

DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES DO PDA CAMINHOS DO SOL COM BASE NA GESTÃO DAS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS CONTIDAS NO PMBOK

Aline Cristina Costa de Paiva Santos

D.Sc. Carlos Enrique de Medeiros Jeronimo (Orientador)

RESUMO

Na atualidade, o universo corporativo necessita cada vez mais de métodos eficazes de gestão e controle de suas atividades. A gestão por projetos vem se mostrando uma ferramenta com ótima aceitabilidade e eficiência tanto para empresas quanto para os demais setores da economia. O terceiro setor já vem sendo alicerçado em projetos há algum tempo, mas motivar os parceiros a tomarem responsabilidade no projeto continua sendo um desafio, pois na maioria das vezes estes interessados são voluntários e não recebem vantagens ou benefícios. Neste artigo abordar-se-á a importância da gestão para a satisfação das partes interessadas no projeto Desenvolvimento de Lideranças do Programa de Desenvolvimento de Área Caminhos do Sol. Envolver os *stakeholders* (partes interessadas) nos processos e atividades do programa faz com que estes sintam-se realmente parte e se comprometam com os resultados das ações. A comunicação é fundamental quando o assunto é compromisso, pois equipe e parceiros que se comunicam aumentam efetivamente as chances de sucesso do projeto, bem como minimiza os ruídos e possíveis problemas ocasionados pela ausência dela.

Palavras-chave:

Gestão de projetos; partes interessadas; terceiro setor.

ABSTRACT

Today, the corporate world increasingly needs effective methods of management and control of their activities. Management by projects is proving a tool with great acceptability and efficiency for both companies and for other sectors of the economy. Third sector is already being grounded in projects for some time, but motivate partners to take responsibility in the project remains a challenge because most of the time these stakeholders are volunteers and receive no benefits or advantages. This article will address is the importance of management to the satisfaction of project stakeholders Leadership Development Program Area Development Paths of the Sun Involve stakeholders in the processes and activities of the program makes these feel it is actually part and commit to the results of actions. Communication is key when it comes to commitment, for staff and partners who communicate effectively increase the chances of project success and minimizes noise and possible problems caused by her absence.

Keywords:

Project management; stakeholders; third sector.

1. INTRODUÇÃO

A gestão por projetos vem despontando como uma grande promessa de gerenciamento eficaz para as organizações. Na medida em que a tendência do mercado é a profissionalização das equipes e a padronização dos processos, as organizações buscam cada vez mais os melhores resultados com o mínimo de recursos.

Como partes interessadas (*stakeholders*) de um projeto temos diversos atores, perpassando pelo seu gerente, equipe de trabalho, comunidade, concorrentes do mesmo ramo de atividade, concorrentes de atividades

similares ou substitutas, governo, entre outros possíveis a depender do seu objetivo.

Por tratar-se de análise em um projeto do terceiro setor, considerar-se-á para este trabalho o enfoque nas partes interessadas compreendidas como parceiros, que participam ativa ou passivamente das atividades desenvolvidas pelo programa.

É desafiadora a ideia de analisar satisfação e comprometimento no contexto do terceiro setor, tendo em conta que a maioria dos interessados está envolvida voluntariamente nas atividades, não percebendo qualquer remuneração pelo seu trabalho ou desempenho.

Ao longo do estudo será abordado o tema gestão por projetos no terceiro setor, num ensaio sobre a importância da participação e compromisso dos parceiros no seu processo de desenvolvimento, bem como na eficácia do mesmo.

1.1. OBJETIVO GERAL

Analisar a satisfação e comprometimento dos parceiros do PDA Caminhos do Sol.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os fatores motivacionais dos parceiros do PDA;
- Promover o envolvimento das parcerias nas atividades desenvolvidas pelo programa.
- Estimular os parceiros a darem continuidade nas atividades após o encerramento do projeto.

1.3. JUSTIFICATIVA

Abordar terceiro setor no âmbito da gestão de projetos pode ser compreendido como óbvio ou redundante, uma vez que grande parte das Organizações Sociais são estrategicamente estabelecidas em forma de projetos. Entretanto, poucas dessas organizações são geridas através de boas práticas desenvolvidas e testadas especificamente para um gerenciamento eficiente. A Administração vem se inserindo no contexto social de forma a profissionalizar a gestão e os processos imprescindíveis ao bom desenvolvimento.

