A IMPORTÂNCIA DO GERENTE DE PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DE TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO

Amanda de Moura Amaral
Faculdade Canção Nova
amandaamaral0808@gmail.com

Henrique Correa Ferreira
Faculdade Canção Nova
henriquecf2001.hc@gmail.com

Thiago Cassiano da Silva
Faculdade Canção Nova
tcassiano26@gmail.com

Prof. Me. André Alves Prado
Faculdade Canção Nova
andre.prado@fcn.edu.br

Resumo

O gerenciamento de projetos proporciona às empresas um maior controle e organização, o gerente de projetos é a figura responsável por fazer a gestão dos projetos da empresa de forma sistêmica, garantindo organização e controle em todas as atividades. Este estudo expõe as funções e habilidades do gerente de projetos, assim como os benefícios que esse profissional gera à organização de Terceiro Setor estudada. Dessa forma, este artigo tem como objetivo compreender a importância do gerente de projetos em uma organização de Terceiro Setor. Para a sua elaboração foi realizado um estudo de caso qualitativo e descritivo por meio de um questionário com 11 perguntas abertas. Por meio da análise de dados foi possível identificar como os autores abordam o tema de acordo com a realidade praticada na empresa estudada. Logo, como resultado da pesquisa, foi demonstrado que o gerente de projetos da empresa estudada se assemelha com o descrito pelos autores das referências bibliográficas, assim como a sua importância e relevância na empresa ao gerenciar seus projetos. Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi alcançado e sua pergunta de pesquisa respondida.

Palavras-chave: Gerente de Projetos, Gerenciamento de Projetos, Terceiro Setor.

Abstract

Project management provides the companies greater control and organization. The project manager is the figure responsible for systematically managing the company's

projects, ensuring organization and control in all activities. This study outlines the functions and skills of the project manager, as well as the benefits that this professional brings to the Third-Sector organization. Therefore, this article aims to understand the importance of the project manager in a Third-Sector organization. For its elaboration, a qualitative and descriptive case study was conducted through a questionnaire with 11 open-ended questions. Through data analysis, it was possible to identify how the authors approach the topic according to the reality practiced in the studied company. Therefore, as a result of the research, it was demonstrated that the project manager of the studied company resembles what is described by the authors of the bibliographic references, as well as their importance and relevance in the company when managing its projects. In this way, the objective of this work was achieved, and your research question answered.

Keywords: Project Manager, Project Management, Third-Sector.

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos é uma necessidade dentro das organizações devido a sua natureza administrativa e assim como o próprio termo sugere, preza por organização e controle em suas atividades. Porém, o maior desafio das organizações em relação a isso pode ser justamente controlar os seus processos e informações de forma eficaz e mantê-los todos integrados devido ao grande fluxo de trabalho e, consequentemente, de dados que impactam diretamente na tomada de decisão dos diretores de uma empresa.

Contudo, para alcançar eficácia no gerenciamento de projetos, há um profissional que pode dedicar-se a esta gestão: o gerente de projetos, que é a figura responsável por fazer a sua gestão de forma sistêmica, buscando aperfeiçoar os processos desde o início até o fim do seu ciclo de vida, além de observar a prioridade e a viabilidade de cada projeto para que seu objetivo seja alcançado.

Vários autores, entre eles, Maschio (2017), Neto (2020), Camargo (2014) e Oliveira (2022), concordam que impactos, tanto negativos como positivos nos projetos são responsabilidade, principalmente, do gerente de projetos, que desempenha exatamente esse papel de integração dos processos e das informações dos projetos na organização para que tragam bons resultados para a empresa.

Sendo assim, o presente artigo científico busca elucidar os principais benefícios sobre a gestão do gerente de projetos dentro de uma organização de Terceiro Setor, visto que esse tipo de organização filantrópica pode possuir

realidades contrárias de empresas do primeiro e segundo setor, exigindo desse profissional: habilidades, estratégias e uma visão voltada não só em gerenciar os projetos da empresa, mas focadas em gerenciá-los de forma sustentável, competitiva e estratégica.

O objetivo deste estudo foi compreender a importância do gerente de projetos em uma organização de Terceiro Setor, e buscou, além disso, responder a seguinte pergunta: quais impactos o gerente de projetos acarreta à empresa de Terceiro Setor estudada ao gerenciar os seus projetos?

A partir disso, este artigo visa apresentar as funções do gerente de projetos dentro da organização do Terceiro Setor estudada através de um estudo de caso, assim como sua relevância para o desempenho da empresa e seu impacto em toda a estrutura da organização estudada. Além disso, quais foram os resultados obtidos desde a sua elaboração para que a sua relevância na organização fique bem clara.

Na sequência serão abordados tópicos relacionados às organizações do Terceiro Setor, ao gerenciamento de projetos e ao gerente de projetos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Organizações do Terceiro Setor

Com relação ao ambiente a ser estudado, o presente trabalho será focado no ambiente de projetos de uma organização de Terceiro Setor, que segundo Skszypa (2023, p.76), “é uma tradução do termo inglês *Third Sector*”. Ainda segundo a autora, o Terceiro Setor se trata de um conjunto de organizações de iniciativa privada de utilidade pública, desta forma, atuam em prol do bem comum e da cidadania, mas não são orientadas para a lucratividade, diferentemente do primeiro e segundo setor que aplicam os seus recursos visando-a. Cabral (2015) descreve o Terceiro Setor como um campo intermediário que se relaciona com o Estado, o mercado e a comunidade para o provimento de bens comuns de proteção social, sendo assim, desde o princípio desta terminologia o Terceiro Setor é visto como algo mais social, um mecanismo social público não estatal.

Skszypa (2023) diz que sua origem teve início nos séculos XVI e XVII e, inicialmente, o caráter religioso e político era o que propagava os seus serviços. Já Albuquerque (2021) explica algumas características comuns desse tipo de organização, como fazer contraponto às ações do governo, demonstrando que tanto o Estado quanto às iniciativas privadas são capazes de fornecer serviços e bens

públicos, além de fazer contraponto às ações do mercado, demonstrando que interesses coletivos podem ser considerados pela iniciativa individual, dar maior dimensão aos seus elementos (o valor político e econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos) e enfatizar a complementação entre ações públicas e privadas, projetando, desta forma, uma visão integradora da vida pública.

Dentre inúmeros termos utilizados, Terceiro Setor acabou obtendo o maior caráter consensual. Oliveira (2016) explica que a sociedade é dividida em setores de acordo com as finalidades econômicas dos agentes sociais, entendidos como agentes de natureza jurídica pública e de natureza jurídica privada. Nesta linha de pensamento, a organização pública com finalidade pública (estado) é definida como primeiro setor, a organização privada com finalidade privada (mercado) é definida como segundo setor, e por fim, dentre os setores descritos, a iniciativa privada com finalidade pública representa o Terceiro Setor.

Quadro 1 - Pessoas jurídicas que integram cada um dos setores

	Primeiro Setor	**Segundo Setor**	**Terceiro Setor**
Personalidade Jurídica	Pessoa jurídica de direito público	Pessoa jurídica de direito privado	Pessoa jurídica de direito privado
Distribuição de lucro	Não	Sim	Não
Atividades de interesse social	Sim	Não	Sim

Fonte: Adaptado de Oliveira (2016, p.20)

Diante do conceito de Terceiro Setor apresentado, é possível afirmar que ele tem como objetivo atender às necessidades da sociedade que de certa forma não foram supridas pelo primeiro setor (estado). Desta forma, não tem como intuito a obtenção de lucros, mas ainda assim é necessário viabilizar formas de se manter e realizar suas atividades e projetos, muitas vezes sem nenhum apoio governamental. Por não visar lucro, as organizações de Terceiro Setor acabam arrecadando renda de diversas maneiras, e os autores Santos e Oliveira (2020) dizem que um dos principais desafios que essas organizações em geral enfrentam para se sustentar é a cultura de doação do país em que se encontram, pois essa é uma significativa fonte de renda para essas organizações.

Aragão e Carvalho (2021) dizem que a profissionalização é uma condição observada como essencial para a aquisição de fundos e recursos financeiros, como também tem por consequência a sustentabilidade da entidade, uma vez que o Terceiro Setor tem suas particularidades devido às limitações de recursos, as quais podem ser minimizadas através de uma gestão profissional capacitada. Uma das formas de conseguir financiamento, seja público ou privado, é através da apresentação de projetos que, quando bem apresentados e integrados com todos os envolvidos, recebem apoio de partes interessadas. Albuquerque (2021, p.57) diz que:

> Nesse processo estão envolvidos todos os órgãos, instâncias, setores e departamentos das organizações. Seus conselheiros, seus funcionários, seus apoiadores e parceiros têm o papel e a responsabilidade de tornar a organização uma instituição bem administrada, Sem isso, tarefas cotidianas, projetos, programas e parcerias poderão enfrentar problemas ou deixar de ser realizados.

Ainda segundo o autor, é extremamente importante ter projetos bem definidos e apresentados, tanto para tarefas cotidianas como na busca de partes interessadas para patrocínios de projetos. E, como já citado, as organizações de Terceiro Setor em sua maior parte atuam com recursos limitados, o que acaba exigindo um gerenciamento de recursos de projetos bem definidos. Partindo desse pressuposto, entende-se que o gerente de projetos também é responsável pelo bom desempenho das organizações, pois, assim como se pretende demonstrar no decorrer deste estudo, este profissional, quando dotado das habilidades técnicas e comportamentais necessárias, tem o poder de influenciar significativamente os resultados dos projetos, sendo esse o foco do presente trabalho: identificar a importância do gerente de projetos dentro de uma organização de Terceiro Setor.

