



IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS

Erika Costa da Silva Gaudeoso¹

RESUMO:

A capacidade de intervenção das organizações da sociedade civil de maneira eficaz na realidade social depende das habilidades dos atores sociais e da possibilidade da criação e aplicação de novos conhecimentos organizacionais. A gestão de projetos é uma adoção de ferramentas gerenciais que permitem que a organização desenvolva um conjunto de habilidades e conhecimentos destinados ao controle de eventos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. A gestão efetiva de projetos sociais consideram processos e áreas de gerenciamentos com detalhamento específico e abrangência própria, mas formando um todo único e integrado. É uma atuação de forma integrada, considerando que a organização é um sistema de aprendizado dinâmico, que deve contemplar o registro e disseminação de conhecimentos adquiridos durante a execução de projetos. É evidente a dimensão de valor que o gerenciamento de projetos passa a ocupar na gestão das organizações sociais, tornando-se papel fundamental na priorização e no acompanhamento das ações desenvolvidas, possibilitando a condução dos projetos de forma alinhada com os interesses dos diferentes grupos envolvidos, além da melhora da capacidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, o cumprimento dos prazos e do cronograma pretendido e a disseminação de informações concisa sobre o desempenho dos projetos implementados.

Palavras chave: Gestão Social, Projetos Sociais, Implementação de projetos

ABSTRACT:

The ability of intervention the organizations in civil society can efficiently have in the social reality depends on the capability of those involved with it as well as the possibility of creation and applying this new organizational knowledge. The project management is related to the acquirement of tools which allow the organization to develop a group of abilities focused on the events control within a time scene in which the cost and quality are already determined. The management of social projects consider the processes and management areas with specific details and its own place, creating a link among all of them which means, creating an integrated one of a kind. It is linked in a whole, taking into consideration the organization is a system of dynamic learning which has to contemplate the records of dissemination of knowledge which had been acquired during the projects execution. The value of project management within the social

¹ Bacharel em Matemática aplicada à Informática pela Universidade Católica de Santos, Especialista em Administração para Organizações do Terceiro Setor pela FGV/SP, Mestre em Gestão de Negócios pela Universidade Católica de Santos. Professora do Curso Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor do COGEAE/PUCSP e pesquisadora do Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor (NEATS/PUCSP).

organization is visible, which means that its role following the developed actions is very important. This way it is possible to lead the different projects in a straight and strict way. Besides that the quality and capacity of products and services offered get better. The information schedule and deadlines get clear regarding the way projects are implemented.

Keywords: *planning, social management, collaborative management and partnership*

Introdução

As organizações têm passado por um processo de transformação, organizando-se para dar respostas eficazes e ágeis aos problemas socioambientais, e em especial àqueles que se referem à competição e ao posicionamento de mercado. Essas respostas constituem um conjunto de ações ou atividades que refletem a competência da organização em identificar e aproveitar oportunidades e a capacidade organizacional de agir rapidamente, respeitando as limitações de tempo, custo e especificações. Para tal, investir na adoção de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos é fundamental e tem sido uma preocupação crescente nas organizações (CARVALHO, 2009).

Contudo, estudos baseados em organizações brasileiras mostraram que poucas têm formalizado e desenvolvido um modelo de gerenciamento de projetos. (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

No âmbito das organizações da sociedade civil, tal fato foi percebido nos resultados da pesquisa realizada por Tenório (2000) que revela a desarticulação da gestão, apontando: a falta de articulação e clareza quanto à ideia da missão e objetivos; o atendimento das demandas sociais sem planejamento da capacidade produtiva da organização; há não sistematização das atividades administrativas e sociais e a dependência crônica dos recursos financeiros advindos de doações sem permitir sua sustentabilidade.

Nas organizações da sociedade civil, até metade da década de 1970, a administração era vista como parte da cultura do mundo dos negócios e não parecia ser apropriada para organizações orientadas por valores (HUDSON, 1999). No entanto como menciona Drucker (1994), as próprias organizações da sociedade civil entendem a importância de serem gerenciadas, com eficiência e eficácia, no sentido de atingir resultados relevantes.

As organizações perceberam que o uso dos conceitos de gerenciamento de projetos é universal, rompendo barreiras culturais, onde as necessidades de sobrevivência competitiva também são comuns. Neste sentido, todas as organizações podem ser consideradas como espaços geradores de tecnologias e técnicas gerenciais (TEODOSIO, 2003).

A capacidade das organizações da sociedade civil de intervirem de maneira eficaz na realidade social depende das habilidades dos atores sociais, mas também da possibilidade da criação e aplicação de novos conhecimentos organizacionais. Assim, a gestão de projetos sociais não é só

uma exigência para que a organização gerencie sua estrutura interna, mas para que exerça controle sobre suas atividades com o objetivo de avaliar efetivamente a qualidade de seu trabalho, buscando novas metodologias e inovações que lhe assegurem maior efetividade.

1. Gestão de projetos sociais: conceitos, desafios e perspectivas

Os motivos que fundamentam a existência de um projeto social é a execução de ações para resolução de uma questão-problema e, portanto para que a implementação seja exitosa deve-se, em grande parte, a qualidade do planejamento. É o planejamento que irá evidenciar e indicar as condições técnicas e/ou políticas que atuarão como cerceadores ou limitadores da implantação. Nessa perspectiva, a gestão de um projeto social tem início a partir do desenho e elaboração do projeto. A última etapa da elaboração do projeto é a redação da proposta do projeto.

