluntários e os moradores que elaboram esse mapa. A gente consegue entender, inclusive, outras relações, então não só a parceria pro projeto, mas se é uma comunidade, por exemplo, que tem algum problema fundiário, a gente entende a proximidade, ou não, com o poder público. O ecomapa busca entender todos os atores que estão envolvidos. [E3]

10:44 Então, por exemplo, a gente foi, porque lá a gente tinha parceiros que a gente podia contar, então dentro dessa metodologia de incubação, no processo de pré-incubação, **a primeira coisa é: identificar o parceiro local.** 10:48 Então nosso parceiro local em Remígio pra implantação do banco comunitário é a prefeitura, só

que pra ser considerado um empreendimento da economia solidária, não pode ser poder público, tinha que ser uma organização local ou a criação de um empreendimento local, que no caso é o banco. Depois da parceria com a prefeitura, **a gente foi pra cidade, mobilizar as associações locais, os assentamentos rurais, o quilombo, mobilizar todo mundo que estava envolvido** pra que a partir daí se criasse um conselho gestor, e esse conselho gestor definisse quem seria a entidade local executora do projeto. [E5]

Quanto ao encerramento, as informações recebidas a respeito são de fato fartas e variadas, indicando por vezes domínio e uso intenso e próprio do processo, como nos segmentos abaixo:

2:81 No final de cada ciclo, cada projeto, cada programa, a gente tenta, e agora quase faz sistematicamente, quando termina um ciclo a gente faz uma avaliação. [E1]

6:44 Quando a gente entende que não é possível mais, aí é o momento que a gente também tem um processo de saída da comunidade, então de retornar pra comunidade todo o material que a gente desenvolveu, então tudo o que a gente coletou, desde o começo do diagnóstico até aquele momento, **explicar o porquê a gente tá saindo e falar que a gente mantém as portas abertas, mas que realmente tá fora do limite da nossa atuação.** [E3]

6:50 É, a gente faz uma avaliação posterior, né? Esse diagnóstico, a gente faz um diagnóstico quanti e quali, onde a gente tem uma enquete, bem extensa, inclusive, com todos os moradores, ou em formato amostral, dependendo do tamanho da comunidade. Mas a gente consegue identificar nesse diagnóstico todas essas problemáticas e qual o desenvolvimento das capacidades comunitárias, então algumas perguntas trazem um pouco também desse panorama da comunidade pra gente. E aí depois de um ou dois anos, a gente reaplica esse questionário e a gente consegue ter uma mensuração do quanto aquilo, o quanto aquelas respostas mudaram ou não, então... e aí como tem muito sobre, nessas perguntas a gente envolve sobre os projetos e as melhorias na compreensão dos moradores daquela infraestrutura é que a gente consegue ter essa mensuração, se aquele projeto teve um impacto positivo, né, na comunidade ou não. **E no final do projeto a gente faz uma celebração.** [...] Quando a gente entrega, quando finaliza o projeto, aí sim a gente faz uma celebração com os moradores, pra reconhecer mesmo aquele trabalho que foi feito. [E3]

10:61 Então pra gente **a inauguração finaliza essa parte de pré-incubação**, porque a gente fez todas as formações e o grupo se sentiu agora, com todo o processo formativo, com equipamentos, com insumo a gente pode inaugurar o nosso espaço, ou a nossa feira ou a nossa... 10:69 a gente não faz uma ação específica de fazer uma reunião e dizer: “olha, agora, tal...(acabou)” porque isso é uma coisa natural e gradativa. Como a gente tem um projeto a seguir de prazos, aí nos nossos prazos, infelizmente, a gente bota prazo mesmo, tipo: “aqui a gente só vai fazer até aqui, a partir daqui...” e aí como a gente tem essa boa relação com o território, por conta dessa comunidade que está lá e das pessoas, **então isso é muito tranquilo, essa é nossa saída** [...] [E5]

Mas, em outras vezes o que se percebe é dificuldade com o encerramento e oportunidade para amadurecer esse grupo de processos “realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato” (PMI, 2017a, p. 23), conforme evidenciam os segmentos a seguir.

6:48 **Sair da comunidade é sempre muito difícil, nunca é um processo fácil, ele é demorado. É bem complicado, assim.** [E3]

4:45 Mas qual é hoje a situação da *(omitido para preservar o sigilo da identidade)* a gente pode falar que a gente pode ir saindo, que ela anda sozinha, a gente tá pensando nessa forma de fazer, a gente não tem clareza sobre isso. E isso é uma das coisas que a gente tinha colocado que era pra ter do ano passado para cá que é avançado, a mesma coisa com o *(omitido para preservar o sigilo da identidade)*, é uma dificuldade também das incubadoras. 4:91 **Não teve um encerramento geral ainda. É, não teve.**

Essas constatações iniciais, de natureza mais quantitativa dão indícios que ajudam a começar a responder aos objetivos específicos em especial com relação a aplicabilidade do PMBOK. A identificação de segmentos cobrindo mais de 70% dos processos descritos no PMBOK pode ser considerado um achado significativo, e entendido como uma evidência de compatibilidade entre esse corpo de conhecimento e a realidade investigada. Como todas as áreas de conhecimento e grupos de processo foram mencionados, é de supor que haja oportunidades para aplicação dos processos que não foram tratados nas entrevistas ou o foram de apenas superficialmente.

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. Elas serão dedicadas a apresentação de dados e análises que possivelmente respondem aos demais objetivos específicos. Entre eles destacam-se: Reconhecer como os ESS entendem o projeto; descrever sua realidade, suas especificidades, carências e desafios; compreender de que forma as práticas de gerenciamento na Economia Solidária poderiam agregar valor aos conhecimentos existente em GP; e investigar quais ferramentas de GP são reconhecidas pelas organizações em foco.

As análises a seguir estão organizadas em torno do conceito de projetos (seção 4.1), em torno das áreas de conhecimento da gestão de projetos (seção 4.2), em torno de códigos específicos das categorias de Tendências e Temas emergentes (seção 4.3), em torno das ferramentas e técnicas identificadas (seção 4.4) e finalmente em torno de singularidades relevantes do campo (seção 4.5). Dessa forma, o primeiro tópico apresentará o conceito de projeto pelo olhar dos entrevistados.

#### **4.1. Conceito de Projeto**

As respostas dos entrevistados às perguntas iniciais P2 e P4 do roteiro de entrevistas, acerca de seu entendimento sobre o que é o ‘projeto’, foram em sua maioria bastante compatíveis com conceito PMI de projetos. Retomando o conceito de projeto do PMI já

apresentado na revisão de literatura “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, pag. 4). 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]

6:8 Então claro, ele tem esse **fim**, então a gente sempre coloca que um projeto precisa ter uma **resposta concreta**, porque senão a gente acaba divagando muito e não consegue, de fato, a partir do diagnóstico, **gerar um resultado**. Então a gente tem isso do projeto gerar essa resposta concreta. [E3]

6:64 A gente percebe que quando a gente realmente **entrega um projeto concreto**, então que a comunidade inteira vê e entende que aquilo foi um **benefício pra comunidade**, isso gera muito engajamento. Por isso que a gente reforça muito que os projetos tenham realmente um propósito concreto. 6:70 [...] claro que o projeto é uma **resposta concreta a um problema** [E3]

10:6 Ivo: Quer dizer, é pra tirar o empreendimento da concepção e torná-lo real?

[E5]: Exato.

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]

Esta última citação (10:72) traz um importante elemento que na visão das organizações entrevistadas está em grande medida associado ao conceito de projeto, trata-se do recurso financeiro. Sem negar a essência de exclusividade e temporariedade, os projetos são vistos também como meios de ‘Captação de Recursos’ (código com 10 citações), por meio de ‘Editais’ (código com 11 citações). Uma importante constatação é de que apesar de associados também ao documento de resposta a edital para contratar financiamento, os envolvidos entendem que o projeto é um empreendimento, que vai além do “papel”, como evidenciado nas próximas citações (10:2 e 10.6).

10:2 Esses empreendimentos precisam hoje não só de projeto, na concepção, aquele papelzinho que está lá, diretrizes e tal, mas eles precisam de financiamento para as ações. 10:6 Hoje o projeto literalmente tem que ser o projeto completo, que a gente fala que é. Dentro desses projetos, que está lá no papelzinho, bacaninha, ter toda a parte formativa, de acompanhamento, de intercâmbio e tal, mas nele tem que constar toda a parte de logística, de compra de equipamento, de busca de financiamentos, porque se isso não vier junto, a gente vai fazer como fez aí, por isso vários empreendimentos da economia solidária sumiram [...] [E5]

4:6 [...] precisa de ter os seus projetos para ter algum tipo de recursos [...] via elaboração de projetos para concorrer em editais, ou mesmo, seja internamente ou externamente né, [...] que a gente chama aqui de PROBEX, que são bolsas de extensão internamente, como se fosse um PIBIC da área da pesquisa o PROBEX seria da área de extensão, quanto editais externos que aí são importantes principalmente de 2009 para cá, acho que tivemos vários outros tipos de participação de projetos desde a

fundação, mas vamos colocar de uma parte mais recente que era os PROESTEs que era um programa do Governo Federal onde eram de incentivo a extensão universitária, ele era uma forma descentralizada porque cada ministério, cada órgão do Governo Federal colocava algum recurso para determinadas temáticas e o MEC fazia a gestão desse recurso, e fazia um edital único. [E2]

2:103 Então a gente tem toda uma estratégia de captação de recurso. Então a gente vai responder edital. [E1]

É interessante notar no discurso de E5 em 10:6 um aspecto que apareceu também em outros segmentos: a resposta ao edital, além de ser uma formalidade para contratação de financiamento, acaba cumprindo em partes a função do ‘Termo de Abertura’ e em partes do ‘Plano de Gerenciamento do Projetos’, que são dois documentos fundamentais descritos pelo PMBOK, saídas dos processos 4.1 e 4.2 respectivamente. O segmento 6:24 proporciona um esclarecimento sobre como esses processos ocorrem em uma típica aplicação econômica solidária. Trata-se de um segmento que condensa muitos significados importantes para a pesquisa e continuarão sendo explorados adiante.

6:19 Então os moradores, junto... a gente chama de *(omitido para preservar o sigilo da identidade)*. Que é... em outros países ele funciona mesmo como um **edital**, então a ideia é também capacitar os moradores pra possíveis **editais**, pra projetos comunitários. 6:24 Mas toda metodologia funciona nesse formato, então eles precisam fazer uma apresentação pro *(omitido)* do projeto, eles precisam apresentar um cronograma de execução. Tem alguns materiais padrão que eles precisam preencher, então tem uma ficha de viabilidade e a gente consegue **entender se existe realmente uma equipe engajada, se aquele problema realmente corresponde à... se aquela solução realmente corresponde ao problema apresentado**, enfim, eles têm que enviar alguns documentos, e uma parte do projeto precisa ser financiado pela comunidade, então eles precisam também se organizar pra conseguir, senão muitas vezes... algumas vezes eles se organizam pra fazer um bazar, fazer um bingo, vender bolo, pra arrecadar dinheiro. Mas o que a gente fomenta é muito mais que eles busquem parcerias e materiais pra financiar os 10... eles financiam 10% do projeto. Então pra financiar esses 10% eles precisam também mostrar de que forma isso vai ser financiado. **Então tem toda uma organização que precisa ser apresentada num dia** de banca, né, como a gente chama, pro *(omitido)*, então é um dia que a gente marca, então a gente marca com uma média de uns dois meses de antecedência, pra as equipes conseguirem se organizar; [...]. Então todas as equipes de comunidade já sabem que vai ter uma banca e eles começam a **desenvolver todo esse planejamento**, a partir da banca até a entrega do projeto, eles precisam entregar **tudo que é necessário pro projeto acontecer**, que aí a avaliação é feita no dia dessa banca.

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, algumas reproduzidas

abaixo. Nota-se no caso das incubadoras, que a sinergia junta projetos acadêmicos, científicos, de extensão etc.

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]

4:19 [...] a gente acaba ligando um PROESTE a outro, então ele era meio sequência [...] [E2]

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 de um modo geral compreendem a relação entre projetos, programas e portfólios da mesma maneira que o PMBOK.

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]

4:8 A atuação da *(omitido)* ela tem sempre, não são áreas, mas são eixos que a gente chama de incubação, são algumas particularidades que a gente subdivide, e aí sempre dividia ou em áreas temáticas, ou áreas formativas nesse sentido que cada uma necessitava de 4:9 uma ação específica, cada ação específica a gente pensava que era os projetos, o programa ficava sempre com projetos, **alguns projetos vinculados a esse programa maior** que a gente chamava *(omitido)*. Então você tinha uma que era de fortalecimento de bancos comunitários era uma coisa, mas tinha uma ação que era com crianças da comunidade São do Rafael para discutir, já fazer uma formação em economia solidária, quer dizer era um projeto dentro de um maior, então tinha uma ação, um grupo, uma dinâmica específica de outras ações. E aí **vários dessas ações que a gente fazia em subdivisão, então o projeto era muito, a nossa concepção é essa, tem uma característica mais específica que nos leva a alcançar algumas das metas baseadas nos programas, no programa maior** que era de fortalecimento, desenvolvimento, que a gente chamava de Núcleo de Desenvolvimento Comunitário, pra isso **precisava de várias ações que os projetos serviam nesse tipo.** [E2]

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 relevam. Ainda segundo o PMBOK o gerenciamento de um programa harmoniza e controla interdependências entre projetos a fim de realizar os benefícios para os quais foram concebidos. O gerenciamento do projeto visa garantir o atingimento de metas e objetivos específicos. Os projetos podem ser entendidos nesse contexto como um meio para se alcançar os objetivos da organização (PMI, 2017).

Indo além da compreensão da hierarquia entre portfólio, programa e projeto, no meio público o projeto é um meio de ação para a efetivação de políticas públicas. Corroborando com o conceito de Projeto Social de Armani (2004) apresentado no referencial teórico, o conceito de projeto no contexto da Economia Solidária apresenta-se fortemente ligado às ‘Políticas Públicas’. O código que fez essa associação apareceu 16 vezes.

8:1 ele termina sendo talvez aí o encaminhamento da efetivação de uma política pública 8:4 Então esses projetos eles terminam sendo de fundamental importância para levar à política pública, tanto o Estado levando para eles e para eles além de receber, mas também suporte de você conseguir estruturar, por exemplo, sei lá, um Banco Comunitário, talvez um Banco Comunitário e aí eu vou usar o exemplo do Banco Palmas [...] [E4]

Um dos elementos consensuais do conceito de projeto parece de fato ser o objetivo de se alcançar um resultado específico, não obstante esteja esse resultado específico associado ao alcance de um benefício maior ou missão organizacional. Em torno dessa relação entre os limites do projeto e sua razão de ser, chama a atenção que em suas falas os entrevistados tendem a associar o sucesso do projeto muito mais aos benefícios de médio e longo prazo do que aos resultados específicos. E, entre os benefícios típicos dos projetos da economia solidária são citados, geralmente, o desenvolvimento dos envolvidos.

Yalegama et al. (2016, p. 652) chamou de “treinamento e desenvolvimento de habilidade” a mesma característica percebida nos projetos desta pesquisa que associaram fortemente o sucesso à transferência de conhecimentos e capacidades para as comunidades beneficiárias. Os projetos estudados por Yalegama eram projetos de desenvolvimento e também foram projetos conduzidos por comunidades. Entre os resultados de seu estudo, ele identifica claramente a transferência de conhecimentos para as comunidades beneficiárias como um fator de sucesso do projeto. Para ele isso se justifica pois esses projetos visam acima de tudo benefícios a longo prazo. Isso só se conseguiria empoderando as comunidades com conhecimentos, métodos e processos (NANTHAGOPAN; WILLIAMS; PAGE, 2016; YALEGAMA; CHILESHE; MA, 2016). Entrega de treinamentos e transferência de



conhecimentos às comunidades beneficiárias também foram identificados como fatores de sucesso em outros estudos (IKA, 2012; KHANG; MOE, 2008).

Os depoimentos colhidos aqui nas entrevistas dentro dos projetos da economia solidária levam ao entendimento de que mesmo não entregando o que se propôs no prazo previsto, o projeto terá sido bem-sucedido se as pessoas envolvidas tiverem aprendido, se as equipes e as comunidades tiverem mudado para um estado superior de desenvolvimento de suas capacidades. Os códigos que identificaram essa associação entre desenvolvimento, educação e sucesso são ‘Visão desenvolvimentista’ e ‘9.4 Desenvolver a equipe’, sendo esse último coincidente com o processo de mesmo nome relativo à área de Gerenciamento de Recursos. Ao todo, esses dois códigos totalizam 27 segmentos selecionados, dentre os quais destacam-se:

6:8 Bom, o projeto pra gente é algo que vai ser desenvolvido na comunidade, mas ele tem uma finalidade muito mais profunda, né? 6:9 Pra gente **o projeto é uma forma de capacitar moradores e voluntários, em gestão, na capacidade de coordenar, de desenvolver um trabalho em conjunto**. Então ele tem um papel um pouco mais profundo, ele não é só a execução de alguma atividade na comunidade. Então claro, ele tem esse fim, então a gente sempre coloca que um projeto precisa ter uma resposta concreta, porque senão a gente acaba divagando muito e não consegue, de fato, a partir do diagnóstico, gerar um resultado. Então a gente tem isso do projeto gerar essa resposta concreta. **Mas ele tem como objetivo principal pra instituição capacitar realmente e formar moradores e voluntários**. Então a partir do projeto, do trabalho realizado no território, né, do trabalho físico realizado no território, ele gerar uma consciência, gerar todas essas capacidades, né? 6:49 Mas é um trabalho que a gente... o nosso trabalho é também desenvolver esses voluntários, né? 6:71 [...] claro que o projeto é uma resposta concreta a um problema, mas eu entendo que a maior qualidade do projeto é realmente o desenvolvimento dessas capacidades comunitárias e do voluntariado. [E3]

8:21 Se, por exemplo, em dois anos o banco fechar, mas o comércio tiver crescido e compreender o que lógica era essa, ele...ele foi uma experiência exitosa. Porque ele cumpriu a função dele, qual era a função dele? Criar esse sentimento no morador. [E4]

10:70 [...] por exemplo, a gente tem 50 formações pra fazer, [...] infelizmente a gente não consegue... porque não vai ter mais dinheiro pra fazer, né? Mas a boa relação continua, porque como nós somos (*omitido*) da economia solidária, a gente vai pra além dos projetos. [E5]

O desenvolvimento das capacidades comunitárias e das equipes esteve muito ligado à ‘Sustentabilidade’, que foi o código com uma das maiores magnitudes da pesquisa, corroborando mais uma vez com os achados de Yalegama (2016). Essa associação e a grande recorrência do tema evidencia um traço comum entre os projetos da economia solidária que é seu propósito de desenvolver as pessoas.

2:5 O grande desafio dos projetos sociais é a sustentabilidade. Não sustentabilidade no sentido de continuar sempre fazendo a mesma coisa, mas que o problema pelo qual a gente trabalha, ele encontra soluções, né. 2:19 É sustentabilidade no sentido

que sempre tem... tem meios e dispositivo que vão permitir conter esse problema. Então **seja pessoas mais capacitado** para abordar esse problema. [E1]

8:79 [...] ultrapassaram já o que era talvez inclusive o objetivo inicial. [...] conseguir ter um empreendimento que ele seja autossustentável [...] [E4]

10:30 o investimento do recurso do PAIES, que era mostrar formas de que um território captasse seu próprio recurso e ele passasse a fazer essa gestão. 10:84 Eu acho que a maior qualidade dos projetos de economia solidária é perceber que eles geram – aí entrando naquela história do **desenvolvimento local sustentável** – é que eles realmente conseguem realizar, criar, construir esse desenvolvimento local sustentável. As pessoas passam a ver que o território delas tem todas as potencialidades e as condições de se desenvolver por si só. Muitas vezes é importante vir um ser externo, né? **Mas mais importante do que isso é que as pessoas que estão lá dentro consigam promover esse desenvolvimento.** [E5]

Nanthagopan et al. (2016) explica que a capacidade é um termo abstrato que descreve uma vasta gama de habilidades, conhecimentos e recursos que as organizações não lucrativas precisam para serem efetivas. As capacidades organizacionais incluem liderança, processos de gerenciamento e redes de relacionamento, além de infraestrutura física. Elas se desenvolvem a nível individual, organizacional e sistêmico. De acordo com os dados desta pesquisa o desenvolvimento de capacidade comunitárias parece estar mais associado ao desenvolvimento dos conhecimentos e competências de gestão, liderança e relacionamento.

Com essa última constatação sobre o desenvolvimento das capacidades, além de ajudar a formar o conceito de projeto na economia solidária, essa seção caminha no sentido de caracterizar como são esses projetos. Além das associações aqui descritas, diversos outros códigos puderam ser associados ao conceito central de projetos. A rede representada na Figura 10 a seguir sintetiza a expansão do conceito de projeto até o limite alcançado por essa pesquisa. Algumas ideias subjacentes continuarão a ser exploradas nos próximos tópicos.

## 4.2. Análise por Área de Conhecimento

Dando sequência à tarefa de interpretar os dados, descrever a realidade dos projetos da ES e investigar oportunidades ligadas à gestão desses empreendimentos, essa seção percorrerá a estrutura hierárquica dos códigos que formam as categorias relativas às áreas de conhecimento, refletindo sobre os aspectos mais relevantes. Nem todas as áreas receberam um tópico dedicado nesta seção pois aquelas com menos dados já estão sendo suficientemente discutidas ao longo das demais seções. Para um retrato geral do conteúdo em cada uma das áreas do conhecimento em GP, a representação gráfica das redes que formam a estrutura dos códigos pode ser vista no Apêndice C. Elas são importantes para completar a descrição de

maneira mais sintética, e foram disponibilizadas no apêndice para preservar a sequência do texto.

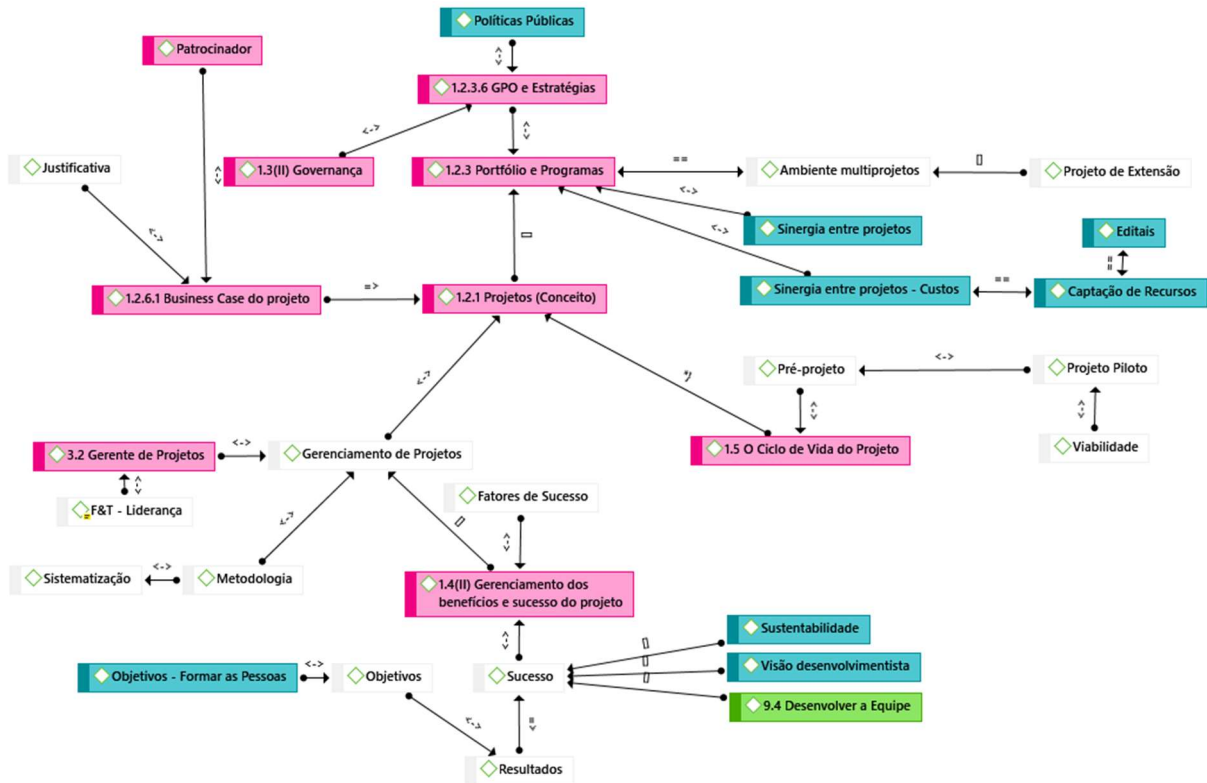


Figura 10 - Rede de Códigos ligados a Categoria de Conceitos Fundamentais.

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

#### 4.2.1. Gerenciamento da integração do projeto

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 ‘4.4 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). Algumas das principais questões relacionadas a esse processo são muito bem descritas nas palavras de E1 no segmento 2:83 a seguir, de acordo com a vivência dele nos seus projetos solidários.

2:83 **As lições aprendidas são os erros, tá?** Como a gente abordou esses erros para não refazer depois. Então, essa aí **é um momento chave**. No final do projeto de identificar quais são as boas práticas e as lições aprendidas nesse processo, para depois **servir para outros projetos**. Então, **para você não repetir os mesmos erros** e parar para consolidar coisas que deu certo. Tem coisas que deram certo que talvez não

estavam planejado no início. Então é a mesma coisa que vai ter um imprevisto que vai atrapalhar, **tem imprevisto que fortalece**. Então como já... Ah!, no próximo tem que considerar isso, porque a gente não faz no primeiro. Então o nosso processo aqui de desenvolvimento de projeto programa ele utiliza isso há mais de 25 anos. Ele parte de tudo isso. Parte de... como as coisas evoluem.

2:102 Porque as pessoas, como eu falei, boas práticas lição aprendida, elas estão evoluindo dentro, e estão **transmitindo isso aos outros**. [E1]

8:9 [...] o **intercâmbio** é outro da metodologia que é importante você conhecer e saber como outras experiências elas funcionam, ver na prática. Porque tem muito daquilo, uma coisa é a teoria e outra coisa é a prática. Então você levar e conhecer na prática, **ver outras experiências, essas coisas também elas possuem fundamental importância** na dinâmica.

8:5 [...] o Banco Palmas, eles apanharam muito pra conseguir compreender, por exemplo, todo o andamento. Hoje talvez na comunidade que queira assim veja a história do Banco Palmas, se interesse e queira aplicar, vai certamente passar por alguns, não talvez os mesmos percalços que eles passaram.

O intercâmbio mencionado por E4 no segmento 8:9 está bem associado às características dos projetos solidários identificadas na seção anterior sob os códigos ‘Sinergia entre projetos’ e ‘Atuação em Rede’. De fato, o *networking*, figura entre as ferramentas e técnicas sugeridas no PMBOK para tratar o conhecimento do projeto, ao lado de fóruns, oficinas, eventos e muitas outras.

No entanto, apesar da atenção dispendida à troca de conhecimentos, o registro das lições aprendidas, que é a principal saída desse processo, parece ser insuficiente. Idealmente a compilação das lições aprendidas em diversos projetos formam um repositório que constitui um dos ativos organizacionais. Sem isso, novos projetos podem recair em dificuldades evitáveis, principalmente em um ambiente marcado pela grande rotatividade de voluntários. Os empreendimentos solidários mostram-se ambientes onde as equipes fixas tendem a ser pequenas e a quantidade de *stakeholders* grandes, o que pode comprometer a transmissão de conhecimento, como ilustram as citações a seguir.

4:40 [...] a gente sente muita dificuldade do dia a dia, às vezes por esse revezamento de pessoas [...]

4:70 É, mas eu acredito que se eu for eu vou sofrer a mesma coisa, agora pelo menos eu já sei mais os caminhos. **Mas pra mim é um risco. 4:71 Não tem.** (*registro de lições aprendidas*).

8: 12 a gente teve problema, [...] Porque como eu, depois como eu saí pro projeto pra assumir de um projeto pra assumir a gerência do Centro Público (*de economia solidária*) e implementar o Centro Público, enfim, eu chuto aí que talvez até quando eu acompanhei eu tinha trocado de duas pra três vezes (*de equipes*). Vamos colocar aí que mudaram cinco atores, equipes de atores envolvidos nesse processo. **É um quantitativo significativo [...]** **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.**

Em muitos casos, ao que tudo indica, o registro de lições aprendidas é substituído por produções acadêmicas ou toma essa forma:

4:87 [...] um livro de sistematização de projeto, mas que a gente ainda precisa terminar, tá quase pronto. Junto com **artigos** dessas pessoas, quem tava acompanhando a assessoria dos catadores, fez lá, quem fez de artesanato, das redes, eu fiz o do Centro Público. Um pouco de sistematização pra gente ver o que que realmente é o legado dessa, do (*projeto*) do apoio, do que que a gente conseguiu avançar.

10:76 Ivo: Mas isso não tá registrado em lugar nenhum. - E5: Exatamente. Aí é onde entra a incubadora, nesse sentido de fazer esse registro. Por exemplo, a gente **lançou oito livros**, na última coleção do [inaudível 01:21:52] agora, que vêm justamente com essas experiências dos bancos, da feira, dos empreendimentos, porque como os territórios não fazem essa questão de gravar e de registrar, nós, quanto incubadora, e principalmente como incubadora de economia solidária aí, pautada na educação popular, fazemos esse resgate e essa construção, e essa produção de conhecimento e de material, porque isso tem que ficar guardado, né?

A atualização do registro das lições aprendidas é também uma das saídas do processo ‘4.7 Encerrar o projeto ou fase’, que foi bastante mencionado e já parcialmente analisado na parte introdutória do capítulo. Um olhar mais detalhado sobre o conteúdo associado a esse código revela que algumas organizações relatam dificuldades na entrega (*handover*) dos projetos aos beneficiários. Projetos que envolvam o poder público parecem ter uma conclusão mais voltada para aspectos orçamentários e menos preocupada com a formalidade de aceitação dos interessados ou ao acordo sobre o cumprimento das expectativas e necessidades que o originaram, conforme explicitado nos últimos seguimentos a seguir.

4:45 Mas qual é hoje a situação da (*empreendimento criado*) a gente pode falar que a gente pode ir saindo, que ela anda sozinha, a gente tá pensando nessa forma de fazer, **a gente não tem claro isso**. 4:48 Então a gente tem dificuldades, (*projeto*) é um programa que ele terminou, mas até hoje não terminou.

4:91 É, não teve (encerramento formal), a secretaria fez um relatório final no final acho que de 2017 para o (*governador*) a secretária da época fez toda uma apresentação do que foi a partir do (*projeto*) e da secretaria, **mas mostrando o recurso** [...]. E também essa coisa de não ter terminado ainda os relatórios estarem aqui, por não ter feito isso, talvez ainda tenha esse momento. [E4]

#### 4.2.2. Gerenciamento do cronograma do projeto

Como mencionado na parte introdutória deste capítulo 4, logo após a Figura 9, 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...”.

10:21 Nos projetos das incubadoras a gente tem prazo, então geralmente, por exemplo, num dos bancos comunitários que a gente acompanhou dos (*omitido para preservar o sigilo da identidade*), a gente tinha dois anos pra implantar os bancos comunitários. Então nesses dois anos, independente do tempo do território, a gente tinha que fazer.

10:28 [...] Que foi isso, era um projeto da incubadora, que **tinha prazo. O projeto acabou. Não deu tempo de inaugurar o banco, e agora?** [E5]

10:29 **Pra nós não falhou**, [...], o banco não foi inaugurado, mas todo o diálogo pra implantação do banco, pra uma nova lógica econômica no município, pra uma mudança cultural no município acontecer. Tanto é que foi criada uma lei municipal, o pessoal ainda está lá fazendo a discussão, mas eles ainda não estão preparados para montar o banco, mas a lógica da economia solidária, o que é a política pública de economia solidária, esse novo modelo econômico eles entenderam e avançaram. Mas o banco, concretamente, o espacinho, pra você estar lá, pra trocar moeda, pra fazer um empréstimo, tal, esse não foi constituído. [E5]

Ou seja, de fato percebe-se que os projetos da Economia Solidária, assim como os demais, são empreendimentos restritos no tempo. Embora para a Ecosol esse não seja um fator determinante, há uma importância reconhecida em se concluir dentro de um prazo acordado. Se por um lado o alcance pontual dos objetivos não determina sucesso ou fracasso do projeto, por outro, as entregas de produtos conforme o planejado parece ser um importante fator de motivação. Elas são importantes não só para demonstrar o avanço físico-financeiro, mas também como instrumento para gerenciar o engajamento das partes interessadas (processo 13.3).

