



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS EM ONGS AMBIENTAIS

VITOR RODRIGUES DE FREITAS

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

LUCIANO MENDES

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

CATARINA BARBOSA CARETA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ODALÉIA TELLES MARCONDES MACHADO QUEIROZ

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

A GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS EM ONGS AMBIENTAIS

1. Introdução

Nas últimas décadas, a pauta ambiental vem ganhando cada vez mais destaque nas grandes mídias e espaços decisórios de discussões, embora na maioria das vezes essa atenção não seja por fruto de avanços positivos na temática. Em relatório recente, o Painel Intergovernamental Sobre Mudanças Climáticas (IPCC) aponta para a gravidade da situação, onde o aquecimento de 1,5° C a 2° C pode ser ultrapassado nas próximas décadas se não houver uma redução das emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) (IPCC, 2021; FREIRE, 2022).

O avanço crescente nas emissões de gases do efeito estufa, segundo Pereira (2006), está fortemente relacionado às atividades humanas - como, por exemplo, queima de combustíveis fósseis, queimadas, desmatamentos e algumas atividades agropecuárias. As mudanças climáticas e ambientais resultantes das ações antrópicas constituem uma ameaça real à continuidade do desenvolvimento, não apenas econômico, mas também humano, sendo um dos principais desafios a serem enfrentados na atualidade, em âmbito global (FREIRE, 2022).

Segundo Neto (2011), no Brasil, mais de 70 % da emissão dos gases causadores do efeito estufa (GEE) está relacionado com a mudança de uso da terra e a atividade agropecuária (Brasil, 2009). A conversão de áreas com o corte e queima de vegetação natural, seguida pelo cultivo do solo, resulta em mudanças na dinâmica da matéria orgânica do solo (MOS) (SIX et al., 2002), com aumento das emissões de dióxido de carbono (CO₂), metano (CH₄) e óxido nitroso (N₂O) da biosfera para a atmosfera (BERNOUX *et al.*, 2001), que causam a elevação da temperatura média e, conseqüentemente, as mudanças climáticas globais.

É importante destacar que a questão ambiental não é um problema isolado, ela está intimamente ligada aos temas sociais, como a melhoria da qualidade de vida, educação e saúde, sendo um dos requisitos para que se alcance o desenvolvimento sustentável a superação da pobreza, que constitui uma peça fundamental do crescimento econômico inclusivo e ambiental seguro (FREIRE, 2022).

Esse panorama de descaso com o meio ambiente e suas conseqüências, causado pela exploração excessiva de recursos, além de extremamente prejudicial do ponto de vista ecossistêmico e social. E é na ausência do Estado cumprindo seu papel que a sociedade civil se organiza para suprir suas demandas e garantir uma ação na lacuna que deveria ser preenchida pelo poder público. Essa atuação em prol de demandas coletivas é feita, em grande parte, por meio de Organizações da Sociedade Civil - OSCs, popularmente conhecidas como Organizações Não Governamentais - ONGs.

Essas organizações ganharam destaque no Brasil a partir da década de 1990 e desde então estão atraindo investimentos de diversos setores do mercado para conseguirem desenvolver ações de impacto positivo na sociedade. Com esse aumento de visibilidade e investimento nas organizações da sociedade civil, também houve uma maior profissionalização da gestão dessas ONGs, como conceituam Araújo e Lira (2021).

Contudo, enquanto diversas organizações atingem um alto padrão de excelência de gerenciamento, como observado nas organizações empresarias, muitas ONGs não conseguem manter ou até mesmo chegar a um padrão de eficiência satisfatório na gestão. Com essa divergência, as ONGs menores, sem profissional qualificado, deixam de receber recursos e investimentos, inviabilizando seu funcionamento (ARAÚJO; LIRA, 2021).

Essas lacunas sobre a gestão das ONGs se transferem para as atividades fins e ações que desempenham, pois o impacto na ponta do processo é afetado pela qualidade das etapas que o compõem. Assim, por conta de uma falta de formação ou capacitação de funcionários ou voluntários em aspectos relacionados à gestão da organização, as atividades podem sofrer precarizações por fatores internos à organização. Essa dinâmica permanece quando se olha os processos que compõem os projetos e planos de ação dessas ONGs.

As ações realizadas por essas entidades da sociedade civil se dão, na maioria das vezes, por meio de projetos financiados por órgãos públicos e/ou privados, por pessoas físicas e jurídicas. Os projetos possuem um início e um fim delimitados, com um objetivo claro e recursos limitados, sendo a gestão desses fatores um dos principais componentes para seu sucesso e, no caso do terceiro setor, o impacto positivo para a sociedade ou comunidade-alvo.

As questões relacionadas à gestão de projetos já são conhecidas, estudadas e aplicadas há tempos no segundo setor (empresas privadas), pois muitos dos projetos desenvolvidos pelas empresas privadas atendem a metas, prazo, custo e especificações planejadas, visando atender aos objetivos de negócio que o justificaram. No caso do terceiro setor (organização da sociedade civil sem fins lucrativos) este ainda é um desafio a ser superado (MARQUES et al, 2011).

2. Problema de pesquisa e objetivo

Quando se fala no terceiro setor, esse contexto fica excepcionalmente desafiador, por conta do cenário de baixa profissionalização na gestão e maturidade das organizações. Isso não quer dizer que estas organizações sejam ineficientes ou que sua gestão seja totalmente não profissional. Quer dizer que muitas das técnicas de gestão que são amplamente utilizadas e difundidas nas empresas privadas podem contribuir com a gestão também das organizações do terceiro setor, mesmo que os objetivos sejam distintos. Também não quer dizer que estas técnicas de gestão devam ser aplicadas pelas organizações do terceiro setor, mas muitas delas podem tornar os projetos mais eficientes e com melhor aproveitamento dos recursos. Por este motivo, a gestão de projetos no Terceiro Setor é um fator essencial para inovação e aumento da capacidade gerencial das organizações, visando justamente o melhor aproveitamento dos recursos para serem aplicados na sociedade ou na comunidade-alvo do projeto (GOMES; FERNANDES, 2014).

Dessa forma, compreender o contexto acerca da gestão de projetos nas organizações da sociedade civil permite gerar conhecimento para preencher as lacunas existentes na gestão, ampliar a eficiência e entrega de resultados de seus projetos e, conseqüentemente, aumentar o impacto positivo que estas organizações conseguem gerar. O problema de pesquisa neste artigo é: qual a percepção geral de funcionários e voluntários de Organizações Não-Governamentais (ONG's) que atuam em causas ambientais com relação ao uso e aplicação de ferramentas e métodos de gerenciamento de projetos? Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção geral de funcionários e voluntários de Organizações Não-Governamentais (ONGs) que atuam em causas ambientais no que tange ao uso e aplicação de ferramentas e métodos de gerenciamento de projetos.

Dito isso, além desta introdução, este artigo possui tópicos de discussão sobre a fundamentação teórica, a metodologia utilizada, a análise dos resultados e algumas conclusões e contribuições do estudo. Por fim, as referências bibliográficas.

