

Gerenciamento da Restrição Tripla em Gestão de Projetos no Terceiro Setor

Gláucia Pedrosa Silva
gps2906@yahoo.com.br
IFNMG

Joselice Ferreira Lima
joselice.f.lima@gmail.com
IFNMG

Resumo: Este artigo trata do gerenciamento de projetos em Organizações do Terceiro Setor (OTS) em especial às particularidades relacionadas ao gerenciamento pelo terceiro setor da chamada restrição triplo – escopo, tempo e custos. A metodologia adotada utilizou-se da revisão de literatura que subsidiou a construção do referencial teórico e direcionou na elaboração do questionário para o estudo de caso. Os resultados encontrados apontam a visão dos gestores e conclui-se que o gerenciamento da restrição tripla confere uma diferenciação na gestão de projetos na organização do terceiro setor, e que vários desafios do terceiro setor se assemelham aos demais setores. E, ainda, que como particularidade geral relacionadas à restrição tripla, destaca-se a questão de que resultados esperados dos projetos gerenciados pelas OTS dependem também de respostas das comunidades e públicos beneficiados.

Palavras Chave: gerenciamento - projeto - terceiro setor - restrição tripla -

1. INTRODUÇÃO

A realidade do gerenciamento de projetos em Organizações do Terceiro Setor (OTS) se mostra, nos dias atuais, tão desafiadora quanto a gestão de projetos pela iniciativa privada e pelo setor público. As particularidades relacionadas ao gerenciamento pelo terceiro setor da chamada restrição tripla – escopo, tempo e custos, bem como em projetos da iniciativa privada e do setor público, traz inúmeros desafios quanto ao sucesso no alcance de objetivos e dos resultados dos projetos a cargo de tais organizações.

As OTS passam a ter uma importância fundamental na gestão de projetos no Brasil a partir de inúmeras demandas dos outros dois setores: primeiro setor, representado pelo Estado (órgãos públicos, prefeituras, etc.) e, segundo setor, representado pelas empresas privadas. As questões sobre o tamanho do Estado e aquelas de ordem burocrática contribuíram para um processo de delegação de atividades, antes exclusivamente estatais, para as OTS (CABRAL, 2007). Por outro lado, a fim de diminuir custos de manutenção de grandes estruturas, as empresas privadas contratam as OTS para o desenvolvimento de projetos sociais, relacionamento com públicos e comunidades de interesse, para fins de obtenção de licenciamento ambiental, dentre outros.

Embora muito trabalho e grandes volumes de recursos sejam gastos no gerenciamento de escopo, tempo e custos, tais áreas ainda são apontadas como as mais vulneráveis e de onde advêm os principais problemas nos projetos acarretando insucessos, às vezes, podem levar ao fracasso dos projetos gerenciados pelas OTS.

Por outro lado, percebe-se que muitas das metodologias utilizadas pelas organizações, apesar de melhorarem a qualidade dos projetos, não têm conseguido solucionar seus problemas de gestão. É de se observar que suas deficiências no gerenciamento do escopo, do tempo e dos custos são fatores a serem levados em consideração na definição dos problemas dos projetos, das causas dos insucessos e na busca por soluções e alternativas.

Diante deste cenário, questiona-se: quais particularidades envolvem o gerenciamento da restrição tripla em projetos de organizações do terceiro setor? Na tentativa de amenizar ou buscar soluções para a problemática, o artigo aborda processos, ferramentas e alternativas que são utilizadas pela OTS, visando compreender se tais tentativas para a solução dos problemas de escopo, tempo e custos estão sendo arranjados na direção apropriada, sob a égide das boas práticas reconhecidas.

O objetivo do artigo foi investigar quais particularidades e desafios envolvem o gerenciamento da restrição tripla (gerenciamento de escopo, de tempo e de custos) em organizações do terceiro setor, tendo em vista verificar como as organizações do terceiro setor utilizam os processos de gerenciamento de escopo, tempo e custos indicados pelo PMI - *Project Management Institute* e outras boas práticas no gerenciamento da restrição tripla na gestão de seus projetos.

A importância do artigo consiste em mostrar a possibilidade de aplicar métodos e melhores práticas de gerenciamento indicadas pelo PMI - *Project Management Institute* também em projetos do terceiro setor de uma maneira prática.

Como resultado, busca-se traçar diretrizes de formas de utilização dos processos de gerenciamento de escopo, tempo e custos como instrumentos colaborativos na gestão de projetos em organizações do terceiro setor e contribuindo para identificar as particularidades da gestão nas OTS, de forma a possibilitar avanços que tragam melhores resultados de seus projetos. Isso é mostrado por meio da exposição dos resultados obtidos com a adoção dessas diretrizes.

Conclui-se que é possível a utilização dos processos e contribuições do PMI para os projetos do terceiro setor, ainda que sejam necessárias adaptações para a realidade dos projetos sociais. A utilização dos métodos e práticas do PMI mostrou-se uma estratégia de gerenciamento válida para implementar uma melhoria na gestão de projetos das organizações do terceiro setor.