6:64 A gente percebe que quando a gente realmente entrega um projeto concreto, então que a comunidade inteira vê e entende que aquilo foi um benefício pra comunidade, isso gera muito engajamento. [...] 6:66 E aí chegando na reunião, a gente trazendo propostas de vamos mudar, vamos melhorar esses problemas, vamos

melhorar a comunidade para os que estão, **isso também vai gerando engajamento e aí a entrega concreta é o ponto ápice**, assim, desse processo.

Independentemente do motivo, as falas analisadas dão mostras de que as equipes dos projetos reconhecem o cronograma como um instrumento necessário, intrinsecamente ligado ao planejamento e útil. Aparentemente o cronograma faz parte da realidade desses projetos, ainda que não necessariamente na forma de um diagrama de Gantt com informações detalhadas. Pelo contrário, a falta de citações fazendo referência aos processos ‘6.3 Sequenciar as atividades’ sugere que o cronograma não é feito com uma relação de vínculos entre as atividades. Há indícios que ele assuma mais comumente a forma de um cronograma de marcos, como observou-se por exemplo em um dos documentos analisados (D45). Nele, o cronograma é apresentado como uma lista de etapas com mês de início e término apenas.

2:68 [...] a gente precisa de quanto tempo? Então é... Esse tempo, ele existe? A gente tem condição de tempo ou a gente vai precisar ter meios a mais para atender? Né e o tempo também ele é muito, ele determinante em função da realidade. [E1]

10:89 No projeto você já tem todas as datas previstas de ações que vão acontecer, né? [E5]

6:38 É, **a gente tenta manter o nosso trabalho e contornar esses imprevistos**, essas mudanças no cronograma. Então se não deu pra dar continuidade nesse fim de semana, fazer uma avaliação do porquê não deu, ir pro próximo, **tentar mudar esse cenário**. Então a gente busca sempre novas soluções, né? Tentar novas soluções pra fazer uma alteração nesse sentido.

Nesse último depoimento de E3 (6:38) é possível reconhecer elementos do processo ‘6.6 Controlar o Cronograma’ em prática. O que se percebe é que além de ter um cronograma, as equipes de projeto o utilizam para tentar manter o planejamento. Esta fala indica a utilização do cronograma como base para comparação da quantidade de trabalho executado em relação a uma estimativa. Evidencia a prática de uma revisão retrospectiva “a fim de corrigir os processos e melhorá-los, se necessário” (PMI, 2017a, p. 224). Esse trecho da entrevista sugere a utilização do cronograma como base para a identificação de mudanças e uma postura reativa para recuperação do planejado. Tendo em vista que isso não está sendo realizado com base em um cronograma detalhado como um Gráfico de Gantt pormenorizado, essa forma de conduzir o gerenciamento do cronograma está relacionada também com uma abordagem ágil (PMI, 2017a).

Como discutido na revisão de literatura, o gerenciamento do cronograma está ligado às origens e à essência da disciplina de gerenciamento de projetos. Intrinsecamente associado ao planejamento, o cronograma pode integrar escopo, custos e tempo e constituir uma ferramenta

fundamental no controle do desempenho através de análises como o Gerenciamento do Valor Agregado ou as medições de avanço físico-financeiro presentes nas abordagens puramente preditivas dos projetos *hard*. O método do Caminho Crítico ou as redes PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) podem associar-se a técnicas de estimativa refinadas, como a estimativa de três pontos de forma a permitir previsões com níveis objetivamente calculados para o desvio padrão e variância em torno das datas de eventos futuros.

O que se pretende aqui não é sugerir que os projetos da Economia Solidária possam se beneficiar de ferramentas de controle *hard* uma vez que isso parece ir de encontro a sua natureza predominantemente *soft* (MARIER-BIENVENUE; PELLERIN; CASSIVI, 2017). Contudo, no próprio conceito do gerenciamento do cronograma parece haver bastante oportunidade para amadurecer a gestão do ‘tempo’ nesses empreendimentos. ‘6.2 Definir as Atividades’, ‘6.3 Sequenciar as atividades’ e ‘6.4 Estimar as Durações das Atividades’ são processos necessários para se chegar a um cronograma realista. São iterações entre esses processos que proporcionarão elementos para se lapidar a definição de escopo, a adequação do orçamento, a adequação aos recursos humanos, a identificação de riscos, entre outros. O sucesso dessa dinâmica depende muito mais da participação do que do controle. Está relacionado a flexibilidade, a criatividade e a colaboração. Não implica em um formato específico de apresentação e acompanhamento. Essa iteração entre processos proporciona a elevação da qualidade do planejamento, não engessa a ação, facilita.

Por isso, que 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 eficiência e 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).

#### **4.2.3. Gerenciamento do custo do projeto**

A análise da recorrência de segmentos associados a custos revela que ‘Gestão Financeira’, com 17 segmentos é um código expressivo. Embora não previsto originalmente, nitidamente emergiu da fala dos entrevistados, bem como dos registros em relatórios. Entre outras coisas as citações indicam que se por um lado o sucesso não se mede por parâmetros financeiros, por outro a falha na gestão financeira pode significar fracasso.



8:19 Essa má gestão, é para além de **má gestão financeira**, é crime contra o sistema financeiro, é considerado crime contra o sistema financeiro. Então entra aí Polícia Federal, enfim. Aí talvez a gente consiga dizer que **se chega nesse nível é um problema e foi um fracasso**. Aí talvez a gente diga que foi um fracasso. [E4]

8:66 E **foi uma desgraça literalmente, porque eles tiveram problemas financeiros** e aí a gente não sabe mensurar até que ponto, porque muita mentira, não houve muita **transparência** na relação conosco, mas o certo é que independente da forma da narrativa que eles tragam, se gastou, por exemplo, **logo de cara mais de um milhão eles receberam** houve um equívoco no Estado do repasse, da forma do repasse esse passou o dinheiro todo, **repassou o dinheiro todo. Eles gastaram praticamente tudo**, então houve uma situação muito complexa assim, [...] [E4]

18:8 Os técnicos informaram que a associação encontrava-se em **Tomada de Contas Especial (pelo Tribunal de Contas)** e na oportunidade foram feitos os esclarecimentos acerca dos procedimentos para sanar a problemática.

4:56 Ivo: [...] o dinheiro, ele costuma ser suficiente ou é motivo de preocupação? Vocês sabem, conseguem avaliar se está sendo bem gasto? Tem alguma forma de prever isso ? E2: **Sempre falta!**

É importante deixar claro que o PMBOK fala em gerenciamento de custos, não em finanças, orçamento, investimentos ou afins. Para o PMBOK, o orçamento é resultado do processo de agregação dos custos estimados, considerando-se inclusive reservas de contingência e reservas de gerenciamento, para formar uma linha base de custos autorizada. Trata-se de um montante devidamente alocado em contas de controle e pacotes de trabalho, pelo o qual o projeto terá a responsabilidade de responder. O gerenciamento dos custos inclui os processos necessários para que o empreendimento seja realizado com os recursos monetários confiados ao projeto (PMI, 2017a). Embora E4 fale em “gestão financeira”, é possível se interpretar que a situação descrita em 8:66 foi decorrente de falta de controle de custos.

Embora o financiamento e a gestão financeira possam fazer parte dessa área de conhecimento e das responsabilidades do time do projeto, o financiamento está, pelo PMBOK, mais associado a estágios anteriores ao início do projeto, estágios no qual o patrocinador capta recursos e os dedica ao projeto. Quando incluído no gerenciamento dos custos, o financiamento interage com o processo ‘7.3 Determinar o orçamento’, como parece ser o caso entre os projetos investigados. Possivelmente por isso este código, com 8 citações, foi um dos mais recorrentes dentro da área de custos, ao lado de ‘Captação de Recursos’ com 10 citações. O PMBOK explica que fontes externas de financiamento podem impor exigências ao projeto.

2:104 E, depois **a gente tem que atender os requisitos de quem financiou**. Então, a gente recebe aqui tanto recurso que vem... os recursos públicos, recursos privados e recursos de organizações internacionais. **Cada um tem suas regras**. Tá? Mas, a gente tentou pegar as regras mais rígidas para aplicar. O que é o... o que funciona para o governo do Estado vai funcionar para União Européia, vai funcionar para embaixada da França, vai funcionar para uma empresa que vai nos ajudar. 2:109 **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.** Agora, tem recurso que não é certo financiar equipamentos. Então a gente precisa uma mesa, a gente não vai poder comprar com um financiador X porque ele não vai financiar. O outro vai querer financiar só equipamento. Ah! Então essa aqui mais essa aqui permite. Se tem um o outro. Se tem só esse, não dá. Tem só esse não dá. **Então tem que conseguir os dois para poder ter uma coisa equilibrada.** Então muitas vezes a gente está no fio, tá, em relação a isso. E além disso os financiador a maioria particularmente quando são exterior, de fora, eles exige o co-financiamento. [E1]

4:7 Eu tô falando isso pela importância, os PROESTE na minha opinião ele foi fundamental num certo momento para incubadora de tanto se organizar na infraestrutura porque esse PROESTE ele dava um recurso anual de 100 mil a 200 mil. Você faz um programa, você tinha ali 200 mil por ano em equipamento, bolsas. O início da (*incubadora*) eu não estava aqui na época mas peguei dois PROESTES ainda, também elaborei um, que foi se estruturando a (*incubadora*) enquanto deu um salto pra incubadora em questão de estrutura, de ela ter equipamentos, ter determinados tipos de financiamento e recursos pra fazer trabalhos de campo, não que não tinha mas potencializou muito. Então de 2009 até 2017 né, que o último edital foi 2015, finalizando em 2017 a (*incubadora*) sempre tinha dois PROESTES, com dois, três professores mobilizando um bom recurso e muita gente trabalhando em atividades de campo. Então os projetos eram essenciais para aquilo que a (*incubadora*) se propõe a fazer. Seis projetos e hoje a situação é um pouco nesse sentido, né. Mesmo com a vontade, a intenção e todo o amadurecimento que já teve ao longo de alguns anos, ainda falta algum tipo de recurso para continuar. [E2]

Pelos segmentos acima percebe-se que algumas vezes o termo ‘projeto’ é usado para se referir à uma linha de financiamento. O que se entende é que muitas vezes o empreendimento em si é custado por mais de uma linha de financiamento, o que foi identificado na pesquisa sob o código ‘Sinergia entre projetos – Custos’ já comentado anteriormente. Além disso, entre os elementos destacados nas citações acima encontram-se evidências de que a estrutura institucional das organizações acaba sendo custeada de projeto em projeto e dessa forma se perpetuando. Em caso de escassez de projetos, o tamanho da equipe pode se resumir a apenas o corpo diretivo essencial. Este é um traço que marca a dinâmica de organizações projetizadas. Sob esse aspecto pode-se dizer que as organizações solidárias possuem uma estrutura “orientada a projetos”, embora do ponto de vista da organização dos grupos de trabalho, seriam enquadradas como estruturas “orgânicas” (PMI, 2017a, p. 47).

Uma interpretação meramente quantitativa na recorrência de citações entre todos os processos da área mostra que ‘7.2 Estimar Custos’, com 3 citações, esteve pouco presente nas explicações dos entrevistados, assim como ‘7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos’, que foi identificado em apenas 1 segmento. Uma possível explicação para esses processos iniciais de planejar o gerenciamento do custo e estimar os recursos monetários necessários para se concluir cada uma das atividades serem pouco valorizados seria a imposição *top-down* de valores, ou

seja, a determinação de valores pelas instâncias superiores no sistema de governança das políticas públicas na área de Economia Solidária.

4:62 É muito dinheiro, porque como **a maioria desses projetos eram por editais a gente sabia o limite**. [...] O limite de editais (*omitido*), o limite é 200 mil, **a gente sempre pedia no limite, queria pedir mais, mas pedia lá naquele limite, e aquilo se adequava ao projeto aquilo**. Por edital é muito isso [...], (*projeto*) ele tinha um valor, várias metas, foram distribuídas e calculada, você tinha um gasto médio com o pessoal porque precisava ter essas acessórias, era o grande... e muito pra equipamentos. Então quase sempre é muito equipamento que vai pros grupos, então a gente: “Que equipamentos?” [E2]

6:59 Então a equipe de recurso sabe que precisa captar X pra todos os projetos, **mas até a data crítica estabelecida eles captaram metade disso. Então se a gente não tem clareza que a gente vai ter recursos, a gente diminui o número de projetos**. [E3]

8:73 Assim não tem uma lógica bem definida. Eu falo mais uma vez diferente da Bahia, por exemplo, lá na Bahia, **na Bahia define assim, tem 10 milhões, 20 milhões, 40 milhões pra política de economia solidária. Aqui não**, aqui como não é prioridade vai ser atrás, **vai tentar dar um jeito. Qual o jeito lá vamos atrás aqui, vamos tentar** sei lá o fundo de combate à pobreza, **então quinhentos mil, conseguiu um milhão e vai tentar ver como é que faz**. E aí ela vai ir a partir disso ela vai se definindo, olha isso dá para fazer isso, **dá pra fazer aquilo outro, sobrou e a gente vai conseguir fazer outras coisas mais**. [...] **não tem algo definido no orçamento, o que nós temos é esse valor aqui** que é para aplicação. E não que o Estado não tenha fechado a política de economia solidária como prioridade, como realmente um uma lógica de, inclusive do trabalho no sentido de geração de trabalho e renda. [E4]

Esses seguimentos mostram situações nas quais o escopo do projeto está sendo moldado em função da restrição orçamentaria, e não a elaboração de um orçamento a partir do escopo que atende aos objetivos do projeto. Considerando-se a realidade de restrições orçamentária nas mais diversas áreas do orçamento público brasileiro, é compreensível que o alcance dos projetos seja limitado pela quantidade de dinheiro oferecida. Há que se ter em mente, no entanto, que ainda que o orçamento imponha restrições ao planejamento, as boas práticas preconizadas pelo PMBOK entendem que é responsabilidade dos gestores não permitir que as restrições justifiquem a falta de compromisso na execução.

É por esse motivo que, mesmo havendo imposição *top-down* no orçamento dos projetos, os processos 7.1 e 7.2 devem ocorrer. Nesse caso eles servem para encontrar adequações necessárias no escopo, na qualidade ou nos prazos, de forma a garantir uma integração equilibrada. Esses processos devem contar com a participação das equipes. O envolvimento dos responsáveis pela execução fortalece a legitimidade, o compromisso e o alinhamento em torno dos objetivos estabelecidos. Nas palavras de E4 em 8:8 “sem o envolvimento da comunidade muito desse passos a passo, por exemplo, ele não vai andar”.

Tal como identificado nos processos iniciais do gerenciamento do cronograma, uma maior valorização dos processos 7.1 e 7.2 pode ser uma oportunidade para a gestão dos empreendimentos solidários, ou alvo para futuras pesquisas mais específicas.

O processo ‘7.4 Controlar os Custos’, por sua vez, esteve bem presente nas explicações ao longo das entrevistas. Esse foi um código bem citado, com 11 segmentos a ele associados. Em diversas ocorrências fazem referência à complexidade e a dificuldade de uma gestão que deve atender regra de financiadores distintos, cada qual com suas regras. De um modo geral, contudo, é possível compreender que os entrevistados reconhecem a importância do acompanhamento e do controle nos gastos do projeto.

8:67 [...] uma experiência da Bahia que é desenvolvida pelo Centro Público de lá, pela Secretaria de Trabalho, Emprego e Renda, **é uma experiência bacana porque tem como acompanhar isso**, o quê que faz? Por exemplo, ah eles tem hoje um milhão, então eles vão chegar hoje a R\$250.000,00 (duzentos e cinquenta mil), tá aqui R\$250.000,00 (duzentos e cinquenta mil), **as metas são essas**, você atingiu porque lá é diferente inclusive daqui e aí você tem uma organização social que gere, é selecionada de edital, ela faz a gestão e aí ela atinge metas. **A partir daquelas metas ela entrega o relatório, comprova que foi, atingiu as metas** e aí, por exemplo, mais R\$250.000,00 (duzentos e cinquenta mil). Então até atingir, por exemplo, pra um ano, então até atingir aquele um ano, **atingiu as metas e tudo direitinho, foi liberado os recursos**. Aqui a gente fez de modo que, simplesmente o seguinte, tá aqui o dinheiro todo, tá aqui o dinheiro todo, não tinha, lógico que tinha metas, a gente precisava porque inclusive nacionalmente a gente precisava comprovar para o Ministério, mas entramos na lógica também o seguinte, tem que apresentar porque o Ministério exige que a gente apresente, principalmente nós os técnicos que tinham que apresentar os relatórios, as coisas todas, enfim, independente se os caras estavam inclusive pagando em dia, se estavam com diárias em dia ou não, porque inclusive era o nosso nome, nós éramos responsáveis, então nós tínhamos também que, então entra num sentido muito diferente, **nesse caso não foi possível ter essa dimensão de gasto, de controle, efetivamente de gestão de projetos**, porque eu acho que entrando na tua lógica é muito mais efetivamente a lógica da questão da gestão do projeto. Já no da Bahia isso é pragmaticamente possível. [E4]

6:63 [...] quando o projeto é aprovado, a gente deposita a primeira parte do projeto, pra ser executado, pra ser comprada a primeira parte dos materiais, e aí a gente vai trabalhando de acordo com o cronograma. Então essa primeira parte vai levar três semanas pra ser executada. A gente acompanha esse cronograma, se ele tá no prazo e daqui três semanas fez o que tava proposto no cronograma, a gente deposita a segunda parte e tudo isso, a gente capacita também tanto os voluntários quanto os moradores, pra fazer a prestação de contas. [...] [E3]

Essa última fala de E4 8:67 é um dos únicos momentos dessa entrevista em que o responsável traz e defende o cumprimento de metas como mecanismo saudável de gestão. Essa foi uma entrevista muito permeada por explicações sobre os princípios da Economia Solidária. Em diversos momentos desta e das outras entrevistas a Economia Solidária é apresentada como uma lógica alternativa ao capitalismo. Apesar disso, nesse momento, o entrevistado parece apoiar uma gestão voltada para números e se distancia um pouco da visão mais centradas nas

relações humanas. Nessa mesma fala o entrevistado reconhece limitações no controle financeiro de seus projetos. O mesmo não se percebe no seguimento seguinte 6:63. Tendo em mente a diferença entre as organizações, pode-se supor que há certa diferença entre as organizações pesquisadas quanto à maturidade no controle de custos. As organizações internacionais aparentam ser mais maduras nesse aspecto, o que poderia ser examinado com mais cuidado trabalhos futuros.

A presente pesquisa identificou que é comum a gestão dos recursos monetários do projeto ficar fora das atribuições da organização executora. Aparentemente pelos depoimentos a seguir, essa separação é um inconveniente, de modo que caberia aqui também uma futura investigação para compreender se essa separação é causa ou consequência na aparente limitação de competência para controle de custos que E4 expressa em sua fala 8.67, anteriormente citada.

4:60 No (*projeto*) foi uma **questão do recurso foi complicado porque a gestão foi de uma fundação**. [...]

10:34 É, isso a gente tinha em partes, porque **a parte financeira do projeto não era executada pela incubadora, era executada pela (fundação)**. Então toda essa parte de gastos, de fato, pra pagamento de diária, pagamento de equipe, tudo isso era a fundação. 10:82 [...] 100% da execução financeira era a (*fundação*), era a fundação [E5]

Por fim, a análise do conteúdo de todos os dados identifica que problemas com repasses de recursos, sejam intermediados pelo gestor externo ou recebidos diretamente do financiador, são um dos principais fatores de risco entre os projetos estudados. Essa constatação leva à investigação sobre como são tratados os riscos nesse contexto, o que será feito no próximo tópico.

4:66 [...] mas por exemplo, a execução do (*projeto*) a gente chegou a ter no momento, isso eu já tava um pouco mais envolvido em novembro, a gente tava cheio de formações para ser feitas no interior, a gente ia com dinheiro próprio, porque **as diárias não eram liberadas**, mas aí **passou a fundação a não repassar o salário**, o pagamento das bolsas dos técnicos, além deles tirarem do bolso ele não estavam recebendo. Então é uma decisão que a (*incubadora*) tomou junto com, chegamos pro o estado e falamos assim: “**Não tem como realizar atividades**”. [...] e aí como a situação de risco que, quem fazia contato no estado inteiro era (*omitido*) não era a fundação, a fundação só ia pra pagar. Todo mundo reclamava da (*omitido*). A (*omitido*) tá devendo aqui o almoço no restaurante... tem que explicar, então a gente passou a ser uma preocupação também assim, a gente vai executar, vai acordar com alguém e não vai pagar, a gente não tem dinheiro de outro lugar. A gente chegou a fazer quando tinha o dinheiro do (*omitido*) a fazer algumas coisas para cobrir. Fazias as reuniões e dizia assim, não vai dar, então aqui. [E2]

#### 4.2.4. Gerenciamento dos riscos do projeto

Ao lado dos riscos financeiros associados às incertezas no repasse de valores, outros fatores de risco são reconhecidos pelos projetos entrevistados. Entre eles destacam-se a violência, fatores climáticos e riscos políticos, conforme ilustram os segmentos a seguir.

2:75 Tá? no sertão da Paraíba  **você não sabe se vai chover ou não vai chover**. Se vai ter seca ou não tem seca. Você sabe que vai ter mais seca que chuva. Então, você vai procurar soluções.  **Você não sabe se amanhã um a nível político qual rumo que o país vai tomar. Essas não são coisas que você domina**.

6:74 Se você considerar remoção como uma violência, então  **seria mais no campo da violência mesmo**, porque principalmente no Rio de Janeiro, a gente tem os militares nas ruas, e aumentou muito a violência nas comunidades, então no Rio a gente tem muito claro esses sinais de violência, [inaudível 01:04:14] Mas em outras comunidades a gente teve algum aumento também em reintegrações de posse, na intolerância, né, com a irregularidade. Então isso também se reflete em violência. É um pouco nesse sentido. [E3]

10:78 E lá, por exemplo, a gente teve uma  **situação em que uma das pesquisadoras foi assaltada**.

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. Ivo:  **E qual foi o impacto disso? [...] E5: Acabou o projeto**, acabaram os projetos. [E5]

Esta última fala de E5, 10:101, transparece a falta de gerenciamento de riscos, situação que apareceu em outros momentos e outras entrevistas, conforme indicam as próximas citações transcritas a seguir.

4:70 É, mas eu acredito que se eu for eu vou sofrer a mesma coisa, agora pelo menos eu já sei mais os caminhos. Mas pra mim é um risco.

10:79 Ivo:  **Mas vocês não têm tratamento de riscos? E5: Não**. Com exceção desse aí que foi um caso específico,  **não**. Porque boa parte desses imprevistos, inclusive, acontece com essa questão da rotatividade, né? Porque, por exemplo, no início do projeto (*omitido*) a gente começou com equipe de 12 pessoas, né? Então você tinha engenheiros, você tinha advogados, você tinha contador... na metade do projeto você cai pra seis. No final do projeto você chega a quatro. Então um imprevisto como esse é um problema significativo, porque, por exemplo, eu acompanhava só os bancos comunitários, aí eu passo a acompanhar banco, passo a acompanhar agricultura familiar, passo a acompanhar... porque aí você sai da formação específica de uns pra ter que fazer as formações... [E5]

A relativa falta de atenção aos processos envolvendo o gerenciamento de riscos se evidencia também no baixo índice de segmentos associados aos processos específicos. Embora tenham sido identificados diversos relatos que narram fatores alheios ao controle do projeto impactando seus resultados, poucas são as ações específicas associadas aos processos de gerenciamento de riscos identificadas nas falas dos entrevistados. Os processos ‘11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos’, ‘11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos’ e ‘11.6 Implementar Respostas aos Riscos’ não foram reconhecidos em segmento algum, seja das entrevistas ou seja dos documentos analisados. O ‘11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos’, o ‘11.5 Planejar as Respostas aos Riscos’ e o ‘11.7 Monitorar os Riscos’ tiveram uma presença fraca, com pouco mais de uma referência a cada um deles. O único que aparece com certa expressão é o ‘11.2 Identificar os Riscos’, reforçando a ideia de que os envolvidos reconhecem os riscos, sua importância e até mesmo a importância de serem gerenciados embora muitas vezes reconhecendo que não o fazem.

2:56 **E tomar em consideração também todos os elementos que vão ao poder que vão poder atrapalhar. Tanto todos quem vão poder contribuir. Então planejamento é isso. E depois tem que ser monitorado. A gente tinha tal dificuldade.** Quais são as medidas que a gente pensou para superar essa dificuldade? Tem que monitorar! E aí, a gente conseguiu? Não conseguiu? Porque se a dificuldade ela não é superada, ela vai atrapalhar o processo. Da a mesma coisa que se identifica uma oportunidade... Diz ah! É muito bom essa instituição, esse organismo, esse órgão vai poder contribuir assim. e se depois o órgão não contribui, ele vai atrapalhar. Então o monitoramento ele tem que ser, particularmente no início [...]

2:78 **Hoje os organismos internacional, peço para a gente integrar nos fatores de risco do programa, de um projeto, as mudanças climáticas. Porque não era uma coisa que era comum a fazer. Então, hoje nosso planejamento vai incluir isso. Tá? Vai incluir tarde.** Mesmo... que eu não sei como a gente resolve isso. Mas a gente, por exemplo, a gente pode dizer o que? Na nossas intervenções nessas comunidades a gente vai preparar as configurações em caso de como eles vão reagir, como eles vão se organizar em caso de **catástrofes naturais**. Quais são os espaços onde eles têm que se proteger; Quais são os espaços que eles têm que... Isso a gente tem condições de fazer. **Mas a gente nunca pensou nisso, nunca!**

10:104 [...] **tem que ser feito** (o gerenciamento de riscos). É isso. **Mas é porque nesse período ninguém fez ou a grande maioria não fez** porque nós acreditávamos que a política seja dentro das universidades, do estado como um todo. As políticas voltadas pra economia solidária estavam consolidadas. Ivo: Mas isso é uma lição aprendida. E5: Exatamente. **A partir de agora não dá mais pra não fazer.**

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 alinhada com o entendimento do PMBOK. De acordo com o Guia do Conhecimento do PMI, todos os projetos estão sujeitos a riscos por operam em um contexto de restrições e partem de algumas premissas, que podem

ou não se confirmar ao longo de sua execução. Eles respondem à expectativas de partes interessadas que podem ser conflitantes e eventualmente mudarem com o passar do tempo (PMI, 2017a). O PMI entende o risco como o efeito da incerteza sobre os objetivos do projeto. Por envolver a incerteza, qualquer risco tem uma probabilidade de ocorrência associada a ele. Como têm alguma consequência para os objetivos do projeto, os riscos estão também associados a algum nível de impacto afetando tais objetivos. O gerenciamento dos riscos do projeto é a área que reúne os processos que têm por objetivo diminuir a probabilidade e/ou o impacto dos eventos incertos que afetam negativamente os objetivos ou aumentar a probabilidade e/ou o impacto dos eventos incertos que afetam positivamente os objetivos (PMI, 2017a). Nesse sentido o PMBOK define vários possíveis tipos de estratégias.

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. Pode-se notar certa contradição quando no segmento 10:79 transcrito acima o entrevistado se refere à rotatividade de pessoal como um “imprevisto” associando-o a um risco sendo que mais adiante na entrevista esse mesmo explica as causas da rotatividade colocando-a como uma característica dos projetos da Economia Solidária. A maior ambiguidade, contudo, parece estar na falta de clareza sobre a distinção de tipos de riscos, notadamente os riscos conhecidos/previsíveis, em oposição aos riscos desconhecidos/imprevisíveis (PICH; LOCH; MEYER, 2002).

Por exemplo, E1 explica conceitualmente as diferenças riscos previsíveis e imprevisíveis em 2:74 e 2:76, a seguir, demonstrando conhecimento sobre o assunto. Porém, logo em seguida exemplifica um risco imprevisível descrevendo um desastre natural que ocorreu em um região vizinha a áreas que já tinham tido o mesmo tipo de evento, o que faz pensar se de fato o desastre era imprevisível, ou se o simples fato de outros terem ocorrido “mais embaixo” e “mais acima” já não seria suficiente para acusar uma probabilidade de ocorrência, ainda que baixa. Talvez seja por isso que, de acordo com esse mesmo entrevistado, os financiadores internacionais hoje exigem a avaliação desses riscos.

De forma similar E5 se refere ao risco de contingenciamento de verbas federais em 10:100 como um risco imprevisível, sendo que esse é um mecanismo legal que faz parte do processo de execução orçamentária e não raro no atual cenário político econômico nacional.

2:74 Os riscos, os imprevistos, eles têm que ser, na medida do possível, identificados na parte do diagnóstico. Então... você tem no diagnóstico ver quais são os fatores que pode comprometer determinado, determinado objetivo e determinadas coisas assim. Então, e você tem que identificar os riscos internos, como os riscos externos. Tem alguns que você não identifica que são catástrofes que podem acontecer. Mas o



diagnóstico, ele tem na medida do possível, buscar identificar todo o que pode comprometer e que já compromete que o projeto vai poder interferir. Vai poder minimizar, e os que você não tem domínio. Não é dum... nem nenhum dos atores aqui não tem domínio. Tá?

2:76 O diagnóstico ele tem que identificar isso, e o planejamento, ele tem que ver se esse risco acontece, o que deveríamos fazer. Então a gente tem que tentar antecipar os riscos e dizer os risco que a gente não vai poder correr de jeito nenhum. Quais são os risco que são... Tem alguns que a gente vai conseguir minimizar, que a gente vai conseguir enfrentar. Então de tal risco acontece a ideia é agir de tal tal tal forma. Mas tem esse que se ele acontece a gente não tem domínio. 2:77 Vou dar um exemplo aqui. A gente trabalha em Moçambique. Um trabalho de mais de 15 anos na cidade de Beira em Moçambique. A gente faz um trabalho em várias comunidades com desenvolvimento social. Coisas assim. Há 15 dias chegou um furacão. E daí? Lá em Moçambique. Noventa por cento da cidade Beira, que era a cidade onde trabava, a segunda cidade do país, acabou! Tudo o que foi feito com essas famílias, que tinham emprego, que tinham conseguido melhorar suas condições de vida. Voltou à estaca zero! Esse é um risco que você não domina. Nunca colocou num projeto "Lá em Moçambique, na Beira... coisas assim. Se amanhã um Furacão chega na Beira destrói a cidade, que vamos fazer? Devemos pensar. Nunca ouvi furação lá, nunca. Foi o primeiro. Houve mais embaixo, mais acima, mas não se pensou...

10:100 Então a gente tinha executado dois anos de projeto, aí o ministério vai e corta o projeto. A gente executou quatro meses, a gente teve que... toda a equipe que a gente tinha, [...]. Então você está lá com a equipe, você monta o planejamento, você divide lá as ações, quem vai fazer o quê, onde, tal. Com quatro meses o que você planejou pra dois anos...

Ivo: Aí eu te pergunto, porque uma coisa que vocês não trouxeram foi a questão da análise de risco, como esse é um risco conhecido...

E5: Então, mas esse é o problema, esse não era um risco conhecido.

Uma das maneiras descritas no PMBOK para se lidar com riscos desconhecidos é a inclusão de uma reserva de gerenciamento no orçamento do projeto. Porém, diante da restrição orçamentária que marca os projetos em questão, conforme apresentado na seção anterior, é compreensível que ela não seja considerada nesses ambientes. Essa não é, no entanto, a única maneira de enfrentar riscos desconhecidos. O PMBOK apresenta o desenvolvimento da resiliência do projeto como uma tendência para enfrentar os riscos emergentes. Isso seria conseguido por exemplo através de processo flexíveis, através de um fortalecimento do gerenciamento das mudanças, da capacitação de equipes, da clareza de objetivos, da revisão frequente de sinais de alerta, do fortalecimento dos canais de comunicação com as partes interessadas e etc. (PMI, 2017a).

Para os riscos individuais do projeto, associado a eventos possíveis e previsíveis, um tipo comum de estratégia de resposta é mitigar, ou seja, alterar o planejamento de maneira a reduzir conter os efeitos do evento, caso ocorra, ou incluir ações que reduzam a probabilidade de ocorrência. Prevenir significa alterar o escopo de modo a eliminar a incerteza para o projeto (PMI, 2017a). Apesar dessas e muitas outras estratégias que podem ser implementadas através das técnicas e processos descritos no PMBOK, o que se observa recorrentemente no discurso

dos entrevistados é uma postura predominantemente reativa diante dos imprevistos, como indicam os seguimentos a seguir.