3. Fundamentação teórica

Com a finalidade de investigar algumas dimensões sobre a dinâmica do uso de ferramentas e métodos de gerenciamento de projetos por parte de Organizações Não-Governamentais - ONGs, faz-se necessário elencar e caracterizar alguns conceitos essenciais para o entendimento tanto sobre a área de conhecimentos de gestão de projetos quanto sobre o terceiro setor. Além disso, como o foco foi o de investigar especificamente as ONG's de atuação ambiental, houve a importância de se discutir a causa ambiental e a relevância da gestão de projetos para as Organizações da Sociedade Civil.

3.1 Terceiro Setor

Segundo Carvalho (2021), a sociedade contemporânea é dividida em três setores: o primeiro setor corresponde à administração pública direta e indireta, com suas organizações

pertencentes ao Estado, incluindo empresas e fundações públicas. O segundo setor é conhecido como o mercado, representado pelas organizações cujas atividades têm como objetivo final a geração de lucro. Já o terceiro setor é composto pelas organizações e grupos da sociedade civil, que compreende as entidades privadas sem fins lucrativos e de interesse social.

Tendo como objetivo e alvo de atuação o espaço público, o Terceiro Setor reúne importantes iniciativas com finalidades convergentes as do Estado (primeiro setor), diferindo pelo fato de que são iniciativas que partem da própria sociedade (TEODÓSIO, 2020). Em outros termos, estas organizações da sociedade civil não estão diretamente relacionadas ao Estado e, tão pouco, com os interesses lucrativos que permeiam o mercado (SOARES et al, 2022).

O foco dos grupos e organizações que compõem o terceiro setor se concentra na reivindicação de direitos e desenvolvimento de ações para assegurar o bem-estar coletivo por meio da participação social (SANTOS, 2013). A participação social busca beneficiar a sociedade em todos os níveis, indagando sempre mudanças e transformações sociais de uma forma discursiva e participativa, ou seja, colocando em prática os assuntos democráticos (SANTOS, 2013). Sua origem pode ser traçada nos movimentos mundiais com foco humanitário, cujo objetivo era suprir certa deficiência nas áreas de educação, saúde, cultura e meio ambiente (VOESE; REPTCZUK, 2011).

No Brasil, é possível destacar o contexto político e econômico que propiciou a articulação desse setor. Segundo Carvalho e Fadul (2012), a década de 1990 teve intensas transformações políticas e econômicas que contribuíram para o redesenho do modelo de gestão pública e uma nova estruturação do Estado brasileiro. Os autores destacam ainda que, embora essas transformações propiciaram um processo de crescimento economicamente relevante, não contribuíram para a superação da pobreza e de problemas sociais históricos e estruturais.

Dentro desse cenário, Araújo e Lira (2021) e Soares et al. (2022) apontam o protagonismo das organizações não-governamentais intervindo e ajudando as parcelas da população que necessitavam de atenção em decorrência do aumento dos problemas sociais e dos processos de industrialização e urbanização. Essas entidades e as diversas que começaram a surgir nesse período passaram a atuar de forma cada vez mais ativa para gerar um impacto positivo sobre questões públicas. Segundo Araújo e Lira (2021), a partir desse contexto, o terceiro setor foi ganhando cada vez mais espaço e reconhecimento sobre sua importância por parte do Estado e da sociedade como um todo. Considerado por Voese (2011) como “impulsionador de iniciativas voltadas para o desenvolvimento social”, o terceiro setor desempenha um papel-chave para a resolução de problemas complexos que atingem diversos tecidos e estruturas sociais.

3.2 Causa Ambiental

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, o Brasil possui seis biomas diferentes: a Floresta Amazônica, Caatinga, Cerrado, Mata Atlântica, Pampa e Pantanal. A biodiversidade brasileira é expressiva ao nível global, pois possui mais de 13% da biota mundial, sendo, portanto, rica em recursos naturais, com biomas distintos em toda sua extensão geográfica (ALHO, 2012).

Entretanto, assim como os demais países, o Brasil enfrenta problemas ambientais que atingem não só a humanidade, mas a biodiversidade como um todo (DA SILVA et al, 2021). Esses problemas podem ser observados em todas as regiões e biomas, como no caso do Cerrado, um bioma com características e particularidades que fazem dele um ecossistema ímpar, único e com particularidades muitas vezes ignoradas em função da exploração desordenada de seus recursos (DA SILVA et al., 2021). Dos maiores responsáveis pelos problemas ambientais, destaca-se a exploração desordenada de recursos naturais através do desmatamento, caça ilegal

e expansão dos meios urbanos, além da capacidade do ambiente de se auto moldar, através de transformações naturais graduais ao longo do tempo (ALVEZ, 2018; CORNELIUS, 2015).

Segundo dados do Atlas da Mata Atlântica, estudo realizado desde 1989 pela Fundação SOS Mata Atlântica em parceria com o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, unidade vinculada ao Ministério de Ciência Tecnologia e Inovação (INPE/MCTI), entre 2019 e 2020 o desmatamento se intensificou em 10 dos 17 estados que possuem o bioma (SOS MATA ATLÂNTICA, INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS (INPE), 2021).

A floresta amazônica, região de maior biodiversidade do planeta (VIEIRA et al., 2005) e responsável por fornecer diversos serviços ecossistêmicos de importância crucial para a humanidade (ALVES; DINIZ, 2022), também enfrenta inúmeras consequências de ações humanas desenfreadas. O impacto nos inúmeros serviços ecossistêmicos, devido à degradação ambiental causada pela expansão da produção predatória, foi acelerado no ano de 2020, marcado pelo recrudescimento do desmatamento (ALVES; DINIZ, 2022).

Alves e Diniz (2022) salientam ainda que as emissões brutas de CO₂ brasileiras, equivalentes ao Potencial de Aquecimento Global (Global Warming Potential – GWP), passaram de 1,65 bilhão para 2,17 bilhões de toneladas entre 1990 e 2016, um aumento de 32%. Esses dados trazem uma breve perspectiva sobre como o Brasil lida e interage com seus recursos naturais, importantes mundialmente por seus serviços ecossistêmicos, como apontam Alves e Diniz (2022). Nessa perspectiva, as ONGs desempenham um papel fundamental enquanto agentes de transformação socioambiental, que visam atuar de forma discursiva e participativa, colocando em prática os assuntos democráticos e assegurando direitos básicos, como a proteção e preservação ambiental (SANTOS, 2013).

As ONGs atuam em diversos nichos, áreas e segmentos para conseguirem frear os impactos ambientais causados pela ação antrópica, desenvolvendo ações práticas de preservação ecossistêmica, reivindicação de direitos via ações políticas e educação ambiental para conscientizar e engajar diferentes públicos. A educação ambiental praticada pelas Organizações Não-Governamentais (ONGs) apresenta-se como uma nova proposta pedagógica voltada para a mudança de hábitos, atitudes e práticas sociais na busca de soluções para a degradação socioambiental que aflige o mundo contemporâneo (TRISTÃO; TRISTÃO, 2016). Dessa forma, as ações desenvolvidas pelas ONGs representam um importante papel na luta pela preservação ambiental. Dada essa importância das ONGs que lutam pelas causas ambientais e possuem papéis decisivos na preservação ambiental e na manutenção da vida é que se torna central discutir a gestão de projetos. A intenção é que esta discussão possa evidenciar a importância da gestão dos projetos desenvolvidos pelas ONGs. Dito isso, o próximo tópico tratará da gestão de projetos.