No entanto, embora existam diferenças consideráveis entre o objetivo e conteúdo de uma proposta do projeto e um plano de implementação do projeto, muitas organizações sociais utilizam a proposta do projeto como um plano de implementação. O formato da proposta do projeto se baseia, geralmente, em exigências dirigidas pelas agências financiadoras. Mesmo as propostas de projeto mais extensas tem fraquezas que limitam sua eficácia em termos de planejamento para a implementação do projeto. A proposta do projeto e o plano de implementação do projeto requerem ações específicas conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Proposta do projeto e Plano de implementação e gestão do projeto

	Proposta do projeto	Plano de implementação e gestão do projeto
Objetivo	Obtenção da aprovação e financiamento do projeto.	Garantia da execução de todas as atividades planejadas no tempo estipulado, dentro do orçamento acordado e dos parâmetros de qualidade propostos.
Instrumento e técnicas utilizados	Definido pelas instituições financiadoras de projetos.	Definido pela equipe executora do projeto.
Público-alvo	Instituições financiadoras de projetos.	Agentes envolvidos no projeto.
Período de elaboração	Redigido sob restrição de tempo definido pelas instituições financiadoras.	Desenvolvido, frequentemente, após aprovação dos recursos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na prática, o gestor e a equipe, geralmente, dedicam-se intensamente ao período de elaboração

da proposta do projeto, porém na fase implementação deparam-se com situações inesperadas e não planejadas anteriormente, quer sejam pela falta de recursos, pela baixa cooperação da equipe, pelo desconhecimento da necessidade de realizar determinadas ações ou pela condição que o gestor e a equipe tem de lidar com o inesperado, considerando-se que o projeto é um organismo vivo e nem sempre será possível prever todas as variáveis.

Os projetos são propostos para serem implementados e compreender a importância de um método de implementação como componente teórico é essencial para realização de um projeto de forma exitosa. Para isso, é necessário o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o planejamento e monitoramento como ferramenta vital de aperfeiçoamento no processo de tomada de decisão da gestão dos projetos.

Para Tenório (2002), a gestão possui basicamente quatro funções específicas, independente de estar inserida em uma empresa ou em uma organização sem fins lucrativos. Para o autor, o planejamento é a primeira função, e é através dele que se determinam os objetivos organizacionais e o modo serão atingidos, em um determinado período de tempo. A segunda é a organização, que permite ao gestor atribuir responsabilidades e tarefas aos colaboradores, agrupando pessoas e recursos de acordo com a função de cada um, tendo em vista atingir os objetivos determinados no planejamento. A terceira função é a direção, que está relacionada à capacidade do gestor de motivar e estimular a equipe ao cumprimento das atividades. A quarta função é o controle, momento em que o gestor deve comparar o resultado obtido com o que foi proposto no planejamento, a fim de se detectar possíveis erros ou ações de melhoria no plano e no modelo de gestão.

O modelo de gestão, segundo Chanlat (1995) é um conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma instituição para atingir os objetivos estabelecidos. Para o autor, o modelo de gestão compreende o estabelecimento das condições e organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, os tipos de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação, o controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoas e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram. Para Chanlat (1995), os modelos de gestão são constituídos por dois componentes: o prescrito e o real. De acordo com o autor, o prescrito caracteriza-se por um componente abstrato, formal e estático originando o modelo de gestão planejado e o segundo componente caracteriza-se por um componente concreto, informal e dinâmico que o qualifica de modelo de gestão real, efetivo.

Já para Ferreira et al (2006) definem modelo de gestão baseando-se nas dimensões da forma e da função. Para os autores, a dimensão da forma relaciona-se com a configuração organizacional adotada e as tarefas que precisam ser cumpridas, o lado mais instrumental de gestão, e a dimensão função está associada ao orgânico, ao vivo. Os autores defendem que os modelos devem ser adequados à natureza da organização e a sua relação com o ambiente,

além da manutenção de coerência e compatibilidade na modelagem das diversas variáveis organizacionais, para que a organização possa alcançar eficiência e eficácia, indicadores avaliativos de um modelo de gestão.

Para avaliação dos procedimentos e as funções gerenciais, são necessários três tipos de medidas: eficiência, eficácia e efetividade (TENÓRIO, 2002). Entende-se que eficiência “é a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis” (TENÓRIO, 2002, p. 18), ou seja, o gestor será eficiente na medida em que souber administrar da melhor maneira possível à relação entre os recursos disponíveis e as tarefas a serem efetivadas. Já eficácia “é fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado” (TENÓRIO, 2002, p. 18). A eficácia está intimamente ligada ao objetivo proposto, independente da administração dos recursos. A terceira medida, efetividade, “é a capacidade de atender às expectativas da sociedade” (TENÓRIO, 2002, p. 20). Deve atender às demandas da sociedade, sendo algo mais genérico e abrangente, o que implica no conhecimento real da situação e no trabalho a ser realizado.