10:79 Mas do (*projeto*) pra cá, 2012 pra cá, a gente nunca teve problemas que a gente não conseguisse **reverter a situação**. Todos eles foram mais questões operacionais do projeto, que aí com recursos internos ou com parceiros a gente conseguiu...

10:93 ...então quando é a incubadora, aí a gente senta, define, porque muitas vezes isso pode acontecer, como foi no da (*fundação*), no meio do projeto o ministério não repassa, então **ali no meio é que você vai dizer que tem que diminuir, porque no projeto oficial em momento nenhum tem diminuição. A gente inicia com contingência de pessoas, de custeio, tal, e vai até...** mas nesse caso, por exemplo, no meio você tem cinco meses sem repasse de recurso, **aí você tem que no meio diminuir e aí é um problema. Mas a gente nunca faz pensando nessa...** então é sempre um custeio inicial, vai cobrir o projeto todo e a equipe que inicia é a equipe que termina.

Mesmo que a redução no alcance e na dimensão do projeto seja a melhor solução para o caso em questão, é de se supor, pelo conceito PMI de ‘11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos’ que os projetos da economia solidaria poderiam se beneficiar dessa gestão já pelo simples fato de terem pensado e alinhado previamente as ações de reposta, que seriam do conhecimento de todos, evitando que as ações reativas “no meio” sejam necessariamente um problema.

#### 4.2.5. Gerenciamento das partes interessadas

‘Partes Interessadas’ é a tradução do PMBOK para ‘*stakeholders*’, definidos pelo PMBOK como “todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto” (PMI, 2017a). Os processos dessa área de conhecimento visam identificar quem são essas 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. Até mesmo aqueles que eventualmente não sejam apoiadores, mas que podem influenciar ou serem impactados pelos resultados do projeto precisariam ser gerenciados de alguma forma para que não comprometam os esforços do projeto.

Os quatro processos dessa área apareceram recorrentemente em todas as entrevistas. São eles: ‘13.1 Identificar as Partes Interessadas’ (com 11 citações), ‘13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas’ (com 13 citações), ‘13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas’ (com 9 citações) e ‘13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas’ (com

7 citações). Além disso, mais 18 citações foram associadas à área como um todo, englobando todos os processos ou nenhum deles especificamente. Esse resultado expressivo já seria de se esperar pois em tese é compatível com os princípios da Economia Solidária, como o protagonismo das comunidades locais nas atividades de gestão e as decisões coletivas (BONI et al., 2015).

De um modo geral, o que se deduz pelos depoimentos é que a gestão de *stakeholders* é realizada e considerada importante pelos envolvidos, como nos segmentos a seguir.

2:11 Ele (*o projeto*) é desenvolvido com uma diversidade de parceiros, que vai parceiro público, parceiro privado, com as organizações da sociedade civil... [...] 2:17 [...] sempre com a perspectiva de associar vários atores na resolução desse problema. Então não é um problema que a gente vai resolver sozinho, né [...] 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. Então e se não reconhece, tem que trabalhar isso também [...] [E1]

10:15 [...] nesse processo de pré-incubação a gente vai fazer também os contatos com o poder público local e com as organizações locais. 10:44 [...], **a primeira coisa é: identificar o parceiro local** [...] [E5]

Essas falas trazem também uma questão significativa. Os processos PMI sugerem uma dinâmica centrada no time do projeto. Assim, o processo de ‘13.1 Identificar as Parte Interessadas’ é o momento de conhecer, nomear e compreender as expectativas dos interessados. O momento de ‘13.3 Gerenciar o Engajamento’ é o momento de comunicar e trabalhar com as partes interessadas para lidar com questões e promover o engajamento delas. Embora sejam momentos que interajam e se sobreponham, fica subentendido que é algo controlado pela gestão do projeto. E1, por sua vez, deixa claro que em seus projetos solidários, o reconhecimento mútuo entre as partes é fundamental. De fato, para um trabalho associativo, colaborativo, que busque a autogestão, o reconhecimento parece muito mais apropriado do que a identificação. Embora, a identificação esteja também bastante presente em falas como a de E5 em 10:15, a ampliação do termo ‘identificação’ para ‘reconhecimento’ seria uma possível evolução a ser considerada no corpo de conhecimentos existente em GP de forma que se torne ainda mais aplicável aos projetos solidários.

A explicação 6:18 de E3, a seguir, ratifica esse entendimento sobre a importância de tornar os processos tão mais participativos quanto possíveis para que sejam efetivos no campo dos projetos solidários. Ao descrever como faz a identificação completa dos interessados, na forma de um mapeamento, essa organização demonstra certa maturidade. Nas palavras de E3, fica ainda mais evidente a importância de promover o engajamento das partes interessadas para

o sucesso dos projetos sociais solidários. Essa entrevistada explica em 6:73 como a falta de engajamento pode afetar até mesmo o financiamento do projeto, já que parte de seus projetos é sempre financiada por ações das próprias comunidades.

6:18 A gente, dentro dessa metodologia de diagnóstico, tem o que a gente chama de ecomapa, que é exatamente a identificação dessas redes, qual que é o nível de contato que a gente tem, então se são próximas, se são longes, se o contato é bom, se o contato não é bom. E aí nesse **ecomapa a gente avalia aí a própria equipe de comunidade, né? Então os voluntários e os moradores que elaboram esse mapa. A gente consegue entender, inclusive, outras relações, então não só a parceria pro projeto, mas se é uma comunidade**, por exemplo, que tem algum problema fundiário, **a gente entende a proximidade, ou não, com o poder público. O ecomapa busca entender todos os atores que estão envolvidos.**

6:73 Então muitos lugares começaram a ter mais problemas e diminuiu a frequência dos moradores nas reuniões, diminuiu o engajamento deles com os projetos, isso atrasa o cronograma, enfim, e mesmo isso impacta também no nosso financiamento, né?

Em alguns outros segmentos, como os selecionados abaixo, os entrevistados reconhecem as oportunidades relacionadas a um bom gerenciamento de partes interessadas, mas apontando também os desafios para se conseguir o engajamento de todos aqueles que podem ser beneficiados e poderiam contribuir nesse tipo de empreendimento. Um dos principais desafios é descrito por E4 em 8:50 que traz a relevante questão de se trabalhar com pessoas em posição de vulnerabilidade social.

4:76 Já passei, às vezes **eu fico nessa aflição de como levar mais pessoas pra se engajar, participar mais, sem essa coisa que é bolsa**. Às vezes alguns alunos, mesmo que a gente tente não tem outros interesses. Não compromisso, às vezes faltam demais, tá ali, acha legal mas... **a gente consegue.**

4:100 Então se é psicologia, tava lá, psicologia do trabalho, tava fazendo outras coisas, a gente mostrou o (*empreendimento*) pra psicologia do trabalho, então já temos 3 semestres ou quatro que tem **os professores e seus alunos contribuindo na (*empreendimento*), não é questão de recurso, é envolvimento** de professor que tem que teria que dar o estágio supervisionado pra aqueles alunos naquele lugar. A mesma coisa pra nutrição e essa professora da engenharia de produção que também consegue mandar seus alunos pra fazer o laboratório mesmo, e ao mesmo tempo a gente contribuir. Então **o desafio é se a gente conseguisse mobilizar mais os professores...**  
[E2]

8:50 Realmente o que a gente vai falar o que a gente quiser falar porque pra gente é interessante, **é muito cômodo a gente falar**, dentro do nosso local de fala, você, por exemplo, ah eu como funcionário do Estado, tô com meu salário garantido, minhas férias e tal, e é muito tranquilo eu falar isso, **mas e pra alguém que vive talvez abaixo da linha da pobreza precisa levar comida pra casa, precisa inclusive as vezes, justificar pro marido que sim tá dando certo, porque ela tá comercializando, ela tá vendendo, tá dando certo, tá dando fruto, tá dando resultado**. E aí por exemplo, pra gente é fácil, por exemplo, querer cobrar de uma senhorinha dessa que ela simplesmente tem que compreender o que eu tô falando [...]  
[E4]

Essa última fala de E4 retoma a importância dos resultados concretos como instrumento para a promoção do engajamento, o que já havia sido identificado também por meio de E3 no segmento 6.64 analisado na seção 4.2.2. Aparentemente, no âmbito da Economia Solidária, a criação de valor para os interessados é um importante mecanismo de promoção do engajamento. Resultados concretos como a inauguração de um empreendimento que traz retorno financeiro parecem ter esse efeito, assim como as formações que são oferecidas aos envolvidos. As ações formativas e a atuação dos beneficiários como replicadores de conhecimento são supostamente percebidas como benefícios pelos interessados, e costumam ser usados na estratégia de promoção do engajamento.

4:76 A gente tem uma questão formativa que a gente acha que é importante, que trabalha com eles que a academia não é só ensino ali na sala de aula, você aprende muito com a pesquisa, com a extensão, e acho que são aquelas pessoas que conseguem perceber isso. De ter uma relação com os lugares que eles estão e **alguns que são da comunidade ver que tá contribuindo na sua comunidade e continua, alguns a gente consegue ter um engajamento mais forte.**

As chamadas ações formativas fazem parte do que na entrevista E3 foi chamado de “desenvolvimento das capacidade comunitárias” e liga-se à questão da ‘Sustentabilidade’ conforme já identificado na discussão sobre o conceito de projeto em 4.1. Essas conexões, levam à interpretação de que ‘9.4 Desenvolver a Equipe’ visa promover a ‘Sustentabilidade’ do empreendimento e também é um meio para se promover o engajamento. Esse processo 9.4 que visa desenvolver das competências dos envolvidos, equipe e *stakeholders*, aparece reiteradamente em posição central para os projetos da Economia Solidária já que está ligado ao sucesso por essas duas vias. Sustentabilidade e desenvolvimento de capacidades fazem parte da concepção de sucesso para esses projetos, enquanto o engajamento é necessário para viabilizar a participação, um dos princípios e desafios da Economia Solidárias.

O seguimento 2:55 a seguir mostra que a organização em questão planeja de maneira participativa como se darão as relações entre os “atores”. Conforme explica o entrevistado trata-se de um processo que cumpre funções de ‘10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações’ e de ‘13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas’. Esse mesmo segmento reforça a abordagem de reconhecimento mútuo ao invés da simples identificação. Seria aparentemente o princípio da formação das redes de cooperação.

2:55 Então o planejamento participativo não é só planejar ações, mas ele é planejar as relações que existem entre todos os atores que estão envolvidos, né? 2:57 [...] particularmente que são atores que não se conhecem, tem que criara toda essa relação entre esses atores que eles se conhece e se reconhecem. [E1]

Em termos de ferramentas, as entrevistas revelam que os processos do gerenciamento de *stakeholders* apoiam-se bastante nas reuniões. Conforme será apresentado as seções subsequentes, a reunião é uma das ferramentas fundamentais para essa área de conhecimento por proporcionar espaço de interação presencial, onde formam-se e mantém-se as redes de relacionamento, e onde o nível de engajamentos pode ser também monitorado.

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

6:62 Mas, é **a comunicação presencial também é fundamental**. Ela não é só fundamental a nível técnico de execução, mas é fundamental também a nível institucional. Porque as instituições que os representantes institucionais que não estão no dia a dia eles que validaram. São eles que comprometeram a participar, estejam bem a parte do processo. **Essas lideranças institucionais elas têm também que se conhecer. Elas têm que se reconhecer**. Não só as equipes de campo. Então tem duas dimensões aqui: tem uma dimensão técnica para implementar determinadas ações e tem a dimensão institucional onde as organizações **se reconhece do que está sendo fazendo** como contribuem para a sua missão. [E3]

Porém, a presença física das organizações executoras realizando reuniões nos territórios tem um custo considerável, não sendo possível com a frequência desejada. Para manter o engajamento independentemente da distância entre as organizações surge a figura da ‘Militância’. Esse foi um código que emergiu das entrevistas e foi associado às pessoas que compreendem, acreditam e trabalham para a promoção da Economia Solidária. Nas falas de E2 e E5 eles tem um papel importante para gerenciar o engajamento dos demais interessados com os projetos.

4:73 Isso tem na (*organização*), tem uma questão um pouco militante, um pouco da defesa de economia solidária de ficar ali nesse espaço.

10:25 Quando a gente chegar pra fazer as formações, **o cara ia no primeiro dia, no segundo dia já não ia mais pra discussão**. Ivo: Não aparece. E5: Por quê? Ele diz: “eu não quero isso, não. Eu quero trabalhar pra mim, quero montar meu negócio, no máximo pra minha família...”, então beleza. 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. E são esses aí que ficam, que **vão ser esses responsáveis por propagar o restante**, porque nós da incubadora que estamos ali, só fazendo assessoria e fomento, **a gente não está lá no território**. Ivo: Em outra entrevista eu ouvi o termo militância. Você se identifica com isso? Você acha que a militância é suficiente pra manter o engajamento? E5: 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 do 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 a baixa 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

Após descrever as organizações estudadas, esse capítulo de apresentação de resultados começou avaliando até que ponto os processos PMI são utilizados ou aplicáveis à realidade dos empreendimentos solidários. Isso foi feito através de um mapeamento entre citações e os processos de gerenciamento definidos no PMBOK, ainda na parte introdutória do capítulo. Depois disso, a seção 4.1 analisou o conceito de projetos pela visão dos entrevistados e começou a descrever características dos projetos nesse contexto específico. Na sequência, a seção 4.2 aprofundou-se em alguns aspectos relevantes de cada área de conhecimento.

A seção atual 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. Adicionalmente, serão apresentados outros temas correlatos que emergiram na pesquisa, embora ainda sem correspondência no Guia do PMI.

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).

No primeiro caso está associado ao gerenciamento dos riscos, uma vez que o risco é definido como o efeito da incerteza sobre os objetivos do projeto, seja ele negativo (ameaça) ou positivo (oportunidade). Como já exposto anteriormente, o objetivo do gerenciamento de riscos é, segundo o PMBOK, aumentar a probabilidade ou o efeito dos eventos incertos identificados como oportunidades e minimizar a probabilidade e os impactos dos eventos incertos identificados como ameaças. Olhando agora para as oportunidades, uma das estratégias contempladas pelo guia do conhecimento em GP para lidar com elas é compartilhá-las, ou seja, transferir essa oportunidade para um terceiro mais capacitado para tirar o máximo proveito dela

e compartilhar os benefícios. Uma das possíveis ações nesse sentido seria então o estabelecimento de parcerias (PMI, 2017a).

No segundo caso, a parceira está associada ao gerenciamento da qualidade do projeto. O PMBOK explica que as abordagens modernas de gerenciamento buscam a cooperação ao longo das ‘cadeias produtivas’ privilegiando os relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos, para aumentar a capacidade dos envolvidos de criarem valor, aprimorando respostas conjuntas a necessidades e expectativas das partes interessadas, em especial do ‘cliente’ (PMI, 2017a)

Nesta pesquisa as citações indicam que as parceiras são de fato uma forma de buscar capacidades que extrapolam as possibilidades do projeto e de sua equipe, conforme sugerido pelos segmentos transcritos a seguir.

2:49 Então esse planejamento ele é muito atrelado aos compromissos. Eu chamaria as relações de **parceria**. Relação de parceria tanto com uma 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].

6:15 Então a gente tem parcerias locais com universidades, recentemente a gente tá começando uma parceria com Engenheiros Sem Fronteiras. [...] Então pra garantir a excelência nesses projetos, **a gente também busca essas parcerias, caso seja um projeto que a gente não consegue desenvolver.** 6:30 o que a gente fomenta é muito mais que eles busquem parcerias [...] [E3]

10:44 [...] a gente foi, porque lá a gente tinha parceiros que a gente podia contar [...] 10: 102 A gente vai buscar essas parcerias. [E5]

11:4 No ano 2014, considerando os vários projetos em execução na Paraíba, apoiados pela SENAES, os/as catadores/as demandaram das parcerias a possibilidade de participação. Em articulação com a SENAES, entendeu-se que essa atividade poderia ser assegurada pelos vários parceiros. [...]

Pode-se perceber que a ‘parceria’ também está bastante associada a busca, não de fornecedores e clientes em uma cadeia produtiva, mas de *stakeholders*, governamentais ou não, que tenham possibilidade de financiar atividades, eventos ou partes específicas do projeto no intuito de garantir-lhe continuidade ou proporcionar melhorias. Por isso, as ‘parcerias’, tão usadas e citadas por todos os representantes desses ESS aparecem associadas aos códigos ‘Sinergia entre Projetos’ e ‘Ambiente multiprojetos’ apresentados na seção anterior. Com base nos dados dessa pesquisa, pode-se aceitar que realmente o uso de parcerias é uma tendência crescente que faz parte da gestão dos projetos, e útil para a criação de valor, para ajudar a atender às necessidades e expectativas (requisitos) das partes interessadas.



Um código que nitidamente emergiu na análise dos dados foi a ‘Atuação em Rede’. Esse termo ‘Rede’ é mencionado 77 vezes, sem contar os relatórios do PAIES, e é mencionado por todos os entrevistados. Foram criados dois códigos para marcar os segmentos que tratam sobre essa forma de atuação dos ESS. ‘Atuação em Rede’ e ‘Rede de Relacionamentos’ somam 23 citações, uma das maiores magnitudes encontradas. No contexto da pesquisa, a ‘Atuação em Rede’ parece ser uma ampliação da tendência de parceria. Supostamente, conjuntos de parceiros que colaboraram direta ou indiretamente ao longo do tempo e que se reconhecem foram as ‘Redes’.

2:9 Então, esse projeto ele é interessante porque ele iniciou a partir de atividade de projeto, piloto, [...], quando ele era localizada em comunidade de Patos, Pombal, João Pessoa. Hoje ele abrange várias várias regiões do estado. **Ele é desenvolvido através de uma rede de organizações.** Ele tem desdobramento em outros países da África onde a *(omitido)* atua também. **Ele é desenvolvido com uma diversidade de parceiros,** que vai parceiro público, parceiro privado, com as organizações da sociedade civil... Então ele despertou uma reflexão sobre o problema, que no início do projeto a gente queria resolver localmente. Então hoje a gente conseguiu levar toda essa reflexão a um nível mais macro. Então isso é importante. Tem desdobramento no Fórum de Economia Solidária, tem vários desdobramentos... no Ministério Público do Trabalho, que também tem outro fórum lá que envolve outras organizações... Então, para mim é um projeto bastante exitoso [...] [E1]

4:22 Então você tinha até então a Caritas aqui na Paraíba que trabalhava muito bem com catadores. Então sempre que a gente tinha uma demanda de catadores a gente pedia pra Caritas, o pessoal aqui né, precisa ajudar. Porque era eles que tavam trabalhando pra Caritas como catadores. Então não é nem questão de rivalizar, mas eles que tem mais expertise e tavam trabalhando direto, tem toda essa aproximação, então era isso [...]. Do Artesanato alguns outros grupos a gente tinha uma certa ação, mas tinha outras entidades que era o Marista que faziam muito mais essa questão da comercialização de artesanato, de feiras, então a gente ficava muito em parceria com eles. Ficava muito nas finanças solidárias e empreendimentos diversos aí pequenos de incubação. 4:79 Acho que tem muito dessa de uma temática muito, aquilo que a gente começa a trabalhar, que não é mais só um empreendimento, talvez um desenvolvimento territorial como um todo, ou de trabalhar com possibilidade de redes entre os grupos. Então **um projeto ou outro tá sempre tentando fazer essa conexão,** tentando imaginar que não é ações isoladas, mas elas podem, como foi o Ações Integradas talvez muito no início acho que isso ficou bem pra gente, que são o Ações Integradas. Ali tinha ações pros catadores e artesãos, você tem um momento, que nem as redes deles, ou tinha ações comuns, sempre pensando nessa forma integrada. **Então um ou outro projeto sempre o que a gente faz tá pensando nesses grupos que já estão e quem mais a gente pode agregar.** E são temas muito próximos... Temáticas né, e outros projetos que se integram por isso, acho a temática. [E2]

13:2 Atuar em rede tem se revelado uma estratégia eficaz para a ampliação de oportunidades para os catadores(as) de materiais recicláveis.

27:1 A REDE CATA PB, composta por 14 Empreendimentos Econômicos Solidários – EES, formados por catadores/as de materiais recicláveis da Paraíba, nessas 3 regiões – Zona da Mata, Agreste e Sertão, matém seu projeto piloto na região agreste, na cidade de Campina Grande.

29:1 Objetivo: Fortalecer a rede de Catadores na Paraíba – articulando e facilitando sua inserção em eventos e atividades do projeto e da economia solidária no Estado da Paraíba.

30:1 O Projeto de Ações Integradas de Economia Solidária (PAIES) vem buscando atuar em consonância com a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), outra parceira da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes) no Estado, responsável pela execução do Projeto Mobilização, Inclusão e Formação de Catadores no Município de João Pessoa: uma experiência necessária. Cada parceira executa seus projetos específicos, buscando atender suas metas. Mas atividades com objetivos comuns são realizadas em parceria, no intuito de somar esforços e potencializar resultados. Por exemplo, a organização dos empreendimentos na região da Zona da Mata para atuação em Rede. Apresentamos neste relatório quatro atividades realizadas em conjunto de março a maio de 2017.

Embora o tema não apareça no PMBOK na mesma proporção em que foi encontrado nos dados da pesquisa, ele encontra respaldo entre no Guia de Conhecimento do PMI. Nele a ‘Rede de Relacionamentos’ (*networking*) é apresentada como uma ferramenta/técnica do grupo das ‘Habilidades Interpessoais e de Equipe’ aplicada aos processos de ‘4.4 Gerenciamento do conhecimento’, ‘10.2 Gerenciamento das comunicações’ e ‘13.4 Monitoramento do engajamento dos *stakeholders*’. Nesses contextos o *networking* inclui as redes sociais on-line, a interação social informal e os fóruns. Ele cria condições para compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos. A Rede de Relacionamentos faz alusão à forma dos envolvidos desenvolverem contatos e explorarem interesses e atividades entre si. Elas são reconhecidas como meios que facilitam a solução de problemas e a construção de apoio para o trabalho do projeto, melhorando o desempenho (PMI, 2017a).

O que se desprende do paralelo entre o significado das redes nos dois contextos é que no meio dos projetos da Economia Solidária as redes, mais do que habilidades interpessoais, são uma forma de articulação entre projetos. Nesse ponto esta pesquisa reconhece a oportunidade de o tema ser desenvolvido também na esfera da governança dos projetos, do gerenciamento organizacional de projetos, da definição e da configuração de portfólios e programas. O que se sugere aqui é um desdobramento da Rede de Relacionamentos. Para além de seu uso como ferramenta/técnica, seus efeitos sobre o relacionamento entre projetos deveriam ser mais bem compreendidos.

Apesar de observada essa ampliação dos efeitos do uso do *networking*, não se deve diminuir a relevância de seus aspectos ligados ao uso das redes sociais on-line. O que o PMBOK traz como outra ‘Tendência Emergente’ do Gerenciamento de Projetos chama ‘Computação Social’ é também constatada entre os dados da pesquisa.

2:58 Bom, os canais de comunicação que evoluíram bastante nesses últimos anos, né com as novas tecnologias, tudo isso. **O canal de comunicação, vamos dizer tradicional era um planejamento formalizado.** E além disso atas. Atas que vão registrar todo o processo para ficar bem claro e tudo isso... Hoje. Mas a gente sabe que isso que não é suficiente. [...] 2:60 Então tem que ter uma comunicação. Então

hoje as redes sociais ajudam bastante. **Todo os nossos programas aqui têm grupos de WhatsApp**, onde as pessoas colocam as informação vinculada ao objetivo que elas têm em comum. [...] 2:61 Então **hoje as novas tecnologias sociais elas ajuda bastante nessa questão do do particularmente do monitoramento**. Então, e permita ao líder, é um... que vai que é o papel de ver um pouco se o processo está funcionando de forma adequada, de identificar, de notificar alguém: "Ah! Esse aqui não tem, não está passando a informação. Será que não está fazendo?". Então chama atenção também. Dá alguns sinais que permitam que permite avançar. [E1]

6:69 Bom, a gente tem o Facebook, que a gente consegue... **Com os moradores das comunidades é mais o Facebook do que o Instagram, na verdade. Eles usam muito mais o Facebook**. Então a gente também **usa bastante essa ferramenta, pra comunicação**, divulgação dos projetos, entre as comunidades mesmo e o WhatsApp. **O WhatsApp é pra comunicação, todas as comunidades têm um grupo de WhatsApp** com moradores, então **eles sabem quando tem reunião, qual é a pauta, quando tem projeto**. Então essa é a **ferramenta** principal, assim, do trabalho. [E3]

10:53 Tanto que agora a Coopsol está fazendo e a gente está ajudando, a gente criou acho que 12 sites, 15 redes, né? Páginas no Facebook, tal, [...], porque eles não tinham nada, né? Então assim, como é que faz pra entrar em contato com esse povo, meu Deus? [E5]

A ‘Computação Social’ é reconhecida pelos sujeitos pesquisados como um método de comunicação, tal como no PMBOK. São “diferentes abordagem 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. Nota-se pelo discurso de E1 no segmento 2:58 transcrito anteriormente que a computação social assume um papel considerável também na documentação do projeto e no seu monitoramento e controle, particularmente através do aplicativo WhatsApp.

Essa percepção converge com outra importante a respeito dos projetos na economia solidária: a precariedade da documentação. Embora a questão tenha sido abordada na pergunta PEn1 (vide protocolo de entrevista no Quadro 1 do Apêndice A), as referências ao tema nas respostas são geralmente evasivas. O que se encontram são referências a atas e respostas aos editais. Não formam encontradas menções a registro de planos de gerenciamento para as áreas específicas, registros de mudanças, medições, registros de riscos, registros de *stakeholders*, relatórios de status e progresso etc. Os relatórios do PAIES mostram muito mais como registros de atividades ou atas do que como relatórios de progresso ou status.

Ainda que a insuficiência de documentação se justifique por um traço comum às abordagens ágeis de GP, há que se lembrar que a falta de documentação foi identificada pelo IPEA como uma das três principais dificuldades dos EES para alcançar linhas de crédito oficiais e se financiarem (SILVA; CARNEIRO, 2016). Talvez seja essa uma das razões que explique

por que é comum a execução financeira não ficar com a entidade de apoio da ES. Além disso, para o PMI os registros dos projetos são ativos dos processos da organização (PMI, 2017a). A criação de uma memória externa aos indivíduos pode tornar as organizações menos vulneráveis à perda do conhecimento tácito armazenado nas pessoas (PATAH; CARVALHO, 2012). Sem ela, as organizações perdem conhecimento aos perderem pessoas, conferindo maiores proporções ao problema da rotatividade, conforme sugere E2 na sequência da fala 4:40 transcrita anteriormente na seção 4.2.1.

Outro traço dos projetos da Ecosol que emergiu das entrevistas, que se alinha com a mentalidade ágil de GP e que encontra correspondência no corpo de conhecimentos do PMI, entre as ‘Tendências e Práticas Emergentes’ do Gerenciamento dos Recursos do Projeto são as ‘Equipes auto-organizáveis’. São equipes que funcionam na ausência de um controle centralizado. A importância da figura do gerente é relativizada, passando a mais facilitador do que autoridade. São equipes que se adaptam continuamente ao ambiente em constante mudança e acolhem feedback contínuo (PMI, 2017a).

4:96 [...] **you não tem uma dependência de uma pessoa para resolver tudo**, então às vezes você tem decisões que sabe, que se toma ali, autonomia mesmo pra a gente dar essa autonomia pros técnicos naquilo que eles são responsáveis. **A gente vai tomar as decisões coletivas** na nas reuniões, mas nos momentos tem essa iniciativa [...]. Mesmo aquela pergunta, me vê como coordenador sim, na hora dos problemas todo mundo corre. Mas essa decisão coletiva do dia a dia que cada um pode tomar a gente tenta fortalecer. [...] 4:98 É, tentar ser auto-gestor. **Essa é uma reflexão que às vezes dificulta, quem chega fica esperando mandar fazer alguma coisa, depois dessa imersão vai entrando e vai fazendo proatividade vamos tentar**, um tipo de formação nesse sentido que a gente busca com os grupos e quer também fazer isso na **auto-gestão**. Então acho que a busca não que sejamos ato-gestorários porque tem as dificuldades, mas a busca pela auto-gestão [inaudível 1:21:30] seria um ponto, acho que um ponto positivo. [E2]

6:31 [...] então a gente marca com uma média de uns dois meses de antecedência, pra as equipes conseguirem se organizar [...] 6:35 E aí já mostra pra gente o quanto eles já se apropriaram mesmo daquele projeto, **o quanto eles conseguem se organizar entre eles**, algumas vezes não, então os moradores realmente ficam esperando o (*omitido*) chegar pra fazer e aí gente entende que precisa realmente fortalecer isso um pouco mais e algumas vezes a gente tem dificuldade, mesmo os voluntários estando lá no dia, de moradores aparecerem, então depende muito da comunidade, muito mesmo e aí são N fatores que influenciam. [E3]

As três tendências emergentes do PMI identificadas na pesquisa (parcerias, computação social e equipes auto-organizáveis) e suas ligações com códigos subjacentes aqui descritas estão representadas na Figura 11, ao final desta seção. Percebe-se em 4:98 que a auto-organização das equipes está intimamente ligada à autogestão, um dos princípios centrais da economia solidária.

6:21 Então a gente busca a autogestão nas comunidades. Então toda essa metodologia sempre envolve essa capacitação, essas... porque toda metodologia busca que eles consigam desenvolver isso sozinhos. [E3]

A constatação de que a tendência de equipes auto-organizáveis, reconhecida pelo PMI, é uma realidade perfeitamente conciliável com o princípio da auto-gestão leva a uma outra associação parecida que também se verifica na análise dos dados: a compatibilidade entre o gerenciamento de projetos e a ‘Participação’, a ‘Participação democrática’. Estes foram dois códigos muito parecidos que emergiram na análise de conteúdo. Não eram códigos previstos a posteriori, porém juntos apareceram em 24 segmentos, o que pode ser considerado uma recorrência forte. Em comum, ambos os segmentos demonstram que de fato as decisões emanam das equipes e *stakeholders*, porém surgiram como dois códigos distintos pois algumas citações fazem referência direta à democracia.

Para o PMI a participação das equipes agrega conhecimento aos processos e fortalece o compromisso dos envolvidos. Isso é ainda mais importante em projetos que experimentam alto grau de mudança, característica dos ambientes ágeis. A participação das partes interessadas adequadas está entre os objetivos do processo ‘13.3 Gerenciar o engajamento dos *stakeholders*’. Facilitação e Votação estão entre as ferramentas e técnicas descritas pelo PMI e são usadas em diversos processos justamente para se alcançar a participação efetiva dos envolvidos.

A tendência na direção de equipes auto-organizáveis, o processo de gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* e as ferramentas/técnicas de facilitação/votação parecem ser os pontos que integram a gestão de projetos e a democracia no contexto da economia solidária, como se compreende a partir dos seguimentos a seguir.

2:24 Então, os **princípios da educação popular**, os princípios de Freire, todo um processo que são mais participativa para a gente é isso que **norteia toda nossa abordagem identificação do projeto como implementação do projeto** [...] 2:55 Então o **planejamento participativo** não é só **planejar ações**, mas ele é **planejar as relações que existam entre todos os atores** que estão envolvidos, né? [E1]

2:114 Quem faz um projeto não é o arquiteto, é quem mora nele. Então um arquiteto ele é a mesma coisa que a gente faz com as comunidade. É ajudar a pessoa concretizar suas ideias e despertar sobre determinadas coisas que aqui poderia ser assim... Então, entender um pouco. Então isso é... é um mesmo trabalho. [E1]

4:29 [...] que todas as decisões a gente tem reuniões semanais com toda a equipe pra tomar as decisões [...] 3:33 Então tenta fazer decisões coletivas tenta se ser também uma organização da economia solidária onde as decisões são coletivas, democráticas nesse sentido, então sempre é. [E2]

6:4 [...] a gente monta uma mesa de trabalho, que atuam voluntários e moradores, e nessa mesa de trabalho a gente desenha um plano de ação, a gente faz um **diagnóstico participativo e desenha um plano de ação em conjunto com os moradores**, pra eles entenderem quais são as problemáticas que a própria comunidade entende que é prioritária, e quais são as possíveis soluções, e aí o (*omitido*) atua no sentido de dar

um empurrãozinho, pra que eles tragam essas soluções pra própria comunidade. 6:12 Cada mesa de trabalho, então **cada comunidade desenha o seu próprio plano de ação**, então sai da mesa de trabalho... 6:16 Mas sempre **qual o projeto, o que vai ser feito, sai nesse momento, quando é feito o plano de ação a partir do diagnóstico, então pelos moradores e a equipe de voluntários que atua na comunidade.** [E3]

8:8 [...] **envolvimento da comunidade é uma das lógicas**, por exemplo, dessa metodologia. Sem o envolvimento da comunidade muito desse passos a passo, por exemplo, ele não vai andar [...] 8:30 [...] elas decidem, os empreendimentos decidem. 8:40 [...] até porque nos negócios de economia solidária, não somos nós que decidimos, nós dialogamos com eles e eles decidem. [E4]

4:52 Os grupos participam com a gente da elaboração ou da execução desses, e aí é uma relação que às vezes não é tão simples. Então você pensou uma coisa, na discussão viu na discussão com eles que era outro caminho, **então tranquilo acho que é natural de adequar isso, ou seja, de tipo de ação que iria fazer.** [...] 4:53 [...] a gente não vai propor, a gente vai **construir** com elas aonde vai ser esse lugar.