Este artigo tem a seguinte estrutura: Introdução; A gestão da restrição tripla e o terceiro setor; Metodologia; O Cenário e a Coleta de Dados; Análises dos resultados e Considerações finais.

2. A GESTÃO DA RESTRIÇÃO TRIPLA E O TERCEIRO SETOR

Considera-se terceiro setor, conforme entendimento de Cabral (2007, p.8), “uma nomenclatura geral adotada para distinguir um conjunto de organizações sociais particulares daquelas organizações empresariais lucrativas e de organizações governamentais”.

O framework, ou guia de melhores práticas *PMBOK* - Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento, prescreve um conjunto de disciplinas que orientam o gerenciamento de projetos. Uma das principais propostas do *PMBOK* é dividir o gerenciamento dos projetos em nove áreas de conhecimento, a saber: Gerenciamento da Integração, do Escopo, do Tempo, dos Custos, da Qualidade, dos Recursos Humanos, das Comunicações, dos Riscos e das Aquisições, a melhoria contínua da qualidade dos projetos e do sucesso dos mesmos.

O Guia *PMBOK* (2008, p. 6) esclarece que gerenciar projetos inclui o “balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a: escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e risco” O Guia explica que as condições do gerenciamento dessas áreas são desafiadoras:

A relação entre esses fatores ocorre de tal forma que se algum deles mudar, pelo menos um outro fator provavelmente será afetado. Por exemplo, se o cronograma for reduzido, muitas vezes o orçamento precisará ser aumentado para incluir recursos adicionais a fim de realizar a mesma quantidade de trabalho em menos tempo. Se não for possível um aumento no orçamento, o escopo ou a qualidade poderá ser reduzido para entregar um produto em menos tempo com o mesmo orçamento (Guia *PMBOK*, 2008, p.7).

Na sociedade contemporânea, a premência de maior efetividade dos projetos, assim como a necessidade de maior eficiência na execução dos recursos, tem contribuído para que as OTS busquem alternativas e respostas relacionadas à gestão. Nesse sentido, as OTS sugerem seguir uma trilha similar às organizações privadas na busca de soluções.

2.1 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

O terceiro setor tem representado campo de estudo bastante vasto para diversas áreas como serviço e assistência social, voluntariado, educação, qualificação, direitos humanos, defesa do meio ambiente, dentre outras. Percebe-se, no entanto, que, no que concerne à gestão das organizações e dos projetos, a bibliografia existente apresenta-se mais limitada.

Uma linha de pensamento existente acerca da gestão nas OTS é de que os paradigmas modernos de administração seriam incapazes ou insuficientes para a administração no terceiro setor (CABRAL, 2007). Segundo a autora há forças e mecanismos diferenciados no universo das OTS que requerem, também de forma diferente, compreensão e visão mais voltada para a necessidade do setor.

Há, ainda, o entendimento de Salvatore (2003) que cita Franco que estabelece que “cada setor tem a sua própria lógica e racionalidade. A do Terceiro Setor não é a mesma do

Estado, nem a do setor privado. Nenhum setor pode impor aos demais a sua lógica de funcionamento” (SALVATORE, 2003, p. 30). E ainda, “O Terceiro Setor é heterogêneo e complexo. Parece não haver a possibilidade de definirmos um sistema único de gestão para o setor como um todo”.

Sendo assim, parece-nos que, além de perceber as particularidades da gestão privada e da gestão nas OTS, cabe ainda a discussão sobre os diversos espectros inseridos no universo do terceiro setor.

Sem pretender encerrar ou mesmo simplificar tal questão, o presente estudo de caso pretende conhecer um pouco mais as particularidades da gestão de projetos em três (escopo, tempo e custos) das nove áreas de conhecimento identificadas pelo Guia PMOK (2008), a saber; Integração, Escopo, Tempo, Custos, Aquisições, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações e Riscos, nas organizações do terceiro setor. A tentativa seria de identificar pontos e processos identificados como boas práticas pelo PMI que também favorecem o gerenciamento dos projetos nas OTS.

2.2 A GESTÃO DA RESTRIÇÃO TRIPLA EM PROJETOS DO TERCEIRO SETOR

Algumas teorias foram criadas na área da administração de produção e, dentre elas, está a que conceitua a chamada de TOC – *Theory of Constraints*, sendo o termo “restrição” entendido como qualquer aspecto que limite o alcance do objetivo da empresa.

Na visão de COX III e Spencer (1997), um conceito utilizado para o termo “restrição” em administração e gerenciamento da produção de bens e serviços é o de “recurso limitante”. Para os autores:

O gerenciamento de restrições é uma nova abordagem que planeja e controla a produção e venda de produtos e serviços. Esta abordagem reconhece o poderoso papel que a restrição (o recurso limitante) desempenha na determinação da saída do sistema de produção como um todo. Através do conhecimento e da compreensão profunda dos conhecimentos de GR *gerenciamento das restrições* (grifos nossos), os gerentes podem perceber melhorias imediatas no resultado de suas organizações e, através de uma abordagem focalizada de aprimoramento contínuo, podem planejar para suprir também as necessidades futuras (COX III e SPENCER, 1997, p. 28 e 29).