3.3 Gestão de Projetos

A partir da definição do *Project Management Institute* - PMI (2017), um projeto é definido como um esforço realizado temporalmente, de modo a criar um produto, serviço ou resultado único, tendo um início e um fim bem definido. A partir dessa definição, um projeto é caracterizado pela sua complexidade, tamanho, contrato, cultura, importância, urgência, ciclo de vida, orçamento e exclusividade, e o seu fim verifica-se quando os seus objetivos são alcançados ou quando este é finalizado sem estes terem sido atingidos (MAZUR et al., 2014).

Um projeto nasce sobretudo de necessidades e problemas que justificam o seu investimento. Portanto, é necessário a existência de mecanismos que assegurem os resultados desejados no espaço de tempo delimitado, de modo que o investimento de recursos não seja desperdiçado, assim surge a necessidade de um modelo de gestão específico para essa área (NAH et al., 2001).

É necessário planejar e gerir meticulosamente todas as suas fases de um projeto, quer no desenvolvimento, implementação ou até mesmo na contratação de profissionais com o perfil

e competências adequados (OBRADOVIC et al., 2013). De acordo com o *Project Management Institute - PMI* (2017), a gestão de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades que compõe um projeto, permitindo que as organizações executem projetos de forma eficiente e eficaz, de modo a atender os seus requisitos e alcançar qualidade.

O papel da gestão é realizar a mediação entre a intencionalidade declarada pela elaboração e os produtos, resultados e impactos, através da condução do ciclo de ações, mobilizando e combinando os recursos requeridos pelo processo de conversão (GOULART et al., 2022). Segundo o mesmo autor, sua função central é identificar e resolver situações que perturbam o andamento do projeto e modificar os diferentes caminhos e trajetórias de planejamento com a maior eficiência possível.

O modelo de gestão de projetos pode ser entendido pelas modalidades de funcionamento, a administração dos recursos, a flexibilidade frente às circunstâncias de mudanças, a articulação com o meio, a inovação, etc. O modelo de organização provê o marco para a ação, a gestão e a ação da mesma (GOULART et al., 2022). Por se tratar de uma vasta área de conhecimentos, a gestão de projetos possui inúmeros modelos de gerenciamento e sua utilização (sozinha ou em conjunto com outros modelos) irá depender do contexto e do projeto.

Quando o gerenciamento de projetos ingressou no novo milênio, muitos profissionais perceberam que os métodos tradicionais não satisfaziam suas necessidades de flexibilidade e capacidade de gerenciamento de mudanças. Nesse contexto surgiu o gerenciamento ágil, que enfoca a colaboração ativa entre equipe do projeto e os representantes do cliente, fragmentando o projeto em pequenas partes funcionais e adaptando-as aos requisitos de mudança (LARSON; GRAY, 2016)

Assim, a gestão de projetos é uma área de conhecimento e uma competência diretamente relacionada com o objetivo e a entrega de valor final que um projeto se propõe. Ela tem-se revelado uma competência chave para implementar estratégias para as empresas permanecerem competitivas no mundo dos negócios (BERINGER et al., 2013). Apesar de, no terceiro setor, o foco não ser a competição e os lucros, a gestão dos projetos sociais se torna importante, para que as organizações ligadas a este setor otimizem os recursos empregados no desenvolvimento dos projetos. Por este motivo, é importante agora discutir a gestão dos projetos sociais.

3.4 Gestão de Projetos Sociais

O mundo dos negócios não é o único universo que possui e necessita de conhecimentos técnicos sobre o universo da gestão de projetos. Um grande campo no setor de gerenciamento de projetos é o dos Projetos Sociais ou Projetos Humanitários de Desenvolvimento. Os Projetos de Desenvolvimento são aqueles cuja finalidade é resolver ou melhorar algum problema social identificado, seja ele de pobreza, desigualdade ou injustiça, fornecendo resultados (tangíveis ou não) que promovam mudança social e/ou de comportamento (PM4NGOs, 2020).

Assim como os projetos tradicionais, desenvolvidos nas empresas com fins lucrativos (como, por exemplo, para a criação de um novo produto), os projetos sociais precisam de métodos e ferramentas específicas, para que sua gestão seja feita de modo a assegurar os resultados desejados, neste caso a transformação socioambiental. Criado em 2007, o Guia PMD Pro (*Project Management for Development*) surgiu com a finalidade de fornecer um material de aprendizagem sobre gerenciamento de projetos adequado e abrangente para o contexto das ONGs. Buscando utilizar os métodos já existentes sobre gestão de projetos e acrescentar práticas e conceitos específicos para o gerenciamento de projetos de desenvolvimento.

Conforme o Guia, existem 6 características principais que tornam o gerenciamento de projetos de desenvolvimento único e especialmente desafiador: a) Os projetos fornecem resultados tangíveis e menos tangíveis relacionados a promoção de mudanças sociais e comportamentais; b) Os projetos de desenvolvimento visam abordar problemas complexos de

pobreza, desigualdade, injustiça, dentre outros; c) Tendem a operar em contextos excepcionalmente desafiadores, como emergências humanitárias; d) A implementação é geralmente gerenciada por uma complexa gama de relacionamentos com partes interessadas (ou *stakeholders*) que possuem requisitos, perspectivas e expectativas de conformidades diferentes; e) A abordagem do projeto geralmente é tão importante quanto os próprios resultados, incluindo uma alta prioridade dada a participação das partes interessadas e abordagens baseadas em direitos; e f) A transferência de conhecimento e aprendizado para o público-alvo é uma prioridade durante todas as fases do projeto (PMD Pro, 2007).

A partir dessa definição, é possível começar a visualizar os diferentes mecanismos que interagem com os projetos sociais, quando comparados aos projetos tradicionais. Para Goulart et al. (2022), além da compreensão dos problemas enfrentados e de conceitos sobre a realidade social e problemáticas de determinada população, os projetos sociais também necessitam da compreensão sobre a natureza humana, as condições e capacidades dos indivíduos e grupos e seus processos de mudança em valores e em comportamentos.

Dentro desse contexto, Goulart et al. (2022) aponta como os projetos sociais confrontam incertezas, tensões, ambiguidades e conflitos durante seu desenvolvimento, ocasionando muitas vezes uma distância significativa entre as intenções do projeto e os resultados e impactos observados. Esse recorte evidencia a importância de se discutir e desenvolver conhecimentos e técnicas de gestão de projetos específicas para os projetos sociais.

Os projetos sociais podem ser reconhecidos como o meio que muitos grupos e organizações utilizam para planejar, mensurar e alcançar a transformação e o impacto socioambiental positivo desejado. Assim, a gestão de projetos no terceiro setor é um fator essencial para inovação e aumento da capacidade gerencial das organizações (OLIVEIRA, 2019). Se as equipes falham em fornecer os resultados pretendidos no nível do projeto, ocorre um efeito dominó, tornando menos provável que as mudanças contextuais, comportamentais e situacionais que buscamos nos níveis de resultado, programa e portfólio realmente ocorram. Essencialmente, os projetos são o veículo através do qual as mudanças podem ocorrer (PMD Pro, 2007).