Esses últimos segmento 4:52 e 4:53 trazem à tona a questão da mudança. Essa citação indica que o processo de construção democrática de um plano, com a participação dos envolvidos, pode não ser um processo linear e naturalmente implicará um volume de mudanças supostamente maior do que um plano pensado “de cima para baixo”, nas palavras de E1. Porém a ‘mudança’ (código com 9 citações) parece ser bem aceita no ambiente dos projetos solidários, como evidenciam os segmentos a seguir.

2:113 **Se não houver (mudança) não é um projeto. Não é um bom projeto.** Projeto, projetar... esse a grande dificuldade que a gente tem aqui com algumas organizações é ter um... Projeto é projetar. Então **a gente projeta uma ideia em um determinado momento com suas informações. Outro momento que a gente pensa o projeto, que a gente implementa o projeto** sempre tem um prazo. Tá? Então, mesmo se não tiver prazo, tá? **O projeto ele não pode ser no final o que você pensou no início. Se é exatamente o que você escreveu**, você entregou o mesmo produto, vamos ver uma garrafa de café, daqui a seis meses eu te entrego a garrafa de café. Exatamente o desenho que eu fiz pra você. **Significa que quando você fez aquilo não aprendeu nada. Esquisito.** [E1]

4:50 **É comum (a mudança)**, a gente sabe que **qualquer projeto**, qualquer programa você coloca, mas **ele é bem situacional.** 4:52 Os grupos participam com a gente da elaboração ou da execução desses, e aí é uma relação que às vezes não é tão simples. Então você pensou uma coisa, na discussão viu na discussão com eles que era outro caminho, então tranquilo acho que **é natural de adequar** isso, ou seja, de tipo de ação que iria fazer. [E2] **É uma de adaptação do momento** que a gente tava, a gente tinha um certo objetivo, mas isso vai nos levar na discussão, pensar outros lugares.

A predisposição para lidar com a mudança é uma indicação clara que nesse aspecto os projetos em foco tendem para abordagem ágil do gerenciamento. Nesse tipo de abordagem “os membros da equipe determinam como os planos e componentes devem ser integrados” (PMI, 2017a, p. 74). Em um ambiente adaptativo, o controle do planejamento detalhado é delegado à equipe. O foco da coordenação passa a ser “formar um ambiente de tomada de decisão

colaborativo e garantir que a equipe tenha capacidade de reagir a mudanças” (PMI, 2017a, p. 74).

A interpretação de que os projetos da economia solidária representam um ambiente adaptativo e que a sua gestão é mais alinhada com as abordagens ágeis de gerenciamento no que se refere ao controle de mudanças condiz com a constatação de que apenas uma citação foi identificada para o código ‘4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças’, estando ela associada a ‘Aditivos’ com mais duas citações. Pode-se concluir que esse é processo 4.6 praticamente não é aplicável no contexto em análise.

Participação e mudança trazem à discussão mais alguns aspectos conceituais a respeito dos projetos. Por serem empreendimentos únicos, empreendidos para alcançar resultados exclusivos e inéditos, eles têm graus diferentes de incerteza e complexidade. Para lidar com essas características de incerteza e complexidade os projetos na realidade são planejados progressivamente, isto é, são planejados com um grau de detalhamento de vai aumentando com o passar do tempo, na medida em que mais informações vão sendo conhecidas. Uma técnica iterativa associada ao planejamento adaptativo, progressivo é chamada de ‘Planejamento em ondas sucessivas’, definida no PMBOK. Esta parece ser uma técnica adotada nos projetos estudados, como indicação alguns dos segmentos associados a esse código:

4:55 É um pouco assim, a gente fez, acha tranquilo porque é desses momentos, sempre tem, desse exemplo eu mostrava até hoje de como a gente tem que voltar, é uma coisa natural porque a gente começa... **como os grupos entendem, replanejamos e pensamos...** [E2]

10:89 No projeto você já tem todas as datas previstas de ações que vão acontecer, né? Seja por semestre, seja por... e aí isso. **Você destrincha nas reuniões mensais.** [...] 10:41 Então a gente **sentava mensalmente pra fazer o planejamento,** era... 10:57 Então a gente muda o planejamento, né? **Que na verdade vai ser um complemento,** [...] 10:90 Isso só vai ser **destrinchado ainda mais na reunião semanal ou mensal,** né? [E5]

Enquanto o PMBOK simplesmente apresenta o planejamento por ondas sucessivas como uma técnica ligada ao planejamento, do cronograma principalmente, Floricel et al. (2014) reflete sobre ela à luz da “*practice turn*” das ciências sociais apresentada na seção 2.1.2 desta revisão de literatura. Para ele a elaboração progressiva é antes de tudo uma reação à racionalidade das decisões econômicas e financeiras, tal como concebida pela teoria da decisão. Esse autor nega essa perspectiva segundo a qual as decisões são tomadas imaginando visões alternativas de futuro e escolhendo caminhos a partir de probabilidades. O planejamento não seria, portanto, uma sequência de escolhas entre projeções de futuro. Os riscos não poderiam ser compartilhados, contratados e controlados com base em cálculos de incertezas.

Para Floricel et al. (2014) a elaboração progressiva foi a reação dos profissionais contra o superdimensionamento da racionalidade de decisões e de suas consequências negativas. Trata-se de um planejamento interativo e flexível, que acompanharia a construção de viabilidade e da captação de apoios políticos. Dessa forma, uma elaboração progressiva tende a substituir conflitos por colaboração na solução de problemas. Essa seria a lógica que levou ao desenvolvimento das abordagens ágeis. Ou seja, a dificuldade de se antecipar resultados em projetos complexos, em ambientes dinâmicos, tende a trazer os compromissos para um horizonte mais próximo faz com que os avanços ocorram em pequenos incrementos sucessivos, o que depende de uma intensa comunicação e interação entre os envolvidos. Isso de fato parece ocorrer nos projetos solidários, haja visto o intenso uso de reuniões presenciais, conforme será evidenciado na próxima seção 4.4 específicas sobre Ferramentas e Técnicas.

Com isso, antes de encerrar a apresentação das tendências e práticas emergentes observadas nesta pesquisa, cabe resgatar o início desta seção, que identificou a expressividade dos códigos relacionados a 'Parceiras' e 'Atuação em Rede' (*networking*) entre as partes interessadas para comentar sobre como esses achados dialogam com as referências selecionadas na literatura. Alguns dos autores que mais dedicaram atenção ao *networking* foram Nanthagopan et al. (2016) e Prasad et al. (2013).

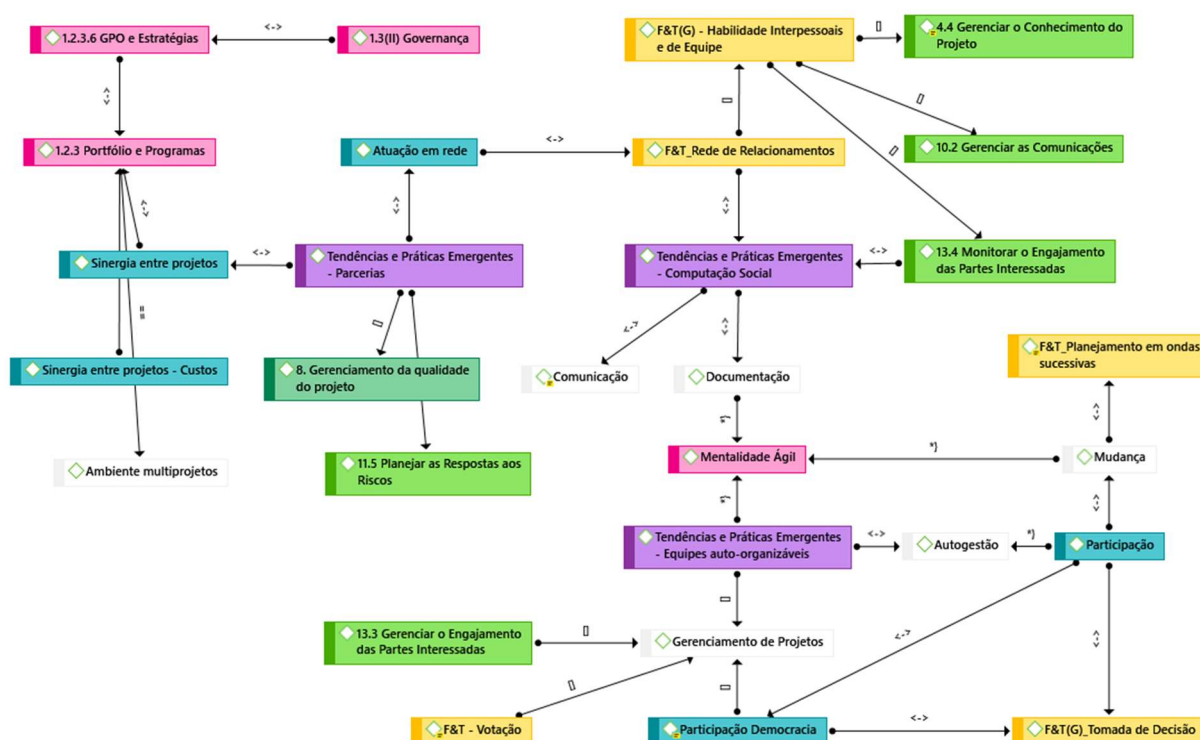
O resultado da pesquisa de Prasad et al. (2013) é um conjunto de orientações sobre como a integração e a interação da equipe, as comunicações e as redes de relacionamentos entre as partes interessadas atuam nos processos de gerenciamento de projetos e interferem nos resultados, podendo ajudar a construir reputação e angariar fundos para o projeto. Da *social network theory* (teoria das redes sociais) o autor traz o conceito de capital social, o qual pode ser avaliado pelo mapa dos relacionamentos que conectam indivíduos uns aos outros. Características dessa rede de relacionamentos podem ser associadas ao conhecimento, influência e poder do indivíduo. Formar redes de relacionamento com as comunidades e os diversos stakeholders pode ajudar o time do projeto a se comunicar, coordenar esforços e obter apoios para o projeto.

O autor esclarece ainda que esse não era um constructo relevante na literatura de gerenciamento de projetos. O que condiz com o fato de constar no PMBOK como 'tendência emergente'. Prasad afirma ser possível medir o constructo através da confiança entre as comunidades beneficiárias e a organização executora, lembrando que trata-se de um estudo para projetos de ajuda para o desenvolvimento em países emergentes. Conclui sugerindo que o *networking* que se estabelece com as comunidades beneficiárias do projeto impacta positivamente na reputação e diminui os custos do projeto.



Para além de uma ferramenta na gestão de projetos, Nanthagopan et al (2016) lembra que a atuação em rede e a colaboração são características da mais recente geração de organizações não governamentais que buscam o desenvolvimento local ou global. De acordo com seu estudo, a colaboração advém de relacionamentos confiáveis e é vital para o sucesso do projeto. Por isso, o desenvolvimento de redes de relacionamento melhora o desempenho dos projetos na medida em que as organizações melhoram o recebimento de informações e conhecimentos. O *networking* se revela como uma nova capacidade social e colaborativa em gerenciamento de projetos e é apresentada com uma das mais importantes para o sucesso, já que é através dela que se poderá realizar uma alocação de recursos organizacionais e de equipe apropriada nas comunidades beneficiárias. Ela tem uma dimensão formal e uma informal.

Os resultados da presente pesquisa permitem concordar com Nanthagopan et. al (2016), concluindo que mais do que uma simples ferramenta, como hoje é tratado no PMBOK, o *networking* pode ser melhor trabalho se compreendido como capacidade social e colaborativa, esta de relevante importância para os projetos na economia solidária. Essa seria mais uma contribuição da prática dos projetos sociais solidários para o PMBOK.



**Figura 11 - Rede de Códigos ligados a Categoria de Tendências e Práticas Emergentes.**

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

#### 4.4. Ferramentas e Técnicas

Essa seção continuará relatando os resultados e trazendo os significados associados aos segmentos destacados, sempre fazendo o paralelo com o corpo de conhecimentos do PMI, agora a partir do uso de 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 nesse 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.

Durante a análise de conteúdo, os segmentos que indicavam o uso de alguma dessas ferramentas foram marcados com códigos de mesmo nome. O resultado foi que no discurso dos entrevistados pode-se identificar ao menos uma ferramenta/técnica para cada uma das categorias definidas no PMBOK. A quantidade total de ferramentas/técnicas citadas espontaneamente entre as respostas às diversas perguntas foi relativamente pequena. Foram identificadas referências ao uso de apenas 14 das 131 descritas pelo PMI. Isso representa um uso efetivo de pouco mais de 10% das possibilidades conhecidas.

Além dessas 14, duas outras formas de se trabalhar as informações do projeto foram identificadas e consideradas como possíveis ferramentas/técnicas próprias dos projetos da ES, ainda não descritas no Guia do Conhecimento atual. Elas são listadas em um grupo específico na tabela de resumo a seguir (Tabela 3). A Figura 12 mostra o mesmo agrupamento em uma visão esquemática com alguns relacionamentos a mais.

O que se pode perceber 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. Embora não citada explicitamente é possível compreender que a votação está presente em alguns momentos. Entre as habilidades interpessoais e de equipe, o gerenciamento de conflitos aparece de forma relevante. 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).

**Tabela 3 - Códigos associados a ferramentas e técnicas**

Grupo / Categoria	Subgrupo	Código	Magnitude
Ferramentas e Técnicas	01 - Coleta de Dados	Benchmarking	2
		Brainstorming	1
	02 - Análise de Dados	SWOT	4
	03 - Representação de Dados	Gráficos Hierárquicos	1
	04 - Tomada de Decisão	Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos	2
	05 - Comunicação	Apresentação	1
	06 - Habilidades Interpessoais e de Equipe	Liderança	9
		Gerenciamento de conflitos	6
		Rede de Relacionamentos	2
		Facilitação	1
	07 - 'Não Agrupadas'	Financiamento	9
		Reuniões	9
		Planejamento em ondas sucessivas	5
		Protótipos	1
	08 - Próprias da ES	Plano de Ação	4
		Imersão	1

Fonte: elaboração própria com os dados da pesquisa.

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]

27:6 [...] isso resultou em uma discussão fervorosa. [...] A técnica do (*projeto*), além de mediar o conflito, provocou uma reflexão sobre a comunicação e sugeriu a comunicação prévia entre os envolvidos num caso como este, para buscarem soluções conjuntas.

Quando o entrevistado E4 menciona que “tenta mediar” pode-se imaginar que um maior domínio sobre as técnicas de gerenciamento de conflitos seria apropriado para o contexto.

A ‘Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos’ ficou evidenciada nos dois segmentos a seguir:

2:42 Então, a gente está tentando estudar um pouco a viabilidade de atuar. Então, tanto viabilidade contextual dos atores, das parcerias... Viabilidade financeira porque a organização ela tem que buscar sua própria sustentabilidade, tá? 2:67 Quando a gente estuda a viabilidade institucional, de acordo com a missão, quando a gente avalia a viabilidade econômica, então "a gente tem condições?" mesmo se não é monetário, mas a gente tem condição, e a viabilidade do tempo. [E1]

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).

A ‘Facilitação’ que está entre às habilidades interpessoais e de equipe aparece bastante ligada à ‘Liderança’ e, nas palavras de E3 (na citação 6:32 a seguir), por vezes ligada também ao ‘Gerenciamento de Conflitos’. Aparentemente os entrevistados reconhecem a importância da liderança, porém sem associá-la ao Gerente do Projeto. Ao contrário, percebe-se que a liderança pode ser situacional e emerge dentre as partes interessadas. O papel dessa liderança evidentemente não é autocrático, mas possivelmente interativo, facilitador. A facilitação é a capacidade de orientar um evento de grupo (decisão, solução ou conclusão). O facilitador é quem proporciona a participação dos envolvidos guiando o grupo na direção da compreensão mútua, é quem preza para que qualquer contribuição seja considerada e para que as conclusões do grupo sejam adequadas para situação do projeto e aceitas por todos (PMI, 2017a). Encontram-se entre os seguimentos analisados evidências de que oficinas, dinâmicas de grupo e ‘rodas de diálogo’ são usadas com técnicas de facilitação.

2:52 Então tem que sempre ter **um líder, né, que vai monitorar esse planejamento, que vai facilitar esse planejamento**, para, realmente fechar o ciclo que vai dar sustentabilidade, que vai permitir a esse projeto acontecer. [E1]

4:97 Mesmo aquela pergunta, se me veem como coordenador, sim, na hora dos problemas todo mundo corre (*para mim*). Mas essa decisão coletiva do dia a dia, que cada um pode tomar, a gente tenta fortalecer.

6:32 Então a gente trabalha assim, em **algumas comunidades tem uma liderança definida**, então a **presidente da associação ou uma referência que os moradores reconhecem** como referência, nesse diagnóstico a gente identifica isso também, então quem são as pessoas que são reconhecidas pelos outros moradores. Mas é no processo da mesa de trabalho que **a gente tenta potencializar outras pessoas que têm esse potencial de liderança** e a gente também é muito aberto pra qualquer pessoa que queira participar. 6:33 Muitas vezes nas comunidades existe um **conflito entre lideranças**, então tem duas lideranças na comunidade, uma não gosta da outra e aí a gente sempre... e aí abre também aos voluntários e aí entra a equipe de contratados, que vai dar um suporte pra essa **gestão dos conflitos** também, que existem, pra gente não interferir na dinâmica da comunidade. Então esse é um cuidado que a gente busca ter. A gente tenta fazer com que essas lideranças trabalhem junto, explicando que é pra um bem maior e que elas tentem deixar essa rivalidade pra fora desse espaço, mas quando não é possível a gente às vezes divide a comunidade em dois, 6:34 **então trabalha com uma liderança em uma parte, outra liderança em outra parte**, então a gente vai tentando contornar ou atuar sem também interferir, sem tomar partido de um lado, sem, enfim, sem realmente interferir nessa dinâmica. [E3]

6:39 E aí nisso entram alguns outros projetos que a gente trabalha, então dentro desse fortalecimento das lideranças, a gente faz alguns encontros regionais, nacionais, com as lideranças comunitárias. Então são lideranças de várias comunidades, de vários estados do Brasil. [E3]

8:72 É diluído (*o papel da liderança*) e é importante. [E4]

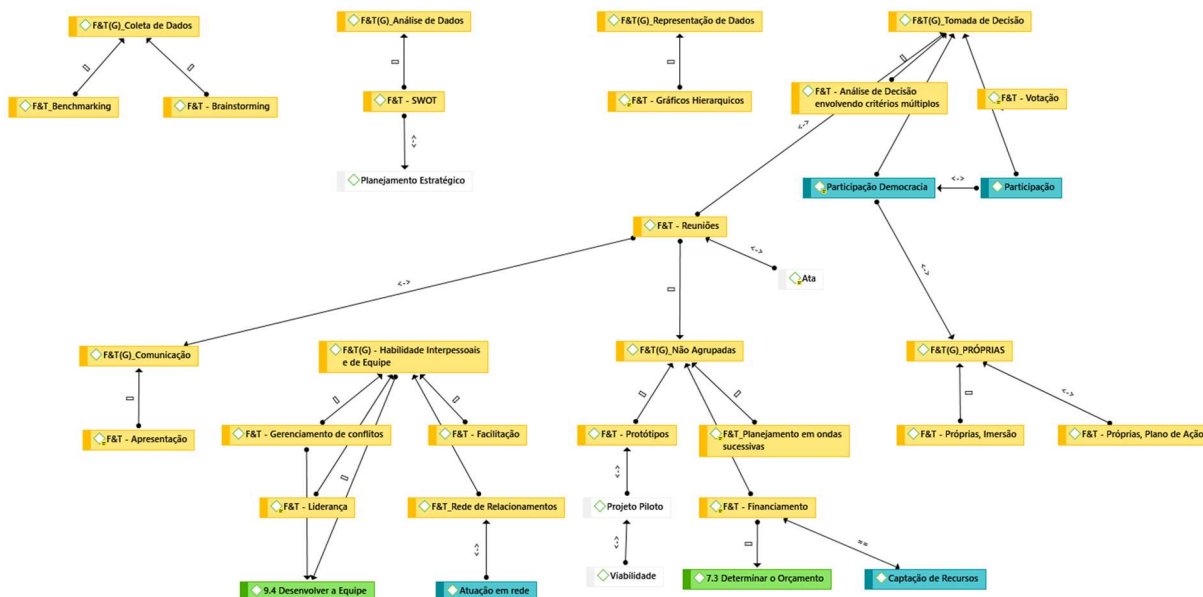
10: 50 Na assembleia, aí eles escolhiam algumas pessoas que viriam representando esse grupo numa reunião, por exemplo. [E5]

O que se percebe com relação à liderança é que ela pode mudar de acordo com a situação, ela tem um papel importante na recuperação de eventos negativos e é bastante fomentada entre todos como parte do processo ‘9.4 Desenvolver a Equipe’.

Pelas características que se colocam, como as deliberações coletivas (10:50) e decisões democráticas, por exemplo, é possível compreender que as reuniões então entre as ferramentas mais utilizadas. De fato, o código ‘Reuniões’ aparece é bem expressivo, com 9 citações associadas a ele. Nos projetos da Economia Solidária, a reunião está intimamente associada às comunicações do projeto e ao processo de tomada de decisão. Tanto assim que as ‘Atas’ são um dos poucos documentos citados durante as entrevistas e referenciados como expressão do planejamento, indicando que a construção das ideias, bem como as decisões, ocorrem nesses fóruns.

Outras ferramentas e técnicas do rol do PMBOK foram identificadas dentre os segmentos codificados e estão representadas na Figura 12, no entanto, sem volume suficiente ou características próprias que justifique uma repercussão maior nesta análise. É interessante notar, contudo, duas formas de se trabalhar informações que foram mencionadas, porém não encontram correspondência no PMBOK. Trata-se a ‘Imersão’ em campo, como forma de coleta

de dados e ‘Plano de Ação’. O plano de ação é uma conhecida ferramenta utilizada na gestão da qualidade, porém sem nenhuma menção no PMBOK. Seu uso nos projetos solidários e sua correspondência no PMBOK poderia ser objeto de uma investigação mais específica.



**Figura 12 - Rede de Códigos ligados a Categoria de Ferramentas e Técnicas.**

Fonte: elaboração própria com base em dados da pesquisa.

Com o intuito de estimular uma reflexão nos sujeitos de pesquisa a respeito do uso de técnicas e ferramentas de gerenciamento em seus projetos, a parte final do roteiro de entrevistas foi uma parte mais estruturada na qual algumas ferramentas de categorias diversas foram citadas e lhes foram oferecidas alternativas a fim de classificar seu nível de conhecimento a respeito delas e também sondar por suas reações e predisposição para o uso, caso as conhecesse. O objetivo de apresentar essa listagem de ferramentas era também sugerir, na parte final da entrevista, o tipo de informação que se buscava e ver se, a partir dos exemplos, os entrevistados lembravam de outras ferramentas ou técnicas. O resumo do resultado pode ser visto na Figura 13 a seguir.

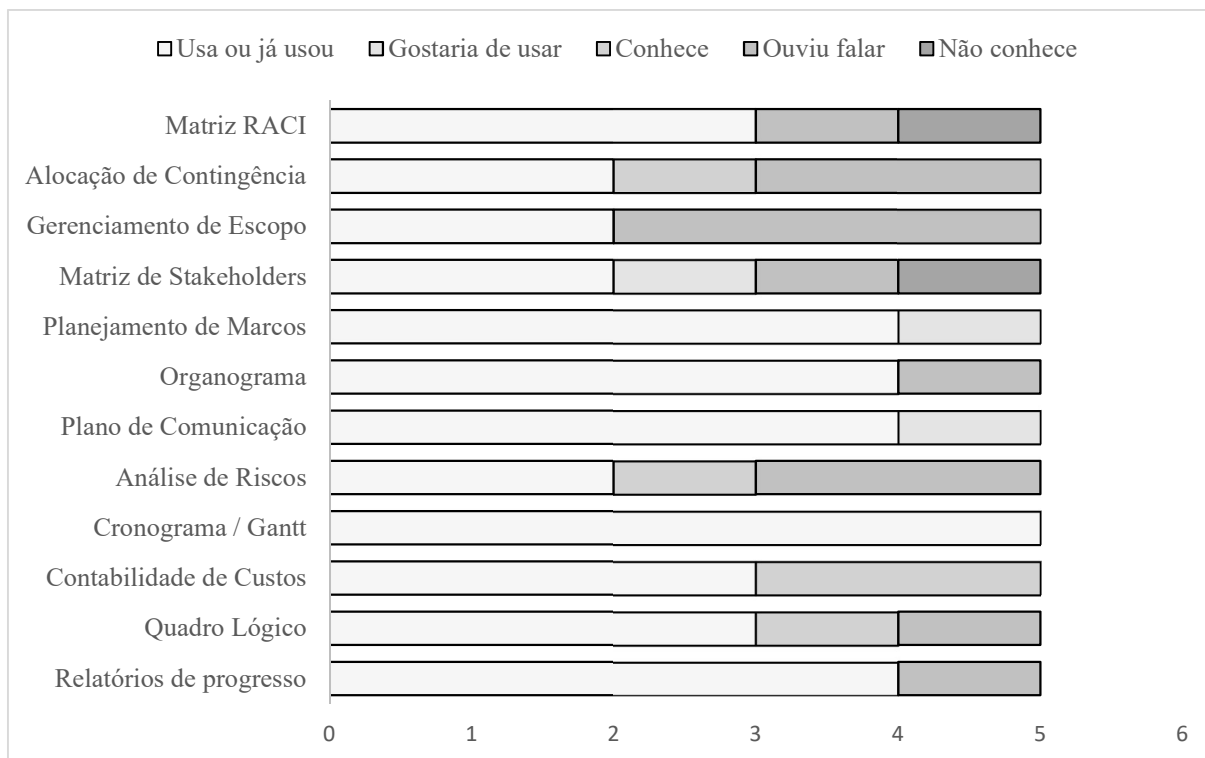
A lista de ferramentas citadas foi definida com base nos resultados de Golini et al, (2015). Correspondem às ferramentas mais comuns no terceiro estágio de maturidade em gestão de projetos que ele identificou a partir de um estudo quantitativo com ONGs no contexto dos projetos de desenvolvimento internacionais. É nesse terceiro estágio, entre 4 possíveis, que se enquadraram a maioria das ONGs por ele pesquisadas. Aqui nesta pesquisa cada um dos 5 entrevistados respondeu se ‘não conhecia’, se ‘já tinha ouvido falar’, se ‘conhecia’, se ‘usava ou já tinha usado’ ou se ‘gostaria de usar’ a ferramenta.

O que se percebe é um predomínio de atitudes favoráveis em relação ao uso das ferramentas e técnicas apresentadas. Ao responder que usavam ou já tinham usado uma ferramenta, muitas vezes os entrevistados manifestavam a intenção de ampliar o uso, possivelmente reconhecendo sua utilidade. Outras vezes não reconheciam-na imediatamente pelo nome, mas somente depois de uma breve descrição. Apenas 2 das 60 respostas apontam para o desconhecimento da ferramenta ou técnica. Ou seja, ainda que não tenham total familiaridade com as nomenclaturas e com o uso, os dados desse breve questionário sugerem que não há uma rejeição quanto ao uso das ferramentas e técnicas tradicionais. Pelo contrário, nota-se uma predisposição para o uso, apesar de não estarem no foco da prática de gestão desses projetos, haja visto que não foram mencionadas espontaneamente nos momentos anteriores da entrevista.

Em uma escala de 0 a 5, onde 0 significa que nenhum respondente usa determinada ferramenta e 5 significa que todos usam a ferramenta, o conjunto de ferramentas apresentado é em média utilizado por 3,17 respondentes. Essa informação é condizente com os achados de Golini et al. (2015) em que as ferramentas do terceiro estágio de maturidade em GP eram utilizadas em um nível entre 2,99 e 4,67 numa escala de 1 a 5. Esse conjunto de ferramentas apresentou um forte impacto positivo na performance externa dos projetos por ele estudados. Esse paralelo permite supor que o atual uso de ferramentas nos projetos sociais solidários é suficiente para proporcionar-lhes os resultados satisfatórios.

Contudo, pode-se notar também na Figura 13 que ‘Análise de Riscos’ e ‘Alocação de Contingência’ estão entre as ferramentas menos usadas, o que coincide com a baixa utilização da área de Gerenciamento de Riscos já identificada no mapeamento da Figura 9 na introdução deste capítulo 4. Utilizadas apenas por dois respondentes, é nessas ferramentas que os resultados da presente pesquisa mais se distanciam da realidade dos projetos das ONGs estudados por Golini et al. (2015).

Outro ponto em que se observa um certo distanciamento de resultados é no uso do Quadro Lógico. Enquanto na presente pesquisa apenas 3 respondentes afirmaram usá-lo, na pesquisa de Golini et al. (2015) ela foi uma ferramenta com nível 4,23 de utilização. Esse resultado, associado aos escassos comentários dos entrevistados, contraria também os resultados encontrados pelo mesmo autor em outra pesquisa (GOLINI; LANDONI, 2014), na qual afirma ser esta a técnica mais amplamente utilizada no contexto dos projetos de desenvolvimento. Analogamente, em projetos de economia solidária, Marier-Bienvenue et al. (2017) também identificou esta como sendo a ferramenta mais citada para se gerenciar escopo, o que parece não se repetir no âmbito local coberto pela presente pesquisa.



**Figura 13 - Resumo da parte estruturada da entrevista sobre o uso de ferramentas**

Fonte: elaboração própria com dados da pesquisa

Depois dessa porção final da entrevista, quando questionados se mais alguma ferramenta ou técnicas lhes vinha à mente, foram lembrados: o brainstorming, a análise SWOT, as entrevistas, auditorias e sistemas de informação. Para o PMI esses últimos seriam na realidade parte dos fatores ambientais internos à organização e não uma ferramenta propriamente dita, diferentemente das demais lembradas pelos integrantes da pesquisa, as quais de fato são apresentadas como ferramentas no PMBOK.

O *brainstorming*, especificamente, é apresentado pelo PMI simplesmente como uma técnica de coleta de dados e criatividade, que pode ser ampliada através do uso de técnicas de grupo nominal. Aparece algumas vezes associada a condução de reuniões. Ela é indicada para aplicação em diversos processos, especialmente na definição de escopo e na identificação e na resposta aos riscos. Nanthagophan et al. (2016), por sua vez, dedicou um importante espaço em sua pesquisa a essa ferramenta. Ele a considera um recurso tácito de time do gerenciamento de projetos baseado no compartilhamento informal de conhecimentos, ao lado das conversas casuais, da contação de histórias, das visitas a campo, dos treinamentos práticos e do aconselhamento, entre outras. São atividades que acontecem nas interações sociais dos times de projeto. Ele ressalta que que outros estudos já associaram esse tipo de recurso à melhor pontualidade do projeto.



O que Nanthagophan et al. (2016) chamou de visitas de campo e treinamentos práticos (*field visits e on-the job training*) pode ser associado a “imersão em campo” que apareceu entre as entrevistas desta pesquisa. São também, de acordo com o autor, recursos tácitos da capacidade de time para gerenciamento de projetos. No segmento a seguir, percebe-se a utilização da imersão como ferramenta no processo ‘13.1 Identificar as partes interessadas’. Entende-se também que é uma forma prática de lidar com o desafio da rotatividade de membros envolvidos com os projetos ligados à universidade.