2.2 O Gerenciamento de Projetos

Entende-se que o gerenciamento de projetos é uma prática benéfica para empresas em todo o mundo, pois essa prática inclui a utilização de métodos de gestão eficientes e eficazes amplamente aplicados e comprovados na execução de projetos. Nos dias atuais, em que a competitividade e a inovação geram mudanças constantes nos ambientes empresariais, é relevante possuir conhecimento intelectual em gerenciamento de projetos, assim como ter um gerente de projetos dedicado a sua gestão para proporcionar às empresas várias vantagens que serão abordadas no decorrer deste estudo, envolvendo aspectos muito mais estratégicos

das organizações do que somente a execução e conclusão de projetos eficientes. Dias (2021) diz que a gestão de projetos é muito reconhecida, justamente por esse relevante aspecto de ser capaz de proporcionar mudanças nas organizações.

Um projeto, segundo o PMI (*Project Management Institute* ou Instituto de Gerenciamento de Projetos) (2017, p.04), “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Dessa forma, tem como objetivo entregar algo que as empresas almejam em um determinado período de tempo definido por elas, não sendo necessariamente um período de curta duração, mas sim tendo um início e um fim definidos.

O PMI (2017) ainda explica dois aspectos importantes sobre as entregas ou resultados gerados pelos projetos: eles podem ser de natureza social, econômica, material ou ambiental e podem ser tanto tangíveis (como lucros e ações) como intangíveis (como uma melhora nos processos de produção ou maior participação no mercado), demonstrando, assim, que a aplicabilidade dos projetos é muito ampla, pois objetivos de organizações de diversas áreas de negócio podem ser atendidos por meio deles.

Por sua vez, Honório (2023) diz que os projetos representam um meio pelo qual as organizações podem promover atividades para atingir suas metas, destacando, assim, que os projetos precisam ser norteados pelos objetivos das empresas. E, além disso, o PMI (2017) também cita que, se vinculados aos objetivos estratégicos, os projetos podem gerar criação de valor, benefícios e até mesmo mudanças nas organizações, seja no seu crescimento, no seu desempenho, entre outros aspectos.

Portanto, projetos podem ser realizados para alcançar diversos objetivos, mas o PMI (2017) destaca quatro principais fatores que influenciam a sua iniciação, sendo explicitados na figura 1:

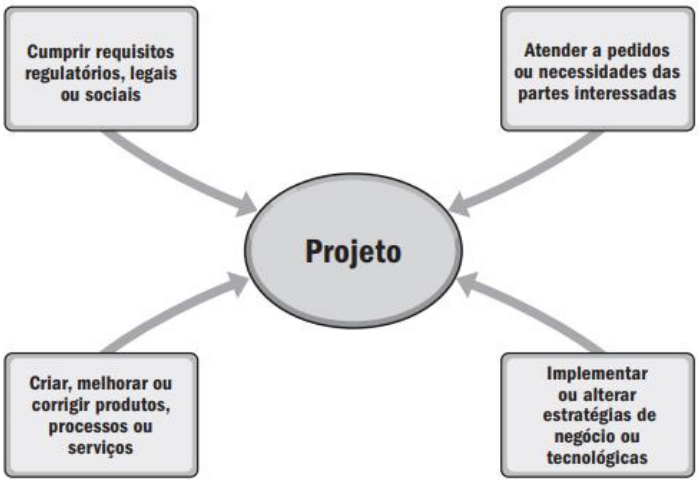

Figura 1 - Contexto de iniciação de projetos

Fonte: PMI (2017, p.08)

Não obstante, Kerzner (2020) defende alguns outros fatores que também podem originar a iniciação de um projeto, como a necessidade de: levantar capital, atender as expectativas do cliente, manter a saúde da empresa diante da competitividade do mercado, desenvolver novos projetos e aprimorar ou implementar eficiência e eficácia na organização. Logo, os fatores que levam à iniciação de um projeto podem variar entre as organizações e a realidade em que cada uma está inserida no mercado, assim como pelos diferentes objetivos que cada uma possui.

De acordo com Prado (2022), o gerenciamento de projetos pode ser aplicado em empresas de diferentes portes, pois contribui para o controle de um conjunto de processos para elaboração de produtos e serviços a serem entregues aos requerentes.

Entretanto, no que se refere à execução dos projetos, o PMI (2017) explica que há componentes-chave genéricos para uma conclusão eficaz em todo tipo de organização, entre os quais há os ciclos de vida dos projetos e suas fases. O ciclo de vida do projeto trata-se de uma estrutura básica do gerenciamento contendo cada fase que ele precisa passar, desde o seu início até a sua conclusão. Essa estrutura pode ser entendida pelas seguintes fases que a compõem, conforme demonstra a figura 2:

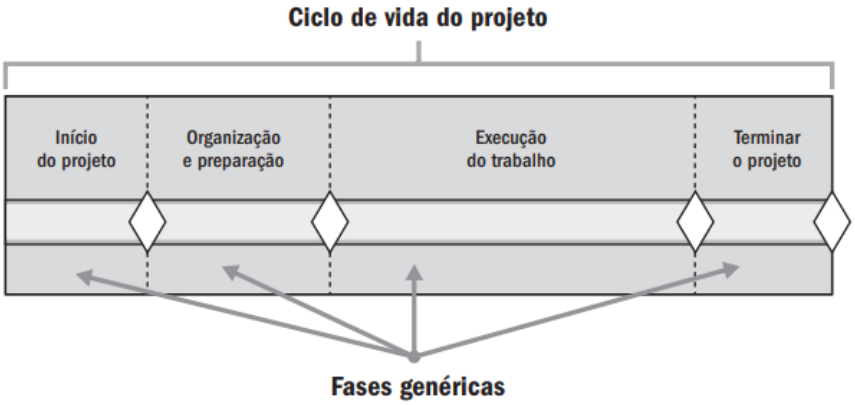

Figura 2 - Representação genérica de um ciclo de vida do projeto

Fonte: PMI (2017, p.548)

Em cada uma dessas fases, atividades serão planejadas de acordo com o que será necessário executar para alcançar a meta do projeto. Sobre isso, o MPSP (Ministério Público de São Paulo) (2017) diz que em um projeto há atividades coordenadas para a sua execução que devem ser controladas de acordo com o cronograma definido pela empresa e conforme as restrições e os requisitos previstos para cada projeto.

Sendo assim, quanto ao sucesso dos projetos, observa-se que este pode ser alavancado com seu gerenciamento sistemático, pois, assim como citado anteriormente, os projetos contam com uma série de atividades coordenadas, dessa forma, há processos de atividades para cada fase dos projetos. E, assim como Silva (2020) explica, com o desenvolvimento e consolidação contínuos de processos e métodos repetitivos, as probabilidades de sucesso dos projetos submetidos a tais métodos são muito maiores do que de projetos gerenciados de maneira não sistemática.

Desta forma, é justamente esta a finalidade do gerenciamento de projetos, que, segundo o PMI (2017, p.10) trata-se da “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos”, proporcionando às empresas eficiência e eficácia na sua execução. Honório (2023) ainda frisa que o gerenciamento de projetos proporciona às organizações uma tomada de decisão mais assertiva sobre os aspectos críticos de qualquer projeto, como responder aos riscos de maneira mais ágil e gerenciar com mais eficiência as restrições, as mudanças e os recursos organizacionais, pois as ferramentas utilizadas na gestão de projetos proporcionam uma ampla organização, planejamento e visualização do projeto.

Quanto à origem do gerenciamento de projetos, Oliveira (2022) ressalta que é uma prática bastante antiga que já vem acompanhando a história da humanidade antes mesmo da construção das pirâmides do Egito, sendo que o PMI (2017, p.01) corrobora explicando que o gerenciamento de projetos:

> Tem sido usado por centenas de anos. Entre alguns exemplos de resultados de projeto estão: as Pirâmides de Gizé; os Jogos Olímpicos; a Grande Muralha da China; o Taj Mahal; a publicação de um livro infantil; o Canal do Panamá; o desenvolvimento de aviões comerciais; a vacina contra a pólio; os seres humanos aterrissando na lua; os aplicativos de software comerciais; os dispositivos portáteis capazes de usar o sistema de posicionamento global (GPS); e a colocação da Estação Espacial Internacional na órbita da Terra.

Archibald e Prado (2011) afirmam que o gerenciamento de projetos surgiu como ciência no final da década de 50, tendo evoluído desde então, principalmente nos Estados Unidos. Já Camargo (2014) explica que no século XIX o referido país realizou grandes obras governamentais de infraestrutura, começando a partir do século XX a investir em grandes projetos associados à energia atômica e nuclear, assim como nas áreas de construção civil, bélica e aeroespacial. E, ainda segundo a mesma autora, como esses eram projetos muito complexos e dispendiosos, o congresso do governo norte-americano começou a exigir uma organização e documentação dos trabalhos para fins de justificação e comprovação dos gastos e das despesas acarretadas pelos projetos, dando início à disseminação de seu gerenciamento para obter um controle mais eficiente sobre eles, principalmente em relação ao orçamento e aos prazos.

Por sua vez, Lundin (2016) salienta que o contexto principal para que técnicas de gerenciamento de projetos eficazes fossem desenvolvidas foi a segunda guerra mundial (1939-1945). Kerzner (2020) consolida explicando que depois da segunda guerra mundial o crescimento do gerenciamento de projetos nos EUA foi notório e foi consequência, principalmente, da motivação que a corrida armamentista da Guerra Fria gerou, assim como a obrigatoriedade de gerenciar projetos imposta pela NASA (*National Aeronautics and Space Administration*) para executar suas grandes e dispendiosas atividades, pois no fim de 1950 esses eram os setores dos EUA (aeroespacial e de defesa) que tinham implantado o gerenciamento de projetos em praticamente todos os seus projetos.

Isso foi devido à capacidade na qual as técnicas de gestão de projetos possuem em entregar resultados eficientes e eficazes. Ainda Kerzner (2020) destaca

que em ambientes nos quais há inovação, alto risco e mudanças rápidas, assim como foi o ambiente de guerra e como é o atual cenário mundial, a aplicação do gerenciamento de projetos é apropriada para gerar os benefícios previstos, pois tal aplicação é baseada em fazer negociações, criar soluções de problemas, fazer política e comunicar-se, assim como liderar pessoas, princípios esses que, como muito outros, vêm da administração geral.