O estudo deste tema justifica-se pela importância de identificar os principais elementos que promovem a satisfação e comprometimento dos parceiros do Programa de Desenvolvimento de Área Caminhos do Sol, no intuito de estimular a continuidade das atividades, pelos parceiros, após o encerramento do programa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - TERCEIRO SETOR

É incontestável o fato de que as organizações do terceiro setor vêm se desenvolvendo e profissionalizando ao longo do tempo, principalmente pela expressividade e importância que estas têm demonstrado nos trabalhos junto a comunidades carentes, onde, muitas vezes, tudo que se tem são a boa vontade e a disposição de funcionários e voluntários na busca pela melhoria das condições de vida, saúde e desenvolvimento locais. A formação de uma rede por organizações formais ou não, tem fortalecido o trabalho e trazido resultados mais rapidamente, pois juntos conseguem maior capilaridade no enfrentamento às barreiras impostas, inclusive pela própria população que demanda confiabilidade, efetividade e transparência nos processos desenvolvidos para e com eles.

Para Ruggeri (2011), “Antes mesmo das questões de sustentabilidade financeira, as OTS precisam obter a sustentabilidade de seu próprio conceito, sua missão, objetivos, etc.” Para que o trabalho social possa ter resultados reais e assuma verdadeiramente um papel decisivo no enfrentamento aos riscos e problemas mais comuns, é necessária uma gestão de projeto capaz de atender às urgentes demandas da população carente, porém sem se descuidar das boas práticas da administração e da importância de segui-las para que possam tornar-se modelo de gestão eficaz e eficiente, uma vez que é preciso fazer sempre mais com os poucos recursos disponíveis, entendendo recursos como financeiro, capital humano e parcerias.

Aferir comprometimento e satisfação das parcerias, num campo onde o lucro e rentabilidade não são os resultados esperados, torna-se um desafio, uma vez que são intangíveis e não se limitam aos aspectos empresariais da organização.

Para o sucesso das atividades desenvolvidas e, conseqüentemente, de todo o projeto, a comunicação se apresenta como fator determinante e indispensável, pois a prática de comunicar e envolver as parcerias nos objetivos da organização faz com que os laços se fortaleçam e que o compromisso maior, que é com a comunidade, seja assumido pelos diversos envolvidos como sendo deles próprios, já que todos estão unidos por um propósito maior, o da transformação social.

A administração, enquanto ciência, frequentemente está pautada em valores como produtividade, competição e remuneração como recompensa pelo desempenho. Enquanto o setor privado movimenta-se basicamente em função de metas, cálculos, projeções e resultados da própria organização e dos concorrentes, o terceiro setor se firma sobre valores mais subjetivos, de certa forma seguindo os objetivos fundamentais contidos na Constituição Federal Brasileira de 1988, Art. 3º, p. 3, onde tem-se: “I. Construir uma sociedade livre, justa e solidária; II. Garantir o desenvolvimento nacional; III. Erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV.

Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.”

3. METODOLOGIA

O tipo de estudo a ser abordado neste trabalho de acordo com os objetivos da pesquisa será descritivo. Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador (Andrade, 2003).

De acordo com Cervo e Bervian (2003), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, esse estudo será classificado como artigo de argumento teórico, já que apresentará argumentos favoráveis ou contrários a uma opinião, conforme descreve Andrade (2002).

Para Figueiredo; Souza (2011), artigo científico é definido como parte de uma publicação com autoria declarada, que apresenta e discute ideias, métodos, técnicas, processos e resultados nas diversas áreas do conhecimento.

Quanto à natureza da pesquisa é quali-quantitativa. Apesar de este trabalho apresentar mais fortemente natureza qualitativa, em determinados momentos serão utilizados dados quantitativos para sua realização. De acordo com Vasconcelos (2002) apud Firmino (2006), as pesquisas podem ser basicamente qualitativas, quantitativas ou mistas. A discussão mais detalhada desse tipo de diferenciação é importante já indicar aqui que, na perspectiva do paradigma da complexidade, sugere-se optar sempre por estudos mistos.