4:18 **Todos os nossos projetos têm isso**, que a gente fala que **o primeiro momento é o de imersão**, que é o da pré-incubação de sentir [...] 4:20 mas sempre no início um pouco nessa questão da imersão. A imersão, se for esses programas que é de bolsa de extensão aqui sempre tem um rodízio muito grande de alunos, esse semestre tá, o outro se forma e vai embora, então sempre eles, os primeiros dois meses **os meninos vai lá, vai pra comunidade, vai pro grupo, vai aprender, a gente vai discutindo economia solidária, daqui a pouco você entende. É um pouco de imersão mesmo pra, a gente coloca nesse sentido.** Do (*projeto*), essa formação da equipe acho que levou um pouco desse momento da pré-incubação que primeiro foi entender quem que era, quem ia ser os beneficiários. [E2]

#### 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 e importantes para ajudar a responder às questões de pesquisa.

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.

2:21 [...] não usar a palavra 'ferramenta' **eu vou a palavra abordagem. Porque cada situação é um caso.** [E1]

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]

6:5 [...] meu papel é garantir que toda essa nossa metodologia, esse modelo de trabalho, que teve essa alteração há alguns anos, que a gente consiga replicar isso em todas as sedes, **garantindo o mesmo modelo em todos os locais**, independente das diferenças regionais. Então, **claro, a gente precisa adaptar uma coisa ou outra, de acordo com a região, trabalhar na Bahia é diferente de trabalhar no Rio**, que é diferente de trabalhar no Paraná. Então a **gente tentar entender essas diferenças locais, mas mantendo o mesmo método e o mesmo foco**. [...] 6:6 Essa metodologia foi desenvolvida pelo escritório internacional, que fica no Chile. [...] 6:7 [...] eles desenvolveram essa metodologia a partir de estudos sobre capacidades comunitárias, a partir de um estudo mais amplo sobre o tema, mas a metodologia foi desenvolvida pelo escritório.

6:46 [...] **a gente tem o processo**, a gente tem consciência do processo, **mas a gente lida com pessoas, né?** [E3]

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]

10:8 [...] a gente tem uma metodologia de incubação, que **são três momentos: pré-incubação, incubação e desincubação** ou pós-incubação, que é como a gente chama. Esses três momentos são justamente esses [...] 10:60 Ivo: **Quando é a passagem de uma pra outra? Existe isso definido? E5: Pra nós é o momento da inauguração**. [E5]

Uma das coisas que se pode extrair desses relatos é que de um modo geral os entrevistados reconhecem benefícios no uso de metodologias e procuram se apoiar em alguma. Nota-se, contudo, em diversos momentos, como destacado entre os negritos, o cuidado das suas falas em frisar que a metodologia, seja ela qual for, não se sobrepõe aos aspectos humanos e à identidade local dos grupos que participam dos projetos. Entre os benefícios do uso de uma metodologia mencionam a manutenção de uma memória organizacional e uma padronização de abordagens que já se mostraram bem-sucedidas. Seria uma forma de disseminação da “*expertise*” mencionada por E4. Tanto E4 como E2 sugerem, conforme ilustrado por esses segmentos, que o uso de uma metodologia facilita a condução dos empreendimentos por caminhos que já se mostraram efetivos.

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, como “passo1, passo2 e passo 3” ou “pré-incubação, incubação e pós-incubação”. 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 do mesmo. 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).

Outra constatação relevante quando se analisa a concepção dos entrevistados sobre metodologia é a associação desta ao 'Edital'. Fica evidenciado ao longo da análise, como ilustrado no segmento 8:7 que os editais que oferecem recursos de financiamento cumprem um importante papel na disseminação de abordagens de gerenciamento. É possível que esse seja um dos fatores que influencie a falta de uma maior padronização de metodologias entre os projetos sociais. Essa é uma hipótese que eventualmente poderia ser investigada em pesquisas futuras com foco específico no conteúdo de editais. Independentemente de promoverem a padronização ou não, as metodologias condicionadas pelos editais parecem trazer benefícios percebidos pelos interessados.

A ideia de metodologia esteve associada também ao código 'Sistematização', palavra usada como um sinônimo de 'institucionalização', ou seja, foram códigos associados aos segmentos que expressavam a intenção de tornar o conhecimento, a capacidade de gestão, as lições aprendidas intrínsecos aos processos internos, visando criar independência em relação aos conhecimentos individuais. É a mesma ideia que está por traz da área de conhecimento do 'Gerenciamento da Qualidade do Projeto', que "oferece suporte às atividades de melhoria

contínua de processos quando realizadas em nome da organização executante” (PMI, 2017a, p. 271). Os segmentos a seguir ilustram esse significado:

2:82 ... e tem um quarto elemento que é importante, que é a **sistematização**. E a sistematização de que? **Como o processo foi desenvolvido?** Como foi feita a **memória**, tá, é **uma coisa muito importante. Quais são as boas práticas e as lições aprendidas?** Desse projeto. Dessa parceria. Desse contexto. Então as boas práticas são as coisas que deram certo e que **podem ser reproduzido**. [E1]

4:87 Um pouco de sistematização pra gente ver o que que **realmente é o legado** dessa, do (*projeto*), do que que a gente conseguiu avançar. [E2]

Essas relações entre códigos que aqui se observam corroboram com a visão de Patah e Carvalho (2012, p. 182) quando utilizam o termo “sistemática de projetos” para se referir a gestão de projetos como a aplicação continuada de um conjunto quer seja de métodos, ferramentas ou modelos os quais permitam à organização institucionalizar práticas seguras para seus projetos.

Ainda com relação a metodologia e a sistematização do conhecimento, uma fala específica de E5, o segmento 10:87 transcrito a seguir, mostra que, ao contrário do que poderia se supor, uma organização tipicamente ligada à Economia Solidária e disseminadora dos seus princípios não é avessa ao uso de ferramentas de *software*. Ao contrário. Uma pesquisa ao referido site mostra uma quantidade expressiva de projetos sendo elaborados, controlados, acompanhados e incrementados usando recursos tradicionais como relatórios de status, cronogramas etc. A principal marca da ferramenta, no entanto, é a abertura para a colaboração, para a construção coletiva, para a participação de diversos membros na construção das informações.

10:87 Não, é no Excel. Porque isso, inclusive, foi uma das coisas que dentro do (*projeto*), quando a gente estava discutindo com os empreendimentos, que a gente viu que é necessário, e na época eu até fiz uma conversa com um menino que estava fazendo Ciência da Computação na FPB, numa particular, que **a gente não conseguiu trazer ninguém de Ciência da Computação pra poder fazer, que é desenvolver um *software* de gestão de projetos, que a gente só conseguiu achar um pra começar a fazer os bancos comunitários usarem** em 2014, eu acho. A gente teve um encontro, que foi o encontro da Teia da Diversidade, na UFRN, em Natal. Que juntou os pontos de cultura, incubadoras, **várias organizações de todo o Brasil, com foco na economia criativa e com os pontos de cultura.** [...] E aí lá existe um ***software* que foi desenvolvido, *software* livre chamado Corais.org. O Corais é uma plataforma justamente de elaboração de projetos sociais e gestão de projetos sociais.**

Considerando todos os depoimentos que trataram sobre metodologia, ferramentas e técnicas, pode-se dizer que os projetos sociais solidários são mais propensos a adotar algumas

técnicas simples do que se concentrar em metodologias estruturadas e analíticas, a exemplos do que concluiu Golini (2015) em seu estudo com projetos de ONGs para o desenvolvimento internacional. Por outro lado, a mesma analogia entre projetos de desenvolvimento internacional e os projetos da Ecosol não parece apropriada quanto a necessidade de metodologias e ferramentas específicas. Ao contrário do que Golini concluiu em outro estudo (GOLINI; LANDONI, 2014) a Ecosol parece não carecer de metodologias novas e dedicadas.

Karrbom Gustavsson e Hallin (2014) argumentam que o gerenciamento de projetos em qualquer contexto é a seleção, escolha e combinação de várias ferramentas que permitam lidar com as situações e gerenciar o projeto da melhor maneira possível, independentemente de classificações como *hard* ou *soft*. Essa ideia está compreendida no conceito de ‘*tailoring*’ utilizado pelo PMI. No atual ponto de análise dos dados dessa pesquisa já se pode interpretar que o PMBOK oferece uma estrutura e uma gama de ferramentas e técnicas suficiente para uma boa gestão dos projetos sociais solidários. O que parece ser muito específico e mais importante para os praticantes da gestão de projetos sociais solidários é o ciclo de vida, mencionado nos segmentos 8:7 e 10:8 reproduzidos anteriormente nessa seção.

Não obstante, é possível concordar com Marier-Bienvenue et al. (2017) quanto ao enquadramento dos projetos sociais solidários na categoria de projetos predominantemente *soft* por serem projetos que objetivam a transformação social e o desenvolvimento humano, envolvendo um grande número de *stakeholders*. Ao mesmo tempo é possível reconhecer que são projetos que se identificam com a mentalidade ágil em alguns pontos, como por exemplo por fazerem amplo uso da comunicação oral e presencial, por confiarem em equipes auto-organizáveis, e por valorizarem o desenvolvimento do conhecimento por meio da aprendizagem interativa (KARRBOM GUSTAVSSON; HALLIN, 2014).

Em termos de ‘Documentação’, apesar de 9 referências associadas a esse código pouco se pode conhecer a respeito da maneira como os projetos são registrados ao longo do seu ciclo de vida. A única característica que fica realmente clara a partir dos depoimentos é a utilização de ‘Relatórios’ (7 citações) e ‘Atas’ (13 citações). Se tomados como referência os relatórios do projeto que compuseram o corpus dessa pesquisa, a análise do conteúdo desses documentos evidencia que eles próprios se assemelham a atas. Conforme já identificado na seção 4.3, não são relatórios de progresso, com registro da situação do projeto, identificação de riscos e ponderações sobre próximos passos. Esses relatórios muito se assemelham a registro de eventos e têm aparentemente a função de documentar a ocorrência do evento para fins de comprovação da utilização das horas técnicas que precisam ser remuneradas.

Os segmentos a seguir sugerem que algumas organizações os encaram como uma obrigação burocrática exigida pelo financiador. No segmento 8:82, por exemplo, o entrevistado relata que sem a existência de uma autoridade superior que demandasse, não existia relatório. É interessante lembrar que as abordagens ágeis de gerenciamento de projetos costumam dar pouco valor à documentação. Outro entrevistado, contudo, referindo-se ao mesmo projeto, reconhece que foram os relatórios que viabilizaram visibilidade e espaço político para o projeto. É o caso de E2 na citação 4:89.

10:37 [...] e a cada seis meses você **tem que mandar um relatório parcial pro Ministério** do Trabalho, né? Então você tinha que fazer, por exemplo [...] No relatório constava o número de formações, quantas pessoas, se eram homens, mulheres, qual o empreendimento.

8:82 Então essa saída da secretária e não ter tido uma secretária por pelo menos uns nove meses, oito, nove meses, gerou essa, muito disso daí. Não tem relatório, não utilizou algumas ferramentas, elas foram, por exemplo, irrelevantes.

4:89 Uma coisa que eu tô trabalhando em cima é um pouco dessa relação, da importância (*do projeto*) pra constituição da secretaria. É através do (*projeto*), porque você tinha uma diretoria dentro do Estado. Essa diretoria pega esse programa com dois milhões, vai ter um resultado, mas na eleição do (*governador*) **a gente mostra, porque faz relatório, mostra alguns resultados**, e ele se sente e coloca uma secretaria executiva. [...] E pra mim a secretaria é importante para condenar suas diversas ações no Estado.

Outras organizações, por outro lado, relatam a elaboração de relatórios com uma função um pouco mais ampliada e demonstram uma um pouco mais de primazia na elaboração, como ilustram os segmentos a seguir. Deduz-se que todas elas se apoiam muito nos relatórios, embora o nível de sofisticação dessa ferramenta varie de acordo com grau de maturidade da organização.

2:64 Temos os relatórios. Então é o... os relatórios o que está acontecendo. Agente tem o modelo do relatório. Tem vários quesitos muito simples né... os fatos determinantes no mês que se destacou, depois o que foi realizado dentro do que estava previsto, os desdobramentos disso... As vezes uma coisa aqui vai abrir outras portas. As dificuldades encontradas e medidas tomadas, e as perspectivas para depois. Bom, são modelozinho de relatório que a gente utiliza. [E1]

6:42 A gente faz, então a gente tem relatórios de todas as comunidades, então os relatórios **são preenchidos pelos próprios voluntários**. Então tem lá atividade, o que teria desenvolvido, por que não foi, quem participou, quem não participou, quais foram os problemas enfrentados, enfim, a gente faz esse relatório. [...] 6:45 Esse relatório diz pra gente também se a gente tá tendo um sucesso e se a gente vai continuar na comunidade, então já começa um próximo ciclo de diagnóstico e elaboração de projeto e tudo mais.

E2, no final da fala 4:89 aponta ainda a importância da Secretaria de Estado na coordenação dos projetos, entre outras ações. Se a Secretaria ou o Ministério têm o poder de

determinar a documentação dos projetos e se têm poder de coordenação, há indícios para crer que esses órgãos centrais da administração governamental poderiam atuar como *Project Management Office (PMO)* ou Escritório de Gerenciamento de Projetos, na disseminação de boas práticas para os projetos sociais. O PMBOK define o PMO como uma estrutura organizacional com funções de suporte, direção e controle. Dessa forma ele tem a possibilidade de fazer recomendações sobre a gestão, conduzir transferência de conhecimento sobre gestão, orientar, aconselhar e treinar, coordenar comunicação entre projetos e recomendar o uso de ferramentas, modelos e metodologias (PMI, 2017a).

As perguntas do grupo PEn3 na parte final do protocolo de entrevista sondavam de maneira aberta quais os principais desafios ligados à gestão dos projetos. Após responder sobre as diversas áreas de conhecimento em GP, os entrevistados tinham a oportunidade de fazer uma reflexão livre, à luz de tudo que já haviam relatado, sobre quais eram seus maiores desafios à frente dos projetos. Os segmentos a seguir resumem algumas das principais respostas e também outros desafios expressos naturalmente ao longo das entrevistas, mas que ainda não foram tratados nas seções anteriores

Entre eles, os segmentos 6:61 e 10:22 trazem uma das questões mais pertinentes e próprias da economia solidária.

6:61 Esse, na verdade, é um desafio bem grande que a gente tem, é a nossa [inaudível 00:49:15] complexa que a gente tem que resolver, porque **os dois tempos têm que casar, né? Tanto o de execução dos projetos, de forma participativa, que enfim, tem um tempo diferente de execução, quanto a captação de recursos, que tem também o seu tempo e as suas dificuldades, e a gente precisa ter isso em consideração.** [E3]

10:22 Então nesses dois anos, independente do tempo do território, a gente tinha que fazer. Em dois anos a gente tinha que implantar cinco bancos comunitários. Então essa metodologia que a gente tem, pela lógica de Singer, dos outros autores, bicho... ah, Remígio agora, por exemplo, terminou o (*projeto*) há uns dois anos, Remígio ainda não inaugurou, **porque quem tem que inaugurar o banco são eles, é a comunidade:** “bicho, agora dá pra inaugurar, a gente já tem contato suficiente com os comerciantes que vão aceitar, a gente já mobilizou, a gente já sabe como é que funciona a circulação de moeda, a gente já fez todo o processo, agora a gente inaugura o banco”. **A gente está esperando Remígio dizer isso. Mas pelo projeto, acabou o projeto. Não dá. Então existe um projeto das incubadoras, das entidades de apoio, que tem prazo, início, meio e fim muito curto, e a gente tem que fazer um projeto com planejamento do território.** [E5]

Essas citações expõem a dificuldade de os projetos lidarem com dois ou três tempos distintos. O tempo estimado para realização das atividades previstas e planejadas deve se ajustar ao prazo de vigências dos financiamentos. Especialmente nos casos de financiamentos públicos, o prazo para conclusão dos projetos é bastante vinculado às ações governamentais. Assim

sendo, dificilmente serão superiores a três anos, tendo em vista que o orçamento público é anual, mas apoia-se em um planejamento plurianual de quatro anos, o mesmo prazo de um mandato executivo, ainda que não coincidente.

A maior restrição e maior desafio, no entanto, parecem vir do tempo de formação e amadurecimento do “território”. Como já exposto anteriormente, na seção 4.1 que tratava sobre o conceito de projeto no contexto analisado, o desenvolvimento das capacidades dos grupos envolvidos aparece intimamente ligado ao sucesso do projeto. Ou seja, independentemente do resultado concreto que motiva a execução do projeto, a formação dos grupos envolvidos, a transferência de conhecimento, de uma “metodologia”, de um saber fazer que lhes proporcione independência na autogestão de seus empreendimentos parece ser uma prioridade. Aparentemente as formações, as ações educativas são necessárias para as comunidades consigam fazer parte da gestão dos projetos, efetivamente participar das decisões e futuramente assumir seus empreendimentos.

Segundo o que os entrevistados explicam, o tempo para essas formações é bastante subjetivo e um grande desafio para esses projetos, já que a condição socio-educacional dos interessados por vezes não lhes permite a dedicação necessária ou um aproveitamento adequado. Sem uma boa formação desses grupos, a chamada ‘Sustentabilidade’ dos empreendimentos, pode ficar comprometida, como explica E4 nos segmentos a seguir.

**23:2 A cada dia chega novos grupos de artesanato e é necessário que passem por formação sobre o que é Economia Solidária.**

8:13 Muitas das vezes a gente tem pessoas que vivem muito, **tem a questão da educação que é questão da educação tanto escolar quanto da educação financeira** porque se interpassam, enfim. Então muitas das vezes na recepção, acho que tem essa dificuldade **talvez da compreensão.** [...]

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... 8:44 [...] **de 50 (cinquenta), 10 (dez) empreendimentos, eu chutaria até 8 (oito), de 8 (oito) a 10 (dez) empreendimentos compreenderam** [...] 8:49 [...] “a gente fala e vocês não entendem” e aí uma delas falou assim, “Ah (*omitido*), eu acho que **é porque quando vocês estão falando, eu tô mais preocupado com a feira.** O que são as feiras? Nós organizamos geralmente algumas feiras [...] 8:54 [...] **numa formação dessa ela deixa de estar produzindo,** primeiro ela deixa de estar produzindo, segundo **pra alguém que vive abaixo da linha da pobreza ela tá gastando uma passagem de ida e uma passagem de volta. A depender da formação tem alimentação, como é que ela vai se alimentar, entende?**

8:80 [...] **conseguir ter um empreendimento que ele seja autossustentável** [...] [E4]

A ‘Sustentabilidade’ como colocada pelos entrevistados pode ser entendida como a capacidade dos projetos prosseguirem independente da atuação das entidades de apoio, ou então



dos empreendimentos inaugurados prosperarem com seus próprios meios. Por isso, como coloca E5 na fala 10:22 apresentada anteriormente, a ‘Sustentabilidade’ é um desafio mas também uma forma encontrada pelos empreendimentos para não se extinguirem caso esse alinhamento de tempo, de cronogramas não seja possível. As ações de formação, podem ser entendidas, portanto como uma estratégia para se mitigar eventuais atrasos ou perda de recursos, de forma que se esses eventos de risco ocorrerem a consequência seja minimizada pela atuação dos próprios interessados já empoderados uma capacidade de gestão em empreendimentos solidários.

Banihashemi (2017) formulou a sustentabilidade como resultante de três dimensões: ambiental, econômica e social. Aqui nos projetos sociais solidários pouco se ouviu sobre a dimensão ambiental. A sustentabilidade aparece mais associada às dimensões econômica e social. Entre os resultados de sua pesquisa Banihashemi identifica o envolvimento do “cliente” e a gestão do conhecimento como fatores críticos para o sucesso da incorporação da sustentabilidade na gestão do projeto. Esse resultado parece estar e linha com a pratica dos projetos da Ecosol que tanto se apoiam nas ações formação para difundir e produzir conhecimento a fim de conferir sustentabilidade aos empreendimentos.

Silvius e Schipper (2014) em uma extensa revisão de literatura consideram a sustentabilidade um tópico emergente no campo da gestão dos projetos e reforçam a importância dos projetos na criação de “práticas de negócios” mais sustentáveis. Para esses autores, considerar a sustentabilidade na gestão de projetos implica realmente desviar o foco do gerenciamento da tradicional restrição tripla “tempo, orçamento e qualidade” para os impactos “social, ambiental e econômico” (MARTENS; CARVALHO, 2017; SILVIUS; SCHIPPER, 2014, p. 63). Eles apoiam uma mudança de paradigma onde o projeto, mais do que entregar resultados, deve assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade. Segundo Martens e Carvalho (2017) o efetivo gerenciamento de *stakeholders* está entre os fatores que implicam em mais sustentabilidade.

Voltando à questão do financiamento, é compreensivo o predomínio de financiamento público para os projetos da Economia Solidária haja visto que esses projetos foram fortemente incentivados por políticas públicas de geração de trabalho e renda. Alguns dos segmentos que discorrem sobre os desafios dos projetos sociais solidários evidenciam o quanto são dependentes das políticas públicas, as quais também figuram entre os principais desafios para os projetos nessa área.

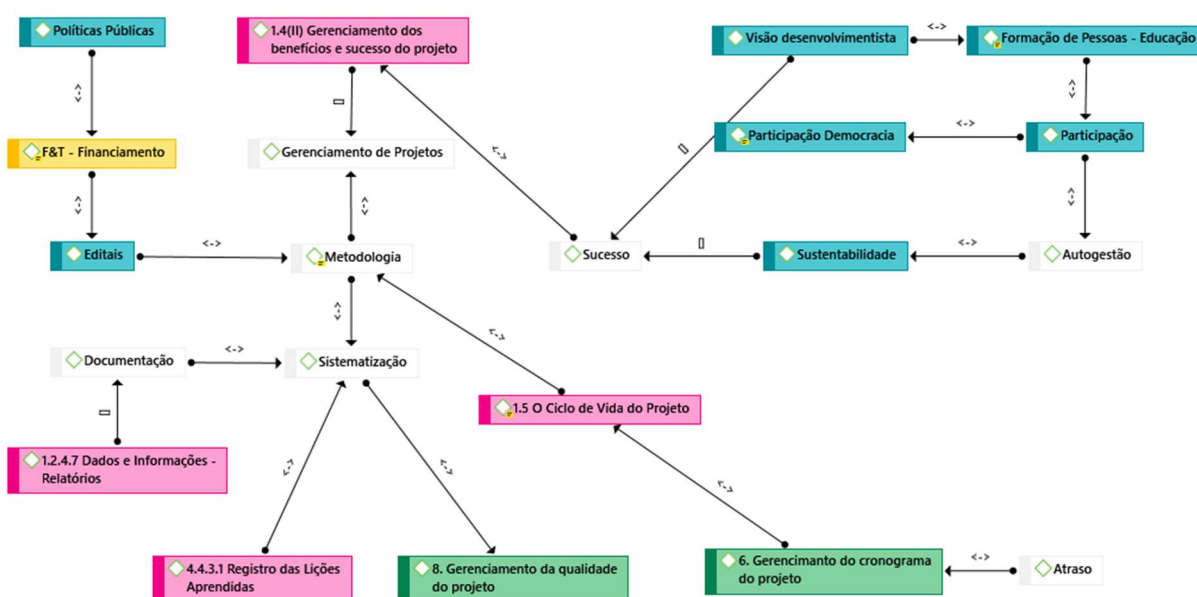
2:112 Mas eu acho que **o desafio maior é onde a gente precisa avançar mais e contribuir mais para influir e contribuir no controle social das políticas públicas.**

8:81 Se for colocar na lógica de como política pública, eu acho que tanto aqui quanto em qualquer outro lugar, **se a gente for colocar o volume que é aplicado de recurso numa política pode inclusive solucionar até a questão hoje**

10:86 Tem vários fatores, né? Mas um deles ainda é fazer, porque nesse caso **a gente está discutindo a economia solidária também como política pública e o estado brasileiro precisa entender que essa é uma lógica viável de implantação dos territórios.**

33:5 É latente a necessidade de estimular e oferecer infraestrutura, além de assessoramento que possibilitem ao trabalhador acessar os programas sociais e **políticas públicas** de inclusão produtiva **através de instalação de equipamentos e espaços** destinados ao planejamento da produção, a comercialização e ao fomento das compras institucionais, possibilitando uma melhoria de qualidade de vida dos trabalhadores do campo, assim como, assegurar uma alimentação saudável essencialmente produzidas pelas populações tradicionais, agricultores familiares, quilombolas e grupos de mulheres, melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores do campo.

45:6 **A viabilidade econômica e a sustentabilidade desses empreendimentos requerem a promoção de ações e políticas** que favoreçam o acesso aos mecanismos de comercialização, ao financiamento adequado e aos conhecimentos técnicos para a melhoria dos processos de produção, comercialização, consumo e finanças solidárias.



**Figura 14 - Rede de Códigos ligados a Categoria de Singularidades e Desafios**

Fonte: elaboração própria a partir de dados da pesquisa

Já caminhando para um encerramento, a Figura 14 representa os principais relacionamentos entre códigos trabalhados nesta seção. Na sequência, o Quadro 12 reúne de maneira sintética as principais conclusões oriundas dos resultados discutidos ao longo de todo o capítulo.

Aspecto estudado	Conclusões a partir dos resultados
CONCEITO de projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empreendimentos exclusivos e temporários;</li> <li>• Meio de captação de recursos;</li> <li>• Linha de financiamento;</li> <li>• Meio de ação para concretização de políticas públicas de geração de trabalho e renda;</li> <li>• Materialização do planejamento na resposta a editais. Confunde-se com Termo de Abertura e Plano de Gerenciamento;</li> </ul>
CARACTERÍSTICAS dos projetos na Economia Solidária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento das aquisições irrelevante;</li> <li>• Gerenciamento de <i>stakeholders</i> e da integração intensamente utilizados;</li> <li>• Dentro da integração, a gestão do conhecimento é um dos processos mais relevantes. Transferência de conhecimento e aprendizagem são temas recorrentes. São considerados fatores de sucesso e utilizados como ação de resposta ao risco, visando a sustentabilidade;</li> <li>• Na execução, dedica-se grande esforço ao processo de desenvolver a equipe;</li> <li>• Enfrentam dificuldade com a conciliação de prazos. Há preocupação com o controle das entregas, porém pouca ação de planejamento de cronograma. Oportunidade para incorporação da abordagem ágil;</li> <li>• Grande recorrência do código ‘gestão financeira’. Complexidade devido às exigências de múltiplos financiadores;</li> <li>• Clara identificação de uma organização executora. Possibilidade de execução financeira terceirizada;</li> <li>• Uso menos intenso dos processos de monitoramento e controle. Busca pelo controle social;</li> <li>• Coexistência de diversos projetos em torno dos mesmos benefícios de longo prazo. Reconhece-se uma governança própria de colaboração entre projetos correlatos;</li> <li>• Grande rotatividade de equipe;</li> <li>• Encerramento mais voltado a aspectos orçamentários do que para a aceitação dos interessados;</li> <li>• Significativa dependência de financiamento governamental. Risco de descontinuidade de repasses;</li> <li>• Têm como desafio engajar pessoas em posição de vulnerabilidade social;</li> <li>• Identificam-se com a mentalidade ágil ao <ul style="list-style-type: none"> <li>• apoiarem-se na comunicação oral e presencial;</li> <li>• confiarem na auto-organização das equipes;</li> <li>• encararem a mudança com naturalidade;</li> <li>• praticarem planejamento adaptativo, em ondas sucessivas;</li> <li>• distribuírem o papel da liderança;</li> </ul> </li> <li>• Traço político ao considerarem a militância dentre as estratégias para manter o engajamento;</li> <li>• Intenso uso de parcerias como estratégia para explorar oportunidades;</li> <li>• Intenso uso das redes sociais para comunicação, documentação e monitoramento;</li> <li>• Intenso uso das ferramentas ligadas ao grupo de ‘tomada de decisão e habilidades interpessoais e de equipe’;</li> <li>• Discreto uso da metodologia do Marco Lógico;</li> <li>• Não há menção a quaisquer outras metodologias alternativas;</li> </ul>
CONCLUSÕES ligadas às características dos projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O PMBOK é aplicável, e oferece ferramentas e técnicas que favorecem a autogestão;</li> <li>• Demonstram atitudes favoráveis com relação ao uso de ferramentas e técnicas do PMBOK;</li> <li>• Demonstram atitudes favoráveis com relação ao uso de uma metodologia e <i>softwares</i>, desde que permitam a colaboração;</li> <li>• Não são observadas incompatibilidades entre autogestão, participação, democracia e o uso do PMBOK;</li> <li>• A sustentabilidade é um importante fator de sucesso. Significa garantir meios para a continuidade dos empreendimentos;</li> </ul>

Aspecto estudado	Conclusões a partir dos resultados
ECOSOL → PMBOK contribuições da prática dos projetos solidários para o PMBOK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A sustentabilidade vai muito além de uma tendência emergente. Deve estar no foco do gerenciamento;</li> <li>• Mais do que uma ferramenta, o <i>networking</i> deve ser entendido como uma capacidade social e colaborativa determinante para o desempenho do projeto. Pode ser usada, para aquisição de informações, gestão de conhecimento, exploração de oportunidades, e em diversos outros fins;</li> <li>• O processo de identificação das partes interessadas não pode ser centrado na equipe do projeto, precisa ser um processo de reconhecimento mútuo entre os interessados;</li> <li>• Imersão em campo como ferramenta de coleta de dados;</li> </ul>
PMBOK → ECOSOL maneiras pelas quais os projetos da economia solidária podem se beneficiar do PMBOK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização dos processos de planejamento de cronograma;</li> <li>• Incorporação da abordagem ágil no gerenciamento do cronograma;</li> <li>• Utilização do gerenciamento de riscos para sair da postura reativa diante das incertezas. Utilização de uma correta conceituação de risco e o reconhecimento de diferentes tipos de riscos para viabilizar estratégias proativas de resposta;</li> <li>• Ampliação na variedade de modelos possíveis de ciclos de vida;</li> <li>• Ampliação do repertório de documentos de projeto para manter a memória organizacional;</li> <li>• Ampliação do repertório de ferramentas e técnicas para <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de <i>stakeholders</i></li> <li>• Gerenciamento de conflitos</li> <li>• Tomada de decisão</li> </ul> </li> </ul>

**Quadro 12 - Resumo das principais conclusões**

Fonte: elaboração própria

## 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 aparentes 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.

Em um esforço investigativo para conhecer as convergências e divergências entre a abordagem do PMI para gestão de projetos e a realidade dos projetos sociais solidários, a presente pesquisa começou por questionar na literatura e em campo o próprio conceito de projetos. Por conseguinte, uma das prioridades da pesquisa foi compreender como os projetos sociais solidários são geridos e caracterizar essa gestão.

O objetivo geral do trabalho foi contribuir para a prática desses projetos sociais identificando como o corpo de conhecimentos existente (PMBOK) se aplica à realidade desses empreendimentos solidários. O trajeto que aqui se conclui teve início com uma revisão sistemática da literatura dividida em quatro momentos principais.

No primeiro momento, o interesse da pesquisa bibliográfica foi explorar o conceito de projetos e as abordagens existentes para a sua gestão. A definição de ‘projeto’ do PMI, fundada nas ideias de temporariedade e exclusividade foi considerada praticamente consensual na literatura, ainda que outros elementos como a complexidade, a incerteza, a restrição de recursos e a autonomia tenham sido reconhecidos. Nesse momento foi possível ainda reconhecer correntes valorizando mais os aspectos humanos e sociais, ficando também evidente na literatura concepções de projetos como organizações temporárias e como sistemas sociais.

Se por um lado o conceito de projeto se mostrou relativamente bem definido, por outro o que se encontrou a respeito de gestão de projetos foi uma disciplina nova, com escopo amplo, diversidade campos de estudo e múltiplas escolas. Aparentemente há bastante questionamento sobre a existência de teorias gerais em gerenciamento de projetos, mas uma boa aceitação das chamadas ‘melhores práticas’ e ferramentas. Uma seção foi dedicada à apresentação do PMBOK por ter sido o *framework* de referência escolhido para essa pesquisa.

Frisa-se aqui que ele é entendido e apresentado não como uma ferramenta, uma metodologia, mas como o corpo de conhecimentos em gerenciamento de projetos que serve como quadro de referência para elaboração e análise da gestão desses empreendimentos

temporários, os projetos. Estruturado em torno de processos de gerenciamento, ele reúne ferramentas, técnicas e boas práticas que são uma expressão das teorias administrativas adotadas pela comunidade internacional de profissionais da área como sendo as mais apropriadas para essas organizações temporárias. Dessa forma cumpre a função de principal referência teórico nesta pesquisa.