Acompanhando a evolução do gerenciamento de projetos, atualmente, de acordo com Flores (2022), há várias ferramentas de gestão de projetos, como JIRA, Microsoft Project, Trello, entre outras. Outros autores também citam várias ferramentas ágeis para o gerenciamento de projetos, como o Project Model Canvas (PMC) que, de acordo com Gruber et al. (2020), é uma ferramenta visual e ágil para gestão de projetos, assim como uma grande variedade de outras ferramentas. Ainda segundo o autor, o Canvas (PMC) traz uma grande contribuição para o gerenciamento de projetos, tanto para trazer agilidade nos processos, diminuição de custo, em um planejamento claro e realista, como para reduzir os riscos e propor um aperfeiçoamento contínuo para a gestão de projetos.

Agostinho et al (2020) diz que o OpenProject (Sistema de Gerenciamento de Projetos baseado na Web) também é um grande aliado no gerenciamento de projetos, sendo um gestor de projetos capaz de organizá-los através de tarefas, fases e cronogramas a fim de atingir um objetivo. E por sua vez, Ceravolo (2020) cita o BPM, (*Business Process Management* – Gestão de Processos de Negócio) como uma importante ferramenta para fazer a gestão de projetos, sendo este um sistema integrado de gestão de desempenho de negócios voltado para a gestão de processos de negócio que influencia diretamente o sucesso dos projetos, pois esses possuem grupos de processos para cada etapa de sua execução. Desse modo, com processos bem gerenciados através de ferramentas como o BPM, por exemplo, as chances dos projetos terem sucesso aumentam.

Flores (2022) alega que as ferramentas de gerenciamento de projetos podem influenciá-los de várias maneiras, auxiliando a gestão de projetos com sua documentação, com a definição de suas tarefas, com a divisão e o acompanhamento das tarefas, com o histórico de execução dos projetos, tudo isso para gerenciá-los de forma mais eficiente e eficaz.

Logo, com toda essa disseminação do gerenciamento de projetos, houve também a necessidade de profissionais especializados nessa área que fossem detentores desse conhecimento intelectual para gerir projetos de diversas naturezas e de variados ramos de negócio e integrar os projetos à estratégia da empresa. O PMI (2017, p.01) especifica que houve a necessidade de profissionalizar o gerenciamento de projetos a fim de unificar o vasto conhecimento já existente sobre este campo de trabalho, que “inclui práticas tradicionais comprovadas amplamente aplicadas, bem como práticas inovadoras que estão surgindo na profissão”, a fim de tornar a gestão de projetos o mais eficiente e eficaz possível.

Archibald e Prado (2011) dizem que o PMI, que é uma instituição sem fins lucrativos criada em 1969 nos EUA, esteve ao lado de todo o progresso da evolução do gerenciamento de projetos enquanto Camargo (2014) também explica que essa instituição foi umas das primeiras a padronizar os processos desta área. O PMI (2017) menciona que em meados do século XX, gerentes de projetos começaram a buscar o reconhecimento do gerenciamento de projetos como uma profissão, devido à sua importância e relevância para as empresas, sendo que um aspecto desse apelo envolveu obter um acordo sobre o conjunto de conhecimentos neste ramo de trabalho, resultando, assim, na criação de um guia desenvolvido pelo PMI, intitulado de PMBOK ou um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.

Camargo (2014) referencia que o PMBOK oferece uma estrutura básica do gerenciamento de projetos, assim como uma visão geral dos processos importantes para a sua gestão. Honório (2023) complementa que, sendo mais um guia do que uma metodologia, esse documento é reconhecido mundialmente, sendo nele descrito normas, métodos, processos e práticas para o gerenciamento de projetos, que estão em constante evolução pela contribuição que é gerada por profissionais da área.

Ainda segundo o autor, a fim de atender os objetivos dos projetos, o PMBOK traz processos integrados logicamente em cinco grupos: (I) processos de iniciação, (II) processos de planejamento, (III) processos de execução, (IV) processos de monitoramento e controle, e (V) processos de encerramento, assim como dez áreas distintas dos projetos em que se tornam necessários o gerenciamento: a integração do projeto, o escopo, o cronograma, os custos, a qualidade, os recursos, a comunicação, os riscos, as aquisições e as partes interessadas. Logo, os aspectos

mais importantes dessas áreas podem ser definidos de acordo com cada projeto e integrados aos cinco grupos de processos de execução. O PMI (2017, p.02) também explica que no PMBOK há um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos reconhecidos como boas práticas, em que o:

> Reconhecimento geral significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte das vezes, e que existe um consenso em relação ao seu valor e utilidade; boa prática significa que existe um acordo geral de que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de sucesso de muitos projetos em entregar o valor de negócio e resultados esperados.

O PMI foi tão importante para a profissionalização da gestão de projetos, que oferece até mesmo duas principais certificações em gerenciamento de projetos, o *Project Management Professional* (PMP) para o gerente de projetos e o *Project Management Offices* (PMOs) para os escritórios de projetos que, de acordo com Archibald e Prado (2011), são certificações reconhecidas e aceitas como critério para avanço na carreira.

Diante de todo o exposto, entende-se que o gerenciamento de projetos desempenha uma função estratégica para as organizações devido às entregas de valor e benefícios a elas proporcionadas e ao maior grau de eficiência e eficácia que seus métodos de gestão possuem, principalmente se estes forem somados à gestão de um gerente de projetos que, segundo o PMI (2017), lidera a equipe do projeto e trabalha com outras partes interessadas (*stakeholders*) para utilizar as boas práticas de acordo com os requisitos e a peculiaridade de cada projeto. Portanto, a instituição destaca que o gerenciamento de projetos eficaz deve ser considerado uma competência estratégica nas organizações.

2.3 O Gerente de Projetos

Entende-se que o gerente de projetos é o grande responsável pelos resultados dos projetos e, em última análise, pelo seu sucesso, pois é este o profissional responsável por liderar a equipe do projeto e trabalhar com os *stakeholders* (partes interessadas) para alcançar o(s) objetivo(s), além de integrar todos os seus aspectos, como o planejamento, o gerenciamento dos riscos, as comunicações, as atividades necessárias, entre outros.

Tendo ganhado destaque entre as profissões desde a sua profissionalização através de instituições voltadas à ciência do gerenciamento de projetos, o gerente de projetos, segundo Oliveira e Fabra (2022), é indispensável para os resultados de

qualquer negócio, principalmente se forem bem treinados, instruídos e com experiência em negócios, demonstrando, assim, a relevância que a capacitação desse profissional possui. Kerzner (2020) também diz que o gerente de projetos é um ponto focal em uma empresa com a responsabilidade de, principalmente, realizar a integração de todos os aspectos dos projetos. O PMI (2017) referencia que esse profissional é uma pessoa escolhida pela empresa para liderar a equipe do projeto, sendo também o responsável por integrar a estratégia da empresa à equipe deste para alcançar o seu objetivo.

Dessa forma, observa-se que o gerente de projetos pode desempenhar um papel estratégico dependendo de como a organização utiliza as suas habilidades. Torres (2014) explica que este profissional, muitas vezes, exerce um papel de apoio à decisão dos executivos de uma organização, sendo responsável por fornecer informações técnicas e não técnicas, internas e externas sobre todos os níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico) dos projetos aos executivos para estes alicerçarem as suas decisões em informações seguras e confiáveis. O autor ainda destaca que é imprescindível o gerente de projetos alinhar as informações dos projetos às necessidades de tomada de decisão de quem as realiza e compreender o tipo de nível organizacional que cada decisor impacta para melhor levantar e repassar as informações, facilitando, assim, o fluxo de tomada de decisões. Contudo, Archibald e Prado (2011) explicam que a autoridade e a autonomia que esse profissional exerce sobre os projetos e sobre a sua equipe podem variar bastante dependendo do tipo de estrutura organizacional da empresa.

O PMI (2017) também explana que o papel do gerente de projetos pode variar de acordo com as necessidades que cada organização possui para com esse profissional (por exemplo, como líder, como consultor, como gerente do setor de projetos da empresa, entre outras funções), mas essa variação não minimiza o fato dele desempenhar um papel crítico e indispensável na liderança da equipe do projeto para atingir seu objetivo. Kerzner (2020) diz que alguns dos impactos positivos ao incumbir o gerente de projetos na função de liderar são: (I) ter uma única pessoa assumindo o projeto ao invés de pessoas distintas tomando decisões separadamente, (II) ter funcionários dedicados ao projeto ao invés de funções, as quais podem sobrecarregá-los e os desfocar na execução do projeto, (III) ter uma única coordenação para todas as áreas funcionais que estão trabalhando no projeto

para conduzi-las de maneira integrada e (IV) ter a utilização adequada do planejamento e do controle integrados do projeto, para que seja executado de acordo com o escopo definido pela empresa.

Por sua vez, Neto (2020) diz que pesquisas em gerenciamento de projetos associam as competências do gerente de projetos tanto ao sucesso quanto ao fracasso dos mesmos. Contudo, Camargo (2014) explica que houve uma mudança de opinião sobre o gerente de projetos da antiguidade para a gestão moderna, principalmente pela implantação de novas ferramentas para o planejamento, monitoramento e controle. Para trazer uma melhor compreensão sobre essas mudanças de requisitos sobre este profissional, Maschio (2017, p.05) alega que:

> Quando houve o início da fase de profissionalização da administração de projetos, as organizações prezavam por gestores com habilidades técnicas, porém tempos depois, os atributos comportamentais passaram a ser tão importantes quanto à capacidade técnica do gestor.