Através da estratégia chamada de triangulação, se busca superar as limitações particulares aos dois tipos polares de pesquisa, criando uma rede de evidências na qual as indicações quantitativas são comparadas e analisadas concomitantemente aos dados qualitativos, aumentando o rigor da pesquisa.

3.2. Universo/Amostra da Pesquisa

O presente artigo foi produzido através de revisão bibliográfica e visita ao programa Caminhos do Sol, com a finalidade de observação e análise das expectativas das partes interessadas.

4. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE ÁREA CAMINHOS DO SOL

O Programa de Desenvolvimento de Área Caminhos do Sol, mantido pela Visão Mundial com recursos advindos de patrocínio de pessoas físicas australianas, atua no bairro de Felipe Camarão, zona oeste de Natal/RN, possui três projetos, são eles: Educação e Cidadania, Administração de Patrocínio e o Desenvolvimento de Lideranças, sendo este último o objeto de estudo deste trabalho.

O programa teve abertura no ano de 2006 e desenvolve atividades com crianças, adolescentes e adultos, nas áreas de educação, saúde, empreendedorismo, entre outras, através de oficinas, reuniões e visitas de acompanhamento às residências dos assistidos.

O projeto Desenvolvimento de Lideranças busca promover o protagonismo e a autonomia junto à comunidade e parceiros, a fim de que tenham acesso e conhecimento sobre as políticas públicas que podem proporcionar-lhes oportunidade de desenvolvimento enquanto comunidade e indivíduos.

Enquanto parceiros, destacam-se algumas instituições de grande valia para a comunidade e para o programa, entre elas pode-se citar as 3 Unidades Básicas de Saúde, o Conselho Comunitário, o Ministério Rhema e a Escola Estadual Djalma Maranhão.

Os parceiros contribuem desde a cessão de espaço para realização de atividades e reuniões, até a contribuição em ações, tais como palestras sobre saúde bucal, entre outras.

São frutos do trabalho do projeto de desenvolvimento de lideranças o Grupo Mulheres em Ação e o Atitude Jovem, formados respectivamente pelas mães das crianças inscritas e pelos adolescentes inscritos e assistidos pelo programa.

5. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Desde os tempos mais remotos têm-se notícia da metodologia de gestão por projetos, entretanto vem se modernizando através da gestão e deixando para trás antigos conceitos. “A maioria dos projetos das civilizações antigas era relacionada a poder, religião ou construção de grandes monumentos” (KEELLING, 2002). Na antiguidade, o custo, que hoje é fator dominante, não tinha espaço tão determinante, este dava lugar a fatores como beleza, imponência e durabilidade.

De acordo com o Guia PMBOK (2004), o gerenciamento de projeto é a “Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projeto a fim de atender às demandas, sendo realizado por meio da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoração e controle, e encerramento.” Em sua quinta edição, o Guia PMBOK (2013), define projeto como “um esforço temporário, isto é, com início e fim definidos, empreendido para se criar um produto, um serviço ou um resultado exclusivo”. Diante disso, o gerente de projeto é a pessoa responsável por controlar essas ferramentas de forma que a finalização do projeto se dê com sucesso.

O sucesso do projeto é medido pela eficácia deste, ou seja, quando ele ocorre conforme o seu planejamento. Diz-se que um projeto foi eficaz quando todos os parâmetros inicialmente estabelecidos são seguidos e há a finalização dentro do planejado, tendo em conta o cronograma, atividades, orçamento, etc.

As fases de um projeto são: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento:

A iniciação pode ser compreendida como o “pontapé” inicial. Inicia-se quando a ideia é concretizada e tem-se o termo de abertura. Nesta fase as partes se comprometem com a execução das atividades do projeto.

Na fase de planejamento são estabelecidos todos os detalhes que envolvem a execução. Tendo início, meio e fim, o projeto necessita de um escopo bem definido, onde cronograma, fluxos de atividades, alocação de recursos, entre outros devem ser planejados, inclusive contando com os riscos externos que podem pôr em risco o andamento e o sucesso do projeto ou até mesmo do programa onde ele esteja inserido.

A fase de execução é autoexplicativa, mas também é o momento de pôr à prova as fases anteriores, pois qualquer falha nestas irá comprometer o momento de executar. Nesta fase, a maioria dos recursos é consumida, mas em contrapartida, é onde efetivamente se vê o projeto tomando forma.