4. Metodologia

A presente pesquisa foi realizada a partir de uma pesquisa quantitativa, mas com análises qualitativas e descritivas. A pesquisa quantitativa tem como objetivo a quantificação das opiniões, visando gerar a contagem, homogenização ou dispersão dos dados coletados (SILVA, LOPES, JÚNIOR, 2014). A abordagem qualitativa, como salientam Teis e Teis (2006), tem como característica o enfoque de compreensão e interpretação dos dados, pondendo estes terem sido coletados de forma quantitativa ou qualitativa. De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva visa a descrição de uma população ou fenômeno, geralmente através do tratamento e coleta de dados utilizando ferramentas padronizadas, como questionários.

O levantamento de dados se deu por meio de um questionário quantitativo do tipo *survey*, utilizando uma Escala Likert para posterior análise. Esse tipo de questionário foi escolhido por ser recomendado quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos, atitudes, etc. de um público-alvo (MANZATO; SANTOS, 2012). O método *survey* foi selecionado de forma análoga, pois, segundo Silva (1997), esse tipo de coleta sistemática de dados tem o objetivo de compreender, analisar e/ou prever determinados aspectos comportamentais do objeto de estudo.

A Escala Likert utilizada contou com 5 pontos de opção para o respondente selecionar, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Assim, o questionário utilizado como ferramenta de coleta de dados neste trabalho foi estruturado com 40 questões, sendo 10 para caracterizar o público-alvo com questões como “Você já fez algum curso sobre gestão de projetos?” e “Em quais estados do Brasil a organização se encontra?” e 30 questões

relacionadas à gestão de projetos em organizações da sociedade civil, utilizando a escala Likert de 5 pontos como opção de resposta.

As perguntas utilizadas no instrumento foram agrupadas em 6 categorias distintas, para avaliar as opiniões dos voluntários da pesquisa em diferentes eixos relacionados a gestão de projetos, sendo elas: Cultura organizacional, Competências Comportamentais, Construção Coletiva, Estudos e Conceitos e Impacto das ferramentas.

A escolha das categorias se deu de forma a coletar percepções sobre a influência da gestão organizacional em relação à Gestão de Projetos (GP), como são percebidas as competências comportamentais em GP, se a construção colaborativa é de fato uma prática nas organizações como sugere o guia PMD Pro (2021), o registro e gestão do conhecimento sobre os projetos, o conhecimento teórico e atualização de conceitos por parte dos respondentes e o impacto de ferramentas específicas para esse tipo de gerenciamento.

O questionário foi divulgado por meio de e-mail, grupos de WhatsApp e via LinkedIn durante o período de 5 de maio de 2022 a 19 de junho de 2022, contando com um total de 100 respostas de voluntários que aceitaram participar da pesquisa.

Para o tratamento dos dados coletados foi utilizado o Software R (RStudio), que tem como base a linguagem de programação livre R. A escolha desse sistema se deu por se tratar de um software de tratamento de informação, livre, gratuito, de fácil manipulação e permite diferentes representações de um mesmo objeto (CARDOSO, 2019). Além disso, o R, também possibilita ampliar suas funções por meio da instalação de pacotes de extensão (COSTA, 2022) que permitem gerar importantes e precisas análises derivadas da Escala Likert. Ainda, foi feita uma análise estatística para avaliar tanto o grau de consistência entre as questões utilizadas quanto estimar a confiabilidade do instrumento em si. Essa análise foi realizada por meio do coeficiente Alfa de Crombach (MATTHIENSEN et al., 2011).

O valor de alfa de Crombach encontrado para o questionário utilizado foi de 0,92, colocando o instrumento na faixa de excelência, com alto grau de consistência entre as questões e confiabilidade nos dados gerados. Em relação à análise do valor de alfa, muitos autores divergem quanto a faixa exata que classifica o instrumento da pesquisa, mas existe um consenso de que o valor mínimo aceitável para o coeficiente alfa de Crombach é 0,70; abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa (ALMEIDA, et al.; 2010).

Após a avaliação da confiabilidade do instrumento é possível seguir com as análises sobre o grau de concordância sobre as afirmações dos questionários, permitindo avaliar a gestão de projetos nas ONGs da causa ambiental, sobretudo nas 6 categorias conceituadas anteriormente.

5. Análise dos resultados

As percepções dos respondentes acerca do gerenciamento de projetos em suas respectivas organizações serão analisadas, inicialmente, através das dimensões: cultura organizacional; competências comportamentais; construção colaborativa; documentação e registro; estudos e conceitos; e impactos das ferramentas. Os resultados referentes a estas dimensões serão discutidos nos próximos tópicos. No último tópico desta parte serão analisadas as percepções gerais dos respondentes sobre o gerenciamento de projetos.

5.1 Cultura organizacional

A primeira categoria de respostas é referente à cultura organizacional das organizações, visando compreender a influência da mesma sobre as práticas de gerenciamento de projetos dentro das ONGs da causa ambiental.

Na Figura 1 é possível analisar a porcentagem de concordância dos respondentes dentro dessa categoria, composta por 5 questões diferentes.

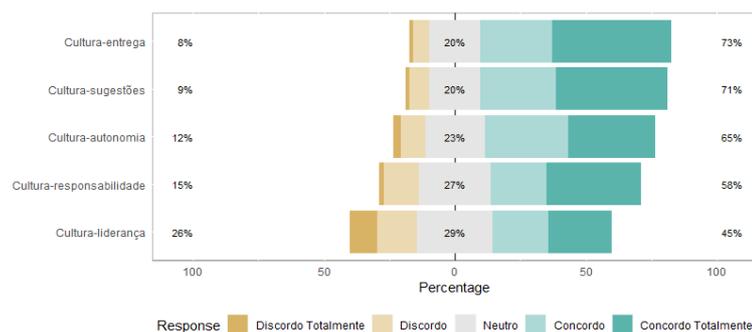


Figura 1: Cultura Organizacional

Fonte: dados da pesquisa.

A questão com maior porcentagem de concordância gira em torno do acompanhamento da liderança do projeto ao longo das entregas. Este alto valor reflete como os responsáveis pelo desenvolvimento do projeto estão próximos da equipe de execução, ao mesmo tempo em que eles têm liberdade e autonomia para fazer sugestões e implementar mudanças.

Esse dado é significativo, à medida que a amostra de respondentes do questionário conta com pessoas em diferentes posições hierárquicas, trazendo um olhar geral sobre o funcionamento da liderança e a autonomia nos projetos das organizações.

Ao mesmo tempo, é possível analisar que as organizações possuem uma cultura que valoriza a autonomia, responsabilidade e o acompanhamento das lideranças nos projetos, mas que não prioriza o incentivo à educação em gerenciamento de projetos da mesma forma.

O incentivo à educação e formação em gestão de projetos aparece com os maiores níveis de discordância na categoria, com 10,6% (7) de pessoas que discordam totalmente sobre receber estímulos de seus superiores para se capacitar na temática.

5.2 Competências Comportamentais

De acordo com o principal guia sobre gestão de projetos sociais o PMD Pro, arte do gerenciamento de projetos concentra-se nos elementos humanos de um projeto e requer habilidades que permitam aos gerentes de projeto liderar, capacitar, motivar e se comunicar de maneira eficaz.