O conceito de gestão transcende a mera questão fiscalizadora ou controladora. Mas há organizações que veem o gerenciamento como mecanismo de controle, podendo despertar uma atitude negativa nos participantes, o que resulta em superficialidade, ocultação ou alteração de informações essenciais para os processos. Os processos de gerenciamentos precisam apresentar uma abordagem pluralista, que contempla diversas áreas do conhecimento, considerando aspectos qualitativos e quantitativos e envolvendo diferentes grupos de interesse.

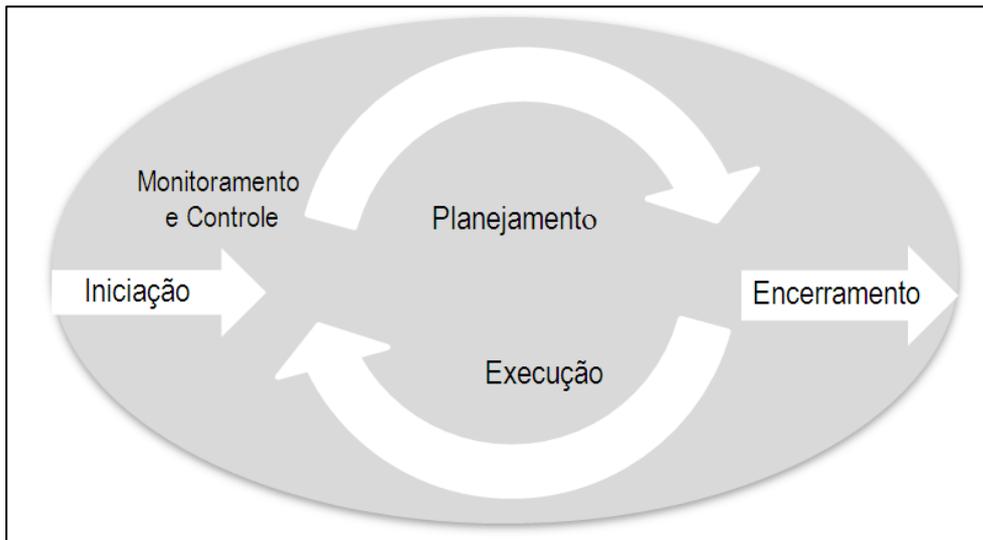
2. Ciclo de vida dos projetos

Um projeto é um “empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dado” (ONU apud COHEN; FRANCO, 2012, p. 85). O projeto surge em resposta a um problema, necessidade ou oportunidade identificada por pessoas incomodadas ou afetadas por este.

Mas, todo projeto tem seu ciclo de vida, ou seja, ele nasce, cresce, toma forma, modifica-se e eventualmente, morre. A isso se denomina ciclo de vida do projeto. O ciclo expressa os principais momentos e atividades de vida de um projeto.

O ciclo de vida de um projeto pode ser dividido nas seguintes fases: iniciação, planejamento, monitoramento e controle; execução e encerramento, conforme apresentado na Figura 1. A etapa final de cada fase do ciclo deve ser apresentada na forma de um produto, que pode ser caracterizado por um relatório, uma descrição de um procedimento, uma coleta de dados a partir de serviços realizados.

Figura 1 - Ciclo de vida de um projeto



Fonte: Adaptado de PMI (2013).

A primeira fase do projeto, denominada iniciação é marcada pela identificação da oportunidade de intervenção e elaboração da proposta do projeto. Essa fase é constituída por etapas que envolverão: a) identificando a situação-problema que afeta um determinado grupo de pessoas; b) levantamento e análise dos dados que caracterizem o ambiente social que será abordado; c) identificação das alternativas viáveis para solução do problema identificado, d) escolha da estratégica a ser adotada, considerando critérios, tais como: capacidade da organização e disponibilidade de recursos. Após esta etapa, procede-se o desenvolvimento de uma solução proposta para a necessidade ou problema. Contemplará a elaboração da proposta do projeto que é caracterizada pela: a) formulação dos objetivos do projeto; b) proposição de resultados a serem alcançados; c) indicação das ações; d) identificação dos fatores de risco; e) escolha da metodologia e estratégias que serão adotadas; f) definição dos indicadores, meios de verificação e procedimentos de monitoramento e avaliação; g) definição do público alvo; h) definição equipe responsável; i) determinação dos custos e da viabilidade financeira. Essas informações são incluídas no termo de abertura do projeto e, quando aprovado, o projeto é oficialmente autorizado.

O planejamento é a fase de elaboração do plano de implementação e gerenciamento do projeto. Essa fase é constituída pelas etapas utilizadas para o cumprimento do trabalho definido no plano de projeto. Serão realizadas, nesta fase, as atividades necessárias para orientar e gerenciar a execução, garantindo a qualidade do produto produzido ou serviço ofertado, bem como a constituição e desenvolvendo da equipe executora, a distribuição de informações as partes interessadas e seleção dos fornecedores.