Adotando-se tal conceito no gerenciamento de projetos, a restrição tripla engloba as áreas de gerenciamento do escopo, de tempo e de custos. Conforme já citado, o Guia PMBOK (2008) esclarece que gerenciar projetos inclui o “balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a: escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e risco” (Guia PMBOK, 2008, p.6).

O terceiro setor é conhecido como aquele que tem recursos limitados. Mike Hudson (1999) intitulou uma de suas obras como “Administrando organizações do terceiro setor – O desafio de administrar sem receita”. Assim, diante dos desafios da escassez e limitação de recursos e do enorme crescimento das demandas e do universo das questões sociais, a proposta é utilizar os conhecimentos das áreas em gerenciamento de projetos que podem contribuir para uma melhor gestão das organizações do terceiro setor.

2.2.1 O GERENCIAMENTO DO ESCOPO

O Guia PMBOK estabelece que o gerenciamento do escopo “inclui os processos necessários para assegurar que projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso. Esse gerenciamento está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto” (Guia PMBOK, 2008, p.103).

São definidos como processos de gerenciamento do escopo pelo Guia:

Coletar os requisitos – o processo de definição e documentação das necessidades das partes interessadas para alcançar os objetivos do projeto.

Definir o escopo – o processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto.

Criar a EAP – o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.

Verificar o escopo – o processo de formalização da aceitação das entregas terminadas do projeto.

Controlar o escopo – o processo de monitoramento do progresso do escopo do projeto e escopo do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo (Guia PMBOK, 2008, p.103).

No contexto do projeto, o termo escopo pode se referir ao:

Escopo do produto. As características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado; e/ou

Escopo do projeto. O trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.

2.2.2 O GERENCIAMENTO DO TEMPO

O Guia PMBOK estabelece que o gerenciamento do tempo “inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto”.

São definidos como processos de gerenciamento do tempo pelo Guia:

Definir as atividades – o processo de identificação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.

Sequenciar as atividades – o processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto.

Estimar os recursos das atividades – o processo de estimativa dos tipos e quantidades de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade.

Estimar as durações das atividades – o processo de estimativa mais próxima possível do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados.

Desenvolver o cronograma – o processo de análise das sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma visando criar o cronograma do projeto.

Controlar o cronograma – o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma.

2.2.3 O GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

O Guia PMBOK estabelece que o gerenciamento dos custos “inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado”.

São definidos como processos de gerenciamento do escopo pelo Guia:

Estimar os custos – o processo de desenvolvimento de uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto.

Determinar o orçamento – o processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base autorizada dos custos.

Controlar os custos – o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base dos custos.

3. METODOLOGIA

A metodologia aplicada para o desenvolvimento deste artigo centra-se na proposta de GIL (2010) que aponta a classificação do estudo como do tipo exploratório, visto que não pretende fornecer uma resposta definitiva, mas esclarecer questões não abordadas definitivamente pelos estudiosos. O método adotado é do estudo de caso, para analisar os fatos do ponto de vista empírico, ou seja, para confrontar o referencial teórico com os dados coletados (Gil, 2010).

Percebe-se que o estudo de caso permite fazer um levantamento mais profundo de um determinado grupo sob os mais variados aspectos que se pretende estudar e possui algumas características fundamentais Marconi e Lakatos (2009, p. 274), como por exemplo: “visar à descoberta, enfatizar a interpretação do contexto, retratar a realidade de forma ampla, valer-se de fontes diversas de informações, representar diferentes pontos de vista em dada situação”. Entretanto, Marconi e Lakatos (2009, p. 274) registram que esse elemento de estudo “é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado”.

Gil (2010) aponta como objeção a “dificuldade de generalização”. Contudo o autor salienta que “os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2010, p.38).

A pesquisa bibliográfica foi adotada como procedimento técnico para analisar os fatos do ponto de vista empírico, confrontando a visão teórica com os dados da realidade. A pesquisa bibliográfica permite a utilização de dados dispersos, distribuídos em diversas publicações, auxiliando na construção e na definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (GIL, 2010).

O estudo pretende optar como instrumento de pesquisa pela aplicação de questionário com gestores de uma organização do terceiro setor. O questionário constitui-se de uma sequência de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. Para o presente estudo de caso será utilizado o questionário aberto, semi-estruturado. (VERGARA, 2010).

Os resultados que se pretende alcançar procuram dar consequência às ideias – ou perguntas não necessariamente explícitas – a partir de fatos deduzidos através de questionário

(fontes primárias) respondidos com gestores de uma (1) organização do terceiro setor previamente selecionada.