Neto (2020) explica que tais habilidades e competências, segundo a literatura, são praticamente separadas em duas categorias: as habilidades técnicas (que o autor chama de *hard skills*) e as habilidades pessoais (chamadas pelo autor como *soft skills*). Há controvérsias sobre a relevância de uma categoria sob a outra, porém, o PMI (2014) explica que a simples compreensão e a aplicação do conhecimento em administração e gerenciamento de projetos, assim como de ferramentas e técnicas para esta prática, não são suficientes para o gerenciamento eficaz dos projetos. O PMI (2014, p.17) cita as seguintes competências que todo gerente de projetos deve possuir ou desenvolver a partir de capacitação:

> 1. Conhecimento (refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos; 2. Desempenho (refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de fazer ou realizar quando aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos); 3. Pessoal (refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou atividade relacionada. A atividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade, e liderança, que fornecem a habilidade de guiar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atingem objetivos e equilibra as restrições do mesmo).

E este destaque sobre o aspecto comportamental como habilidade indispensável para os gerentes de projetos não é por acaso. Maschio (2017) corrobora afirmando que apenas manter os custos e prazos bem controlados no gerenciamento do projeto não é suficiente, o lado humano dessa gestão também deve ser levado em consideração tanto pelas organizações como pelos gerentes de projetos como fator de igual importância no resultado final do projeto, pois um dos

muitos requisitos desse profissional é liderar a equipe do projeto para alcançar o seu objetivo, e não atingi-lo sozinho. A explanação de Silva (2020, p.41) sobre estudos do PMI complementam esta ideia, nos quais são constatadas as habilidades imprescindíveis para os gerentes de projetos por meio do seguinte triângulo de talentos, em que:

> Para o conjunto liderança, foram destacados os seguintes aspectos: Conhecimento, habilidades e comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe para que assim possa ajudar a organização a atingir suas metas de negócio.

A figura 3 demonstra a tríade de talentos apresentados pelo PMI:

Figura 3 - O Triângulo de Talentos do PMI

Fonte: adaptado do PMI (2017, p.57)

Diante de tudo o que foi abordado até agora sobre o gerente de projetos, pode-se entender que este profissional deve ser um destaque entre os funcionários e ser capaz de dominar não só uma, mas várias habilidades dentro do seu papel para que o mesmo seja um profissional eficiente e cumpra com as suas responsabilidades dentro da organização. Sabe-se disso, pois Freitas e Freitas (2019, p.57) afirmam que:

> O gerente de projetos precisa ser uma espécie de multifunções, pois deve se dividir entre um habilidoso técnico e um líder motivador, sem deixar de garantir o sucesso do projeto que está gerenciando, trazendo satisfação a todos os *stakeholders* envolvidos.

É possível entender também que o gerente de projetos tem vários perfis a serem desenvolvidos para que ele desempenhe o seu papel da melhor forma possível, e estes são muito importantes na relação entre a equipe do projeto e os stakeholders, relação essa que influencia diretamente no seu resultado. Torres (2014) apresenta esses perfis e explica a importância de cada um deles para a formação do gerente de projetos, sendo eles: (I) Liderança; (II) Formação de equipe; (III) Motivação; (IV) Comunicação; (V) Influência; (VI) Tomada de decisão; (VII) Consciência política e cultural; (VIII) Negociação; (IX) Confiança; (X) Administração de conflitos; (XI) *Coaching* (treinamento).

Torres (2014) ainda explica que a liderança se encontra em primeiro lugar pelo fato de ser mais eficaz no início do projeto, assim como ao longo do mesmo, em que o gerente consegue auxiliar a equipe a alcançar os objetivos do projeto; e é com a liderança que é possível a formação de equipe. O gerente tem a função de integrar, facilitar e colaborar para alcançar o resultado, além de compreender muito bem essa habilidade e aprimorá-la junto com a equipe, sempre respeitando os limites do projeto.

Para motivar da melhor forma o gerente precisa utilizar das teorias da administração comportamental para compreender sua equipe e motivá-la através das características de cada um que a compõe. De acordo com Sposito e Scafuto (2019), com a motivação certa o gerente consegue fazer com que a sua equipe trabalhe o máximo possível e execute as tarefas de forma a manter os projetos em dia seguindo as metas estabelecidas. A habilidade de motivação complementa a de comunicação, pois ela é essencial em todas as etapas do projeto, sendo que Torres (2014) recomenda que o gerente saiba compreender suas formas verbal e escrita para que a informação não se perca ao chegar à equipe. Santos e Cunha (2022) comentam que para que o gerente consiga desempenhar sua função dentro da empresa, é necessário ter muita habilidade em comunicação para que ele consiga passar todas as informações necessárias para àqueles que estão sob seu comando para que os mesmos consigam efetuar suas tarefas com excelência e para que a ponte entre os líderes da organização e os funcionários/setores/tarefas seja feita com sucesso e sem falhas.

Torres (2014) descreve que dentro da organização o gerente precisa saber controlar as pessoas de forma que elas façam aquilo que é preciso para o sucesso do projeto, e por isso é preciso compreender a estrutura formal e não formal da organização. Saber quem são as principais pessoas é importante para que se possa influenciá-las para levar o projeto ao caminho correto. Outro grande papel do gerente é auxiliar os *stakeholders* na tomada de decisão, pois são os interessados no projeto que mais precisam de informações verídicas e extremamente exatas para tomá-las da melhor maneira possível. Certas decisões são tomadas diretamente pelo gerente de projetos, como, por exemplo, no momento de abertura do projeto e na organização do projeto. Para que isso tudo seja possível, o gerente deve ser habilidoso o suficiente para não ter resultados errôneos com base em sua decisão.

Torres (2014) reforça que a consciência política e cultural é sobre o gerente conhecer a cultura de toda organização e conseguir transmitir as características únicas dele para as pessoas que formam sua equipe. Além de conhecer toda a organização é necessário conhecer a objetividade de cada integrante, para que os interesses possam se conectar.

Negociação também entra como uma habilidade muito necessária no leque de habilidades do gerente que precisa identificar as pessoas mais influentes do projeto e apontar as prioridades para poder negociar os recursos humanos e materiais, informações e tudo aquilo que esteja relacionado ao projeto. Quando se trata do sucesso do projeto, relações perde-perde, ou seja, relações em que ambas as partes desistem de algo significativo para o bem do projeto, também são positivas. Torres (2014, p. 163) frisa que “tem-se como premissa quatro valores fundamentais para guiar as ações e decisões: senso de justiça, honestidade, responsabilidade e respeito.” Utilizando esses quatro valores o gerente consegue conquistar a confiança dos membros de sua equipe. E com confiança, conseguem executar suas funções mais eficientemente e garantir o sucesso do projeto.

Torres (2014) ressalta que a administração de conflitos é necessária para que não se tenha pânico caso algo não saia como planejado. Sabendo lidar com os conflitos, o gerente consegue focar sem dificuldade nos objetivos do projeto para alcançar o sucesso, e com a confiança consegue passar essa capacidade aos membros de sua equipe. Aquele que consegue administrar conflitos de forma prática consegue desempenhar o perfil de *coach* (treinador) com sucesso, que serve para que o gerente tenha capacidade de aprimorar a capacidade de cada indivíduo dentro de sua equipe através de didática e treino.

Por fim Torres (2014) conclui que a demonstração dos perfis é mais vantajosa e que o gerente de projetos deve ter equilíbrio em todos os processos, ao invés de ser mais hábil em somente alguns e deixando a desejar em outros. Diante do exposto, percebe-se que, com um gerente de projetos, a organização diminui a sua margem de erros no seu planejamento e execução, demonstrando que a presença deste profissional traz eficiência e eficácia à empresa, uma vez que todos os processos do projeto passam por ele, conforme a figura abaixo demonstra, além de também poder desempenhar um papel estratégico na organização com a possibilidade de lhe proporcionar melhores valores de negócio e mais benefícios por meio de sua gestão de projetos alinhados à estratégia da empresa, conforme demonstra a figura 4:

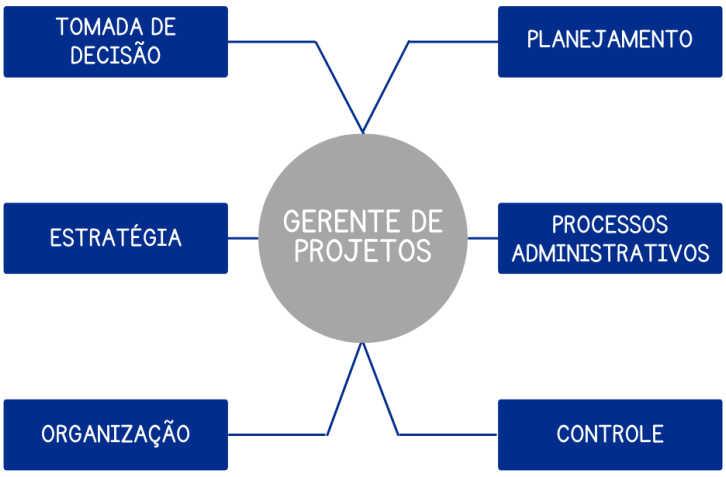

Figura 4 - Influência do Gerente de Projetos sobre os processos de um projeto

Fonte: Adaptado pelos autores (2023).

Portanto, considerando todas as características dos perfis necessários para um bom gerente de projetos, ressalta-se sua importância para a organização, pois este profissional é capaz de garantir o bom andamento, conclusão dos projetos com

eficiência e eficácia ao liderar sua equipe, com as habilidades e técnicas que possui, resultando em lucro e diversos benefícios para a organização.

3. METODOLOGIA

O embasamento do presente trabalho foi realizado através de um estudo de caso com uma abordagem qualitativa e descritiva, no qual foi aplicado um questionário com a finalidade de comparar a literatura com contextos reais do cotidiano empresarial.