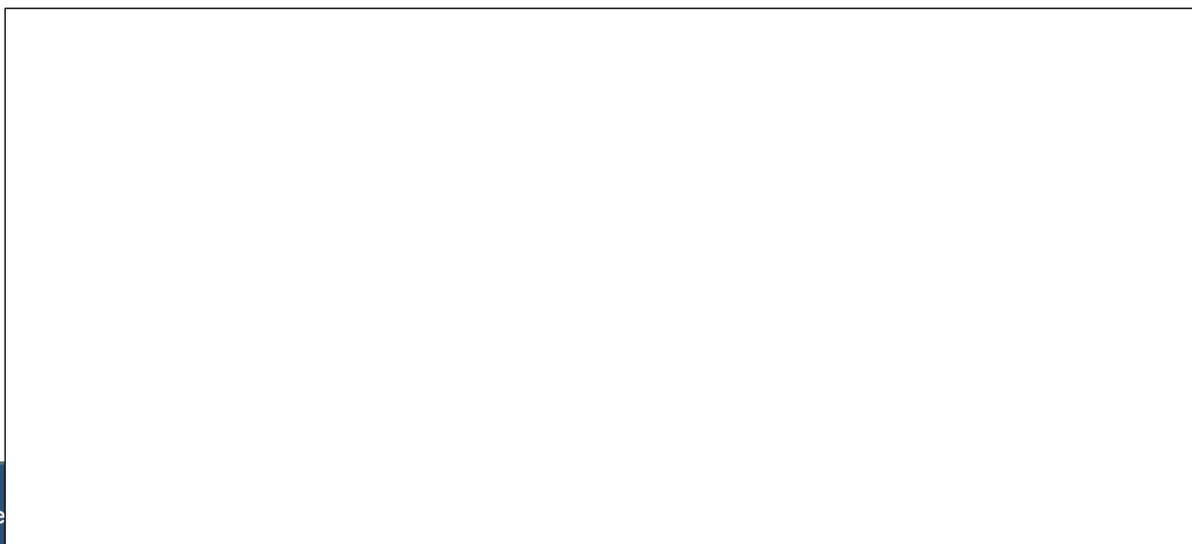
A execução é a fase de maior complexidade, pois envolverá o desenvolvimento das atividades propostas e a utilização dos recursos previstos com vista à produção dos resultados esperados e o alcance dos objetivos estipulados. Durante a execução do projeto, geralmente, será necessário o replanejamento das atividades em virtude das mudanças ocorridas. As mudanças em geral exigirão análise da situação, podendo provocar modificação dos planos e o estabelecimento de novas estratégias. A equipe de gerenciamento deve ser proativa na avaliação da eficácia do plano de respostas aos riscos, propondo mudanças e ações corretivas de modo que os riscos sejam constantemente avaliados e adequadamente mitigados. Portanto, o plano de implementação e gerenciamento do projeto é um processo de planejamento interativo e contínuo.

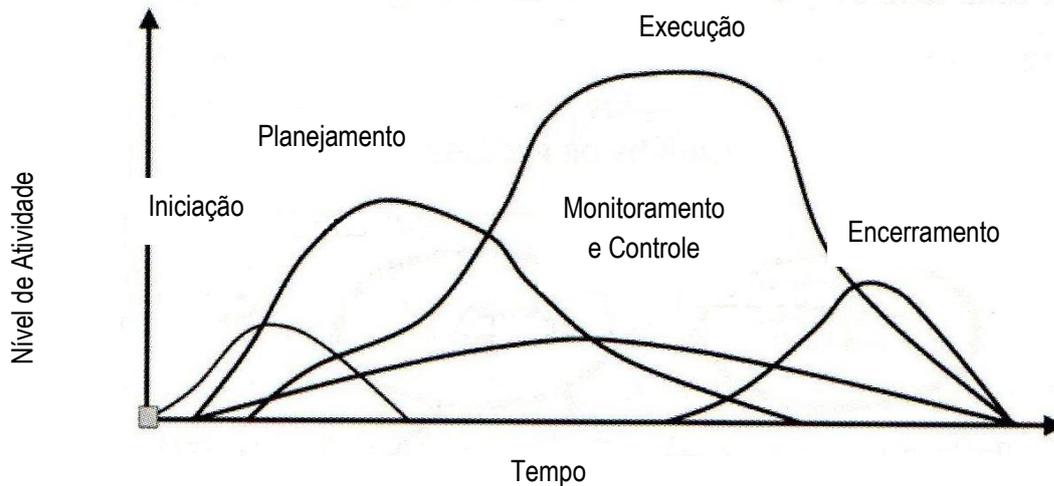
A fase de monitoramento e controle acontece paralelamente ao planejamento e à execução do projeto, tendo como objetivo a comparação dos resultados planejados e os efetivamente alcançados, propondo ações corretivas e preventivas. Essa fase considera: a) controle de mudanças e a recomendação de ações preventivas e corretivas, contemplando a verificação e controle do escopo, b) monitoramento e o controle dos riscos; c) controle da qualidade, cronograma e custos; d) gerenciamento da equipe e partes interessadas; e) administração do contrato ou termo de cooperação firmado.

A última fase contempla o encerramento contratual, financeiro e administrativo do projeto. Na fase de encerramento é realizada, também, a avaliação final do projeto com o objetivo de analisar os benefícios gerados aos participantes após a implementação do projeto, bem como a verificação do cumprimento das metas estabelecidas. No final do projeto é importante assegurar que as lições apreendidas pela equipe durante a execução do projeto sejam registradas, arquivadas e disseminadas aos interessados.

Na prática, a relação entre as fases do ciclo do projeto não é tão linear. As atividades de cada fase do ciclo do projeto formam um todo integrado e coerente, no qual os diferentes momentos representam fases sucessivas e interligadas, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - O desenvolvimento das fases do ciclo de um projeto





Fonte: PMI (2013).