Trata-se, assim, de um estudo de caráter exploratório, envolvendo levantamento bibliográfico, levantamento de dados por meio de questionário respondido por gestores com experiência em gerenciamento de projetos de uma organização do terceiro setor, a fim de contribuir para o problema do estudo e análise de exemplos que auxiliem na compreensão do mesmo.

Enfim, tem-se (1) o **problema**, que está sendo analisado, que, no caso, diz respeito à constatação empírica do gerenciamento de projetos por organizações do terceiro setor nas áreas de conhecimento: escopo, tempo e custos; (2) **soluções** esperadas (ou **expectativas**), que estão normalmente associadas ao pré-conhecimento ou aos resultados de estudos anteriores; (3) as **proposições** de resultados, que podem ser especificadas a partir de perguntas de pesquisa; e (4) a **comprovação** das proposições, que, no caso, resultará da análise descritiva das relações entre fatos e variáveis selecionadas, o que é feito através do estudo de caso.

A Organização do Terceiro Setor selecionada para participação neste estudo se refere a uma organização com abrangência em projetos em diversos estados brasileiros e também internacional.

São diversas as áreas de atuação da OTS selecionada, tais como investimento social privado, licenciamento ambiental, geração de renda e outros. Possui mais de 20 anos de experiência e constitui, assim, exemplo característico de organização para a proposta do presente estudo.

4. O CENÁRIO E A COLETA DE DADOS

O terceiro setor caracterizado por gerenciar projetos sociais, ambientais, etc, envolvem diversos públicos de interesse e, assim, interage e se articula com aspectos mais amplos que aqueles internos à organização.

Neste contexto, um fator que merece atenção especial do gerenciamento de projetos e que também é considerado crítico no terceiro setor é o das partes interessadas (*stakeholders*). Segundo Xavier (2009), os *stakeholders* são “as pessoas, grupos de pessoas e organizações que estão ativamente envolvidos no projeto ou, então, cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa como resultado da execução ou conclusão do projeto” (XAVIER, 2009, p.7). Ainda segundo o autor, os *stakeholders* têm participação e influência variada sobre o projeto e os resultados e identificá-los, assim como “determinar suas necessidades e então gerenciar e influenciar tais necessidades, a fim de assegurar um projeto bem-sucedido” (p.7).

Em projetos do terceiro setor, dentro dos *stakeholders*, elencam-se os patrocinadores e investidores financeiros dos projetos, e também estão os públicos-alvo ou beneficiários do projeto. Estes dois atores são partes distintas, com interesses e necessidades específicas, mas precisam ser considerados e entendidos, pois influenciam de forma tanto positiva quanto negativa no escopo, assim como nas questões de tempo ou cronograma e nos custos do projeto.

4.1 A COLETA DE DADOS

O questionário apresentado aos gestores de projeto da organização do terceiro setor pesquisada foi respondido por duas gestoras, responsáveis pelas áreas que envolvem a restrição tripla (escopo, tempo e custos). O gerenciamento da restrição tripla é item considerado importante e estratégico pela organização, conforme as respostas apresentadas.

Para fins de melhor entendimento, as questões abordadas são aqui apresentadas em quadro-resumo seguido da análise dos dados pertinentes a Gerenciamento do Escopo; Gerenciamento do Tempo; Gerenciamento dos Custos.

4.1.2 A GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Sobre o escopo a organização prioriza tempo para tal orientação junto aos coordenadores de projetos

Quadro1: Resumo das questões apresentadas à organização sobre o Gerenciamento do Escopo:

Gerenciamento do Escopo
Organização prioriza e está atenta ao gerenciamento do escopo dos projetos; como se dá tal priorização; quais boas práticas mostram tal atenção; quais processos de gerenciamento do escopo, definidos pelo PMBOK, a organização possui: Coletar os requisitos; Definir o escopo; Criar a EAP; Verificar o escopo; Controlar o escopo.
Quais dificuldades específicas e quais vantagens uma organização do terceiro setor possui quanto ao gerenciamento do escopo.

. Acompanha mensalmente a qualidade do cumprimento do escopo e a entrega dos produtos e resultados contratados. Caso seja identificado algum problema, o gestor geral vai a campo e num processo de imersão ajuda a equipe a enxergar a solução. A gestão de escopo é algo tão importante na estratégia da instituição que para o ano que vem, prevê-se a contratação de um técnico especialista sênior para participar dessas “imersões”, quando identificado que a equipe do projeto precisa de apoio técnico para cumprir com o escopo contratado. Acreditamos que essa gestão bem feita está diretamente ligada à qualidade do produto final entregue ao cliente, e conseqüentemente ao processo de fidelização. Tão importante quanto é a gestão do que não é escopo do trabalho. A equipe é sempre orientada a como tratar dessas questões com o cliente.