De acordo com Yin (2015, p.32),

> O estudo de caso é uma avaliação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Dessa forma, é possível entender que esse método envolve a análise aprofundada de um caso específico ou de um grupo de casos com o objetivo de compreender melhor a sua complexidade e particularidades. Ainda segundo o autor, o seu propósito é estabelecer uma estrutura e metodologia de discussão e debate sobre o tema a ser estudado. Assim, o assunto pode ser explanado de forma lógica e compreensível, principalmente com relação a temas complexos.

Apoiando a mesma lógica de pensamento, Martins (2008, p.09) explana que a estratégia de pesquisa do estudo de caso:

> É própria para a construção de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real – pesquisa naturalística – com pouco controle do pesquisador sobre eventos e manifestações do fenômeno.

Com relação aos procedimentos necessários ao realizar um estudo de caso, Yin (2015, p.72) explica

> Que a etapa inicial ao se projetar o estudo consiste no desenvolvimento da teoria e, em seguida, demonstra que a seleção do caso e a definição das medidas específicas são etapas importantes para o processo de planejamento e coleta de dados.

Ainda segundo o autor, cada caso selecionado para ser realizado consiste em um estudo completo do pesquisador, no qual objetiva-se procurar provas convergentes com relação aos fatos e às conclusões geradas com os casos estudados.

Martins (2008, p.12) também explana que:

> O trabalho de campo de uma pesquisa orientada pela estratégia de um Estudo de Caso é precedido pela exposição do problema de pesquisa – questões orientadoras – do enunciado de proposições – teses – que compõem a teoria preliminar que será avaliada a partir dos achados da pesquisa.

Ou seja, os resultados da pesquisa serão consequências das teses levantadas (objetivos do trabalho), que por sua vez são delimitadas pelo problema de pesquisa (problematização do trabalho). Martins (2008, p.12) complementa também que essa pesquisa precisa ser realizada a partir:

> De um detalhado planejamento de toda a investigação, destacando-se a construção de um protocolo do caso, contendo descrição dos instrumentos de coleta de dados e evidências, estratégias de coleta e análise dos dados [...] com a finalidade de se construir [...] o caso.

Quanto à abordagem, Rampazzo (2015, p.58) explica que a pesquisa "qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda: o foco da sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejando sempre a compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados." E Taquette (2020, p.53-54) complementa que "A pesquisa qualitativa é aquela que se preocupa com um nível de realidade que não pode ser medido com números", explicando ainda que este modelo "trabalha a construção não estruturada dos dados, sem hipóteses previamente definidas, e busca o significado da ação segundo a ótica dos sujeitos pesquisados".

Sobre o aspecto descritivo da pesquisa, Rampazzo (2015, p.55) explica que a "pesquisa descritiva [...] trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade", e Taquette (2020, p.55) também diz que esse tipo de pesquisa "descreve, analisa e interpreta o objeto em estudo sem interferência do pesquisador", enfatizando, assim, o caráter de compreensão do objeto de estudo.

No estudo de caso deste trabalho foram elaboradas onze perguntas abertas e com embasamento no referencial teórico para ser possível constatar a realidade empresarial da empresa estudada nas abordagens apresentadas sobre o tema por autores profissionais no assunto. O respondente do questionário foi o coordenador de projetos da organização de Terceiro Setor estudada, com o qual houve inicialmente uma entrevista com o objetivo de extrair informações prévias pertinentes à temática da pesquisa.

Através das respostas obtidas foi feita uma comparação entre elas e o

referencial teórico deste artigo a fim de compreender a importância do gerente de projetos dentro da organização estudada a partir dos impactos que o gera ao gerenciá-los no cotidiano empresarial da empresa estudada. Após isso foi entregue uma devolutiva dessa análise realizada para o respondente.

4. ANÁLISE DE DADOS

A entrevista foi respondida pelo coordenador do escritório de projetos da organização estudada, sendo possível coletar dados que apontaram de forma prática a atuação do gerente de projetos na empresa. O cargo de coordenador de projetos que o entrevistado ocupa na organização equipara-se à função do gerente de projetos, pois possui as mesmas responsabilidades. As perguntas foram enviadas ao respondente via e-mail e foram respondidas dentro de quatro dias. As primeiras duas perguntas foram uma breve introdução sobre o respondente e as demais foram formuladas com o intuito de alcançar o objetivo do trabalho e responder às perguntas da pesquisa a seguir:

1. **Qual a sua formação acadêmica, qual a sua função na empresa e como você observa a importância da sua atuação na empresa?**

> **L. S.:** Sou graduado em Administração e possuo uma Pós-Graduação em Gestão de Projetos.
>
> Atualmente, ocupo a posição de Coordenador de Projetos no PMO (Escritório de Gerenciamento de Projetos) da empresa.
>
> Minhas responsabilidades incluem a supervisão e gerenciamento dos projetos em conformidade com as melhores práticas de gestão de projetos. Minha atuação desempenha um papel crucial na empresa, uma vez que visa garantir a entrega de resultados estratégicos alinhados com as metas estabelecidas pelo comitê diretivo de projetos. Através do meu trabalho, asseguro que os projetos sejam executados de maneira eficiente, cumprindo prazos e orçamentos estabelecidos. Além disso, minha função contribui para a otimização dos processos internos, a redução de riscos e a melhoria contínua da qualidade dos projetos. Em última análise, minha atuação é essencial para o sucesso e o crescimento sustentável da empresa, garantindo que seus recursos sejam alocados de forma estratégica e que os objetivos sejam alcançados de maneira eficaz.

Na primeira questão é possível observar, a partir do relato do respondente sobre a sua formação acadêmica, que ele possui um bom conhecimento sobre gerenciamento de projetos. E a partir do seu relato sobre a sua função, podemos constatar que se assemelha exatamente ao que os autores explicam. O PMI (2017) informa que o gerente de projetos é uma pessoa escolhida pela empresa para liderar

a equipe do projeto, sendo também o responsável por integrar a estratégia da empresa à equipe deste para alcançar o seu objetivo.

2. **Há quanto tempo trabalha com gerenciamento de projetos e quais tipos de projetos já coordenou e participou?**

> **L. S.:** Tenho experiência em gerenciamento de projetos há 3 anos.
>
> Durante minha carreira, tive a oportunidade de coordenar e participar de uma ampla variedade:
>
> Desenvolvimento e Integração de Sistemas de Tecnologia da Informação (TI): Lidando com a implementação e integração de sistemas de software para melhorar a eficiência e a operação de empresas.
>
> Engenharia Elétrica: Coordenando projetos relacionados à instalação e manutenção de sistemas elétricos em diferentes contextos:
>
> Engenharia Civil: Trabalhando em projetos de construção civil, reformas e infraestrutura.
>
> Planejamento Estratégico: Participando de iniciativas de planejamento estratégico para orientar o crescimento e desenvolvimento organizacional.
>
> Importação de Equipamentos TVCN: Gerenciando projetos relacionados à importação de equipamentos técnicos, envolvendo regulamentações alfandegária e logística.
>
> Emendas Parlamentares: Coordenando projetos relacionados à alocação de recursos provenientes de emendas parlamentares para áreas específicas de atuação.
>
> Fomento de Recursos no Exterior: Trabalhando em projetos que visam obter recursos e investimentos de fontes internacionais para promover o crescimento e a expansão da empresa.

Na segunda questão o respondente afirma que já possui uma boa experiência em gestão de projetos ao relatar a variedade de projetos que já participou e coordenou. E sobre essa grande abrangência que o gerenciamento de projetos possui, o PMI (2017) explica dois aspectos importantes sobre as entregas ou resultados gerados pelos projetos: eles podem ser de natureza social, econômica, material ou ambiental (observados nos projetos citados na resposta) e podem ser tanto tangíveis (como os projetos de engenharia civil e elétrica citados na resposta) como intangíveis (como os projetos sobre planejamento estratégico citado na resposta), demonstrando, assim, que a aplicabilidade dos projetos é muito ampla, pois objetivos de organizações de diversas áreas de negócio podem ser atendidos por meio deles.

3. **Você possui alguma certificação na área de gerenciamento de projetos e**

em sua opinião acredita que ter certificação nesta área é relevante?

> **L. S.:** Sim, tenho duas certificações na área de gerenciamento de projetos, incluindo o Scrum Foundation (SFPC) e o Kanban Essentials Professional (KEPC), ambas concedidas pela instituição CertiProf International. Além dessas, estou em processo de preparação para obter a certificação Project Management Professional (PMP) do PMI (Project Management Institute), que é amplamente reconhecida e altamente respeitada na indústria de gerenciamento de projetos.
>
> Acredito firmemente que ter certificações na área de gerenciamento de projetos é fundamental. As certificações, como a PMP, demonstram um comprometimento com a profissão e validam o conhecimento e as habilidades necessárias para o gerente de projetos.
>
> Certificações como a PMP, Scrum e Kanban oferecem uma base sólida de conhecimento em metodologias específicas, amplamente utilizadas em projetos modernos. Elas não apenas atestam a competência e a experiência do profissional, mas também contribuem para o aprimoramento contínuo das melhores práticas na área.
>
> A certificação PMP do PMI, em particular, é altamente valorizada no mercado de trabalho e pode abrir portas para oportunidades de carreira. Empregadores frequentemente buscam profissionais certificados para liderar projetos complexos e críticos.

Na terceira questão o respondente afirma que tem tanto certificações sobre metodologias utilizadas no gerenciamento de projetos (SFPC e KEPC) como está próximo de ter a própria certificação de gerente de projetos (PMP). Esse profissional, segundo Oliveira (2022), é indispensável para os resultados de qualquer negócio, principalmente se forem bem treinados, instruídos e com experiência em negócios, demonstrando, assim, a relevância que a capacitação desse profissional possui.

Archibald e Prado (2011) dizem que o PMI, que é uma instituição sem fins lucrativos criada em 1969 nos EUA, esteve ao lado de todo o progresso da evolução do gerenciamento de projetos e Camargo (2014) também explica que essa instituição foi umas das primeiras a padronizar os processos desta área. O PMI foi tão importante para a profissionalização da gestão de projetos que oferece até mesmo duas principais certificações na área, o Project Management Professional (PMP) para o gerente de projetos e o Project Management Offices (PMOs) para os escritórios de projetos, que, de acordo com Archibald e Prado (2011), são certificações reconhecidas e aceitas como critério para avanço na carreira, assim como reconhecido pelo respondente em sua resposta.