O segundo momento da revisão de literatura foi um refinamento no foco do estudo. A segunda revisão sistemática buscou aprofundar-se no debate sobre o gerenciamento de projetos dentro do terceiro setor, buscando especificamente os projetos sociais. Nesse momento, afloraram muitos estudos ligados aos projetos de desenvolvimento internacional no âmbito da cooperação internacional. Pôde-se também reconhecer uma linha expressiva de trabalhos reflexivos tentando repensar a gestão de projetos (RPM) em uma visão multidisciplinar com forte viés sociológico, distante do debate sobre as ferramentas ou os fatores de sucesso.

O momento seguinte na revisão de literatura foi dedicado a explicar o terceiro setor a partir do trabalho de Salamon e Sokolowski (2016), dialogando com suas principais referências, até apresentar o seu modelo para definição operacional do que chamaram de Terceira Economia ou Economia Social. A partir daí, definindo-se um recorte dentro do terceiro setor onde seriam estudados os projetos sociais, o quarto e último momento de revisão de literatura foi o estudo dos trabalhos sobre Economia Solidária. Como resultado, essa última seção de revisão de literatura apresentou o conceito de Economia Solidárias, seus princípios, desafios e história, procurando focar na realidade local.

Uma vez compreendidos os princípios e a razão de ser da Economia Solidária, as respostas para as perguntas de pesquisa foram construídas a partir do olhar dos próprios envolvidos nos projetos sociais e solidários em um trabalho de campo que resultou em mais de 7,5 horas de entrevistas. Os significados associados a todo esse conteúdo foram interpretados pelo pesquisador à luz do PMBOK usando o método comparativo constante (MERRIAM; TISDELL, 2015) em um tipo de estudo classificado como pesquisa qualitativa básica, todo ele documentado com um *software* assistente de análise qualitativa computadorizada, o Atlas.ti. Basicamente o conteúdo foi classificado entre categorias planejadas à priori, correspondentes aos processos de gerenciamento PMI e categorias que emergiram durante a análise. O conteúdo, os relacionamentos entre códigos e os significados associados, apresentados na seção de resultados, revelaram respostas satisfatórias aos objetivos da pesquisa.

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, que não a organização executora, como por exemplo uma fundação ou escritório de contabilidade.

De fato, nos projetos solidários as decisões são, tal como concebidas pelo princípio da autogestão, emanam das comunidades, são tomadas coletivamente e são respeitadas ainda que tragam implicações negativas ao planejamento de curto prazo.

Ao descrever a realidade de seus projetos, os entrevistados mencionaram a vivência, ou a clara oportunidade para a prática de 35 dos 49 processos descritos no PMBOK. Essa constatação foi considerada evidência da aplicabilidade de mais de 70% dos processos que fazem parte do Guia. Ainda que apoiada na contagem de citações associadas aos códigos correspondentes aos processos PMI, essa não deixa de ser uma avaliação qualitativa, mas que traduz bem a conclusão da pesquisa.

Em uma análise mais específica, a quantidade de segmentos de dados identificada em cada quadrante de um mapa bidimensional (grupos de processos *vs* áreas de conhecimento) foi computada em relação a quantidade de processos descritos pelo PMBOK no mesmo quadrante. Essa análise revela que os depoimentos e documentos coletados cobriram cerca de 77% dos

quadrantes possíveis, com diferentes níveis de densidade, conforme representado na Figura 15, a seguir. Tendo em mente que o PMBOK não é uma metodologia prescritiva, ao contrário, descreve um rol de processos combinando inúmeras possibilidades de entradas, técnicas e saídas, a adoção parcial desse rol é tida como natural. Trata-se da customização que o próprio Guia chama de *tailoring*, reforçando a conclusão de que o PMBOK pode ser bem aplicado nos projetos sociais da Economia Solidária.

O mapeamento ajudou a identificar, por exemplo, que qualidade e riscos estão entre as preocupações desses projetos, mas que pouco se faz para gerenciar essas áreas. Pode-se constatar também que o gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* e da integração do projeto estão entre as áreas mais relevantes para a realidade dos projetos em foco. Dentro da integração, o mapa permitiu ainda apontar a importância do gerenciamento do conhecimento do projeto, dentro do grupo de execução.

Como já ressaltado nos itens anteriores, um traço que marca os projetos nos empreendimentos econômicos e solidários é a proporção relativa que a gestão do conhecimento do projeto assume em relação a todo o gerenciamento. A gestão do conhecimento está bastante ligada às ações formativas e ao processo de desenvolver a equipe. Esse traço se justifica por outro aspecto que marca o gerenciamento desses projetos, que é o foco na sustentabilidade. Ele se expressa no cuidado constante para garantir os benefícios de longo prazo, para além dos resultados objetivos do projeto. Essa característica foi reconhecida como um tópico emergente da pesquisa e do debate acadêmico em GP. Nos projetos da Ecosol, a transferência de conhecimento para os participantes, especialmente para as comunidades beneficiárias, pode ser entendida também como uma forma de mitigar um dos riscos mais relevantes em todos esses projetos, o da descontinuidade de financiamento.

Principalmente dentro das entidades de apoio universitárias percebe-se esse esforço para desenvolver as capacidades comunitárias a fim de que possam dar continuidade às iniciativas localmente em caso de interrupção formal no financiamento. Risco esse intimamente ligado à situação das políticas públicas para a área de geração de trabalho e renda. Outra resposta das entidades para esse risco foi desenvolver uma espécie de governança própria para um ambiente multiprojetos em que as ações de vários projetos são coordenadas e se complementam de forma a minimizar o impacto em caso de descontinuidade em um deles. Há uma espécie de gestão de programa cuidando para elevar a sinergia entre os projetos, em diferentes fases, e otimizar o esforço da própria entidade frente às restrições de recursos.

A otimização de esforços, inclusive para captação de recursos, é ampliada por um marcante uso das redes de relacionamento. Essa pesquisa reconhece o uso da atuação em rede



(*networking*) como uma capacidade social e colaborativa dos projetos na Economia Solidária e uma das principais oportunidades para enriquecimento do PMBOK. Hoje mencionado apenas como uma ferramenta ligada às habilidades interpessoais e uma tendência emergente, o *networking* demonstra ter grande importância na articulação entre projetos dentro do contexto estudado, o que justifica uma maior atenção no PMBOK, a fim que possa beneficiar outros projetos sociais.

Os projetos sociais no âmbito da economia solidária reconhecem a necessidade e importância da liderança, mas relativizam a figura do gerente de projeto, característica essa que os aproxima das abordagens ágeis de gerenciamento, ao lado da aceitação e boa convivência com a mudança. A identificação dos projetos sociais solidários com a abordagem ágil de gerenciamento é reconhecida também na preferência por certas ferramentas, conforme comentado no próximo item.

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 da Ecosol usam ferramentas do PMBOK. A interpretação a que se chega é que não se trata de uma transição da autogestão às técnicas de gerenciamento tradicionais, mas sim o uso das técnicas de gerenciamento para lidar com a autogestão, de forma que fica evidenciado como as duas abordagens são compatíveis.

Entre outras constatações, foi possível reconhecer por exemplo, o uso da técnica de análise de decisão envolvendo múltiplos critérios ponderando vários tipos de viabilidade, inclusive a econômica, que por sua vez figura entre os princípios da Ecosol. Reuniões, votações e *brainstorming* podem ser mencionados ainda entre os exemplos de ferramentas e técnicas utilizadas para que esses projetos sejam realizados democraticamente.

A análise do conteúdo coletado na fase empírica, à luz de trabalhos selecionados na literatura, apontou o planejamento por ondas sucessivas como uma técnica utilizada para lidar com a incerteza e a complexidade nos projetos. O uso dessa técnica, juntamente com (i) as equipes auto-organizáveis, (ii) o amplo uso da comunicação oral e presencial e (iii) a atenção ao desenvolvimento do conhecimento através da aprendizagem interativa reforçam o entendimento de que sob alguns aspectos as equipes dos projetos solidários preferem, ainda que inconscientemente, abordagens ágeis de gerenciamento de projetos, as quais se mostram oportunas e adequadamente empregadas.

A investigação sobre o uso de ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos acabou por reconhecer o uso da imersão em campo como uma técnica de coleta de dados própria dos EES. À luz da literatura estudada, foi considerada uma técnica que valoriza os recursos tácitos e que pode ser empregada em diversos processos. Por isso, reconhece nela uma oportunidade para ampliação do PMBOK.

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*. As entrevistas revelaram um predomínio de atitudes favoráveis em relação ao uso de ferramentas e técnicas de GP.

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 demonstram 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. A pesquisa mostra de que maneiras os projetos da Ecosol 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 à incertezas menos corretivas e mais pró-ativas.

A gestão do cronograma dos projetos na economia solidária mostra-se problemática e a conciliação de prazos um dos principais desafios identificados. São projetos que dependem do tempo de amadurecimento das comunidades beneficiárias nos territórios, elas mesma parte da equipe, mas os cronogramas geralmente são restritos pelos prazos dos financiamentos, que por sua vez estão associados às políticas de governo. A prestação de contas impõe, portanto, certa preocupação com o monitoramento e controle das entregas planejadas, as quais são usadas inclusive como forma de nutrir a motivação e engajamento dos envolvidos. No entanto, nota-se uma baixíssima utilização de processos de planejamento de cronograma. O PMBOK oferece 5 processos nesse quadrante (planejamento/cronograma), praticamente não mencionados pelos entrevistados, os quais supostamente teriam muito a oferecer em favor de uma administração

do tempo mais proativa, evitando problemas como a perda de escopo, principalmente se associados a outros modelos de ciclo de vida que não o preditivo sequencial.

Na área de gestão da qualidade, os achados sugerem que um melhor conhecimento dos processos de gestão da qualidade poderia beneficiar os projetos da Ecosol levando-os a discutir previamente o próprio conceito de qualidade que seja adequado. O PMBOK mostra como a gestão da qualidade se liga à definição de escopo e ao gerenciamento dos requisitos trazidos pelas partes interessadas. Estão também no gerenciamento da qualidade os processos que ajudariam os projetos sociais solidários a “sistematizar” o conhecimento do projeto, melhorando os próprios processos organizacionais, já que esta foi uma clara preocupação manifestada pelos envolvidos durante as entrevistas. Nesse sentido o PMBOK descreve diversos documentos de projetos, mais sintéticos do que uma coleção de relatórios de atividades, dos quais alguns poderiam ser utilizados para incorporar o aprendizado organizacional e mitigar o problema da rotatividade de pessoal.

Por fim, os resultados obtidos proporcionam também algumas respostas à agenda de pesquisa identificada na seção 1.1. Respondem, por exemplo, a Nanthagopan et al. (2016) que ao final de seu trabalho propõe que se investigue a presença das capacidades sociais e colaborativas em contextos diversos. Prasad et al. (2013) havia sugerido maior atenção ao constructo *networking*. Nos projetos econômicos sociais e solidários as capacidades sociais e colaborativas se mostraram bastante presentes, justamente na forma da atuação em rede, o *networking*. Respondem também a Marier-Bienvenue et al. (2017) quando pergunta como se gerenciam *stakeholders* quando todos são *stakeholders*. Esta pesquisa evidencia necessidade de se transformar o processo de identificação de *stakeholders* em um processo de reconhecimento mútuo. Essa mesma autora sugere, entre outras prioridades, a investigação da gestão de riscos no âmbito dos projetos de EES. A presente pesquisa pôde também apontar significativas lacunas e oportunidades nessa área.

Dessa forma, pode se considerar que a jornada que ora se encerra na forma dessa dissertação (também ela própria resultado de uma convicção, de um esforço temporário restrito pelo prazo) torna mais claros os contornos que o PMBOK assumiria ao ser aplicado na realidade dos projetos sociais solidários, evidenciando oportunidades e desafios. Assim, contribui tanto para a melhoria da prática e da efetividade desses projetos como para o enriquecimento do conhecimento existente, cumprindo, portanto, o objetivo geral a que se propôs.

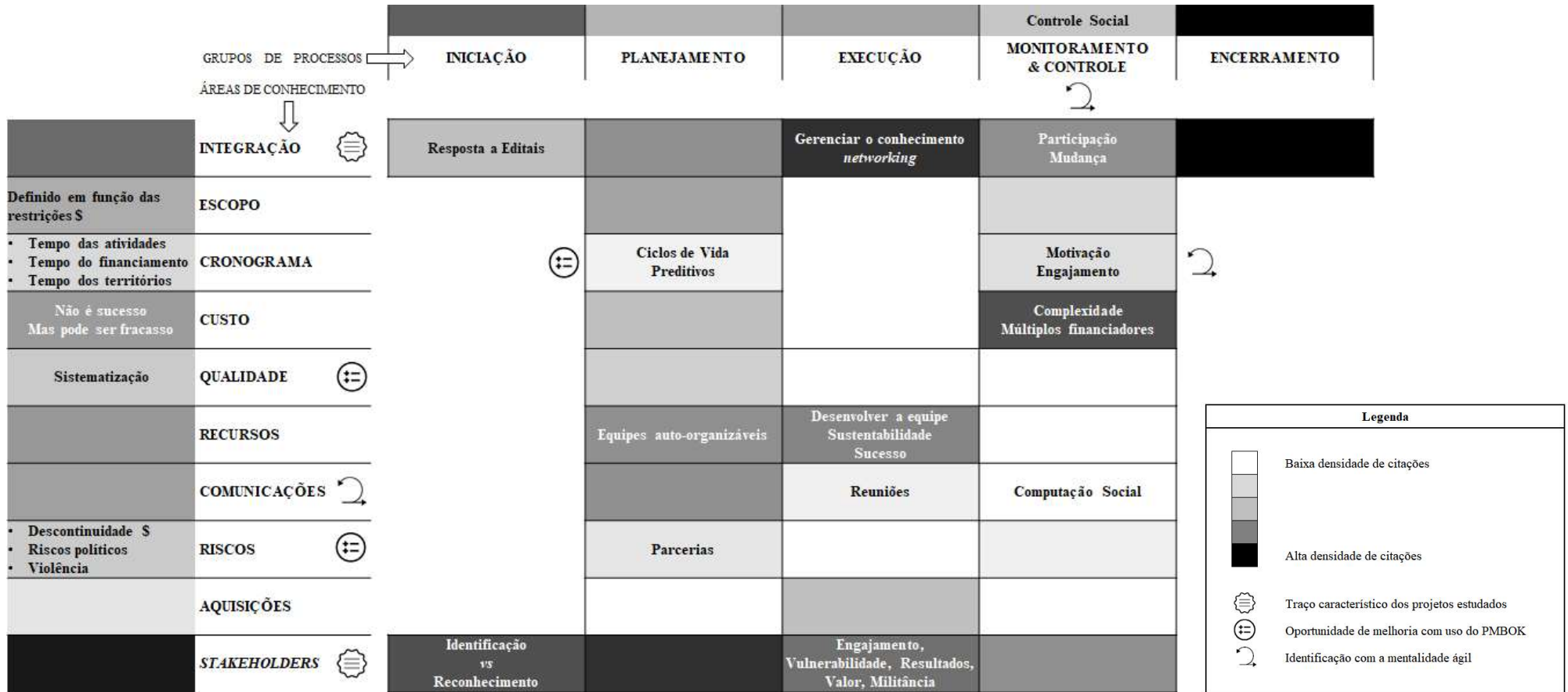


Figura 15 - Caracterização dos processos PMI nos projetos solidários

Fonte: elaboração própria

## 5.1. Limitações

Toda pesquisa é um recorte. Uma contribuição incremental na construção conjunta do conhecimento pelas comunidades acadêmica e prática. O lugar, dentro no corpo de conhecimento científico, onde um pesquisador planta sua contribuição resulta de suas decisões de recorte. Elas determinam a direção e caminho escolhido para se chegar ao novo.

Essa pesquisa busca o desenvolvimento da gestão dos projetos na economia solidária e para isso traz sua análise do ponto de vista administrativo. Busca o crescimento da experiência do mundo dos negócios, da administração de empresas e da administração pública em direção à uma nova economia. E, para bem fundamentar sua contribuição, procura fazer uso de alguma sistemática na tentativa de regular as revisões de literatura. Como descrito em cada seção específica, esse processo privilegiou a leitura de artigos científicos de língua inglesa, constantes prioritariamente no indexador *Web of Science* 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 é acompanhar a tendência do pensamento *mainstream*, sabendo, contudo, que essa postura pode acabar negligenciando tendência latentes ou correntes mais clássicas e trabalhos seminais que não perderam sua atualidade.

A escolha por privilegiar artigos em língua inglesa é justamente para conseguir um volume maior de trabalhos recentes e maior abrangência geográfica na pesquisa da produção acadêmica. Ou seja, essa escolha é uma expressão da intenção de se fundamentar de fora ampla as bases teóricas e escolas de pensamento consideradas. 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.

Foi necessário restringir as buscas às áreas ligadas à administração, negócios e gestão pública, apenas dentro de ciências sociais, em favor da viabilidade de análise dessas produções no horizonte de tempo restrito dessa pesquisa. Essa escolha não ignora o potencial de contribuição de outras áreas, mas pelo contrário vê como oportunidade a complementação que pode haver entre esse olhar e o da tecnologia, das engenharias, da sociologia e outras tantas que também fazem uso e tanto contribuíram para a gestão de projetos.

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 tenham 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 de João Pessoa no pouco tempo em que se encerra essa dissertação.

## **5.2. Oportunidades para Estudos Futuros**

Esta limitação com relação a definição do perfil das organizações poderia ser superada em estudos futuros dedicados exclusivamente às entidades de apoio universitária, ou comparativos entre entidades de apoio universitárias e não universitárias a nível nacional. Estudos futuros poderiam também aprofundar o conhecimento sobre as práticas da gestão dos projetos sociais comparando práticas e resultados de organizações de solidariedade com atuação internacional e aquelas com atuação exclusivamente local.

Ao reconhecer que o PMBOK é aplicável aos projetos sociais, essa pesquisa também abre caminho para outros tipos de estudos que poderiam estudar melhor essa relação. As conclusões dessa pesquisa poderiam ser postas à prova, por exemplo, em uma pesquisa-ação que oferecesse treinamentos sobre o PMBOK para os envolvidos na gestão desses projetos para em seguida colher suas impressões e avaliar a receptividade dos conhecimentos apresentados. Seria uma forma de aprofundar o reconhecimento sobre os contornos que o PMBOK assume nesse contexto específico, e uma maneira de contribuir para o desenvolvimento das capacidades desses grupos, tendo em vista que esse é um dos objetivos primeiros dos projetos em questão.

De forma semelhante, os mesmos objetivos e benefícios poderiam ser trabalhados por meio de uma pesquisa fenomenológica em que pesquisador participasse dos projetos de uma entidade de apoio para testar e ampliar os achados que ora se apresentam. Ou, de maneira mais imediata, o modelo de questionário, a estrutura de categorias e códigos aqui definidas, e a lógica para mapear o conteúdo no PMBOK poderiam ser aplicados em projetos sociais de outros contextos. O mesmo *framework* poderia ser usado também para uma pesquisa apoiada exclusivamente em editais de financiamento e nas respostas a esses editais, haja visto o papel determinante que se constata para esse instrumento no que se refere ao formato da gestão.

Novos estudos a serem concebidos a partir dos achados desta pesquisa poderiam explorar temas correlatos que emergiram nesta pesquisa. A relação a seguir sugere temas e questões de pesquisa que parecem relevantes à luz de toda a investigação realizada.

- i. ‘A governança no ambiente multiprojetos das incubadoras universitárias.’ A sinergia entre os projetos parece ser necessária para mitigar restrições de recursos, mas é também um fator de complexidade ligado à gestão de recursos e custos. Aparentemente o Padrão de Gerenciamento de Programas (PMI, 2017b) e de Portfólios (PMI, 2017c) oferecem abordagens úteis para se gerenciar as interdependências entre projetos, favorecendo a otimização no uso de recursos ao mesmo tempo em que respeita a autonomia de cada projeto. Nos moldes do que foi realizado aqui, cabe uma investigação sobre a aplicabilidade desses dois padrões ao contexto das incubadoras universitárias de empreendimentos solidários;
- ii. ‘O papel dos editais de chamada pública na gestão dos projetos sociais.’ Esta pesquisa constatou que projetos sociais solidários dependem ainda em grande medida de recursos captados por meio de editais. Mais ainda, os documentos de resposta a esses editais cumprem parcialmente a função de Termo de Abertura e de Plano de Gerenciamento do Projeto no âmbito do gerenciamento da integração do projeto. Por isso, as imposições e o formato dos editais parecem condicionar o formato da gestão desses projetos. Complementando este trabalho, parece oportuno que pesquisas futuras investiguem de que forma os editais de chamadas públicas estariam condicionando a gestão desses projetos.
- iii. ‘Paralelo entre as abordagens ágeis e a gestão dos projetos sociais.’ Esta pesquisa avaliou a gestão dos projetos de empreendimentos sociais solidários à luz do PMBOK e acabou por identificar importantes pontos nos quais essa gestão se identifica com a mentalidade ágil de gerenciamento de projetos (ALLIANCE, 2017). Parece oportuno que pesquisas futuras investiguem de maneira mais aprofundada de que forma as

metodologias ágeis de gerenciamento de projetos poderiam beneficiar esses mesmos empreendimentos;

- iv. ‘A manifestação das capacidades sociais e colaborativas nos projetos sociais’. Ao associar o *networking* como uma capacidade social e colaborativa (NANTHAGOPAN; WILLIAMS; PAGE, 2016), este trabalho reconhece que a atuação em rede é mais do que uma ferramenta ou uma técnica. É necessário que os envolvidos mobilizem constantemente ao longo do projeto sua capacidade de atuar em rede em favor do sucesso do empreendimento. Esse achado sugere uma investigação mais aprofundada sobre como essa capacidade se relaciona com as competências dos gestores e membros do projeto;
- v. ‘A definição de sucesso nos projetos sociais.’ Esta pesquisa verificou que o sucesso nos projetos investigado se relaciona com a promoção da sustentabilidade dos empreendimentos e com o desenvolvimento das pessoas envolvidas. É de se supor que uma pesquisa futura que consiga oferecer uma definição adequada de sucesso para esses projetos poderá beneficiá-los ao indicar outras oportunidades de customização do PMBOK para esta realidade. Um ponto de partida para essa investigação seria o referencial teórico de Joslin e Müller (2015), Carvalho et al. (2015) e Vrecko e Lebe (2013);
- vi. ‘Qualidade nos projetos sociais.’ Os resultados da presente pesquisa indicam que o gerenciamento da qualidade é uma das áreas menos presente na gestão dos projetos sociais solidários, embora os sujeitos da pesquisa reconheçam a sua importância. Ao longo da análise, a carência de uma conceituação adequada para qualidade nesse contexto emerge como uma das causas prováveis dessa distorção. Pesquisas futuras poderiam explorar como esses empreendimentos percebem qualidade.



## REFERÊNCIAS

- ABBASI, G. Y.; AL-MHARMAH, H. Project management practice by the public sector in a developing country. **International Journal of Project Management**, v. 18, n. 2, p. 105–109, abr. 2000.
- AHIMBISIBWE, A.; DAELLENBACH, U.; CAVANA, R. Y. Empirical comparison of traditional plan-based and agile methodologies: Critical success factors for outsourced software development projects from vendors' perspective. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 30, n. 3, p. 400–453, 10 abr. 2017.
- AHSAN, K.; GUNAWAN, I. Analysis of cost and schedule performance of international development projects. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 1, p. 68–78, 1 jan. 2010.
- ALCÂNTARA, F. H. C. Políticas públicas municipais e economia solidária. **Interações (Campo Grande)**, v. 15, n. 1, p. 135–145, jun. 2014.
- ALLARD, J.; DAVIDSON, C. **Solidarity economy: building alternatives for people and planet**. Chicago IL USA: Lulu. com, 2008.
- ALLIANCE, A. **Agile Practice Guide, Project Management Institute, 2017: Agile Practice Guide**. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2017.
- ALVES, J. N. et al. A economia solidária no centro das discussões: um trabalho bibliométrico de estudos brasileiros. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 2, p. 243–257, jun. 2016.
- 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.
- ANASTACIO, M. R.; FILHO, P. R. A. C.; MARINS, J. **Empreendedorismo social e inovação no contexto brasileiro**. Curitiba: PUCPRESS, 2018.
- ANHEIER, H. K.; CARLSON, L. *The Civil Society Diamond : A Primer*. 2001.
- ARMANI, D. **Como elaborar projetos?: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais**. Porto Alegre: Amencar, 2004.
- ARROYO, J. Desenvolvimento, natureza e cultura: economia criativa e economia solidária. **Colóquio Celso Furtado sobre cultura e desenvolvimento**, v. 4, 2013.
- BANIHASHEMI, S. et al. Critical success factors (CSFs) for integration of sustainability into construction project management practices in developing countries. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 6, p. 1103–1119, 2017.
- BLIXT, C.; KIRYTOPOULOS, K. Challenges and competencies for project management in the Australian public service. **International Journal of Public Sector Management**, v. 30, n. 3, p. 286–300, 2017.

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.

BRANDSEN, T.; PAPE, U. The Netherlands: The Paradox of Government–Nonprofit Partnerships. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 6, p. 2267–2282, 1 dez. 2015.

BREDILLET, C. N. Blowing hot and cold on project management. **Project Management Journal**, v. 41, n. 3, p. 4–20, 1 jun. 2010.

BRYDE, D. J. Project management concepts, methods and application. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 7, p. 775–793, 1 jul. 2003.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Social management: theoretical and conceptual reflections.**, v. 9, n. 3, p. 681–703, set. 2011.

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.

CARVALHO, M. M. D.; RABECHINI, R. **Fundamentos Em Gestão De Projetos: Construindo Com.** 4ª edição ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CASAGRANDE, A.; BEGNINI, S. Empreendimentos de Economia Solidária: Território Oeste Catarinense. **Interações (Campo Grande)**, v. 19, n. 1, p. 181–192, jan. 2018.

CASTREJE SUÁREZ, J. Aproximaciones actuales a la sostenibilidad en economía social: las proyecciones a futuro de un debate insoslayable. **Visión de futuro**, v. 18, n. 2, p. 0–0, dez. 2014.

CATTANI, A. D. et al. **Dicionário internacional da outra economia.** [s.l.] Almedina, 2009.

CEZAR, L. C. et al. The sales of craft over a Lively Talk and a cup of Coffee: social representations in a commercialization center of solidarity economy. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 15, n. 5, p. 475–493, set. 2018.

CHA, J.; NEWMAN, M.; WINCH, G. Revisiting the project management knowledge framework: Rebalancing the framework to include transformation projects. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 11, n. 4, p. 1026–1043, 3 set. 2018.

CHARMAZ, K. **Constructing Grounded Theory.** [s.l.] SAGE, 2014.

COLLADO, C. F.; SAMPIERI, R. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** Porto Alegre: Penso, 2013.

CONFORTO, E. C. et al. Can Agile Project Management be Adopted by Industries Other than Software Development? **Project Management Journal**, v. 45, n. 3, p. 21–34, jun. 2014.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.** [s.l.] SAGE Publications, 2014.

CRAWFORD, L.; POLLACK, J. Hard and soft projects: a framework for analysis. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 8, p. 645–653, nov. 2004.

CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. [s.l.] SAGE Publications, 2016.

CRUZ FILHO, P. R. A. Uma análise epistemológica da estratégia organizacional no âmbito da economia social. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 1, p. 135–163, mar. 2016.

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.; JALLOCHA, 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.

DEFOURNY, J.; PESTOFF, V. Towards a european conceptualization of the third sector. v. 17, p. 25–87, 1 jan. 2014a.

DEFOURNY, J.; PESTOFF, V. Towards a European Conceptualization of the Third Sector. In: **Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations**. Advances in Public Interest Accounting. [s.l.] Emerald Group Publishing Limited, 2014b. v. 17p. 25–87.

DIALLO, A.; THUILLIER, D. The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 3, p. 237–252, 1 abr. 2005.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417–436, 1 out. 2014.

EVERS, A. Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 6, n. 2, p. 159–182, 1 jun. 1995.

EVERS, A.; LAVILLE, J.-L. Defining the third sector in Europe. **The third sector in Europe**, v. 11, 2004.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São ..., 1999.

FARIA, J. H. DE; FARIA, J. H. DE. Autogestão, economia solidária e organização coletivista de produção associada: em direção ao rigor conceitual. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 3, p. 629–650, jul. 2017.

FBES. Disponível em: <<https://fbes.org.br/linha-de-tempo/>>. Acesso em: 19 jun. 2019.

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.; CORTI, B.; LANDONI, P. More efficient project execution and evaluation with logical framework and project cycle management: evidence from international development projects. **Impact Assessment and Project Appraisal**, v. 35, n. 2, p. 128–138, 3 abr. 2017.

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.

GOLINI, R.; LANDONI, P. **International Development Projects: Peculiarities and Managerial Approaches**. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2013.

GOLINI, R.; LANDONI, P. International development projects by non-governmental organizations: an evaluation of the need for specific project management and appraisal tools. **Impact Assessment and Project Appraisal**, v. 32, n. 2, p. 121–135, 3 abr. 2014.

GOMES, F. Uma aproximação entre pragmática universal e economia solidária: o caso de Catende. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. SPE, p. 416–441, ago. 2014.

GRANJA, S. I. B. **Elaboração e avaliação de projetos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2010.

GUARESCHI, P.; FERRÃO, P. Cattani, A.; Laville, J.-L.; Gaiger, LI; Hespanha, P.(orgs.), Dicionário internacional da outra economia. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 84, p. 193–196, 2009.

HANISCH, B.; WALD, A. A Bibliometric View on the Use of Contingency Theory in Project Management Research. **Project Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 4–23, 2012.

HEINRICH, V. F. Studying civil society across the world: Exploring the Thorny issues of conceptualization and measurement. **Journal of Civil Society**, v. 1, n. 3, p. 211–228, 1 dez. 2005.

HENRIKSEN, L. S.; SMITH, S. R.; ZIMMER, A. At the Eve of Convergence? Transformations of Social Service Provision in Denmark, Germany, and the United States. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 23, n. 2, p. 458–501, 1 jun. 2012.

HERMANO, V. et al. How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction? **International Journal of Project Management**, The International Network for Business and Management Journals (INBAM) 2012. v. 31, n. 1, p. 22–30, 1 jan. 2013.

HOWELL, D.; WINDAHL, C.; SEIDEL, R. A project contingency framework based on uncertainty and its consequences. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 3, p. 256–264, abr. 2010.

IKA, L. A. Project Management for Development in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done About It. **Project Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 27–41, 1 ago. 2012.

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

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.

KERLIN, J. A. Defining Social Enterprise across Different Contexts: A Conceptual Framework Based on Institutional Factors. In: GIDRON, B.; HASENFELD, Y. (Eds.). . **Social Enterprises**. London: Palgrave Macmillan UK, 2012. p. 91–117.

KHANG, D. B.; MOE, T. L. Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. **Project Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 72–84, 1 mar. 2008.

KLEIN, L. Towards a Practice of Systemic Change - Acknowledging Social Complexity in Project Management. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 33, n. 5, p. 651–661, out. 2016.

KNUTSEN, W. The Non-profit Sector is Dead, Long Live the Non-profit Sector! **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 4, p. 1562–1584, 1 ago. 2016.

KUYUMJIAN, R.; SOUZA, E. M. DE; SANT’ANNA, S. R. DE. Uma análise a respeito do desenvolvimento local: o empreendedorismo social no Morro do Jaburu - Vitória (ES), Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 6, p. 1503–1524, dez. 2014.

LANDONI, P.; CORTI, B. The management of international development projects: Moving toward a standard approach or differentiation? **Project Management Journal**, v. 42, n. 3, p. 45–61, 1 abr. 2011.

LAVILLE, J.-L. Repensando o espaço público e a economia: contribuição da economia solidária à teoria da democracia. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 369–377, set. 2016.

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.

LOPEZ, F. G. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília/DF: IPEA, 2018.

LOURENÇO, M. L.; LOURENÇO, C. E. N. Women workers, social sustainability and working time: a study in a cooperative guided by the principles of solidarity economy. **Social Responsibility Journal**, v. 12, n. 3, p. 571–583, 1 ago. 2016.

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.

MARTENS, M. L.; CARVALHO, M. M. Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 6, p. 1084–1102, 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.