Além das estratégias relatadas acima, desenvolvemos ferramentas (planilhas de cálculo e software de gestão de projetos) para auxiliar a equipe na gestão do escopo contratado, bem como registrar junto ao cliente mensalmente as repactuações de escopo e prazo que por ventura forem necessários. Tais ferramentas são gerenciadas mensalmente pelo gestor geral da instituição, sendo uma das prioridades da sua rotina.

Todos os processos do PMBOK referentes à área de conhecimento do gerenciamento do escopo são utilizados pela organização, a saber: coletar os requisitos; definir o escopo; criar a EAP; verificar o escopo; controlar o escopo.

Quanto às dificuldades específicas enfrentadas pela organização no gerenciamento do escopo, os gestores citaram que toda instituição, sendo do terceiro setor ou não, que trabalha com projetos, necessita das técnicas de gestão de projetos para que seja eficiente eficaz e efetiva. As maiores dificuldades encontradas pela organização quanto à gestão do escopo, trata das alterações de escopo propostas pelo cliente durante a execução do trabalho, do treinamento da equipe para o uso das ferramentas de gestão de escopo regularmente, bem como da disciplina das equipes para os registros corretos nessas ferramentas, uma vez que geralmente o foco é maior na execução que no planejamento e registro das atividades. Outro grande desafio é entregar apenas o contratado e não extrapolar para a solução das demandas sociais encontradas no percurso, fazendo atividades que, embora relevantes para o meio social,

estão além do que fora contratado pelo cliente ou extrapolando tempo e custo previstos. Esse é certamente o maior desafio e ponto de atenção na gestão dos projetos, segundo os gestores da organização.

Quanto às possíveis vantagens existentes no gerenciamento do escopo dos projetos em uma organização do terceiro setor foi ressaltado que, por se tratar de resultados sociais, a equipe de projetos geralmente é muito comprometida com o cumprimento do escopo e a busca dos resultados sociais. Isso facilita a gestão dos projetos e a busca de soluções.

4.1.2 GERENCIAMENTO DO TEMPO

Quanto ao gerenciamento do tempo, os gestores declararam acreditar que a gestão do tempo é consequência da boa gestão do escopo. No quadro 2, apresenta um resumo das questões apresentadas a a organização.

Quadro 2: Resumo das questões apresentadas à organização sobre o Gerenciamento do Tempo:

Gerenciamento do Tempo
Organização prioriza e está atenta ao gerenciamento do tempo dos projetos; como se dá tal priorização; quais boas práticas mostram tal atenção; quais processos de gerenciamento do tempo, definidos pelo PMBOK, a organização possui: Definir as atividades; Sequenciar as atividades; Estimar os recursos das atividades; Estimar as durações das atividades; Desenvolver o cronograma; Controlar o cronograma.
Quais dificuldades específicas e quais vantagens uma organização do terceiro setor possui quanto ao gerenciamento do tempo.

Um escopo bem planejado e acompanhado contribui em demasia na gestão do tempo. O cumprimento de prazos é algo percorrido de forma muito natural na cultura institucional da organização pesquisada. Está incorporado nas rotinas e as equipes procuram seguir disciplinadamente, conforme pactuado com o cliente. Essa conquista é considerada recente e pode ser percebida há mais ou menos cinco anos, depois de diversos “choques” de gestão vivenciados pela instituição.

Foi citado pelos gestores que a organização orienta as equipes para que tenham foco nas entregas dos produtos contratados: escopo, qualidade e também prazo. Geralmente não há problemas com o atraso das entregas, salvo por motivos externos e fora do controle. Nesses casos, quando há impacto no aumento dos custos, é realizada uma repactuação com o cliente, tendo como principal instrumento o contrato.

Todos os processos do PMBOK referentes à área de conhecimento do gerenciamento do tempo são utilizados pela organização, a saber: definir as atividades; sequenciar as atividades; estimar os recursos das atividades; estimar as durações das atividades; desenvolver o cronograma; controlar o cronograma.

No referente às dificuldades específicas quanto ao gerenciamento do tempo, foi declarado que se considera natural de todo planejamento que nem tudo saia como o planejado. Portanto, além do bom planejamento para acertar ao máximo, é necessário negociar com o cliente qualquer problema no percurso. Outro ponto é que os resultados sociais dependem muito do grau de desenvolvimento do capital social local. Um grande desafio do terceiro setor é dar o tempo da comunidade para a conquista dos resultados previstos com vistas para o impacto social. Cumprir com os prazos, executar todas as atividades previstas e alcançar os resultados esperados não necessariamente traz impacto social. Muitas vezes tem-se que repactuar com o cliente os prazos e até o escopo propostos inicialmente em vistas ao aumento do impacto no futuro. Nesses casos depende do cliente aceitar ou não e, caso a negociação seja frustrada, cumpri-se com o que está previsto em contrato quanto a escopo e prazo,

mesmo entendendo que não haverá resultados e impactos tão significativos como vislumbrado inicialmente.