Assim, gerenciar um projeto de maneira eficaz depende não só de competências técnicas, ferramentas e métodos, mas também de competências menos tangíveis, competências comportamentais.

A Figura 2 apresenta os dados sobre as respostas das 3 perguntas que compõem a categoria de “Competências comportamentais” nesta pesquisa. Nele é possível observar um grau superior a 85% (56) de concordância em todas as 3 competências, sobretudo a organização.

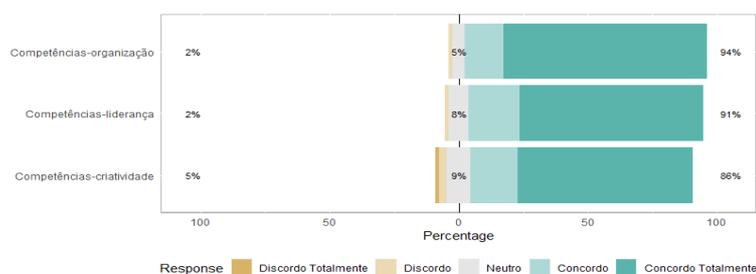


Figura 2: Competências Comportamentais

Fonte: dados da pesquisa.

Essa categoria teve os maiores índices de concordância dentre as demais, além de possuírem as maiores porcentagens na comparação individual entre todas as questões. Sendo importante destacar que também tiveram os menores valores de neutralidade.

Dessa forma, é claro para os respondentes a influência de competências comportamentais dentro do gerenciamento de projetos, sobretudo da organização.

Esses resultados acompanham as premissas definidas pelo Guia PMD Pro, que aponta os projetos sociais ou de desenvolvimento humanitário com grande gama de partes interessadas para gerenciar e a atuação em cenários e problemas estruturais, que exigem tanto a liderança para que o projeto consiga atingir seus objetivos a partir de um uso consciente de recursos quanto a criatividade para se desenvolver em cenários de grande incertezas e desafios.

5.3 Construção colaborativa

Em relação à categoria de Construção Colaborativa, na Figura 3 é possível avaliar que na maior parte das organizações a elaboração de um novo projeto é feita de forma colaborativa. Todavia essa colaboração muitas vezes está restrita à equipe de execução do projeto e/ou outras pessoas da organização, mas não englobam o público-alvo e demais partes interessadas.

Essa diferença pode representar uma importante variável no sucesso de projetos sociais, onde a gama de partes interessadas possui maior complexidade e muitas vezes o público-alvo do projeto possui diferentes níveis de vulnerabilidade que nem sempre são considerados pela organização que irá implementar o projeto.

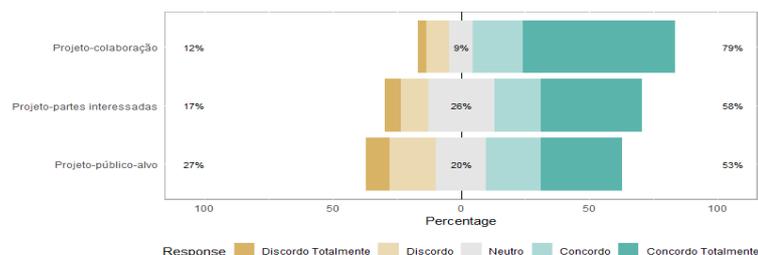


Figura 3: Construção Colaborativa

Fonte: dados da pesquisa.

Ainda sim, é importante destacar que nesta categoria todas as questões possuíam níveis de concordância acima de 50% e de discordância abaixo de 30%. Em relação aos valores de neutralidade observados em “Projeto-público-alvo” e “Projeto-partes interessadas”, é possível apontar diferentes hipóteses sobre a presença dessas porcentagens, são elas:

- 1) O respondente não teve clareza sobre o que “envolvimento” poderia ser considerado na questão;
- 2) Em alguns projetos da organização é possível encontrar essa participação de partes interessadas/público alvo e em outras isso não ocorre;
- 3) A participação pode ser pontual em um momento específico do projeto além da elaboração (como avaliações finais ou etapas de monitoramento).

5.4 Documentação e registro

A documentação e o registro de informações constam como uma categoria para avaliar a produção e gestão do conhecimento sobre projetos feitos nas organizações dos respondentes. Na Figura 4 observam-se as porcentagens referente às 4 questões deste grupo.

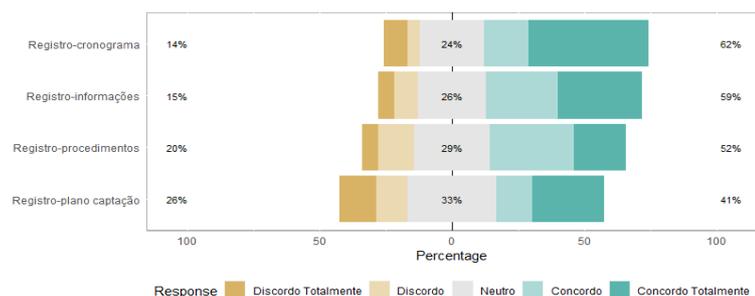


Figura 4: Documentação e Registro

Fonte: dados da pesquisa.

A existência de um cronograma com etapas, atividades, datas e responsáveis para as entregas dos projetos (“Registro-cronograma”) teve o maior grau de concordância, gerando consonância com a questão “Competências-organização” que apontou a organização como principal competência no gerenciamento de projetos segundo a pesquisa.

O registro de aprendizados, processos e fluxos de atividade aparecem com porcentagens similares de concordância, apontando a presença de fluxos de gerenciamento de conhecimento presente na maioria dos projetos/organizações em que os voluntários atuam.

Outro destaque nessa categoria é a elevada discordância e neutralidade na questão referente à presença de um plano de captação de recursos para os projetos da organização. Esse ponto chama a atenção, pois uma das características de um projeto é a existência de recursos limitados para seu desenvolvimento, sobretudo quando se fala no terceiro setor que tem muitas vezes dificuldades na captação de recursos para garantir a sustentabilidade de suas organizações e projetos.

Dessa forma, a questão “Registro-plano captação” levanta um ponto de atenção na gestão de projetos do terceiro setor a partir dos voluntários da pesquisa. A captação de recursos, em tese, deveria ser um dos principais entregáveis na elaboração de um projeto, para que os envolvidos tenham claro como será a alocação dos recursos e, principalmente, como serão geradas novas fontes de recurso caso necessário.

5.5 Estudos e Conceitos

A área de gerenciamento de projetos está em constante evolução e expansão, com novos métodos sendo atualizados e desenvolvidos constantemente. Assim, deve tanto o gestor quanto as pessoas envolvidas no desenvolvimento de projetos estejam sempre buscando atualizar seus conhecimentos sobre a área.

A categoria “Estudos e Conceitos” foi definida para tentar compreender como é esse processo de aprendizado e atualização de conceitos em profissionais do terceiro setor. Na Figura 5 é possível analisar os resultados da categoria.