MORRIS, P. W. G. Research and the future of project management. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 3, n. 1, p. 139–146, 26 jan. 2010.

MOURÃO, N. M.; ENGLER, R. DE C. Economia Solidária e Design Social: iniciativas sustentáveis com resíduos vegetais para produção artesanal. **Interações (Campo Grande)**, v. 15, n. 2, p. 329–339, dez. 2014.

MTE. **O que é?** Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/trabalhador-economia-solidaria/o-que-e>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

NAŁĘCZ, S.; LEŚ, E.; PIELIŃSKI, B. Poland: A New Model of Government–Nonprofit Relations for the East? **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, n. 6, p. 2351–2378, 1 dez. 2015.

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.

NICKEL, P. M.; EIKENBERRY, A. M. Knowing and Governing: The Mapping of the Nonprofit and Voluntary Sector as Statecraft. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 1, p. 392–408, 1 fev. 2016.

Nuplar/PRAC/UFPB. Disponível em: <<http://www.prac.ufpb.br/nuplar/contents/menu/nucleo>>. Acesso em: 3 maio. 2019.

OECD. **Development Co-operation Report 2017: Data for Development**. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2017-en>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

OFRENEO, R. P.; HEGA, M. D. Women's solidarity economy initiatives to strengthen food security in response to disasters: Insights from two Philippine case studies. **Disaster Prevention and Management: An International Journal**, v. 25, n. 2, p. 168–182, 18 mar. 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.

PADALKAR, M.; GOPINATH, S. Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 7, p. 1305–1321, out. 2016.

PARKER, D. W.; PARSONS, N.; ISHARYANTO, F. Inclusion of strategic management theories to project management. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 8, n. 3, p. 552–573, 2015.

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.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice**. [s.l.] SAGE Publications, 2014.

PAULA, A. P. P. DE. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 40, p. 169–188, mar. 2007.

PEREIRA, L. C. B.; GRAU, N. C. **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

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.

PIRES, A. S.; LIMA, J. C. FÁBRICAS RECUPERADAS PELOS TRABALHADORES: os dilemas da gestão coletiva do trabalho. **Caderno CRH**, v. 30, n. 79, p. 69–87, abr. 2017.

PMI. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Knowledge Foundation**. [s.l.] 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.

POLLACK, J.; ADLER, D. Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 1, p. 236–248, jan. 2015.

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. et al. Economia Solidária - Em busca dos elementos essenciais da sustentabilidade e solidariedade. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 71, p. 581–613, dez. 2014.
- RIBEIRO, S. D.; MÜYLLER, C. F. D. Economia Solidária – Em busca dos elementos essenciais da sustentabilidade e solidariedade. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 71, 2014.
- RICHARDS, L. **Handling Qualitative Data: A Practical Guide**. [s.l.] SAGE, 2014.
- RIGO, A. S. et al. O paradoxo das Palmas: análise do (des)uso da moeda social no “bairro da economia solidária”. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 169–193, mar. 2017.
- RUGGERI, R. G. **Gerenciamento de projetos no terceiro setor**. [s.l.] Brasport, 2011.
- SAFRI, M. Mapping noncapitalist supply chains: Toward an alternate conception of value creation and distribution. **Organization**, v. 22, n. 6, p. 924–941, 1 nov. 2015.
- SAGE, D.; DAINTY, 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. et al. **Social origins of civil society: an overview**. Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2000.
- SALAMON, L. M. et al. **Nonprofit organizations in Brazil: A Pilot Satellite Account with International Comparisons**. [s.l.] Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2010.
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. p. 36, 1996.
- 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.
- SAUSER, B. J.; REILLY, R. R.; SHENHAR, A. J. Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA’s Mars Climate Orbiter loss. **International Journal of Project Management**, v. 27, n. 7, p. 665–679, out. 2009.
- SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 36–43, abr. 1993.
- SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p. 18–30, jun. 1997.
- SHELLEY, A. W. Project management and leadership education facilitated as projects. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 8, n. 3, p. 478–490, 2015.
- SHEN, Y. S. et al. Toward a model for forming psychological safety climate in construction project management. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 1, p. 223–235, 2015.



SHENHAR, A. J. et al. **One size does not fit all: True for projects, true for frameworks.** Proceedings of PMI Research Conference. **Anais...**Project Management Institute, 2002

SILVA, S. P. **O campo de pesquisa da economia solidária no Brasil: abordagens metodológicas e dimensões analíticas**, 2018.

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.

SILVIUS, A. J. G.; SCHIPPER, R. P. J. Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. **Social Business**, v. 4, n. 1, p. 63–96, 1 jun. 2014.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2010.

SINGER, P.; SILVA, R. M. A. DA; SCHIOCHET, V. In: **Economia Solidária e os desafios da superação da pobreza extrema no Plano Brasil sem Miséria.** Brasil sem Miséria. [s.l.] MDS, 2014.

SMITH, W. K.; GONIN, M.; BESHAROV, M. L. Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 03, p. 407–442, jul. 2013.

SMYTH, H. J.; MORRIS, P. W. G. An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 4, p. 423–436, maio 2007.

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. 2004a.

SÖDERLUND, J. On the broadening scope of the research on projects: a review and a model for analysis. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 8, p. 655–667, nov. 2004b.

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.

SVEJVIG, P.; GREX, S. The Danish agenda for rethinking project management. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 9, n. 4, p. 822–844, 2016.

TENÓRIO, F. G. Social management: a conceptual perspective. **Revista de administração pública**, v. 32, n. 5, p. 7, 1998a.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 7–23, 22 mar. 1998b.

TENÓRIO, F. G. (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. **Desenvolvimento em Questão**, v. 3, n. 5, 2005.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

TURNER, J. R.; ANBARI, F.; BREDILLET, C. Perspectives on research in project management: the nine schools. **Global Business Perspectives**, v. 1, n. 1, p. 3–28, mar. 2013.

TURNER, J. R.; MÜLLER, R. Communication and Co-operation on Projects Between the Project Owner As Principal and the Project Manager as Agent. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 327–336, 1 jun. 2004.

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.

VAN TIL, J. **Mapping the third sector: Voluntarism in a changing social economy**. [s.l.] Foundation Center, 1988.

VERBA, Y. S.; IVANOV, I. N. Sustainable Development and Project Management: Objectives and Integration Results. **Economic and Social Changes-Facts Trends Forecast**, v. 41, n. 5, p. 135–146, 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.

VRECKO, I.; LEBE, S. S. Project Management Supports (Requisitely) Holistic: Socially Responsible Action in Business Systems. **Systemic Practice and Action Research**, v. 26, n. 6, p. 561–569, 2013.

VRINCUT, M. Qualitative Techniques for Project Management Critical Chain and the Knowledge Society. **Quality-Access to Success**, v. 17, n. 150, p. 109–111, 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.

YALEGAMA, S.; CHILESHE, N.; MA, T. Critical success factors for community-driven development projects: A Sri Lankan community perspective. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 4, p. 643–659, maio 2016.

**APÊNDICES**

<b>APÊNDICE A – Protocolo de Entrevistas.....</b>	<b>172</b>
<b>APÊNDICE B – Relação completa de códigos descritivos da análise.....</b>	<b>177</b>
<b>APÊNDICE C – Agrupamentos de Códigos .....</b>	<b>181</b>
<b>APÊNDICE D – Quadros Teóricos de Revisão da Literatura .....</b>	<b>189</b>

### APÊNDICE A – Protocolo de Entrevistas

Áreas de Conhecimento	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
<b>4. Gerenciamento da Integração</b>	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto 4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	4.7 Encerrar o Projeto ou Fase
<b>5. Gerenciamento do Escopo</b>		5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo 5.2 Coletar os Requisitos 5.3 Definir o Escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o Escopo 5.6 Controlar o Escopo	
<b>6. Gerenciamento do Cronograma</b>		6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma 6.2 Definir as Atividades 6.3 Sequenciar as Atividades 6.4 Estimar as Durações das Atividades 6.5 Desenvolver o Cronograma		6.6 Controlar o Cronograma	
<b>7. Gerenciamento dos Custos</b>		7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos 7.2 Estimar os Custos 7.3 Determinar o Orçamento		7.4 Controlar os Custos	
<b>8. Gerenciamento da Qualidade</b>		8.1 Planejar o Gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a Garantia da Qualidade	8.3 Controlar a Qualidade	
<b>9. Gerenciamento dos Recursos</b>		9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos 9.2 Estimar os Recursos das Atividades	9.3 Adquirir Recursos 9.3 Desenvolver a Equipe 9.4 Gerenciar a Equipe	9.6 Controlar os Recursos	
<b>10. Gerenciamento das Comunicações</b>		10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	10.2 Gerenciar as Comunicações	10.3 Monitorar as Comunicações	
<b>11. Gerenciamento dos Riscos</b>		11.1 Planejar o Gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os Riscos 11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos 11.4 Realizar a análise Quantitativa dos Riscos	11.6 Implementar Respostas aos Riscos	11.6 Monitorar os Riscos	

		11.5 Planejar as Respostas aos Riscos			
<b>12. Gerenciamento das Aquisições</b>		12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir as Aquisições	12.3 Controlar as Aquisições	
<b>13. Gerenciamento das Partes Interessadas</b>	13.1 Identificar as Partes Interessadas	13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	

**Quadro 13 - Mapeamento dos Processos do PMBOK**

Fonte: Adaptado de (PML, 2017a)

**Protocolo de Entrevista – Dissertação (Ivo Cilento)**

Organização:	Data	Lugar:
Entrevistado:	Hora de Início	Hora de Fim

<b>Id</b>	<b>Referência Processos PMBOK</b>	<b>Perguntas</b>
-----------	-----------------------------------	------------------

**Preliminares (CRESWELL; POTH, 2016)**

-	-	Agradecimentos, auto apresentação e apresentação da pesquisa.
-	-	Descrever como a entrevista será realizada e temas gerais.
-	-	Colher termo de consentimento informado. Pedir permissão para gravar.
-	-	Dar garantia de confidencialidade
-	-	Perguntar se o entrevistado tem alguma pergunta.

**Perguntas de Apresentação / Conceito de Projeto**

P1		Conte-nos um pouco sobre a organização em que está envolvido e sobre seu papel nela.
P2		O que os projetos representam para sua organização?
P3		Conte-nos um pouco sobre o projeto em que está envolvido, ou sobre outro que tenha sido importante para vocês.
P4		O que é um projeto na sua visão?
P5		Vocês usam ou gostariam de usar alguma metodologia ou ferramenta para a gestão do projeto?

**Processos de INICIAÇÃO**

PI1	4.1	Como um projeto passa a existir para vocês? Em que momento exatamente?
PI2	13.1	Como vocês reconhecem os envolvidos com o projeto?
PI3	13.1	É possível identificar quem são as partes interessadas mais importantes? Isso é necessário?

### Processos de PLANEJAMENTO

PP1	4.2, 9.1	Vocês fazem planejamento? Como a equipe sabe o que cada um deve fazer para atingirem os objetivos?
PP2	5.1, 5.2, 5.3, 5.4	Quando fica claro o que precisa ser feito e até onde o projeto chegará?
PP3	6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5 e 6.6	Vocês conseguem gerenciar bem o tempo? De que forma?
PP4	7.1, 7.2, 7.3	Vocês definem o escopo em função dos recursos disponíveis ou calculam o orçamento necessário em função do escopo?
PP5	7.4	O dinheiro costuma ser suficiente ou motivo de preocupação? Como sabem se o dinheiro está sendo bem gasto?
PP6	11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.5, 11.6, 11.7	Como vocês lidam com o imprevisto? Já houve impactos em projetos por causa de riscos que se concretizaram? Que tipo de incertezas vocês enfrentam? O quanto elas podem afetar os resultados?

### Processos de EXECUÇÃO

PEx1	4.3	Como é feita a coordenação do trabalho?
PEx2	4.4, 4.7	Como vocês processam as lições aprendidas? O conhecimento adquirido tem valor? Esse valor é aproveitado? De que forma?
PEx3	9.4	Vocês tratam sobre o desenvolvimento da equipe do projeto?
PEx4	9.3, 12.1, 12.2, 12.3	O que garante a transparência nas compras?
PEx5	13.2, 13.2, 13.4	Como se pode manter o engajamento de todos aqueles que podem contribuir para o projeto?

### Processos de MONITORAMENTO E CONTROLE

PM1	4.5	O que fazer se o projeto não estiver indo bem?
PM2	4.6	Mudanças no projeto são bem-vindas? Por que?
PM3	4.5, 5.6, 6.6, 7.4	Com base em que se avalia o desempenho do projeto? Quando isso é feito?

PM4	5.5, 8.1, 8.2, 8.3	Na prestação de contas, como demonstrar se o projeto foi entregue com qualidade? Isso costuma ser difícil? Como vocês avaliam se o projeto entregou o que deveria e atendeu às expectativas e necessidades de todas as partes interessadas?
PM5	10.1, 10.2, 10.3	É possível saber tudo que está acontecendo no projeto? Como as informações são disponibilizadas para a equipe e para as partes interessadas?

### Processos de ENCERRAMENTO

PEen1	4.7	Como é feita a documentação do projeto?
PEen2	4.7	Como é possível todos saberem que o projeto foi concluído com sucesso?
PEen3	-	Qual a maior qualidade dos projetos de vocês? O que mais atrapalha? Eles terminam no prazo? E no custo?

Ferramenta	Já ouviu falar?	Conhece	Usa ou já usou?	Gostaria de usar?
Relatórios de progresso				
Quadro Lógico				
Contabilidade de Custos				
Cronograma / Gantt				
Análise de Riscos				
Plano de Comunicação				
Organograma				
Planejamento de Marcos				
Matriz de Stakeholders				
Gerenciamento de Escopo				
Alocação de Contingência				
Matriz RACI				
Outra?...				

Agradecimentos



## APÊNDICE B – Relação completa de códigos descritivos da análise

Categorias e Códigos	Magnitude
<b>Área de Conhecimento</b>	<b>69</b>
10. Gerenciamento das comunicações do projeto	10
11. Gerenciamento dos Riscos do Projeto	14
12. Gerenciamento das aquisições do projeto	1
13. Gerenciamento das partes interessadas	18
4. Gerencimaneto da integração do projeto	2
5. Gerenciamento do escopo do projeto	3
6. Gerencimanto do cronograma do projeto	10
7. Gerenciamento do custo do projeto	2
8. Gerenciamento da qualidade do projeto	7
9. Gerenciamento dos Recursos do Projeto	2
<b>Auxiliares</b>	<b>56</b>
Desafios	21
Insight para conclusão	13
Principais Citações	22
<b>CaracterizacaoProjetosES</b>	<b>28</b>
Area, Tema dos Empreendimentos	9
Beneficiários	2
Caracterização das organizações	10
Entidades de apoio	3
Missão	4
<b>ConceitosGP</b>	<b>53</b>
Equipe	2
Fatores de Sucesso	3
Mudança	9
Objetivos	2
Organização Executora	4
Pré-projeto	7
Projeto Piloto	3
Restrições	1
Sucesso	15
Viabilidade	7
<b>ConceitosPMBOK</b>	<b>85</b>
1.2.1 Projetos (Conceito)	18
1.2.3 Portfólio e Programas	12
1.2.3.6 GPO e Estratégias	4
1.2.4.7 Dados e Informações - Relatórios	7
1.2.6.1 Business Case do projeto	3
1.3(II) Governança	4
1.4(II) Gerenciamento dos beneficios e sucesso do projeto	2
1.5 O Ciclo de Vida do Projeto	8
2.3 APOs	3
3.2 Gerente de Projetos	2
4.4.3.1 Registro das Lições Aprendidas	15
4.4.3.3 Atualização nos ativos de processos organizacionais	1
Mentalidade Ágil	3
Patrocinador	3
<b>Diversos</b>	<b>71</b>
Aditivo	3
Ambiente multiprojetos	3

Categorias e Códigos	Magnitude
Atraso	2
Comunicação	4
Comunicação presencial	2
Conhecimento Tácito	1
Documentação	9
Eficiência, Efetividade e Eficácia	1
Envolvimento Humano	1
Expectativas	3
Formalização	1
Metodologia	27
Projeto de Extensão	1
Resultados	6
Sistematização	3
SOT	1
Variável política	1
Voluntariado	2
<b>Ecosol</b>	<b>5</b>
Ecosol - Lógica	1
Ecosol - Princípios	2
Negação do capitalismo	2
<b>F&amp;T</b>	<b>64</b>
F&T - Análise de Decisão envolvendo critérios múltiplos	2
F&T - Brainstorming	1
F&T - Facilitação	1
F&T - Financiamento	9
F&T - Gerenciamento de conflitos	6
F&T - Gráficos Hierarquicos	1
F&T - Liderança	9
F&T - Próprias, Imersão	1
F&T - Próprias, Plano de Ação	4
F&T - Protótipos	1
F&T - Reuniões	9
F&T - SWOT	4
F&T(G) - Habilidade Interpessoais e de Equipe	2
F&T(G)_Análise de Dados	0
F&T(G)_Coleta de Dados	0
F&T(G)_Comunicação	0
F&T(G)_Não Agrupadas	0
F&T(G)_PRÓPRIAS	2
F&T(G)_Representação de Dados	0
F&T(G)_Tomada de Decisão	4
F&T_6.2.2.3 Planejamento em ondas sucessivas	4
F&T_Benchmarking	2
F&T_Rede de Relacionamentos	2
<b>Grupos de Processos de GP</b>	<b>37</b>
01-Iniciação	5
02-Planejamento	27
03-Execução	2
04-Monitoramento e Controle	3
05-Encerramento	0
<b>PAIES</b>	<b>12</b>
Justificativa	3
Objetivos - PAIES	9

Categorias e Códigos	Magnitude
<b>ProcessosPMI</b>	<b>213</b>
10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	7
10.2 Gerenciar as Comunicações	1
11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos	1
11.2 Identificar os Riscos	4
11.5 Planejar as Respostas aos Riscos	3
11.7 Monitorar os riscos	1
12.2 Conduzir as Aquisições	4
13.1 Identificar as Partes Interessadas	11
13.2 Planejar o Engajament das Partes Interessadas	13
13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	9
13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	7
4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	4
4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	7
4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto	2
4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	11
4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	13
4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	1
4.7 Encerrar o Projeto ou Fase	16
5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo	1
5.2 Coletar os Requisitos	6
5.3 Definir o Escopo	12
5.4 Criar a EAP	4
5.6 Controlar o Escopo	5
6.2 Definir as Atividades	2
6.4 Estimar as Durações das Atividades	2
6.5 Desenvolver o Cronograma	1
6.6 Controlar o Cronograma	2
7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos	1
7.2 Estimar os Custos	3
7.3 Determinar o Orçamento	8
7.4 Controlar os Custos	11
8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade	3
9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos	14
9.3 Adquirir Recursos	9
9.4 Desenvolver a Equipe	14
<b>RelatóriosPAIES</b>	<b>58</b>
Acompanhamento da Gestão dos ES	3
Ata	13
Atuação Reativa	9
Consultoria Assessoria	12
Diagnóstico	9
Gestão da produção	4
Logística	1
Marketing	2
Objetivos - RelatóriosPAIES	5
<b>Temas Emergentes da Pesquisa</b>	<b>170</b>
Atuação em rede	21
Captação de Recursos	10
Edítails	11
Formação de Pessoas - Educação	10
Gestão Financeira	17
Objetivos - Formar as Pessoas	2

Categorias e Códigos	Magnitude
Participação	12
Participação Democracia	12
Políticas Públicas	15
Sinergia entre projetos	9
Sinergia entre projetos - Custos	7
Sustentabilidade	18
Tendências e Práticas Emergentes - Parcerias	13
Visão desenvolvimentista	13
<b>Temas Emergentes da Pesquisa - Secundários</b>	<b>15</b>
Autogestão	3
Controle Social	3
Impacto	1
Intercâmbio entre projetos	2
Militância	3
Planejamento Estratégico	3
<b>Tendências e Práticas Emergentes do GP (PMBOK)</b>	<b>25</b>
Tendências e Práticas Emergentes - Computação Social	6
Tendências e Práticas Emergentes - Equipes auto-organizáveis	4
Tendências e Práticas Emergentes - Melhoria Contínua	2
Tendências e Práticas Emergentes - Parcerias	13
<b>Total Geral</b>	<b>961</b>

**Quadro 15 - Códigos descritivos e categorias**

Fonte: elaboração própria

## APÊNDICE C – Agrupamentos de Códigos

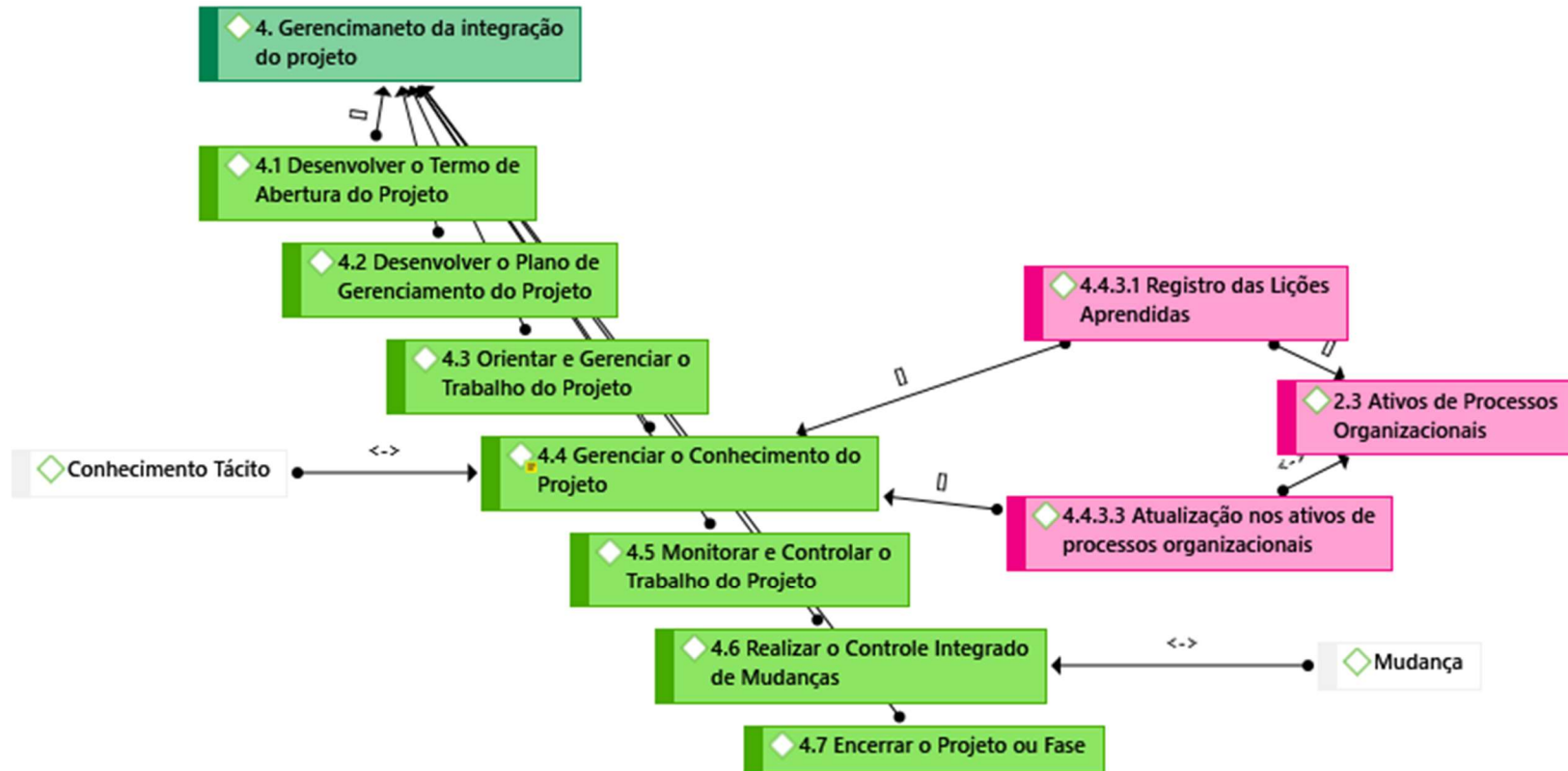


Figura 16 - Formação da Categoria 'Gerenciamento da Integração do Projeto'

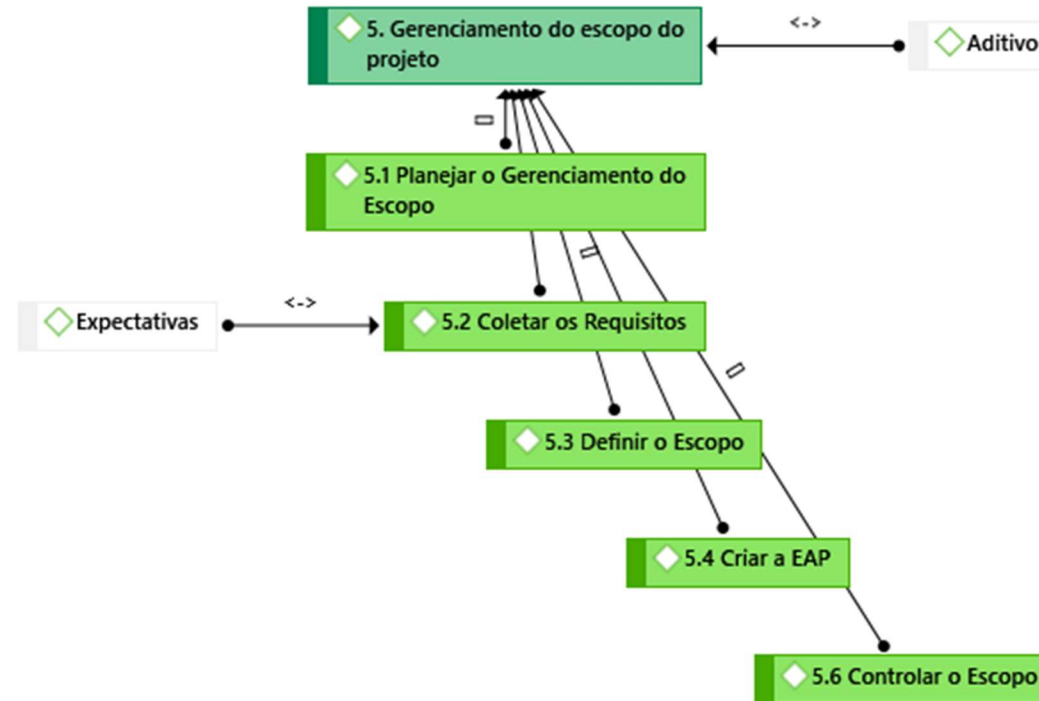


Figura 17 - Formação da Categoria 'Gerenciamento do Escopo do Projeto'

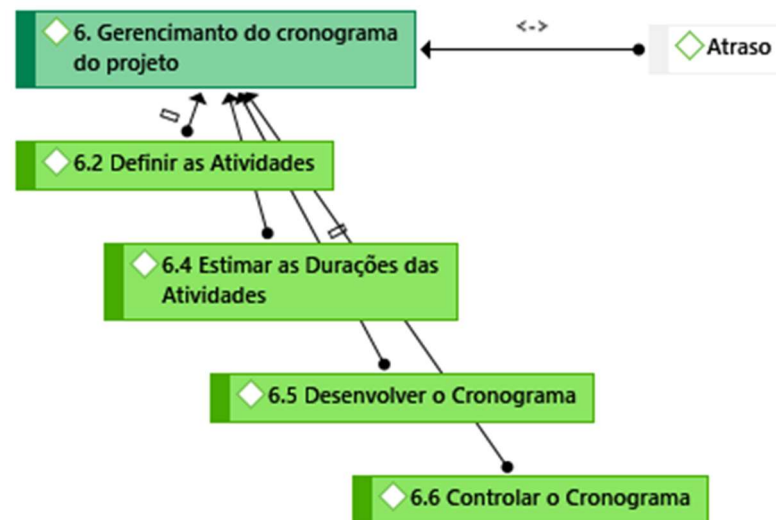


Figura 18 - Formação da Categoria 'Gerenciamento do Cronograma do Projeto'

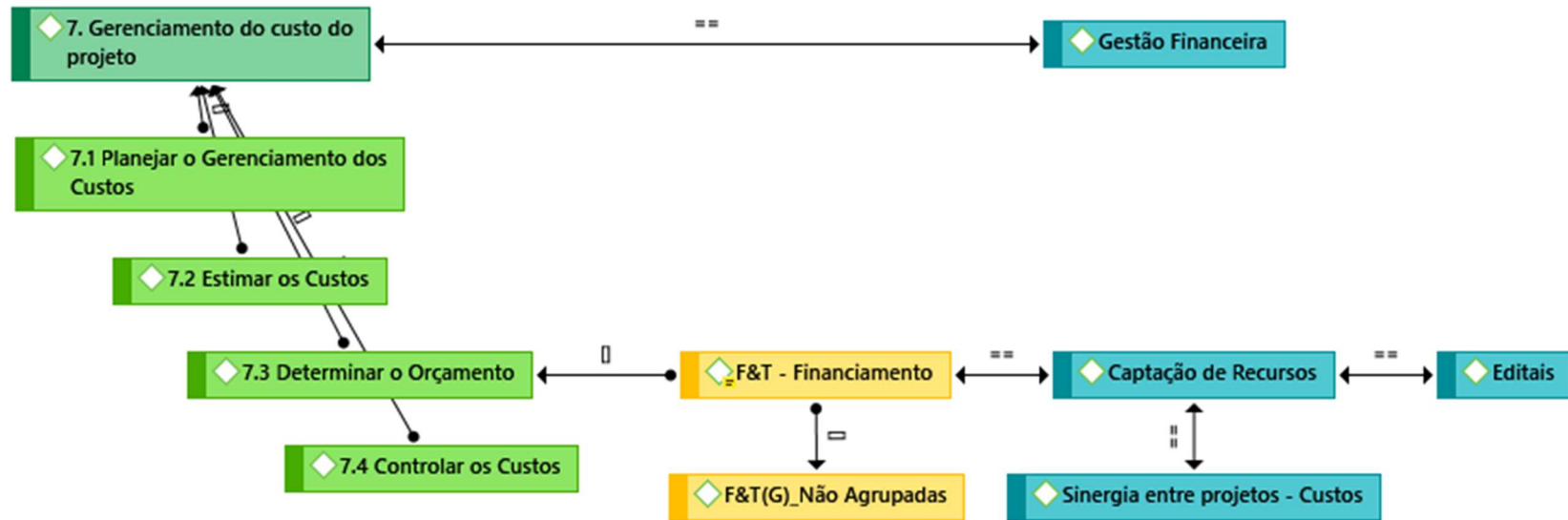


Figura 19 - Formação da Categoria 'Gerenciamento dos Custos do Projeto'



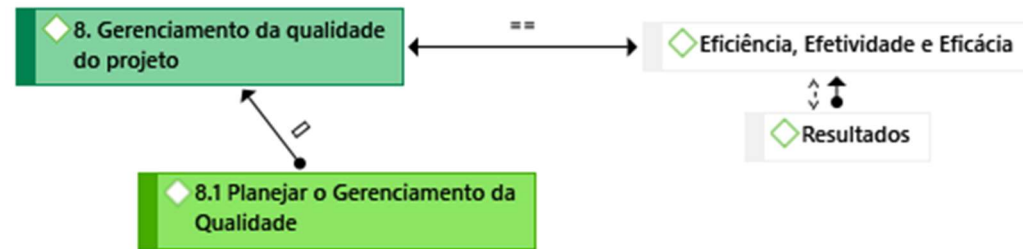


Figura 20 - Formação da Categoria 'Gerenciamento da Qualidade do Projeto'