4. **O que torna a área de gerenciamento de projetos importante para a empresa?**

> **L. S.:** A área de gerenciamento de projetos é importante para as empresas porque ajuda a alinhar esforços com metas estratégicas, otimiza recursos, controla riscos, entrega resultados, promove inovação, permite adaptação a mudanças, fomenta a comunicação e a colaboração, impulsiona a melhoria contínua, garante transparência e prestação de contas, e aumenta a satisfação do cliente.

Honório (2023) diz que os projetos são um meio que as organizações podem utilizar a fim de organizar atividades para atingir suas metas, principalmente as metas estratégicas, como citado na resposta como sendo um dos principais benefícios dos projetos, pois coopera de forma sistêmica e estratégica. O PMI (2017) também diz que, se vinculados aos objetivos estratégicos das organizações, os projetos podem gerar criação de valor, benefícios e até mesmo mudanças nas organizações.

Kerzner (2020) destaca que em ambientes nos quais há inovação, alto risco e mudanças rápidas, assim como demonstrado pelo respondente referenciando o ambiente empresarial da empresa estudada, a aplicação do gerenciamento de projetos é apropriada para gerar os benefícios previstos.

Honório (2023) ressalta que o gerenciamento de projetos proporciona às organizações uma tomada de decisão mais assertiva sobre os aspectos críticos de qualquer projeto, como responder aos riscos de maneira mais ágil e gerenciar com mais eficiência as restrições, as mudanças e os recursos organizacionais, aspectos também relatados na resposta como sendo algumas das principais contribuições que o gerenciamento de projetos pode trazer às empresas.

5. **A empresa lhe concede autonomia para tomar decisões sobre os projetos ou você é o encarregado de levar informações para que os executivos tomem as decisões? Acha que o gerente de projetos deve ter autonomia parcial ou total? Por quê?**

> **L. S.:** Acredito que a autonomia do gerente de projetos deve ser parcial, em vez de total, e isso se justifica por algumas razões. Primeiramente, um projeto faz parte de um contexto maior, e é importante que as decisões relativas a ele estejam alinhadas com a estratégia geral da empresa. Portanto, ter um comitê diretivo de projetos e um diretor para direcionamento e tomada de decisões garante essa coesão estratégica.
>
> Além disso, o gerente de projetos é responsável por fornecer informações detalhadas, relatórios de progresso, identificação de riscos e recomendações, mas a tomada de decisões de alto nível deve ser respaldada por uma visão mais abrangente.

> Em resumo, a autonomia parcial do gerente de projetos, com supervisão e direcionamento do comitê diretivo de projetos e do diretor da empresa, garante que as decisões estejam alinhadas com a estratégia organizacional e sejam tomadas com uma visão holística do negócio. Essa abordagem ajuda a minimizar riscos e a otimizar o sucesso dos projetos.

Archibald e Prado (2011) explicam que a autoridade e a autonomia que o gerente de projetos exerce sobre os mesmos e sobre a sua equipe pode variar bastante dependendo do tipo de estrutura organizacional da empresa. O PMI (2017) também explana que o papel do gerente de projetos pode variar de acordo com as necessidades que cada organização possui para com esse profissional (por exemplo, como líder, como consultor, como gerente do setor de projetos da empresa, entre outras funções), mas essa variação não minimiza o fato dele desempenhar um papel crítico e indispensável na liderança da equipe do projeto para atingir o objetivo do mesmo.

Torres (2014) explica que ele exerce, muitas vezes, um papel de apoio à decisão aos executivos de uma organização, sendo responsável por fornecer informações técnicas e não técnicas, internas e externas sobre todos os níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico) dos projetos aos executivos para estes alicerçarem as suas decisões em informações seguras e confiáveis.

Como relatado pelo respondente, ele acredita que a autonomia do gerente de projetos deve ser parcial, pois explica que o gerente de projetos é responsável por fornecer informações sobre eles, mas a tomada de decisões de alto nível deve ser respaldada por uma visão mais abrangente da diretoria da empresa. Assim, ainda de acordo com o entrevistado, ter um comitê diretivo de projetos para tomar decisões irá garantir uma coesão estratégica entre os objetivos estratégicos da empresa e a gestão de projetos realizada pelo gerente de projetos, pois esse comitê supervisiona e direciona o trabalho desse profissional.

6. **Quais metodologias ou softwares de gerenciamento de projetos são utilizados na empresa e por quais motivos a organização optou pelo uso dessas ferramentas?**

> **L. S.:** A utilização de metodologias e softwares de gerenciamento de projetos é fundamental para a eficácia do trabalho.
>
> 1. PMC - CANVAS:
>
> Canvas é uma ferramenta que combina aspectos da metodologia Canvas

> com o gerenciamento de projetos. Ela pode ser utilizada para visualizar e planejar projetos de uma forma altamente interativa. É especialmente útil para projetos inovadores e criativos, permitindo que a equipe colabore na geração de ideias e no desenvolvimento de planos de projeto de forma mais flexível.
>
> 2. OpenProject:
>
> O OpenProject é um software de código aberto que oferece recursos para elaboração de cronogramas e alocação de recursos. A organização pode ter optado por ele devido à flexibilidade, ao acesso de código aberto e à capacidade de adaptação às necessidades específicas da empresa. Além disso, ele pode ser uma opção econômica em comparação com soluções proprietárias.
>
> 3. Helfo:
>
> O Helfo é uma ferramenta útil para o mapeamento de processos. A organização pode ter escolhido essa ferramenta para melhorar a eficiência operacional, padronizar processos e garantir a conformidade com regulamentos ou normas específicas. O mapeamento de processos é crucial para a compreensão e a melhoria contínua das operações da empresa.
>
> A escolha de metodologias e softwares de gerenciamento de projetos é baseada nas necessidades específicas da instituição, nas características dos projetos que são conduzidos e nas preferências da equipe. É importante que as ferramentas selecionadas se integrem bem aos processos existentes e ofereçam suporte aos objetivos estratégicos da empresa.

Atualmente, de acordo com Flores (2022), há várias ferramentas de gestão de projetos, como JIRA, Microsoft Project, Trello, entre outras. Outros autores também citam várias ferramentas ágeis para o gerenciamento de projetos, como o Project Model Canvas (PMC) que, de acordo com Gruber et al. (2020), é uma ferramenta visual e ágil para gestão de projetos. Ainda segundo o autor, o Canvas (PMC) traz uma grande contribuição para o gerenciamento de projetos, tanto para trazer agilidade nos processos, diminuição de custo, um planejamento claro e realista, como para reduzir os riscos e proporcionar um aperfeiçoamento contínuo para a gestão de projetos.

Agostinho et al. (2020) diz que o OpenProject também é um grande aliado no gerenciamento de projetos, sendo um gestor de projetos capaz de organizá-los através de tarefas, fases e cronogramas a fim de atingir um objetivo. E por sua vez, Ceravolo (2020) cita o BPM, *Business Process Management* – Gestão de Processos de Negócio, (ferramenta utilizada pela plataforma Helfo citada pelo respondente) como uma importante ferramenta para fazer a gestão de projetos, sendo ele um sistema integrado de gestão de desempenho de negócios voltado para a gestão de processos de negócio, que influencia diretamente o sucesso dos projetos, pois eles

possuem grupos de processos para cada etapa de sua execução.

Flores (2022) diz que as ferramentas de gerenciamento de projetos podem influenciá-los de várias maneiras, auxiliando a gestão de projetos com sua documentação, com a definição de suas tarefas, com a divisão e o acompanhamento das tarefas, com o histórico de execução dos projetos, e tudo isso para levar eficiência e eficácia para o gerenciamento dos projetos para, assim como demonstrado na resposta, oferecer suporte aos objetivos estratégicos da empresa.

Nota-se que a explanação apresentada pelos autores condiz exatamente com a fala do entrevistado, pois os softwares se adaptam conforme a necessidade da organização.

7. **Em sua opinião, quais competências e habilidades um gerente de projetos precisa ter para exercer as suas atividades e como estes fatores impactam na execução e no gerenciamento dos projetos na organização?**

> **L. S.:** Certas competências e habilidades são cruciais para um gerente de projetos e têm um impacto significativo na execução e no gerenciamento de projetos na organização. Essas habilidades incluem liderança, comunicação eficaz, gestão do tempo, gestão de riscos, tomada de decisão, flexibilidade, habilidades de negociação, gerenciamento de conflitos e envolvimento de partes interessadas. Elas contribuem para o cumprimento de prazos, orçamentos e qualidade, bem como para a eficiência, satisfação das partes interessadas e alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

Na sétima questão o respondente cita tanto habilidades técnicas como habilidades comportamentais necessárias em um gerente de projetos. Maschio (2017, p.05) diz que:

> Quando houve o início da fase de profissionalização da administração de projetos, as organizações prezavam por gestores com habilidades técnicas, porém tempos depois, os atributos comportamentais passaram a ser tão importantes quanto a capacidade técnica do gestor.

Freitas e Freitas (2019, p.57) dizem que:

> O gerente de projetos precisa ser uma espécie de multifunções, pois deve se dividir entre um habilidoso técnico e um líder motivador, sem deixar de garantir o sucesso do projeto que está gerenciando, trazendo satisfação a todos os stakeholders envolvidos.

Torres (2014) apresenta alguns perfis necessários em um gerente de projetos para o mesmo executar o seu papel com eficácia, sendo eles: (I) Liderança; (II) Formação de equipe; (III) Motivação; (IV) Comunicação; (V) Influência; (VI) Tomada de decisão; (VII) Consciência política e cultural; (VIII) Negociação; (IX) Confiança; (X) Administração de conflitos; (XI) *Coaching*, as quais algumas dessas habilidades podem ser observadas no relato do respondente.