Os projetos sociais necessitam de recursos suficientes para desenvolver as atividades propostas que resultaram em: a) produtos que são bens ou serviços criados ou fornecidos pelo projeto através de suas atividades; b) resultados que são benefícios ou transformações para os participantes gerados durante ou logo após sua participação no projeto; c) impactos que são benefícios de médio e longo prazo para os participantes diretos e indiretos do projeto.

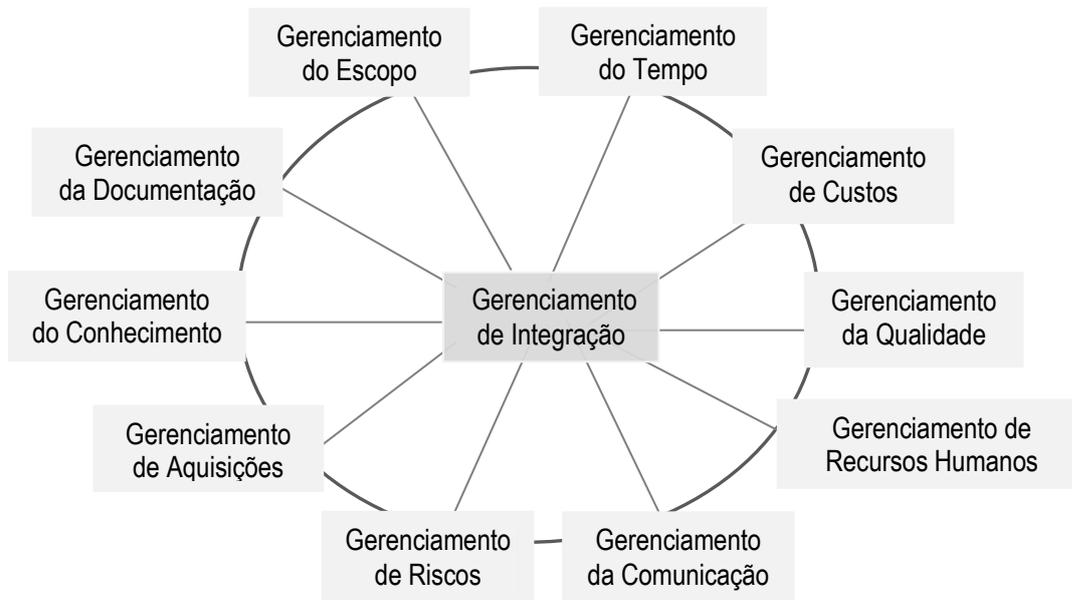
Mas para que o projeto seja bem sucedido é necessário que seja elaborado detalhadamente e executado coerentemente. A implementação e gestão de projetos é efetuado a partir dos dados contidos no plano desenvolvido e executá-lo a partir de dados consistentes é caminho mais seguro para o sucesso do projeto.

3. Plano de implementação e gerenciamento do projeto

A metodologia apresentada contempla onze áreas do conhecimento identificadas por: escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisição, conhecimento, documentação e integração², conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Áreas do gerenciamento de projetos

² O PMBOK® (PMI, 2013) dividiu o conhecimento sobre gestão de projetos em 47 processos de gerenciamento. Esses processos estão distribuídos em dez áreas de conhecimentos, formando um fluxo contínuo e inter-relacionados, identificadas por: integração, escopo, tempo, custos, recursos humanos, qualidade, aquisições, riscos, comunicação e partes interessadas.