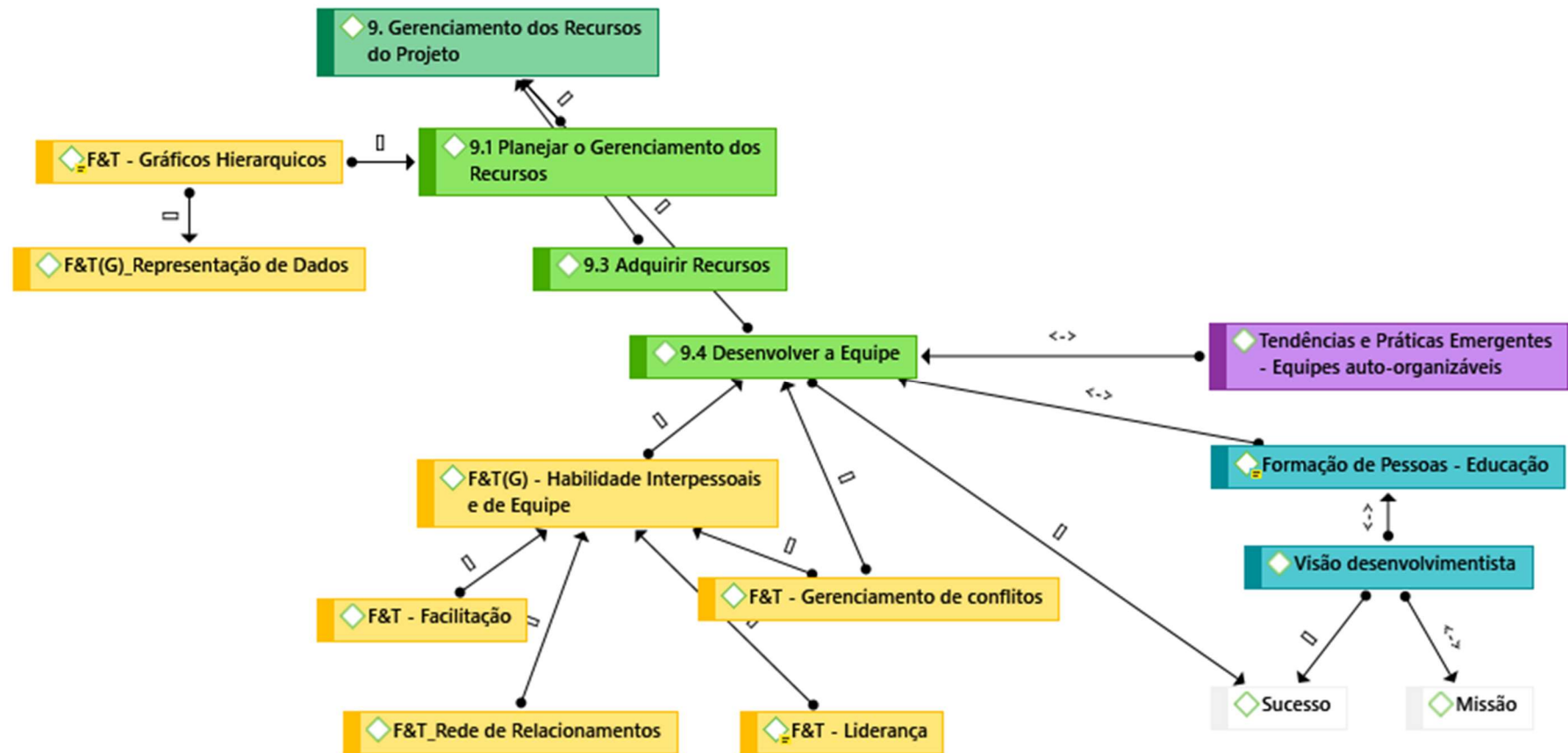


Figura 21 - Formação da Categoria 'Gerenciamento dos Recursos do Projeto'

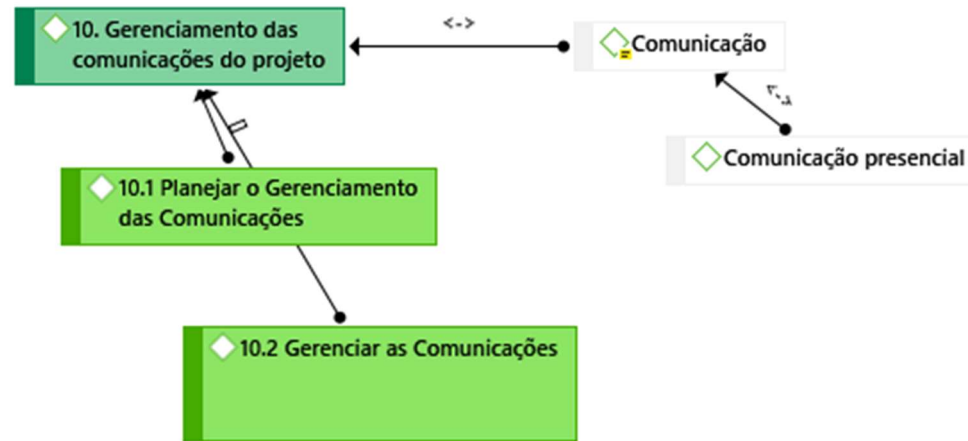


Figura 22 - Formação da Categoria 'Gerenciamento das Comunicações do Projeto'

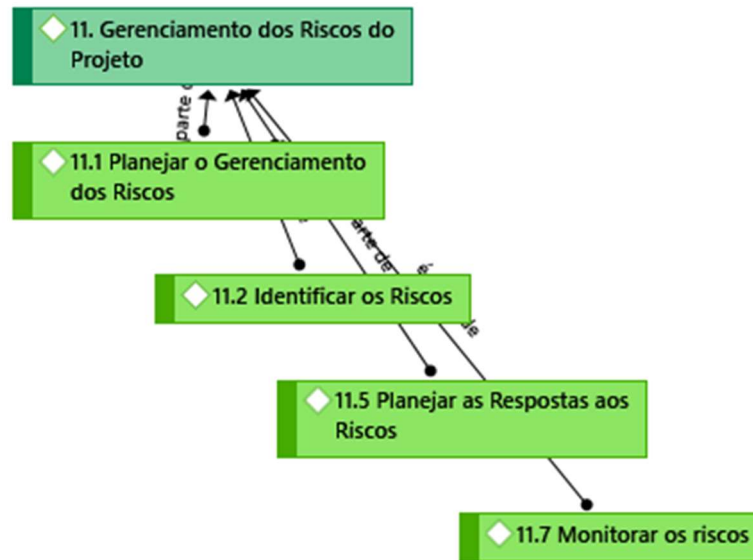


Figura 23 - Formação da Categoria 'Gerenciamento dos Riscos do Projeto'

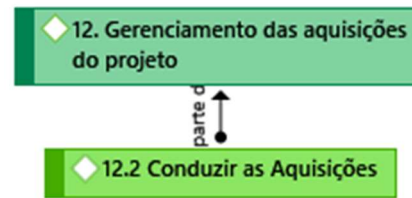


Figura 24 - Formação da Categoria 'Gerenciamento das Aquisições do Projeto'

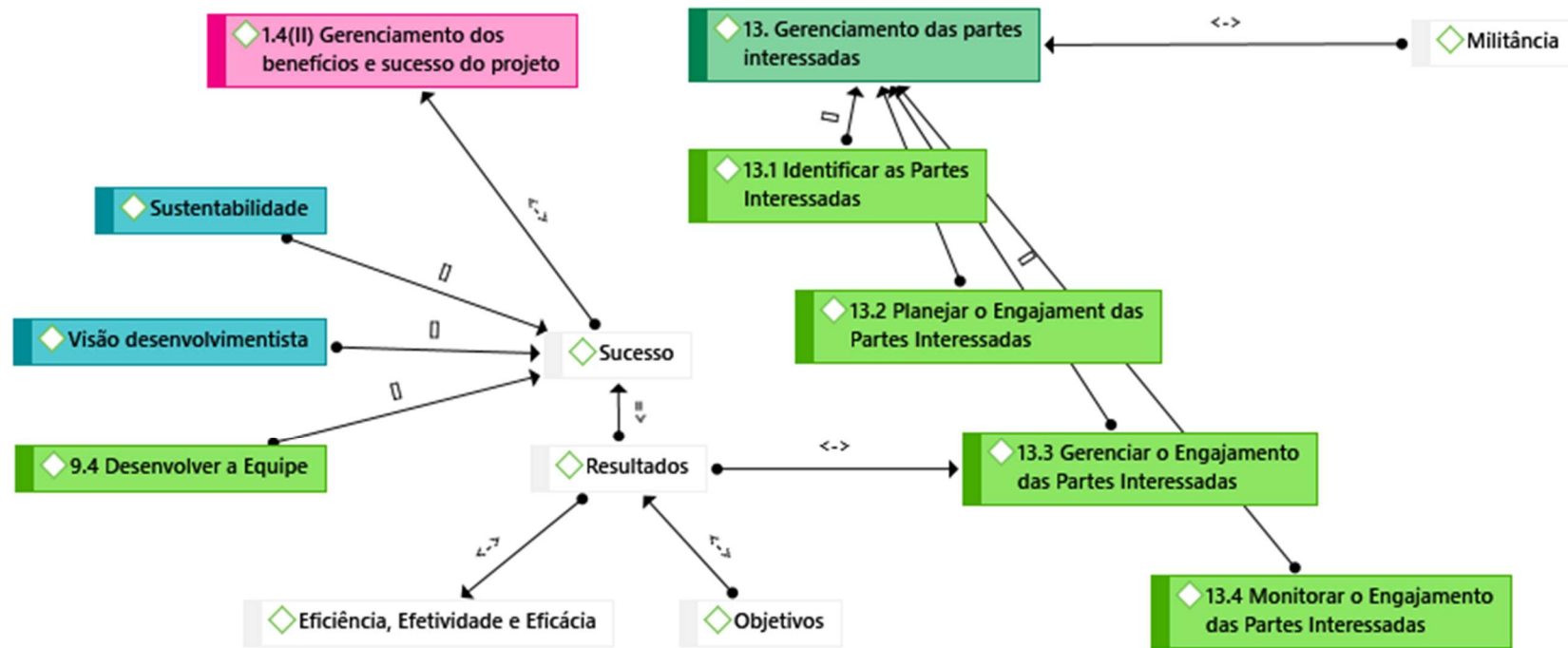


Figura 25 - Formação da Categoria 'Gerenciamento dos Stakeholders do Projeto'

### APÊNDICE D – Quadros Teóricos de Revisão da Literatura

Periódico	Autor(es) / Ano	Constructos de Interesse	Teoria / Epistemologia / Corrente	Contexto e Método	Objetivo	Resultados
<i>Disaster Prevention and Management</i>	(VON MEDING et al., 2016)	Competências. Desenvolvimento de competências.	<i>Design Science Research (DSR)</i>	Dedicado a projetos de ONGs assistenciais para atuação em projetos pós-desastre. Utiliza métodos mistos com entrevistas ( <i>Cognitive Mapping Procedure</i> ) seguidas de questionário (SPSS); <i>Software prototype</i> .	Desenvolver uma ferramenta com o objetivo de auxiliar ONGs assistenciais a mapear seus recursos humanos.	Desenvolve uma ferramenta ( <i>software</i> ) para auxiliar na seleção de membros para a equipe dos projetos.
<i>Ieee Transactions on Engineering Management</i>	(O'LEARY; WILLIAMS, 2013)	Trajatória Social; " <i>Alignment-Seeking</i> "; Intervenções gerenciais	Teoria da Ação; " <i>Actor-Network Theory</i> "	Abordagem etnográfica longitudinal. Pesquisador inserido como consultor sênior por quase 2 anos em um projeto de transformação organizacional ( <i>IT-enabled</i> ) em um departamento do governo do Reino Unido.	Entender as práticas sociais no ambiente interno dos projetos (interações individuais) e como isso afeta os resultados do projeto.	Desenvolve a teoria de projetos como trajetória social.
<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	(CWIKLA; JALOCHA, 2015)	Projetos culturais; " <i>Projectification</i> "; Work-in-progress.		Estudo de caso com entrevistas no contexto de projetos culturais.	Demonstrar como os projetos culturais se confinam e se limitam pelas técnicas gerenciais.	Os projetos artísticos como meio de execução das políticas de fomento à cultura são oprimidos pela lógica dos indicadores e falham. Recomenda a incorporação de aspectos das artes na gestão de projetos.
<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	(PARKER; PARSONS; ISHARYAN TO, 2015)	Inovação; Conhecimento tácito; Tomada de decisão	Teoria das Restrições; <i>Resource-Based Theory</i> ; <i>Resource Advantage Theory</i> ;	Estudo de dois casos publicados de grandes obras no reino unido.	Demonstrar os benefícios de se integrar as metodologias de gestão de projetos com as teorias organizacionais.	Enfatiza a necessidade de aplicar teorias estratégicas ( <i>Theory of Constraints - TOC</i> ; <i>Resource-Based Theory - RBT</i> e <i>Resource Advantage Theory - RAT</i> ) ao gerenciamento de projetos.
<i>International Journal of Project Management</i>	(BANIHAS HEMI et al., 2017)	Fatores críticos de sucesso; Restrição tripla de sustentabilidade ( <i>triple bottom line of sustainability</i> ) (ambiental, social e econômica);	<i>Innovation Diffusion Theory</i>	Métodos mistos. Revisão de literatura, seguida de entrevistas semiestruturadas e posterior aplicação de questionário. Modelo de associação entre variáveis criado por meio de regressão multivariáveis (PLS/SEM). Focado na indústria de	Identificar os fatores críticos de sucesso para integrar a sustentabilidade nas práticas de gerenciamento de projetos de construção em países em desenvolvimento.	A integração da sustentabilidade nas práticas de gerenciamento de projetos não ocorrerá sem o suporte de políticas públicas. O papel do cliente também é de fundamental importância.

Periódico	Autor(es) / Ano	Constructos de Interesse	Teoria / Epistemologia / Corrente	Contexto e Método	Objetivo	Resultados
		Integração; Sustentabilidade; Gerenciamento de projetos;		construção iraniana, mas suas conclusões são bem generalizáveis.		
<i>International Journal of Project Management</i>	(FLORICEL et al., 2014)	<i>Practice turn; Project-as-practice; Project as Organization</i>	<i>Activity theory; Actor-network theory; Structuration theory; Decision theory</i>	Contexto: " <i>practice turn</i> " das ciências sociais. Tendência de pesquisa acadêmica que busca um novo olhar sobre as práticas de fato da gestão. Método: Artigo teórico. Revisão bibliográfica.	Contribuir para a definição das bases teóricas que fundamentam a pesquisa em gestão de projetos.	Proposta de <i>toolkit</i> que integra as três teorias organizacionais mencionadas com uma visão prática. Resumo de referências teóricas para endereçar questões práticas do gerenciamento de projetos.
<i>International Journal of Project Management</i>	(GOLINI; KALCHSCH MIDT; LANDONI, 2015)	ONG; Gerenciamento de projetos; Desenvolvimento internacional; Ferramentas de Gerenciamento de Projetos		Quantitativo - <i>Survey</i> - aplicado à ONGs que conduzem projetos de desenvolvimento no âmbito da cooperação internacional.	Avaliar o impacto das práticas de gerenciamento de projetos na performance (interna e externa) dos projetos de desenvolvimento internacionais. Identificar diferentes perfis de adoção das ferramentas de GP e quais ferramentas efetivamente estão ligadas à melhor performance dos projetos.	Algumas ferramentas são frequentemente utilizadas em ONGs, porém em níveis de adoção diferentes, que caracterizam o estágio de maturidade de gestão da ONG. Tipicamente as ONGs focam mais em adoção de técnicas simples do que em metodologias. A utilização do Quadro Lógico é uma das diferenças mais significativas entre o setor privado e o público não-governamental. Com uma adoção mais ampla de ferramentas, observa-se uma tendência a melhor performance, embora em relação não linear. Algumas ferramentas são mais efetivas.
<i>International Journal of Project Management</i>	(NANTHAG OPAN; WILLIAMS; PAGE, 2016)	<i>PM capacity; Team PM capacity; Organisational PM capacity; Collaborative social PM capacity; Resource Based Perspective; NGOs</i>	<i>Resource Based Perspective</i>	Métodos qualitativos aplicados a estudos exploratórios de casos múltiplos por meio de entrevistas semiestruturadas. Foram estudadas ONGs no Sri Lanka, país que recebeu uma grande quantidade de ONGs para ajuda humanitária por ocasião de desastres naturais. Por conseguinte, as ONGs de um modo geral ampliaram operações no país. As ONGs foram selecionadas por similaridade na tentativa de manter uma mesma base de comparação.	Entender a natureza das capacidades em GP presentes em ONGs.	As capacidades organizacionais e as da equipe em GP são as capacidades que dão suporte ao GP em ONGs. Adicionalmente foi identificado através de um processo indutivo e um novo tipo de capacidade em GP: as capacidades colaborativas e sociais. A partir dessas capacidades identificadas, o autor propõe um framework teórico de capacidades que devem fundamentar a capacidade de GP de ONGs.

Periódico	Autor(es) / Ano	Constructos de Interesse	Teoria / Epistemologia / Corrente	Contexto e Método	Objetivo	Resultados
<i>International Journal of Project Management</i>	(SAGE; DAINTY; BROOKES, 2014)	Falha de projeto; Fatores críticos de sucesso	Marxismo estrutural; Positivismo; Interpretativismo; <i>Actor-network theory</i> ; Crítico da Gestão de Projetos Clássica.	Entrevistas semiestruturadas. Estudo de 6 projetos na área de construção.	Explicar a relação entre o gerenciamento e o resultado dos projetos utilizando múltiplas abordagens teóricas.	
<i>International Journal of Project Management</i>	(SVEJVIG; ANDERSEN, 2015)	Gerenciamento de projetos clássico; Revisão de literatura; Pesquisa em gerenciamento de projetos.	<i>RPM - Rethinking project management</i>	Artigo teórico. Revisão sistemática da literatura que questiona o gerenciamento de projetos clássico. Revisão sistemática da literatura em " <i>RPM - Rethinking Project Management</i> "	Entender como é a conceitualização da corrente " <i>RPM- Rethinking Project Management</i> " e como ela evoluiu com o tempo.	Excelente comparação entre as diferentes visões clássicas do GP e as críticas e propostas atuais. Classifica as críticas em 6 categorias de abordagens: Contextualização; Aspectos políticos e sociais; Repensando práticas; Complexidade e Incerteza; Atualidade dos projetos; e Ampliação da conceitualização.
<i>International Journal of Public Sector Management</i>	(BLIXT; KIRYTOPOULOS, 2017)	Organizações de serviços públicos; Gerenciamento de projetos/ Competências; Comunicação; <i>Accountability</i> ; Alinhamento com o negócio; Escopo e entregáveis; Mudança; Orientação entre projeto e programa.		Entrevistas semiestruturadas e Quantitativo ( <i>Survey</i> )	Investigar as competências requeridas para entrega de projetos no setor público.	Comunicação, <i>Accountability</i> , alinhamento, escopo, mudança e orientação para projetos estão entre as principais competências necessárias para a entrega de projetos no setor público australiano.
<i>Operations Management Research</i>	(PRASAD et al., 2013)	Disponibilidade de recursos; Stakeholders; Complexidade; Metodologia; <i>Networking</i> ; Flexibilidade; ( <i>project</i> )	Projeto como organização temporária.	Qualitativo. Estudos de casos diversos no contexto de projetos de cooperação internacional para o desenvolvimento conduzidos por ONGs na Índia. Observação e entrevistas estruturadas.	Investigar como os processos de GP e características externas influenciam os processos internos e as saídas de projetos para o desenvolvimento em países emergentes.	Propõe um modelo que os projetos podem ser descritos em termos de elementos internos (nível de informação, complexidade e incerteza) que são influenciados por características do projeto (tamanho, disponibilidade de recursos e especificidade de objetivos) tem

Periódico	Autor(es) / Ano	Constructos de Interesse	Teoria / Epistemologia / Corrente	Contexto e Método	Objetivo	Resultados
		<i>characteristics, external environment, internal project elements, project management process, and project outcomes)</i>				como pelo ambiente externo (infraestrutura, variância de stakeholders, e flexibilidade e autonomia). O nível de confiança e coesão da equipe, aliado aos processos de comunicação pode ter um impacto positivo nos resultados.
<i>Project Management Journal</i>	(FLORICEL; PIPERCA, 2016)	Complexidade; Conhecimento; Valores; Objetivos; Materialidade; Planejamento; Risco; Governança; Conflitos; Rede de Atores; " <i>Will &amp; Representation</i> "	Teoria de gerenciamento de projetos. Schopenhauer. Machiavel.	Ensaio teórico.		Os autores sugerem reconsiderar vários aspectos do GP por novas perspectivas emergentes.
<i>Project Management Journal</i>	(JOSLIN; MULLER, 2015)	Sistemas Adaptativos Complexos; Colaboração, Resiliência; Senso de timing; Adaptabilidade; ...	Teoria de genótipo e fenótipo das ciências naturais; Sistemas Adaptativos complexos; Pesquisa transformativa; Darwinismo Universal	Ensaio teórico.	Defender que conceitos das ciências naturais podem ser usados como lentes teóricas alternativas para renovar a pesquisa em torno dos projetos e seu gerenciamento.	Modelo comparativo de duas dimensões que mostra como a perspectiva das ciências naturais pode ser usada para entender fenômenos das ciências sociais.
<i>Systemic Practice and Action Research</i>	(VRECKO; LEBE, 2013)	Responsabilidade social; Gerenciamento de projetos; Interdependência; Abordagem holística	System Theory; Theory of holism of human approach	Ensaio teórico.		Defende o uso da implantação de projetos como meio de amenizar problemas ambientais.
<i>Systems Research and Behavioral Science</i>	(KLEIN, 2016)	Mudança sistêmica; Complexidade social; Conspiração do otimismo.	Projeto como organização, como sistema social. <i>Change</i>	Ensaio teórico.	Repensar o gerenciamento de projetos sob a ótica dos sistemas sociais.	Aponta a relação entre gerenciamento de mudança e gerenciamento de projetos. Só é possível a mudança que for possível



<b>Periódico</b>	<b>Autor(es) / Ano</b>	<b>Constructos de Interesse</b>	<b>Teoria / Epistemologia / Corrente</b>	<b>Contexto e Método</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
			<i>Management, Stakeholder Management.</i>			em três dimensões: técnica, política e cultural. A complexidade é o aspecto do projeto negligenciado pela ideia de racionalidade técnica. Ressalta a importância de se identificar interesses políticos e pressupostos culturais. O projeto só pode ser realizado tecnicamente em um cenário que atenda aos interesses dos stakeholders e vá ao encontro do que faz sentido no mundo real.

**Quadro 16 - Resumo da revisão de literatura em gestão de projeto no terceiro setor**

Fonte: Elaboração própria

Periódico	Autor/Ano	Objetivo	Constructo de Interesse	Contexto	Método	Resultados
BBR. Brazilian Business Review	(CEZAR et al., 2018)	Analisar as representações sociais sobre economia solidária, trabalho e artesanato entre as artesãs que comercializam no Centro Público de Economia Solidária no município de Cariacica/ES. Explorar o lado simbólico das organizações.	Economia Solidária.	Uso da Teoria das Representações Sociais (dentro dos Estudos Organizacionais). Estuda as representações sociais que circulam entre as artesãs que comercializam no Centro Público de Economia Solidária da cidade de Cariacica/ES.	Triangulação de dados baseada em observação não participante, de inspiração etnográfica, entrevistas e pesquisa documental.	Artesanato não é só trabalho, mas também terapia. A economia solidária é o melhor formato para autogestão e valorização do ser humano, segundo as artesãs do centro.
Cadernos EBAPE.BR	(FARIA; FARIA, 2017)	Distinguir o conceito de autogestão de experiências de gestão com características autogestionárias.	Autogestão; Gestão organizacional; Economia solidária.	-	Ensaio teórico.	No campo da economia solidária, "o conceito de autogestão vem sendo aplicado indistintamente para referir processos de gestão que, embora tenham determinadas características autogestionárias, não observam completamente todos os elementos constitutivos essenciais de uma autogestão, ou seja, não se constituem em negação absoluta da heterogestão, em sua oposição."
Cadernos EBAPE.BR	(RIGO et al., 2017)	Investigar o circuito constituído pelo uso da moeda social 'Palmas' para compreender seu fluxo no território e o progressivo desuso.		Antropologia econômica e teoria da dádiva.	Imersão etnográfica, mapeamento detalhado do circuito monetário alternativo por meio de <i>software</i> de análise de redes sociais.	A manutenção do circuito da moeda tem ocorrido mais pela sua carga simbólica e política do que pela satisfação das necessidades econômicas.
Cadernos EBAPE.BR	(ALVES et al., 2016)	Identificar e avaliar as publicações sobre o tema Economia Solidária	Economia solidária.	Publicações brasileiras, nas bases SciELO e SPELL.	Estudo bibliométrico.	Identifica os temas autores e redes de autores mais proeminentes entre 2001 e 2013. Identifica a necessidade de periódicos sobre Economia Solidária.

Periódico	Autor/Ano	Objetivo	Constructo de Interesse	Contexto	Método	Resultados
Cadernos EBAPE.BR	(CRUZ FILHO, 2016)	Compreender se o conjunto de estudos que compõe o corpo teórico sobre estratégia das empresas de economia social é suficientemente sólido para sustentar o desenvolvimento de conhecimento próprio.	Economia social; Estratégia organizacional e gestão estratégica.	Apresentar uma análise epistemológica dos trabalhos científicos em torno das empresas de economia social no âmbito do estudo da estratégia organizacional.	Qualitativa de caráter exploratório e descritivo. Revisão sistemática da literatura, por meio de uma pesquisa bibliográfica.	Identificadas três categorias de estudo. O estudo da estratégia organizacional na economia social tende a se concentrar na investigação das particularidades específicas dessa gestão.
Cadernos EBAPE.BR	(GOMES, 2014)	Aproximar a pragmática universal (Habermas) e economia solidária (Singer); Conhecer a eficiência do nivelamento de informação entre os agentes de um sistema autogestionário, sobretudo no que diz respeito à participação nas decisões.	Economia solidária; Sistema autogestionário.	Programa de transição da gestão de uma usina de cana na zona rural de Catende/PE para a autogestão.	Método misto. Estudo de caso.	Identifica categorias de trabalhadores mais e menos críticos em relação ao modelo de gestão social implementado na usina, bem como a temática dos fatores por eles ressaltados.
Disaster Prevention and Management: An International Journal	(OFRENEO; HEGA, 2016)	Apresentar conhecimentos adquiridos de experiências que fortalecem a segurança alimentar, a qualidade de vida e o empoderamento feminino através de iniciativas da economia solidária.	Economia Solidária; Iniciativas de base solidária; Gerenciamento e redução de risco.	Organizações comunitárias da economia informal lideradas por mulheres atuando na mitigação de desastres naturais nas Filipinas. Conduzem iniciativas que tratam a segurança alimentar e a geração de renda, entre outras.	Qualitativo. Pesquisa-ação "participativa e responsiva a gênero" com abordagem baseada nos direitos humanos.	Constata o empoderamento feminino, mas ainda muito espaço para a transformação das relações de gênero em várias esferas. Revela inequidades nas relações de gênero.
Interações (Campo Grande)	(CASAGRANDE; BEGNINI, 2018)	Apresentar dados dos Empreendimentos da Economia Solidária existentes no Território Oeste Catarinense.	Economia solidária; Empreendimentos da Economia Solidária.	Empreendimentos da agricultura familiar do Território Oeste Catarinense.	Quantitativo, Exploratório e Descritivo. Utiliza dados secundários da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES).	Os EES atuam em sua maioria na área rural, tendo como principal atividade econômica a produção e comercialização de seus produtos, e entre as motivações para atuar nos empreendimentos está a possibilidade de aumentar ou complementar a renda familiar.

Periódico	Autor/Ano	Objetivo	Constructo de Interesse	Contexto	Método	Resultados
Interações (Campo Grande)	(BONI et al., 2015)	"Identificar as experiências do Centro Público de Economia Solidária de Itajaí (CEPESI) e sua produção relacionada ao turismo."	Economia solidária; Desenvolvimento local.	Desenvolvimento do "Turismo de Base Comunitária, Turismo Comunitário, Solidário, de Conservação..." (entre outras denominações) em Itajaí/SC.	Qualitativo. Pesquisa "Exploratória e Descritiva".	Identifica possibilidades e interesse, por parte dos associados e parceiros do CEPESI, na aproximação do turismo à economia solidária. Entre os DESAFIOS estão a falta de divulgação e planejamento das atividades do CEPESI.
Interações (Campo Grande)	(ALCÂNTARA, 2014)	Discutir as especificidades das políticas públicas de geração de renda, estruturas organizacionais e modelos possíveis para tal.	Coopertivismo; Economia solidária.	Políticas públicas municipais de geração de renda.	Ensaio teórico.	Confeção políticas públicas depende não apenas de pressão popular e interesse político, mas também de disposições normativas. É praticamente impossível pensar a ação política como algo espontâneo e livre, dependendo apenas da criatividade, genialidade, lógica ou vontade política. Política pública, depende de normatização, recursos e meios de ação municipal como qualquer outra ação do Executivo.
Interações (Campo Grande)	(MOURÃO; ENGLER, 2014)	Investigar os fundamentos da Economia Solidária e propor alternativas para o desenvolvimento econômico.	Economia solidária; Tecnologia social.	Trabalho de comunidades rurais extrativistas do cerrado mineiro.	Estudo de caso. (Pesquisa-ação?)	
Organizações & Sociedade	(LAVILLE, 2016)	Repensar o espaço público e a economia. Promover dialogo entre conceitos de campos distintos e prover nova ótica para a realidade social.	Economia solidária.	Ensaio teórico crítico sob à luz da teoria da democracia.	Ensaio teórico.	Economia solidária como resistência à mercantilização do mundo, como via de democratização da economia a partir de compromissos cidadãos. Questiona a dissociação entre espaços públicos e economia.

Periódico	Autor/Ano	Objetivo	Constructo de Interesse	Contexto	Método	Resultados
Organizações & Sociedade	(RIBEIRO et al., 2014)	Extrair da literatura nacional os requisitos que caracterizam os empreendimentos econômicos solidários. Determinar critérios para avaliação do alinhamento de uma organização produtiva em relação aos princípios do Desenvolvimento Sustentável e da Economia Solidária.	Economia solidária; Empreendimentos Econômicos Solidários; Solidariedade; Sustentabilidade.	Literatura brasileira.	Levantamento bibliográfico.	Identificação de 16 grupos de análise para os trabalhos no campo da economia solidária. Grupos divididos nas dimensões sociopolítica, econômica e ambiental e 'transversal'.
Organization	(SAFRI, 2015)	Mapear a economia solidária da cidade de Asbury Park, New Jersey, EUA.	Gerenciamento da cadeia de suprimentos nas economias alternativas.		Pequisa-ação participativa.	
Revista de Administração Pública	(KUYUMJIAN; SOUZA; SANT'ANNA, 2014)	Analisar se o empreendedorismo social tem culminado em um ou mais fatores de ordem social, econômica, política, ambiental, educacional ou gerencial que componham um processo de desenvolvimento local. (Empreendedorismo social leva ao desenvolvimento local?)	Empreendedorismo social; Desenvolvimento local.	Empreendimentos sociais que têm por objetivo mitigar problemas públicos municipais ligados à infraestrutura urbana em uma comunidade de periferia em Vitória/ES.	Qualitativo. Análise de conteúdo.	Algumas das ações de empreendedorismo social praticadas implicam a catalisação de processos de desenvolvimento local.
Social Responsibility Journal	(LOURENÇO; LOURENÇO, 2016)	Pesquisar o gerenciamento do tempo de trabalho como fonte de sustentabilidade social.	Sustentabilidade social; Desenvolvimento sustentável; Cooperativismo; Economia solidária; Autogestão.	Cooperativa para serviços de confecção e reparação de vestuário.	Qualitativo, Longitudinal. Estudo de Caso.	A autogestão da jornada de trabalho permite a flexibilidade para que as mulheres possam equilibrar demandas conflitantes entre trabalho e família. Assim permite-lhes cumprir com os termos do seu contrato coletivo, sem negligenciar o envolvimento com a gestão da cooperativa.
Visión de futuro	(CASTREJE SUÁREZ, 2014)	Identificar eixos centrais no debate em torno dos problemas centrais da economia solidária.			Análise documental.	

**Quadro 17 - Resumo da revisão de literatura em Economia Solidária**

Fonte: Elaboração própria

**ANEXOS**

<b>ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>199</b>
---	------------

## ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### GESTÃO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR:

#### avaliação de projetos sociais na economia solidária

Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de *Ivo Cilento*. Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder a uma entrevista sobre *a gestão de projetos no terceiro setor*. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo algum, mas antes, colaborará para uma melhor compreensão *da gestão dos projetos sociais no âmbito da economia solidária*.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Quaisquer dúvidas ou esclarecimentos poderão ser sanados junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba.

Se você concorda em participar, nós agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você colocasse a sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

---

Entrevistador(a)  
*Ivo Cilento*

---

Entrevistado(a)

*João Pessoa*, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Centro de Ciências Sociais

Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional

Campus Universitário – João Pessoa – PB – CEP:

58.059-900 Mestrando: *Ivo Cilento* – Matrícula:

20171019974

Telefone: (083) 98766-2455