Como é possível observar na resposta do entrevistado, o gerente de projetos precisa ser dotado de um conjunto de habilidades para ser o mediador entre a área operacional e estratégica, contribuindo para aspectos cruciais na gestão dos projetos da empresa.

8. **Quais os principais desafios para gerenciar os projetos de uma empresa de Terceiro Setor e como deve ser realizada a gestão de projetos contando que podem ocorrer "incertezas financeiras" em organizações do Terceiro Setor?**

> **L. S.:** Gerenciar projetos no Terceiro Setor apresenta desafios como recursos limitados, incertezas financeiras e metas sociais complexas. Estratégias incluem planejamento flexível, diversificação de recursos, medição de impacto, capacitação da equipe, transparência, parcerias, mobilização de recursos para superar esses desafios e assegurar o sucesso dos projetos.

Aragão e Carvalho (2021) alegam que a profissionalização é uma condição observada como essencial para a aquisição de fundos e recursos financeiros, como também tem por consequência a sustentabilidade da entidade, uma vez que o Terceiro Setor, assim como afirmado na resposta, tem suas particularidades devido às limitações de recursos, as quais podem ser minimizadas por meio de uma gestão profissional capacitada, também relatado pelo respondente. E uma das formas de conseguir financiamento, seja público ou privado, é através da apresentação de projetos que, quando bem apresentados e integrados com todos os envolvidos, recebem apoio de partes interessadas. Albuquerque (2006, p.57) salienta que:

> Nesse processo estão envolvidos todos os órgãos, instâncias, setores e departamentos das organizações. Seus conselheiros, seus funcionários, seus apoiadores e parceiros têm o papel e a responsabilidade de tornar a organização uma instituição bem administrada. Sem isso, tarefas cotidianas, projetos, programas e parcerias poderão enfrentar problemas ou deixar de ser realizados.

9. **Você já passou pela situação de um projeto não ser aprovado pela Diretoria da empresa? Se sim, como você administra isso para si mesmo**

e para a equipe envolvida no projeto sem causar desmotivação?

> **L. S.:** Sim, já enfrentei situações em que projetos não foram aprovados pela diretoria da empresa. Quando isso acontece, é importante lidar com a situação com sensibilidade e eficácia.
>
> Para mim mesmo, encaro essa decisão como uma parte natural do gerenciamento de projetos. Durante o processo de planejamento, é crucial avaliar a viabilidade e o retorno do investimento de cada projeto. Se um projeto não atende aos critérios estabelecidos ou apresenta riscos significativos para a organização
>
> Para a equipe envolvida no projeto, é essencial adotar uma abordagem de comunicação aberta e honesta. Explico os motivos da não aprovação de forma clara, destacando os riscos identificados e os impactos potenciais. Também enfatizo que a não aprovação de um projeto não reflete a qualidade do trabalho da equipe. Em vez disso, é uma decisão baseada em critérios estratégicos e financeiros.
>
> Além disso, encorajo a equipe a aprender com a experiência. Avaliamos o que poderia ter sido feito de maneira diferente no processo de planejamento e como podemos aplicar essas lições em futuros projetos. Isso ajuda a manter o ânimo da equipe e a promover uma mentalidade de melhoria contínua.
>
> Em resumo, lidar com a não aprovação de projetos é uma parte normal do gerenciamento de projetos. Para si mesmo e para a equipe, é importante encarar isso como uma oportunidade de aprendizado, enfatizar a importância da comunicação aberta e manter o foco nos projetos que agregam valor à organização.

Torres (2014) recomenda que o gerente de projetos saiba compreender as formas verbal e escrita da comunicação para que a informação não se perca ao chegar na equipe, assim como demonstrado na resposta desta nona pergunta. A necessidade de esclarecer para a equipe que a não aprovação de um projeto está diretamente ligada a sua viabilidade, e não à eficiência da equipe, impacta diretamente na execução dos projetos, que são realizados na prática justamente por essa equipe.

Santos e Cunha (2022) apontam que, para que o gerente consiga desempenhar sua função dentro da empresa, ele precisa ter muita habilidade em comunicação para que consiga passar todas as informações necessárias para àqueles sob seu comando para que estes consigam efetuar suas tarefas com excelência e para que a ponte entre os líderes da organização e os funcionários/setores/tarefas seja feita com sucesso e sem falhas. A fala desses autores converge com a explicação anterior na qual o entrevistado relata a necessidade de explicar claramente os motivos que levaram a não aprovação do projeto para que não haja desmotivação na equipe.

Neto (2020) explica que as habilidades e competências necessárias a um gerente de projetos, segundo a literatura, são praticamente separadas em duas categorias: as habilidades técnicas (*hard skills*) e as habilidades pessoais (*soft skills*). Há controvérsias sobre a relevância de uma categoria sob a outra, porém, o PMI (2014) explica que a simples compreensão e a aplicação do conhecimento em administração e gerenciamento de projetos, assim como de ferramentas e técnicas para esta prática, não são suficientes para o gerenciamento eficaz dos projetos, assim como pode ser observado por meio do relato do respondente que afirma que lida com situações negativas com sensibilidade com a equipe do projeto, demonstrando uma liderança ativa ao dizer que encoraja a equipe a aprender com essas experiências, atitudes essas identificadas pelos autores como habilidades comportamentais essenciais para a gestão de projetos.

10. **Durante o seu período na empresa, quais mudanças, benefícios e aprimoramentos você observou na organização com a implantação do gerenciamento de projetos?**

> **L. S.:** A implementação do gerenciamento de projetos na organização trouxe uma série de melhorias notáveis. A eficiência operacional aumentou consideravelmente, com projetos sendo concluídos no prazo e dentro do orçamento, resultando em economia de recursos. Além disso, a comunicação interna e a colaboração entre equipes se fortaleceram, promovendo uma maior transparência e alinhamento de objetivos. A capacidade de identificar e mitigar riscos de forma proativa também contribuiu para a redução de obstáculos no decorrer dos projetos. Além disso, a organização passou a concentrar seus esforços em projetos que estão alinhados com seus objetivos estratégicos, o que resultou em uma maior eficácia na consecução de metas e na maximização de impacto positivo nos resultados.

Segundo o PMI (2017, p.10), a finalidade do gerenciamento de projetos é a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos”, proporcionando às empresas eficiência e eficácia na sua execução, fato esse que pode ser percebido na implementação do gerenciamento de projetos na organização estudada quando o respondente cita que, tanto a eficiência operacional como a comunicação, a mitigação de riscos e a eficácia na consecução de metas e na maximização de impactos positivos nos resultados dos projetos melhorou significativamente.

11. **Comente sobre como a empresa estabeleceu o seu papel no gerenciamento dos projetos e explane os motivos pelos quais acredita**

que ter um gerente de projetos pode ser fundamental para uma organização.

> **L. S.:** A empresa estabeleceu sua presença no gerenciamento de projetos reconhecendo a importância dessa disciplina para alcançar suas metas estratégicas, melhorar a eficiência, controlar riscos, entregar resultados e manter a competitividade.
>
> Acredito que o gerente de projetos é fundamental para uma organização por várias razões. Primeiramente, esses profissionais possuem um conhecimento especializado em gerenciamento de projetos, o que garante a eficiência na execução de projetos.
>
> São responsáveis pela gestão de riscos, identificando e mitigando possíveis problemas antes que se tornem críticos. Também exerce liderança, promovendo a comunicação eficaz entre equipes e partes interessadas, o que é essencial para o sucesso do projeto. Além disso, aprendem com experiências passadas para aprimorar continuamente as práticas e processos organizacionais.
>
> Garantem que os projetos cumpram os padrões de qualidade da organização, resultando em entregas de alta qualidade. Se esforçam para alinhar cada projeto com os objetivos estratégicos da organização, contribuindo para o sucesso da instituição.

O PMI (2017, p.01) diz que houve a necessidade de profissionalizar o gerenciamento de projetos a fim de unificar o vasto conhecimento já existente sobre este campo de trabalho, que “inclui práticas tradicionais comprovadas amplamente aplicadas, bem como práticas inovadoras que estão surgindo na profissão”, a fim de tornar a gestão de projetos o mais eficiente e eficaz possível. O Instituto explica que em meados do século XX, gerentes de projetos começaram a buscar o reconhecimento do gerenciamento de projetos como uma profissão devido a sua importância e relevância para as empresas, importância essa relatada pelo respondente na resposta dessa décima primeira questão, e um aspecto desse apelo envolveu obter um acordo sobre o conjunto de conhecimentos neste ramo de trabalho, resultando, assim, na criação de um guia desenvolvido pelo PMI, intitulado PMBOK ou Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. O PMI (2017, p.02) explana que no PMBOK há um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos reconhecidos como boas práticas, na qual:

> Reconhecimento geral significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte das vezes, e que existe um consenso em relação ao seu valor e utilidade; Boa prática significa que existe um acordo geral de que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de sucesso de muitos projetos em entregar o valor de negócio e resultados esperados.

Dessa forma, assim como citado pelo respondente, os profissionais denominados gerentes de projetos possuem um conhecimento especializado em gerenciamento de projetos, o que garante a eficiência na sua execução e que eles cumpram os padrões de qualidade impostos pela organização, alinhando cada projeto aos seus objetivos estratégicos, gerando, assim, o valor de negócio e os resultados esperados citados pelo PMI.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerente de projetos é um profissional que ganhou grande relevância nas organizações ao alinhar os objetivos estratégicos das mesmas à execução dos seus projetos, que são comumente realizados para atingir as metas das empresas em um período de tempo definido por elas para trazer resultados significativos frente ao grande mercado competitivo.

Autores da área de gerenciamento de projetos associam os resultados, tanto positivos como negativos, ao gerente de projetos, fato esse que demonstra a importância da profissionalização e da capacitação desse profissional para que ele possa trazer organização e controle à realização dos projetos nas organizações através de boas práticas amplamente reconhecidas e aplicadas neste campo de trabalho.