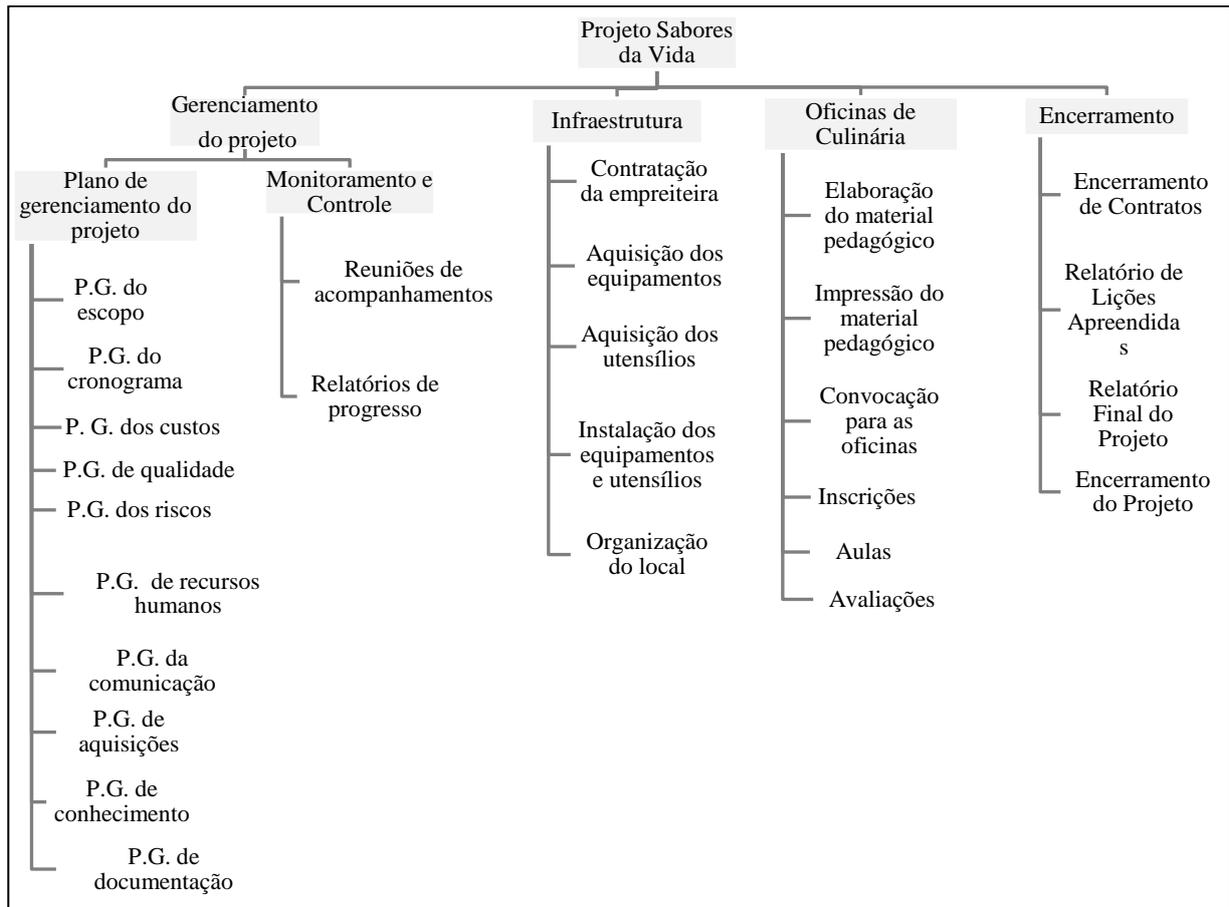


Fonte: Elaborado pela autora.

As áreas do gerenciamento de projetos descrevem o gerenciamento em termos de seus processos componentes. Cada um desses processos tem detalhamento específico e abrangência própria, contudo integrado com os demais, formando um todo único e organizado.

O gerenciamento de escopo é a área que engloba os processos necessários para assegurar que, no projeto, esteja incluído todo o trabalho requerido. Os processos desta área de conhecimento relacionados incluem: a) planejamento e definição do escopo; b) criação da estrutura analítica de projeto (EAP); c) verificação e controle do escopo. A definição do escopo é o desenvolvimento de uma declaração da intenção do projeto e a criação do EAP refere-se à elaboração da subdivisão das principais entregas do projeto e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é a forma de representação do escopo de um projeto, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Estrutura Analítica do Projeto Sabores da Vida



Fonte: Elaborado pela autora.

O gerenciamento de tempo é área que engloba os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto. Esse processo contempla as seguintes etapas: a) definição da atividade; b) sequenciamento da atividade; c) estimativa dos recursos da atividade; d) estimativa de duração da atividade; e) desenvolvimento e controle do cronograma.

O gerenciamento de custos é a área que engloba os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com o orçamento previsto. Esta área descreve a estimativa de custos dos recursos necessários para as atividades planejadas, bem como a determinação do orçamento e controle de custos do projeto.

O gerenciamento de qualidade é a área que engloba os processos requeridos para assegurar que os produtos e/ou serviços do projeto estarão em conformidade com os padrões de qualidade estabelecidos. A área descreve os processos e as atividades referentes ao planejamento, monitoramento e controle para garantia da qualidade do projeto. Esses processos incluem: a) identificação dos padrões de qualidade relevantes para o projeto; b) determinação de como satisfazê-los; c) aplicação das atividades de qualidade planejadas.

O gerenciamento de recursos humanos é a área que engloba os processos e as atividades relacionados com planejamento, contratação, mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe do projeto. O planejamento de recursos humanos refere-se à identificação e documentação de funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto. A contratação e mobilização da equipe do projeto refere-se à obtenção dos recursos humanos necessários ao projeto. O desenvolvimento e gerenciamento da equipe do projeto está relacionado com o aprimoramento de competências e interação de membros da equipe.

O gerenciamento das comunicações refere-se à área que engloba os processos requeridos para assegurar que as informações do projeto sejam adequadamente obtidas e disseminadas. É área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento e destinação final das informações sobre o projeto de forma adequada.

O gerenciamento de riscos é a área que visa planejar, identificar, qualificar, quantificar, responder e monitorar os riscos do projeto. O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá efeito positivo ou negativo sobre pelo menos uma área do conhecimento do projeto. Um risco pode ter uma ou mais causas e conseqüentemente um ou mais impactos. Neste contexto, os objetivos do gerenciamento de riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto. Portanto, para eficiência do projeto, a equipe executora do projeto deve estar comprometida com uma abordagem consistente e pró-ativa no gerenciamento de riscos na execução do projeto. Essa área do conhecimento incluem as seguintes etapas: a) identificação de riscos; b) análise qualitativa e quantitativa de riscos; c) planejamento de respostas aos riscos; d) monitoramento e controle de riscos.