O controle do projeto ocorre concomitantemente às fases de planejamento e execução. Nela é aferido o estado desejável do projeto, tendo em conta o estado inicial e o estado real, com a finalidade de corrigir possíveis falhas, o manter dentro do cronograma e com os recursos aplicados adequadamente.

O encerramento deve ocorrer de forma organizada, finalizando-se os documentos do mesmo. É importante que haja uma reunião de avaliação onde sejam levantadas todas as questões que o envolve, a fim de evitar os mesmos problemas operacionais ou de planejamento/execução no próximo projeto.

Segundo o Novo Dicionário de Língua Portuguesa, de Aurélio Buarque de Holanda, comunicação é “fazer saber, tornar comum, participar”. Seguindo este pensamento, pode-se afirmar que comunicar-se é essencial para qualquer relação, seja profissional ou pessoal.

6. Gerenciamento das expectativas das partes interessadas

A identificação e a gestão das partes interessadas em um dado projeto é fundamentalmente umas de suas mais importantes atividades. Os envolvidos – *stakeholders* – podem contribuir tanto para ascensão quanto para o fracasso do mesmo, assim não sejam compreendidos em suas necessidades e expectativas.

Compreende-se como partes interessadas em um projeto as “pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da sua execução ou do seu término, podendo também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto” (HURTADO, 2014).

Para Maximiano (2002), partes interessadas são todas as pessoas, organizações ou grupos que participam direta ou indiretamente de um projeto ou são por ele envolvidos os afetados de alguma forma.

7. COMUNICAÇÃO

Uma das competências mais requeridas na atualidade é a comunicação. O bom relacionamento interpessoal possibilita a interação e o bom andamento de qualquer atividade. A cooperação entre as partes, fomentada pela comunicação eficaz pode produzir excelentes resultados no âmbito corporativo.

É a comunicação que promove o time, que enfrenta conflitos e crises, que gera satisfação aos interessados. Portanto define o principal fator de sucesso da execução do projeto (SABBAG, 2013)

Tratando-se de terceiro setor, a comunicação passa a ser ainda mais essencial, pois a comunidade e os parceiros requerem um trato diferenciado, uma vez que são parte do todo, fiscalizando e cobrando que as atividades ocorram tal como o planejamento.

O gestor do projeto tem papel fundamental, pois possui o dever de manter todos os envolvidos bem informados e orientados sobre suas participações e responsabilidades. Os *stakeholders*, por sua vez, precisam ser receptivos às comunicações, para que sempre estejam claros seus anseios e expectativas.

Para Sabbag (2013), gerir comunicação envolve: planejar a comunicação sob medida para cada interessado relevante; gerenciar a execução da comunicação e controlá-la; revendo planos e maneiras de se relacionar com os interessados.

A comunicação assertiva é a que se mostra objetiva, com equilíbrio entre sentimentos, pensamentos e atitudes. Esta não se confunde com a agressividade e ainda menos com passividade.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas pesquisas e resultados desenvolvidos pode-se concluir que a visão do gerenciamento integrado no terceiro setor é uma metodologia apropriada para este segmento, e que pode ser encarada como uma das principais justificativas para os entraves no desenvolvimento de projetos dessa natureza. O presente estudo de caso contribui com a literatura no tocante a exemplificar cenários e validar os modelos preconizados por outros autores, ora demonstrados nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE; Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científica: elaboração de trabalhos na graduação**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CERVO, Amaro L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação à apresentação do texto final**. 4 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

HURTADO, Maristela Vieira da Sila. **Gerenciamento das Partes Interessadas em Projetos**, 1. Ed – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

KEELLING, Ralph. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**, 1. Ed – São Paulo: Saraiva, 2002.

MATTAR, João. **Metodologia científica na era da informática**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**, 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, (PMBOK® Guide). 3. ed., Project Management institute, Inc., 2004.

_____. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, (PMBOK® Guide). 5. ed., Project Management institute, Inc., 2013.

RUGGERI, Renê G. **Gerenciamento de projetos do terceiro setor** – Rio de Janeiro: Brassport, 2011.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Gerenciamento de Projetos e Empreendedorismo** – São Paulo: Saraiva, 2013.