4.1.3 GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

Quanto as eventuais vantagens que uma organização do terceiro setor tem no gerenciamento do tempo dos projetos, os gestores citaram que se a organização não gerencia tempo, o impacto em custo e escopo é imediato. É crucial o gerenciamento desse tripé. No quadro 3, apresenta um resumo das questões apresentadas à organização sobre o Gerenciamento dos Custos.

Quadro 3: Resumo das questões apresentadas à organização sobre o Gerenciamento dos Custos

Gerenciamento dos Custos
Organização prioriza e está atenta ao gerenciamento dos custos dos projetos; como se dá tal priorização; quais boas práticas mostram tal atenção; quais processos de gerenciamento dos custos, definidos pelo PMBOK, a organização possui: Dentre os processos de GERENCIAMENTO DOS CUSTOS abaixo descritos, quais a organização possui: Estimar os custos; Determinar o orçamento; Controlar os custos.
Quais dificuldades específicas e quais vantagens uma organização do terceiro setor possui quanto ao gerenciamento dos custos.

Quanto ao gerenciamento dos custos, a organização pesquisada se preocupa com esta área de conhecimento. Segundo os gestores, desde a negociação da proposta o projeto é elaborado priorizando atender tudo o que está sendo oferecido no escopo. Com isso, deve ser capaz de pagar as despesas geradas no projeto e ter um percentual que pague os custos fixos da instituição. No entanto, ainda existem exceções que são avaliados cliente x projeto x custo. E que exige reduzir drasticamente o valor cobrado para permitir a entrada e iniciar a parceria.

A instituição pesquisada possui ferramentas de controle mensal por projeto, onde se registra e controla despesas com recursos humanos, despesas com viagens, materiais, impostos, e outras. Através desta ferramenta, antes de iniciar o projeto são previstas todas as despesas mensais (item a item) e a cada encerramento de mês é registrado o que foi realizado. Após cada fechamento é comparado com o planejamento (previsto x real) de forma que, caso tenha sido necessário o uso do recurso não previsto, haja tempo de reajustar no próximo mês.

Todos os processos do PMBOK referentes à área de conhecimento do gerenciamento do tempo são utilizados pela organização, a saber: estimar os custos; determinar o orçamento; controlar os custos.

Quanto às dificuldades específicas no gerenciamento dos custos, foi citado que a principal dificuldade está na forma como a maioria das empresas conceituam o terceiro setor, ainda mais se tratando de uma ONG.

A maioria entende que deve pagar pouco, e que as instituições são capazes de realizar o projeto com pouco recurso. Ou seja, contratar profissionais que aceitam remunerações abaixo da média de mercado, ou que tudo pode ser articulado por meio de empréstimos ou troca, por exemplo. Segundo os gestores, tem-se avançado bastante a respeito de como lidar com tais conceitos, adotando nova postura durante a negociação com o cliente, onde se garante alta qualidade e resultados. Para isso, é necessário que existam recursos para contratar profissionais de alta *performance* e capacitados para executar os serviços, bem como ter recursos para garantir que o projeto seja executado respeitando os prazos, segurança da equipe e qualidade como já citado.

Quanto às vantagens existentes nas organizações do terceiro setor no gerenciamento dos custos, foi declarado que vantagens existem em gerenciar recursos não só para o terceiro setor, mas em todos os órgãos, instituições, empresas que atuam com projetos. Gerenciar recursos permite garantir que o que foi oferecido será efetivamente realizado, as despesas serão quitadas e ainda pode se considerar como um indicador de que os valores levantados inicialmente estão coerentes para realizar o projeto, ou seja, nem superestimados e tampouco subestimados.

Quadro 4: Resumo de questões finais apresentadas à organização

Principais particularidades e desafios que envolvem o gerenciamento da **RESTRICÇÃO TRIPLA** (gerenciamento de escopo, tempo e custos) em organizações do terceiro setor ao se comparar com organizações do setor privado.

O gerenciamento de escopo, tempo e custos favorece a **GESTÃO DOS PROJETOS** e a **GESTÃO DO CONHECIMENTO** dentro da organização.

Os processos de gerenciamento de **ESCOPO**, **TEMPO** e **CUSTOS** contribuem para o processo de melhor gestão e para o sucesso dos projetos nas organizações do terceiro setor.

Sugestões, proposições de formas de utilização dos processos de gerenciamento de escopo, tempo e custos como instrumentos colaborativos na gestão de projetos em organizações do terceiro setor e outras considerações.