O gerenciamento das aquisições é a área que engloba os processos requeridos para adquirir bens e serviços pela organização executora do projeto para realização dos trabalhos definidos. Inclui, também, a administração dos contratos emitidos pelos fornecedores dos produtos e serviços adquiridos, bem como a administração das obrigações contratuais estabelecidas. Os processos incluem as seguintes etapas: planejar, conduzir, administrar e encerrar as aquisições.

O gerenciamento do conhecimento do projeto é a área que contempla os processos necessários para assegurar que os conhecimentos adquiridos durante a execução do projeto sejam registrados e disseminados adequadamente. Esta área inclui os processos necessários para planejar, registrar, disseminar, utilizar e controlar o conhecimento do projeto, ou seja, as lições aprendidas e boas práticas desenvolvidas. O registro de tais conhecimentos deve ser constantemente atualizado e consultado pela equipe responsável pelo gerenciamento do projeto.

O gerenciamento da documentação do projeto é a área que engloba os processos requeridos para assegurar que os documentos gerados durante a execução do projeto sejam organizados e

armazenados adequadamente. Esta área inclui os processos para planejar, gerenciar, controlar e encerrar a documentação do projeto. A gestão da documentação é imprescindível para uma efetiva gestão do conhecimento.

O gerenciamento da integração é a área que engloba os processos requeridos para assegurar que todos os elementos do projeto sejam adequadamente coordenados e integrados. Esta área de conhecimento inclui os processos e as atividades necessárias para unificação, consolidação e articulação de ações para atender com eficiência as necessidades dos beneficiários e demais grupos de interesses.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento em gestão de projetos sociais ainda é um campo em construção dentro da realidade de gerenciamento de projetos e não foi ainda inteiramente incorporado dentro da realidade das organizações da sociedade civil. Paralelamente, as agências e órgãos financiadores tem se tornado mais críticos e exigente em relação aos investimentos realizados, cobrando o uso racional dos recursos e a garantia de respostas socialmente relevantes. A gestão eficaz e eficiente das organizações da sociedade civil é uma necessidade e também um desafio a ser confrontado.

A mudança na cultura organizacional em prol de uma gestão efetiva dos projetos sociais é um processo, mas de fundamental importância, sendo necessária a implantação de processos, ferramentas e técnicas que gerem benefícios no âmbito de toda a organização. É evidente a dimensão de valor que o gerenciamento de projetos passa a ocupar na gestão da organização sociais, tornando-se papel fundamental na priorização e no acompanhamento das ações desenvolvidas, possibilitando a condução dos projetos de forma alinhada com os interesses dos diferentes grupos envolvidos, além da melhora da capacidade e qualidade dos produtos e serviços disponibilizados, o cumprimento dos prazos e do cronograma pretendido e a disseminação de informações concisa sobre o desempenho dos projetos implementados.

Portanto, as contribuições, fruto da implementação de um novo conceito de gestão de projetos são primordiais para a reorganização da organização, produzindo informações mais confiáveis e precisas, para tomadas de decisões estratégicas, táticas ou operacionais.

6. EXERCÍCIOS

A. Leia o texto a seguir e promova uma discussão em grupo sobre a mudança na cultura organizacional em prol de uma gestão efetiva de projetos sociais.

Colaborando para o bem comum

Colaboração entre concorrentes não é um ato natural. Às vezes, porém, é a melhor maneira de derrubar custos, acelerar escala ou amplificar influência para gerar resultados. No mundo do empreendimento social, há lições úteis sobre a promoção de mudanças graças à colaboração entre aliados improváveis. Vejamos o caso de uma instituição americana, a Edna McConnell Clark Foundation (EMCF). Há mais de uma década a fundação se dedica a ajudar organizações de apoio ao jovem cujos programas se aprovaram eficazes. Trabalhando em colaboração com as organizações (abordagem atípica num universo no qual é comum o doador tratar a instituição beneficiada como subcontratada), a EMCF ajuda cada uma a cultivar a capacidade estratégica e organizacional para aumentar tanto resultados como escala. Ciente da carência de capital para crescer, a fundação lançou em 2008 um programa-piloto pioneiro com outras organizações filantrópicas. Dirigentes da fundação usaram critérios de seleção rigorosíssimos para escolher, do rol de beneficiárias, três organizações com comprovada trajetória: Nurse-Family Partnership (que orienta mães e famílias carentes para a criação de bebês saudáveis), Citizen Schools (um serviço de mentores para alunos de ensino médio desfavorecidos) e Youth Villages (organização que ajuda jovens em situação de vulnerabilidade e respectivas famílias a dar um rumo na vida). Com o objetivo de reunir US\$ 120 milhões, a fundação se comprometeu a doar US\$ 39 milhões e ajudou as três organizações a conseguir o restante. O dinheiro foi arrecadado em menos de seis meses, com 19 colaboradores (entre eles: Kresge Foundation, Samber Family Foundation e Bill & Melinda Gates Foundation). Uma carta de intenções estipulou metas estratégicas comuns, indicadores claros de desempenho e práticas operacionais otimizadas. A EMCF espera que os US\$ 120 milhões em fundos privados ajudem as três organizações a obter outros US\$ 700 milhões em fundos públicos, abrindo caminho para resultados sem precedentes. A capacidade da EMCF de colaborar com outras fundações trouxe consideráveis benefícios para a sociedade e serviu de exemplo para outros, sobretudo ao governo Obama que usou o piloto de inspiração para o Social Innovation Fund, uma iniciativa público-privada para promover a inovação focada no empoderamento econômico, na saúde e no apoio ao jovem. Empresas envolvidas em projetos sociais podem obter resultados melhores se contiverem o instinto competitivo e colaborarem com outras. Também podem promover a colaboração entre organizações que financiam ou apoiar iniciativas cujo modelo de negócios é a colaboração.