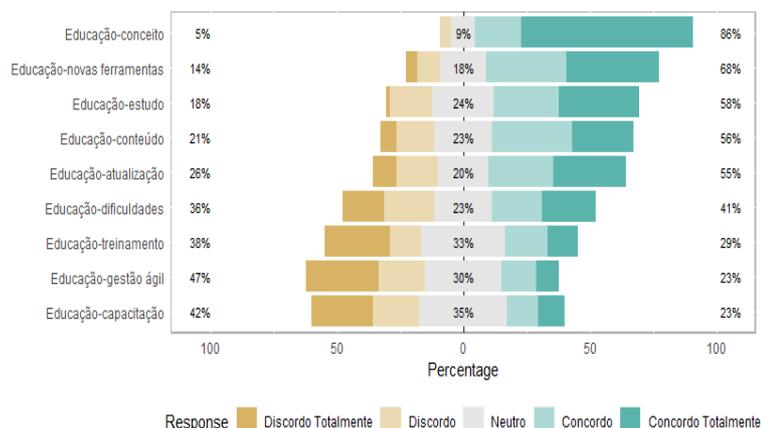


Figura 5: Estudos e Conceitos

Fonte: dados da pesquisa.

Com base na Figura 5 é possível perceber que a maioria dos respondentes (86%) sabe o que significa o conceito de “gestão de projetos” conforme as respostas da afirmação Educação-conceito, que possui o menor índice de discordância de toda a pesquisa, e, ao mesmo tempo, 68% (45) gostam de estudar sobre essa área de conhecimento e novos tipos de gestão.

É possível notar que esse interesse no tema está seguido da afirmação referente à aplicação direta de conceitos e ferramentas de GP na organização, mostrando que o interesse nesse tema parte de um desejo de trazer a teoria para a prática.

Os níveis de discordância nessa categoria começam a aparecer em valores maiores que o de concordância quando se sai do campo do indivíduo, seus interesses e busca por conteúdos, e parte para o campo da organização e seu papel na capacitação dos colaboradores/voluntários que atuam em projetos.

Conforme a avaliação das questões “Educação-treinamento” e “Educação-capacitação” é possível perceber não haver capacitações na maior parte das organizações dos respondentes, fazendo com que a aplicação de novos métodos deva partir do interesse e do empenho dos próprios profissionais.

Esse ponto pode representar um grande ponto de atenção sobre o gerenciamento de projetos no terceiro setor, com a falta de apoio e incentivo organizacional na formação de profissionais capacitados. Com a falta de apoio, novas práticas mais eficientes podem ficar de lado e não serem aprendidas, como mostra a questão Educação-gestão ágil a qual indica que menos de 23% (15) utilizam técnicas e conceitos de Gestão Ágil dentro de seus projetos.

Algumas hipóteses podem justificar esse cenário, como a falta de recursos para investir em treinamentos, a falta de reconhecimento sobre o estudo em gestão de projetos e a baixa preocupação na capacitação técnica de colaboradores.

5.6 Impacto das Ferramentas

Na última categoria estruturada para a pesquisa, seu objetivo foi compreender os impactos das ferramentas de gerenciamento de projetos a partir da percepção dos voluntários.

Na Figura 6 é possível avaliar os níveis de concordância dentro das 6 questões que compõem a categoria “Impacto das Ferramentas”.

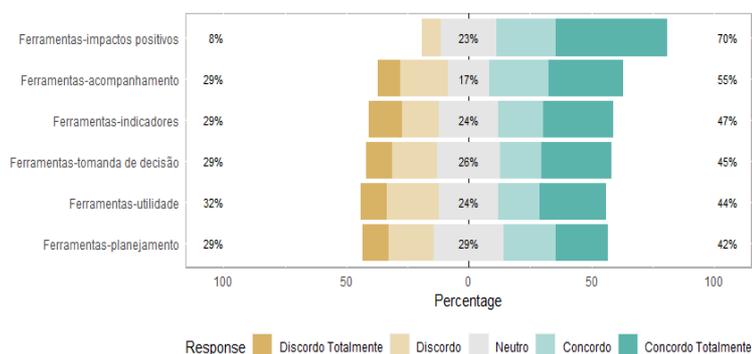


Figura 6: Impacto das Ferramentas

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da Figura 6 é possível notar que a questão “Ferramentas-impactos positivos”, referente ao impacto positivo de ferramentas nos projetos dos respondentes, não teve nenhuma resposta na categoria “discordo totalmente”, pontuando a segunda menor nota de discordância da pesquisa. Assim, a maioria dos participantes atesta um impacto positivo com a aplicação de ferramentas de projetos.

As demais perguntas da categoria tiveram notas próximas, com uma variação maior na porcentagem de neutralidade entre as questões. Essas questões (“Ferramentas-

acompanhamento” e “Ferramentas-planejamento”) são referentes ao uso de ferramentas, presença de rotinas de acompanhamento e monitoramento de projetos e o uso de dados para tomada de decisões.

É possível inferir a partir desses dados que a maioria das organizações possui rotinas de planejamento de monitoramento, mas grande parte não tem esse tipo de ritual estruturado ou não possuem conhecimento suficiente para inferir isso sobre a organização (hipótese sobre os pontos de neutralidade).

Todavia, essa categoria pontuou mais de 40% em todas as questões evidenciando a presença de ferramentas e conceitos práticos de gerenciamento de projetos nas organizações (indicadores, rotinas de acompanhamento, ferramentas específicas da gestão de projetos.)

5.7 Percepções gerais dos respondentes quanto à gestão de projetos

A partir dos dados analisados, foi possível perceber que, dentre todas as afirmações feitas, as que apresentaram maior grau de concordância entre os voluntários da pesquisa foram: “A organização é uma competência importante no gerenciamento de projetos” - 94% (62), “A liderança é uma competência importante no gerenciamento de projetos” - 91% (60), “Sei o que significa “gestão de projetos” - 86% (57) e “A criatividade é uma competência importante no gerenciamento de projetos” - 86% (57). Essas questões também se destacam por possuírem baixas porcentagens de neutralidade entre as respostas.

Dentro dessas afirmações é possível apontar que a categoria "Competências Comportamentais" foi contemplada com as primeiras colocações do ranqueamento geral de questões, evidenciando como os participantes constataam a importância de competências profissionais como fatores-chave para o gerenciamento de projetos.

Também é importante ressaltar as afirmações com maior grau de discordância na pesquisa, foram elas: “As equipes dos projetos são capacitadas com frequência em gerenciamento de projetos, seus métodos e ferramentas” - 42% (28), “A organização utiliza conceitos de "Gestão Ágil" em seus projetos” - 47% (31) e “Na organização, há treinamento sobre métodos e técnicas de gestão de projetos” - 38% (25).

As 3 afirmações com maior porcentagem de discordância fazem parte da categoria de “Estudos e Conceitos” e dizem respeito a atualização de conceitos sobre o gerenciamento de projetos e aplicação de novas tendências como no caso da Gestão Ágil (“Educação-gestão ágil”), uma técnica que surgiu com a proposta inicial de tornar o processo de criação e desenvolvimento de inovações mais rápido e eficaz, focando, principalmente, na entrega de valor (ERICKSON, LYYTINEN e SIAU, 2005). Ainda sim, é importante destacar que essas questões também tiveram altas porcentagens de neutralidade.