O entendimento dos gestores quanto às principais particularidades e desafios que envolvem o gerenciamento da chamada **RESTRICÇÃO TRIPLA** (gerenciamento de **ESCOPO**, de **TEMPO** e de **CUSTOS**) em organizações do terceiro setor ao se comparar com organizações do setor privado é de que, por depender de resultados gerados pelas comunidades, o gerenciamento da Restrição Tripla pode sofrer impacto de ações que não estão sob o controle da organização. Diferente de uma obra ou qualquer outro exemplo de projeto do segundo setor, no terceiro setor alguns resultados também não dependem do gestor, mas da resposta da comunidade ao trabalho. Como exemplo, os gestores citam que, em uma obra, embora existam problemas que independem do gestor, tais como um fornecedor atrasar uma entrega, existe um contrato e o gestor exerce poder sobre o serviço que foi contratado e pode cobrar providências, remanejar outras atividades etc., de forma que o impacto seja mínimo sobre a obra como um todo. No caso de um projeto no meio social, cujo resultado depende do que a comunidade entregará, não existe um contrato ou nenhum instrumento de cobrança formal. A relação é baseada na troca e na confiança. É necessário respeitar o tempo de resposta da comunidade para que os resultados sejam efetivos. De nada adianta acelerar os processos forçando o cumprimento do plano de trabalho sem preocupar com o resultado final. Essa particularidade torna a gestão dos projetos sociais um desafio. As empresas têm evoluído no diálogo com as suas consultorias sociais, de forma a repactuarem os planos de ação em virtude do melhor resultado para as comunidades.

Segundo os gestores, o gerenciamento do escopo, do tempo e dos custos favorece a “gestão dos projetos” de maneira geral dentro da organização. Consideram que tal gerenciamento é vital para uma organização cujo principal negócio é gerenciar projetos. E também entendem que o gerenciamento de escopo, tempo e custos favorece a “gestão do conhecimento” dentro da organização, sendo a principal área nesse aspecto a gestão do escopo. Na medida em que as ferramentas de gestão de projetos estão sendo bem preenchidas pelas equipes, a organização consegue ter tudo registrado para, após, conseguir compartilhar com outras equipes. Mas isso não é suficiente. É necessário promover momentos de reflexão e trocas entre as equipes, no formato de seminários internos e debates entre os projetos. Ter os

registros muito bem feitos não garante que a gestão do conhecimento está acontecendo de forma efetiva.

Os gestores da organização pesquisada consideram que os processos de gerenciamento de escopo, tempo e custos podem contribuir para o processo de melhor gestão e para o sucesso dos projetos nas organizações do terceiro setor. E quanto a sugestões ou proposições de formas de utilização dos processos de gerenciamento do escopo, do tempo e dos custos como instrumentos colaborativos na gestão de projetos em organizações do terceiro setor, os gestores declararam que a forma de gerenciar projetos do terceiro setor, bem como as ferramentas utilizadas, é apropriada do segundo setor. Portanto são muito semelhantes as dos projetos do segundo e até do primeiro setor, precisando apenas adaptar as necessidades de gestão. Os gestores entrevistados acreditam que a grande contribuição do terceiro setor para a gestão de projetos é a construção de indicadores sociais. Sem indicadores não se consegue medir resultados e o mais importante, impacto social. E sem resultados e impacto social nosso setor não tem razão em existir. Gestores de projetos sociais precisam percorrer com afinco a medição e evolução de indicadores sociais.

Por fim, os gestores entendem que uma boa estratégia de seleção, retenção e desenvolvimento de talentos esteja diretamente relacionada ao sucesso do projeto. É tão importante quanto o gerenciamento do escopo, tempo e custos. Portanto, o sucesso de um projeto, além da excelência na gestão desses três itens citados, precisa incluir uma boa estratégia de gestão de pessoas. São elas que garantem o sucesso do restante. E isso no terceiro setor é muito mais forte que no segundo e primeiro, pois os profissionais que se dedicam a tal área buscam muitas vezes motivação pessoal para executarem os seus trabalhos, acima de remuneração e outras vantagens oferecidas no setor privado. A instituição precisa estar preparada para tal nível de relacionamento com o seu colaborador, segundo os entrevistados.

4.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados, foi possível identificar que a organização pesquisada possui um alinhamento bastante regular com os processos do PMBOK. Todos os processos do Guia relativos a gerenciamento do escopo, do tempo e dos custos foram citados como sendo utilizados pela organização, o que demonstra um grau elevado de gerenciamento da restrição tripla. O entendimento da organização é de que o gerenciamento da restrição tripla confere uma diferenciação na gestão de projetos na organização do terceiro setor pesquisada.

Quanto ao gerenciamento do escopo, dentre as dificuldades citadas pela organização na gestão de projetos no terceiro setor, destacam-se das alterações de escopo propostas pelos clientes durante a execução do projeto, treinamento das equipes dos projetos em ferramentas de gestão do escopo, registro corretas nas ferramentas de forma regular pelas equipes dos projetos e entregar o que foi contratado, não extrapolando o escopo definido. Nesse, sentido cabe destacar que essa extrapolação pode promover comprometimento do gerenciamento do tempo e dos custos.

Quanto ao gerenciamento do tempo, foi possível perceber como a organização entende que o mesmo é consequência de uma adequada gestão do escopo, mais uma vez interligando as áreas de gerenciamento da restrição tripla. Sobre as particularidades que envolvem a gestão do tempo, destaca-se o fato de que muitos resultados de projetos no terceiro setor dependem de um envolvimento e desenvolvimento do capital social da comunidade beneficiada pelo projeto. Ou seja, o tempo para a comunidade não é necessariamente o tempo previsto na gestão do projeto, o que requer constante renegociações em termos dos resultados esperados.