Pierre Omidyar, fundador da eBay, criou com a mulher a Omidyar Network um programa para ajudar projetos sociais promissores. Seu braço de filantropia reúne executivos de empreendimentos para eventos nos quais um aprende com o outro. Uma das beneficiárias, a queniana Ushahidi ("testemunho", em suaíli), é uma mapeadora de crises cujo modelo é ancorado na colaboração. A plataforma de Ushahidi na internet reúne dados de milhares de e-mails e mensagens de texto e "reapresenta" essa informação em mapas ou linhas de tempo

para informar outras instituições e inspirá-las a agir. Usada pela primeira vez para mapear a violência pós-eleitoral no Quênia, a Ushahidi já foi empregada para galvanizar a resposta em tempo real ao terremoto no Haiti, à explosão da plataforma de petróleo da BP e à crise nuclear no Japão. Ao compartilhar dados com outras organizações de monitoramento de crises e resposta a desastres, a Ushahidi está ajudando a expor fraudes e aumentar a transparência, salvando vidas no processo. Colaborar não é fácil - daí ainda ser algo muito pouco frequente em toda forma de empreendimento social. Mas, quando organizações parecidas abraçam sinceramente metas comuns e articulam claramente como irão atingi-las, a colaboração funciona. O mais importante é acreditar que um grupo - mesmo de "concorrentes" - pode conseguir o que nenhum membro, por si só, poderia.

Fonte: HBR, v. 89, n. 11, nov. 2011, p. 20

B. Casos apresentados

O projeto Esporte Ativo, inaugurado em 2008, é promovido pela Associação Cidadão do Futuro e pela Prefeitura Municipal da Cubatão, com financiamento do Instituto Amor à Vida. O projeto é executado na Vila Cafezal, um dos bairros periféricos da cidade, com elevado índice de vulnerabilidade, segundo dados do SEADE (2000). O público alvo do projeto são crianças e adolescentes entre oito e quinze anos, moradores da Vila. O projeto atendeu, em 2011, 160 alunos oferecendo esporte educacional, com o objetivo de contribuir para formação do cidadão crítico e participativo, favorecendo o desenvolvimento social em comunidades de baixa renda.

Em 2012, o projeto ampliou suas ações, implantando um núcleo de desenvolvimento de atividades esportivas no bairro Vila Ponte Nova, com o objetivo de atender 100 crianças e adolescentes da região. Durante a realização das atividades da construção da piscina, a equipe armazenou em arquivos todas as experiências que julgavam relevantes. Após o término do projeto, a equipe foi desfeita e seus integrantes foram remanejados para outros projetos, alguns se aposentaram e outros saíram da Associação. Um ano depois, a organização decidiu construir uma nova piscina em outra unidade muito semelhante a que foi construída no ano anterior. No entanto, durante a execução deste novo projeto, foi verificado que alguns problemas que a construção anterior enfrentou e que poderiam ser evitados, repetiram-se no novo empreendimento.

1. Considere a situação descrita e identifique os desafios apresentados.
2. O que a equipe de gerenciamento do projeto pode fazer para evitar a ocorrência relatada? Exemplifique as ações a serem desenvolvidas tendo em vista as áreas de conhecimento e os processos de gerenciamento de projetos.

Quando o projeto Esporte Ativo estava em execução, em meados de agosto de 2013, o financiador do projeto solicitou que 10 crianças de outra comunidade fossem incluídas no projeto. Como eram apenas 10 crianças, o gerente do projeto acredita que a modificação não atrasará a execução as ações planejadas. No entanto, um membro da equipe informa ao gerente que com a mudança, uma das ações atrasará em função da burocracia do processo na Prefeitura local e conseqüentemente duas atividades previstas no escopo do projeto não serão concluídas no tempo planejado. O contrato prevê uma multa que o financiador pode aplicar caso o prazo não seja atendido.

1. Considere a situação descrita e identifique os desafios apresentados.
2. Relacione as possíveis conseqüências na gestão do projeto, caso a Associação atenda a demanda apresentada pelo financiador.
3. Quais as ações deveriam ser implementadas?

6. Referências

- CARVALHO, M.M. Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F.J.B. Estratégias para competitividade. São Paulo: Futura, 2003.
- CHANLAT, J. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. Recursos humanos e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 1995.
- COHEN, E.; FRANCO, R. Avaliação de projetos sociais. Petrópolis: Vozes, 2012.
- DRUCKER, F. P. Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FERREIRA, V. C. P. et al. Modelos de Gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- HUDSON, M. Administrando organizações do terceiro setor. São Paulo: Makron Books, 1999.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide®)*, 5. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2013.
- TENÓRIO, F. G. (Org.). Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TEODÓSIO, A. S. S. O Terceiro Setor de Múltiplos Atores e de Múltiplos Interesses: pluralidade ou fragmentação na provisão de políticas públicas? In: Anais do XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Atibaia - SP: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 09/2003.