Na Figura 7 é possível analisar a distribuição de respostas a partir de um mapa de calor, com a porcentagem relativa a cada um dos 5 pontos da escala likert para as perguntas do questionário.

Nessa visualização é possível avaliar com maior precisão sobre as questões de mais destaque. Um exemplo são os destaques que já haviam sido mencionados com maior grau de concordância, mas agora é possível ver que nenhum voluntário selecionou "discordo totalmente” para a influência das competências de liderança e organização como pontos de grande importância no gerenciamento de projetos.

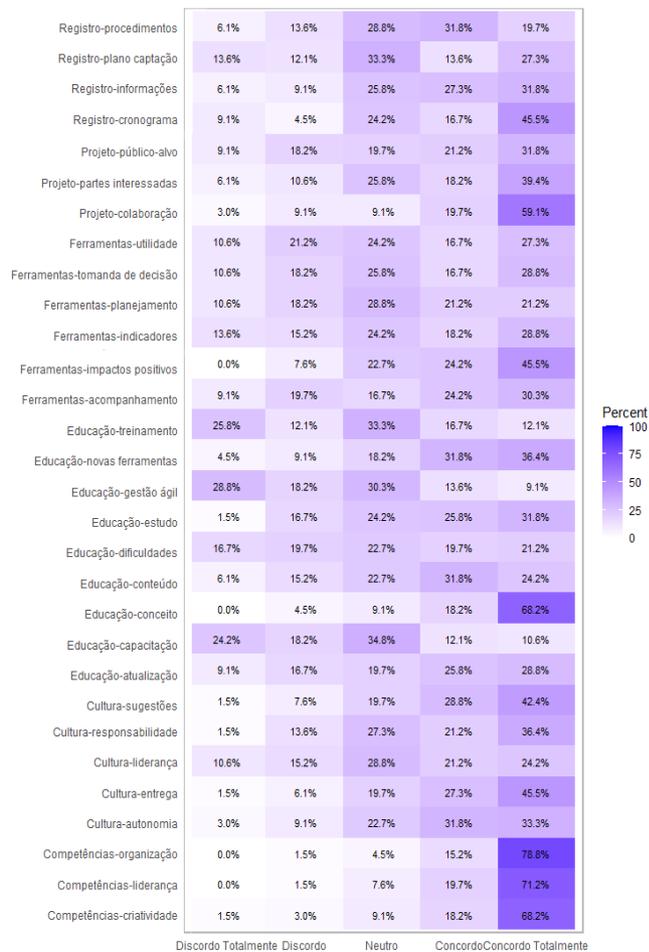


Figura 7: Distribuição de calor da escala likert
 Fonte: dados da pesquisa.

Essa análise permite inferir que os participantes têm uma noção clara de que competências comportamentais influenciam no gerenciamento e, conseqüentemente, nos projetos que suas organizações desenvolvem.

Outra questão que chama a atenção dentro dessa visualização é a “Usar ferramentas específicas para a gerenciamento de projetos tem um impacto positivo nos projetos que desenvolvo” (“Ferramentas-impactos positivos”), que também possui 0% de “discordo totalmente”, evidenciando que os participantes observam o uso de ferramentas específicas para a GP como algo positivo dentro de seus projetos ao mesmo tempo, em que 10,6% (7) declara que a organização não utiliza esse tipo de ferramenta (“Ferramentas-utilidade”).

Essa divergência pode ser atribuída à formulação da questão “Ferramentas-impactos positivos” que pode tendenciar o voluntário a concordar com a premissa de que ferramentas específicas para determinada área geram um efeito positivo na mesma por conta de uma lógica de senso comum, ao fato de não se ter claro quais ferramentas são utilizadas na organização como um todo para além dos projetos que o voluntário em si, atua e a possibilidade do respondente utilizar ferramentas em projetos que desenvolve fora da instituição ou desenvolveu em ONGs que trabalhou no passado.

6. Conclusões e contribuições

O objetivo do presente trabalho foi analisar a percepção geral de funcionários e voluntários de Organizações Não-Governamentais (ONGs) que atuam em causas ambientais no que tange a dinâmica de uso e aplicação de ferramentas de gerenciamento de projetos.

Com base nas respostas do questionário aplicado na pesquisa e na análise das 6 categorias construídas (Cultura organizacional, Competências Comportamentais, Construção Coletiva, Estudos e Conceitos e Impacto das ferramentas), é possível inferir que o ecossistema do terceiro setor está ciente sobre a importância do gerenciamento de projetos e seus profissionais estão buscando diferentes níveis de capacitação, evidenciado pelos 68% (45) de respondentes que já realizaram algum tipo de curso sobre o tema buscando capacitação profissional.

Ao mesmo tempo em que é possível notar a importância da capacitação técnica, a pesquisa chama atenção para as habilidades comportamentais que cercam a área de gerenciamento de projetos e, no caso das questões aplicadas, a organização, a liderança e a criatividade foram todas avaliadas com mais de 85% de concordância por todos os 66 respondentes qualificados.

A importância da gestão de conhecimento e da construção colaborativa também são fatores presentes no dia-a-dia de grande parte dos respondentes, que pontuaram a importância sobre o envolvimento de partes interessadas e o registro sobre os conhecimentos gerados ao longo do ciclo de vida do projeto.

O impacto e a importância do uso das ferramentas também podem ser observados, embora em menor escala quando comparado com habilidades comportamentais. Sendo possível inferir um grau de prioridade maior dos respondentes com relação às habilidades comportamentais em comparação com as habilidades técnicas.

Outro ponto que chama a atenção é a influência da cultura organizacional nas equipes de planejamento e execução de projetos nas organizações. Notou-se um apoio das organizações em dar liberdade e autonomia para as equipes de projetos, buscando uma clara divisão de funções e responsabilidades. Todavia, não há grande estímulo por parte das organizações em formar gestores de projetos, mesmo com ferramentas e conceitos aplicados gerando impactos positivos para as organizações.

Quando se olha para a lacuna existente entre os profissionais observando a importância da gestão de projetos, buscando capacitações para aumentarem seus conhecimentos, e a falta de incentivo por parte das organizações nesse tipo de capacitação, é possível inferir uma fragilidade no setor de gerenciamento de projetos nas ONGs.

Essa divergência é algo que as ONGs precisam começar a olhar, pois, com um maior incentivo e oportunidades de capacitação para seus profissionais, é possível trabalhar o potencial que os mesmos já possuem por terem interesse na área e comprovarem o impacto positivo quando utilizam ferramentas de gestão de projetos.

Aproveitando esse potencial, os projetos das organizações serão beneficiados com métodos mais assertivos a partir de novos conhecimentos, além do desenvolvimento de projetos mais robustos que dependem de técnicas específicas de GP.

Dessa forma, com o estímulo por parte das organizações é provável gerar uma maior eficiência e impacto dentro de seus projetos com o passar do tempo e, no terceiro setor, um aumento de resultados dos projetos das organizações significa o aumento do impacto socioambiental positivo que elas conseguem gerar e, assim, transformar realidades.

Em relação às limitações da pesquisa, é possível apontar o tamanho da amostra dos formulários a qual necessita de um número maior de voluntários para serem feitas inferências mais precisas sobre o ecossistema de ONGs no nível nacional, uma vez que não houve equilíbrio na distribuição geográfica dos respondentes. Além disso, por conta do tamanho de amostra não foi possível ampliar as análises de estatística multivariável de modo a correlacionar pontos além dos apresentados.