Quanto ao gerenciamento dos custos, existem condições semelhantes aos demais setores, de contingenciamento e limitação de recursos. Contudo, uma particularidade

observada que é a de que o terceiro setor muitas vezes é visto como uma possibilidade de parceria “mais em conta”, o potencial parceiro entende que se deve pagar pouco a uma OTS. Com isso, a fim de se fechar as parcerias a organização pode ter que contratar profissionais a custo mais baixo, comprometendo, muitas vezes a execução do projeto. Novas posturas têm sido adotadas pelas OTS, no sentido de se profissionalizarem e qualificarem o relacionamento e a negociação com os parceiros ou clientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como particularidade geral relacionada à restrição tripla destaca-se a questão de que resultados esperados dos projetos gerenciados pelas OTS dependem também de respostas das comunidades e públicos beneficiados ou de interesse. Isso faz com que, mesmo diante de uma gestão eficiente e madura dos projetos, esses podem ficar comprometidos porque o tempo de resposta das comunidades ou públicos não são necessariamente os tempos visualizados pelos planejadores e gestores dos projetos. Não existem contratos formalizados com as comunidades o que dificulta as negociações decorrentes.

A OTS pesquisada dá importância, relacionada à restrição tripla, de gerenciamento dos recursos humanos. Segundo os gestores, as OTS dependem de profissionais qualificados e altamente comprometidos com as causas, conhecedores da dinâmica e envolvidos com os propósitos dos projetos do terceiro setor. Contudo, pelas razões já expostas, nem sempre se tem recurso disponível para contratação de pessoas qualificadas e comprometidas nesse nível. Ou seja, o gerenciamento dos recursos humanos também impacta, segundo o entendimento da organização pesquisada, de forma direta o gerenciamento da restrição tripla. Mais uma particularidade e um desafio das organizações do terceiro setor no gerenciamento de seus projetos.

Por fim, cabe destacar que os processos e ferramentas do PMBOK são utilizados e direcionados à realidade do segundo setor. Fazer uma adaptação adequada à realidade do terceiro é um desafio permanente não apenas das OTS, como dos estudiosos e especialistas em gerenciamento de projetos. Ainda que algumas organizações tenham familiaridade e mostrem um nível mais maduro de gerenciamento, aproximar as boas práticas de gestão de projetos do PMBOK à realidade das OTS mostra-se um desafio permanente e constante, sobretudo diante da contribuição que os projetos de tais organizações promovem para a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

ALDABÓ, RICARDO. Gerenciamento de projetos: procedimento básico e etapas essenciais. 1ª Ed. São Paulo: Artliber Editora, 2001.

CABRAL, ELOISA HELENA DE SOUZA. Terceiro setor: gestão e controle social. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COUTINHO, M. T. DA CUNHA & CUNHA, S. E. DA. Os caminhos da pesquisa em Ciências Humanas. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2004.

COX III, JAMES F E SPENCER, MICHAEL S. Manual da teoria das restrições. Trad. Fernanda Kohmann Dietrich. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GIL, ANTONIO CARLOS. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUDSON, MIKE. Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita. Trad. James F. Sunderland Cook. São Paulo: Makron Books, 1999.

KERZNER, HAROLD. Gestão de projetos: as melhores práticas. Trad. Lene Belon Ribeiro. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 824 p.

LAKATOS e MARCONI. Fundamentos de Metodologia Científica. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, MARINA DE ANDRADE E LAKATOS, EVA MARIA. Metodologia científica. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR AMARU. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (Editor). PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guia (Guide). 4ª Ed. Fourth Edition. USA: PMI, 2008.

PRADO, DARCI DOS SANTOS DO. Gerenciamento de programas e projetos nas organizações. Série Gerência de Projetos, Vol.1, Nova Lima: INDG TecS, 2004. 258 p.

_____. Planejamento e controle de projetos. Série Gerência de Projetos, Vol.2, 4ª Ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001. 236 p.

QUINTEIRO, EUDOSIA ACUÑA. (org) Um olhar sensível sobre o terceiro setor. São Paulo: Summus, 2006.

SILVA, MARIA DAS GRAÇAS BIGAL BARBOZA DA; SILVA, ANA MARIA VIEGAS DA. Terceiro setor: gestão das entidades sociais (ONG – Oscip – OS). Belo Horizonte: Fórum, 2008. 143 p. (OBS: Acervo UNI-BH)

VARGAS, RICARDO VIANA. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

_____. Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERGARA, SYLVIA CONSTANT. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 12ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VOLTOLINI, RICARDO. (org) Terceiro setor: planejamento e gestão. 4ª Ed. São Paulo: Senac, 2003.

XAVIER, CARLOS MAGNO DA SILVA et al. Metodologia de gerenciamento de projetos: methodware: abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.