A profissionalização nesta área se mostra tão relevante que, assim como é possível observar na análise de dados, cada organização pode possuir seus próprios processos e procedimentos para gerenciar os seus projetos, contudo, cada uma delas elaboram os projetos com grande embasamento nessas boas práticas mundialmente reconhecidas, requerendo que o gerente de projetos seja um profissional dotado dessas técnicas e habilidades eficazes em gestão de projetos, possivelmente podendo alavancar a carreira de muitos profissionais.

Logo, para alcançar o objetivo deste trabalho, foi realizado um estudo de caso por meio de uma entrevista que foi respondida pelo coordenador do escritório de projetos da organização de Terceiro Setor estudada, já que através dele foi possível coletar dados que apontaram de forma prática a atuação desse profissional. Através das respostas obtidas foi feita uma comparação entre elas e o referencial teórico deste artigo, demonstrada na análise de dados, a fim de compreender a importância do gerente de projetos dentro da organização estudada a partir dos

impactos que ele gera ao gerenciá-los.

E, como resultado dessa análise, foi possível notar que o gerente de projetos relatado pelo respondente se assemelha exatamente ao profissional apresentado e descrito pelos autores no referencial teórico, assim como as suas funções, a sua importância e os benefícios que a sua presença na organização gera.

Essa convergência se demonstra em muitos aspectos na análise de dados, principalmente por meio do fato relatado nas respostas em que o gerente de projetos desempenha um papel estratégico na organização, sendo ele o responsável por alinhar os objetivos estratégicos da empresa com a equipe do projeto para que suas metas sejam devidamente alcançadas na sua execução, gerando valor de negócio e competitividade para a organização.

Em relação à problematização deste trabalho, assim como apresentado no início do artigo, foi proposta a seguinte pergunta de pesquisa: “quais impactos o gerente de projetos acarreta à empresa de Terceiro Setor estudada ao gerenciar os seus projetos?”. Por meio da leitura do referencial teórico e da análise de dados, é possível perceber que o gerente de projetos, ao gerenciar os projetos da organização estudada, gera mais eficiência e eficácia na execução dos projetos, uma entrega de resultados concreta e de qualidade, o cumprimento dos padrões de qualidade impostos pela empresa, e, em um aspecto macro, contribui diretamente para o sucesso geral da instituição ao alocar seus recursos de maneira estratégica através dos projetos realizados, auxiliando a empresa a não desperdiçar os seus limitados recursos, financeiros ou não.

Portanto, pode-se afirmar que o objetivo deste artigo científico foi alcançado e que a sua pergunta de pesquisa foi devidamente respondida, de forma que também foi possível demonstrar que a organização estudada percebe e reconhece a importância e os benefícios do gerente de projetos para o seu sucesso.

Entretanto, este trabalho não é conclusivo, de maneira que o seu desenvolvimento pode ser considerado uma oportunidade para outros estudos serem realizados, porventura com uma abrangência maior com o intuito de analisar se mais organizações compreendem a importância desse profissional para o seu sucesso.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, João; CANEIRA, Francisco; NOGUEIRA, Diogo; ESTEVES, Tiago; BENTO, Fernando; SAMARTINHO, João. MOOC – Open Project Guia Utilizador. **Revista da UI_IPSantarém**–Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém, vol. 8, N. º 4, p. 112-115, 2020. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/21984>. Acesso em: 23 out. 2023.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro. **Terceiro Setor**: história e gestão de organizações. 1. ed. São Paulo: Summus, 2021.

ARAGÃO, Raíza Fernandes; CARVALHO, Danielle Evelyn de. Gestão de projetos no Terceiro Setor angolano: uma análise para 6 ongs. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, p. 1-35, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/19549/9341>. Acesso em: 10 out. 2023.

ARCHIBALD, Russell D.; PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de Projetos para Executivos**. 2. ed. Nova Lima: INDG TecS, 2011.

CABRAL, Helena de Souza. **Terceiro Setor gestão e controle social**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

CAMARGO, Marta Rocha. **Gerenciamento de projetos**: fundamentos e prática integrada. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CERAVOLO, Marco Bari. **Aplicação do BPM para melhoria de processos**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, XVI Jornada de Iniciação Científica e X Mostra de Iniciação Tecnológica, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Veridiana-Pereira/publication/347766254_APLICACAO_DO_BPM_PARA_MELHORIA_DE_PROCESSOS/links/5fe3aaf645851553a0e62a5b/APLICACAO-DO-BPM-PARA-MELHORIA-DE-PROCESSOS.pdf>. Acesso em: 23 out. 2023.

DIAS, Erika Monteiro S. A. **Gerenciamento de projetos apoiando a gestão pública:** uma análise do estado de Minas Gerais. São Paulo: Editora Dialética, 2021.

FERNANDES, Rubem Cesar. **Privado porém público**: O Terceiro Setor na América Latina. 2 ed. Rio de Janeiro, 1994.

FLORES, Lucas da Silva. **Ferramentas de gestão de projetos de desenvolvimento de software**: um mapeamento sistemático da literatura. Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, p. 110, 2022. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/245266>. Acesso em: 28 out. 2023.

FREITAS, Patrícia; FREITAS, Valesca. O perfil do gerente de projetos no mercado atual. **Rev. Ibirapuera**, São Paulo, n. 17, p. 51-58, Jul/Dez, 2019. Disponível em: <https://www.ibirapuera.br/seer/index.php/rev/article/view/210>. Acesso em: 13 abr. 2023.

GRUBER, Vilson; GOMES, Nairon Nícolas da Silva; MENDES, Fernando Lúcio; LAVINA, Maria Eduarda; SANTOS, George França dos. Análise do Project Model Canvas para gestão de projetos com foco em inovação. **Revista Humanidades e Inovação**, v.7, n.9 - 2020. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/2744>. Acesso em: 23 out. 2023

HONÓRIO, Alcimar. **A contribuição da gestão de projetos na gestão de contratos de construção:** um estudo em duas universidades públicas federais. Dissertação – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/15778/1/alcimarhonorio.pdf>. Acesso em: 26 set. 2023.

JÚNIOR, Roque Rabechini. A importância das habilidades do gerente de projetos. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.1, p.92-100, Jan/Mar, 2001. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16562/a-importancia-das-habilidades-do-gerente-de-projetos>. Acesso em: 20 abr. 2023.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos:** as melhores práticas. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.

LUNDIN, Rolf A. Project society: paths and challenges. **Project Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 7-15, 2016. Disponível em: <https://sci-hub.se/10.1177/875697281604700402>. Acesso em: 26 set. 2023.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso:** uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASCHIO, Indianara. **Influência das competências do gerente de projetos no desenvolvimento de projetos**. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, p. 14, 2017. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/12046>. Acesso em: 18 abr. 2023.

MAXIMIANO, A. C. A. O gerente de projetos: um "ator" com vários personagens. **RAUSP Management Journal**, v. 23, n. 2, p. 93-98, 1988. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18889/o-gerente-de-projetos--um--ator-com-varios-personagens>. Acesso em: 17 abr. 2023.

MPSP, Ministério Público de São Paulo. **Manual de Gestão de Projetos**. São Paulo: 2017. Disponível em: <http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/Centro_de_Gestao_Estrategica/ManualGestaoProjetos.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2023.

NETO, Alcides Luiz. Competências do gerente de projetos: revisão sistemática da literatura. **Anais do VIII SINGEP** – São Paulo, Maio, 2020. Disponível em: <http://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/156.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2023.

OLIVEIRA, Clair de. **O marco do Terceiro Setor**: doutrina e prática. Jundiaí, Paco Editorial, 2016.

OLIVEIRA, João Victor Mourão; FABRA, Marcantonio. A importância da implementação do escritório de projetos em startups. **Boletim do Gerenciamento**, v. 32, n. 32, p. 11-19, out. 2022. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/issue/view/54>. Acesso em: 14 abr. 2023.

PMI, Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos:** (guia PMBOK). 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos:** (Guia PMBOK). 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

PRADO, A. **Empreendedorismo: Dicas & Desafios.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: Quártica, 2022.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica:** para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação . 8. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

SANTOS, Bruno Damasceno Ferreira; OLIVEIRA, Mariana Beatriz Tadeu de. **Fundos patrimoniais**: sustentabilidade e financiamento para com o Terceiro Setor. 1. ed. Belo Horizonte: Editora Dialética, 2020.

SANTOS, Claudia Andelo Vital; CUNHA, Pedro Henrique Braz. Gerenciamento da Comunicação: um desafio para o gerente de projetos. **Boletim do Gerenciamento**, v. 32, n. 32, p. 30-39, out. 2022. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/697>. Acesso em: 13 abr. 2023.

SILVA, Darby Serra. O Papel do líder e a sua influência na Gestão de Projetos. **Boletim do Gerenciamento**, v. 11, n. 11, p. 38-45, fev. 2020. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/issue/view/24>. Acesso em: 16 abr. 2023.

SKSZYPA, Amanda; et al. A gestão na dinâmica das organizações do Terceiro Setor: rede de instituições de acolhimento de Curitiba e região metropolitana. **Revista Humanidades em Perspectiva**, Curitiba, v. 5, n. 10, p. 73-93, 2023. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revista-humanidades/index.php/revista-humanidades/article/view/222>. Acesso em: 25 out. 2023.

SPOSITO, Lincoln; SCAFUTO, Isabel Cristina. Protagonismo do Gerente de Projetos em demandas institucionais caracterizadas por alta inovação tecnológica. **Revista de Gestão de Projetos - GeP**, v. 10, n. 1, p. 7-18, Jan/Abr, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/11187/6642>. Acesso em: 13 abr. 2023.

TAQUETTE, Stella R. **Pesquisa qualitativa para todos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2020.

TORRES, Luis Fernando. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.