Por fim, é importante pontuar as possíveis pesquisas futuras que podem ser feitas a partir dos resultados discutidos como: uma avaliação de como a liderança das organizações percebe a gestão de projetos, como avaliam a capacitação de seus funcionários na área, quais outras

competências comportamentais são relevantes na gestão de projetos do terceiro setor e relações entre a gestão feita neste setor e no segundo.

Referências

- ALHO, C. J. Importância da biodiversidade para a saúde humana: uma perspectiva ecológica. **Estudos avançados**, 26, 151-166, 2012.
- ALVES, V. P.; DINIZ, M. B. Redução de emissões de carbono por desmatamento evitado na Amazônia brasileira: uma abordagem baseada no cenário Business-as-Usual (BAU). **Journal of Environmental Management & Sustainability**, [S. l.], p. 1-23, 3 fev. 2022.
- ARAÚJO, A. A., LIRA, N. L. L. S. O marco regulatório das organizações da sociedade civil: terceiro setor e as organizações de pequeno e grande portes. **Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação**, 7(7), 884–896, 2021.
- BERNOUX, M. et al.. CO2 emission from mineral soils following land-cover change in Brazil. **Global Chang. Biol.**, 7:779-787, 2001.
- BRASIL. Ministério de Ciência e Tecnologia. **Inventário brasileiro das emissões e remoções antrópicas de gases de efeito estufa**. Brasília, 2009. 19p.
- CARDOSO, M. G. Ensino de estatística: o estudo de conceitos potencializado pelo software RStudio. **Universidade Tecnológica Federal do Paraná**, [S. l.], p. 1-15, 13 dez. 2019.
- CARVALHO, A. O.; FADUL, M. C. E. Os Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Organizações Não Governamentais. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 148-171, 2012.
- CARVALHO, S. B. A. Captação de recursos para pesquisas e o terceiro setor: o que os docentes sabem?. **Revista Brasileira de Educação Médica**, [s.l.], 9 abr. 2021.
- Contribution of Working Group I to the **Sixth Assessment Report of the Intergovernmental**
- CORNELIUS, S. The Impact of Climate Change on Species. **World Wildlife Fund UK**, 2015. Disponível em: <http://wwf.panda.org> Acesso em: 29 out. 2022.
- COSTA, J. S. Análise bibliométrica de mecanismo de tratamento de água operando o software R na interface Rstudio e a rotina funcional bibliometrix. IEAA - **Instituto de Educação, Agricultura e Ambiente (Humaitá)**, [S. l.], p. 1-50, 4 fev. 2022.
- DA SILVA, L. F. *et al.* Impactos das ações antrópicas aos Biomas do Brasil: Artigo de revisão. **Meio Ambiente (Brasil)**, [S. l.], p. 21-44, 22 dez. 2021.
- ERICKSON, J., LYYTINEN, K.; SIAU, K. Agile Modeling, Agile software Development, and extreme programming: the state of research. **Journal of Database Management**, 16(4), 88–100, 2005
- FREIRE, Á. A. M. **Meio ambiente, Estado e inovações: o desenvolvimento verde na China** Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas, [S. l.], 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, C. F. S.; FERNANDES, C. R. O. C. Estruturação de um departamento de gestão de projetos no terceiro setor: estudo de caso da ONG Viva Rio. **Relatório de pesquisa em Engenharia de Produção**, [S. l.], v. 14, p. 52-70, 23 mar. 2014.
- GOULART, C. R. A. et al. Analisando os principais aspectos da gestão de projetos sociais no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 757–770, 2022.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As entidades de assistência social privadas sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Acesso em: 30 jan. 2022.
- IPCC. Summary for policymakers. In: **CLIMATE Change 2021: the physical science basis**.
- LARSON, E. W.; GRAY, C. F. **Gerenciamento de projetos: o processo essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2016.

MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B. A elaboração de questionário na pesquisa qualitativa. **Texto para discussão**. São José do Rio Preto: UNESP-IBILCE, 2012.

MARQUES, L. J. et al. Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem "tamanho único"?. **Gestão e Produção**, v.18, n.1, 1-12, 2011.

MATTHIENSEN, A. et al. Uso do coeficiente alfa de cronbach em avaliações por questionários. **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP**, [S. l.], p. 1-31, 1 dez. 2011.

MAZUR, A. et al. Rating defense major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationships. **International Journal of Project Management**, 32(6), 944–957, 2014.

NAH, F. F. H. et al. Critical factors for successful implementation of enterprise systems. **Business Process Management Journal**, (3), 285–296. 2001.

OBRADOVIC, V. et al. Project Managers' Emotional Intelligence – A Ticket to Success. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 74, 71 274–284, 2013.

OLIVEIRA, B. C. B. Modelos para uma gestão eficaz: revisão teórica. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 04, Ed. 03, Vol. 07, pp. 173-188. Março de 2019.

Panel on Climate Change. Cambridge: Cambridge University Press, 2021.

PEREIRA, A. S. O mecanismo de desenvolvimento limpo (MDL): texto para discussão interna. Ministério do Meio Ambiente – **Secretaria de Políticas para o Desenvolvimento Sustentável**. 2006.

PM4NGOS. **PMD Pro: Project Management for Development Professionals Guide**. [S. l.: s. n.], 2020. 239 p.

PMI – Project management institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 6. ed. [S. l.: s. n.], 2017.

SANTOS, T. C. S. S. **Entre o norte e o sul: Um Estudo Sobre o Papel das Organizações da Sociedade Civil Brasileira na Cooperação Internacional para o Desenvolvimento**. Dissertação (Mestrado em Administração - Universidade Federal da Bahia - Escola de Administração Núcleo de PósGraduação em Administração, 2013.

SILVA, D.; LOPES, E. L.; JUNIOR, S. S. B. Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 1, p. 01-18, 2014.

SIX, J.; et al. Soil carbon matter, biota and aggregation in temperate and tropical soils: Effects of no-tillage. **Agronomie**. 2002.

SOARES, P. Q. L. et al. Captação de recursos no terceiro setor. **Anais**. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 5, n. 1, 15 out. 2021.

TEIS, M. A.; TEIS, D. T. A abordagem qualitativa: a leitura no campo de pesquisa. **Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação**, v. 1, p. 1-8, 2006.

TEODÓSIO, A. S. S. O terceiro setor e a cidade: impasses, desafios e perspectivas de ação de ONGs no poder local. **Organizações & Sociedade**, v. 11, p. 155-169, 2004.

TRISTÃO, V. T. V.; TRISTÃO, J. A. M. A contribuição das ONGs para a educação ambiental: uma avaliação da percepção dos stakeholders. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, p. 47-66, 1 jul. 2016.

VIEIRA, I. C. G. et al. Estratégias para evitar a perda de biodiversidade na Amazônia. **Estudos Avançados**, 19, 153-164, 2005.

VOESE, S. B.; REPTCZUK, R. M. Características e peculiaridades das entidades do terceiro setor. **Contabilidade em texto**, [S. l.], v. 11, n. 19, p. 31-42, 2011.