

## **DESENVOLVIMENTO DE UM MÉTODO DE MENSURAÇÃO DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR**

*DEVELOPMENT OF A METHOD FOR MEASURING THE INSTITUTIONALIZATION OF  
PROJECT MANAGEMENT PRACTICES IN THE THIRD SECTOR*

**ANDRÉ ROBERTO RAMOS DOS SANTOS**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**CESAR AUGUSTO RODRIGUES FERRARI**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**ROQUE RABECHINI JUNIOR**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**Comunicação:**

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

**Agradecimento à orgão de fomento:**

Fundo de Apoio à Pesquisa (FAP-UNINOVE)

## **DESENVOLVIMENTO DE UM MÉTODO DE MENSURAÇÃO DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR**

### **Objetivo do estudo**

Desenvolver um método de mensuração da institucionalização de práticas de gestão de projetos no Terceiro Setor, utilizando a metodologia Design Science Research (DSR).

### **Relevância/originalidade**

Proposta de institucionalização de práticas de gerenciamento de projetos, com métricas adaptadas ao contexto do Terceiro Setor, validado por meio de um estudo piloto em organizações selecionadas.

### **Metodologia/abordagem**

Design Science Research/Estudo de Caso

### **Principais resultados**

Os resultados preliminares sugerem que o método proposto é aplicável e relevante para avaliar o nível de institucionalização, permitindo ajustes e melhorias contínuas nas práticas de gestão de projetos no setor.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Utilizando o método Design Science Research (DSR), a pesquisa conecta teoria e prática, reforçando a importância da institucionalização para as organizações a navegarem efetivamente em mercados dinâmicos e regulados

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Este estudo não só contribui para institucionalização das práticas de gerenciamento de projetos, mas também serve como método para futuras pesquisas focadas em criar soluções práticas que atendam às necessidades específicas de diferentes setores.

**Palavras-chave:** Institucionalização, Práticas de Gestão de Projetos, Gerentes de Projetos, Terceiro Setor, Design Science Research

***DEVELOPMENT OF A METHOD FOR MEASURING THE INSTITUTIONALIZATION OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICES IN THE THIRD SECTOR***

**Study purpose**

Develop a method for measuring the institutionalization of project management practices in the Third Sector, using the Design Science Research (DSR) methodology.

**Relevance / originality**

Proposal for institutionalizing project management practices, with metrics adapted to the Third Sector context, validated through a pilot study in selected organizations.

**Methodology / approach**

Design Science Research/Case Study

**Main results**

Preliminary results suggest that the proposed method is applicable and relevant for assessing the level of institutionalization, allowing for continuous adjustments and improvements in project management practices in the sector.

**Theoretical / methodological contributions**

Using the Design Science Research (DSR) method, the research connects theory and practice, reinforcing the importance of institutionalization for organizations to navigate dynamic and regulated markets effectively.

**Social / management contributions**

This study not only contributes to the institutionalization of project management practices, but also serves as a method for future research focused on creating practical solutions that meet the specific needs of different sectors.

**Keywords:** Institutionalization, Project Management Practices, Project Manager, Third Sector, Design Science Research

## **DESENVOLVIMENTO DE UM MÉTODO DE MENSURAÇÃO DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR**

### **1. INTRODUÇÃO**

A gestão de projetos no Terceiro Setor tem se tornado cada vez mais relevante, à medida que organizações sem fins lucrativos enfrentam pressões crescentes por eficiência, transparência e resultados mensuráveis. No entanto, apesar da crescente demanda por profissionalização, muitas dessas organizações ainda carecem de práticas de gestão de projetos plenamente institucionalizadas. Para que o gerenciamento de projetos do terceiro setor seja eficiente, a criação e a implementação desses projetos necessitam de sistematização (Borges & Alves da Costa Filho, 2010). A institucionalização, entendida como o processo pelo qual uma prática é amplamente adotada e se torna normatizada dentro de um contexto organizacional, desempenha um papel crucial na sustentabilidade e eficácia das operações dessas organizações (Thakhathi, le Roux, & Davis, 2019).

Estudos sobre a institucionalização de práticas organizacionais têm se concentrado principalmente nos setores público e privado, enquanto o Terceiro Setor recebe menos atenção. O esforço para criar uma cultura de gerenciamento de projetos na administração pública se apresenta como um fator-chave para a elevação da gestão pública no Brasil, em termos de resultados e qualidade dos serviços públicos ofertados, uma vez que o processo de implantação dentro da organização apresenta a necessidade de quebra de paradigmas dentro da cultura inerente à administração pública (Matias-Pereira, 2010).

Além disso, há uma escassez de métodos para mensurar o grau de institucionalização de práticas de gestão de projetos do Terceiro Setor, essa pesquisa pode ajudar as organizações a avaliarem o quanto profundamente estão incorporando tais práticas em suas estruturas e processos, permitindo um alinhamento mais eficiente com suas missões e objetivos. Montes-Guerra et al. (2015) afirmam que apesar do baixo grau de uso de ferramentas no gerenciamento de projetos do terceiro setor, o impacto é notoriamente positivo na performance em geral, o que demonstra a necessidade de maiores esforços para difundir a disciplina do pensamento por projetos.

Este estudo visa preencher essa lacuna por meio do desenvolvimento de um método para mensurar a institucionalização de práticas de gestão de projetos no Terceiro Setor. Utilizando a metodologia Design Science Research, ou DSR (Gregor e Hevner, 2013), o estudo propõe um método de mensuração adaptado às particularidades do setor, com critérios e métricas que refletem a complexidade e os desafios enfrentados por essas organizações. O objetivo é fornecer uma ferramenta prática para que gestores possam avaliar e fortalecer suas práticas de gestão de projetos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Pensando em aumentar o repertório sobre os principais eixos desta pesquisa, com base na questão “Como desenvolver e validar um método de mensuração da institucionalização de práticas de gestão de projetos no Terceiro Setor utilizando a metodologia Design Science Research (DSR) e Pesquisa-Ação?”. Utilizamos a base Web of Science como fonte de pesquisa. Após escolher as bases de pesquisa, foram selecionadas as strings sobre os principais eixos, e o resultado apresenta-se nas próximas seções.

### 2.1 Barreiras à Institucionalização de Práticas de Gerenciamento de Projetos

A institucionalização de práticas de gerenciamento de projetos (GP) é fundamental para organizações que buscam melhorar a eficiência, garantir consistência e aprimorar os resultados dos projetos. Apesar do crescente reconhecimento do valor do gerenciamento de projetos, muitas organizações têm dificuldades em incorporar essas práticas em suas estruturas, culturas e operações diárias. Esse processo, conhecido como institucionalização do gerenciamento de projetos, envolve a integração formal de metodologias, ferramentas e técnicas de GP nos processos, cultura e estruturas decisórias da organização. No entanto, várias barreiras, abrangendo dimensões gerenciais, técnicas, culturais e humanas podem dificultar esse processo. Um entendimento abrangente dessas barreiras é necessário para enfrentar os desafios e facilitar a institucionalização bem-sucedida das práticas de gerenciamento de projetos.

### 2.2 Barreiras Gerenciais e Organizacionais

Uma das barreiras mais proeminentes para a institucionalização do gerenciamento de projetos é a falta de apoio da alta administração. Estudos mostram consistentemente que a integração bem-sucedida do gerenciamento de projetos na estrutura de uma organização exige um compromisso forte e sustentado da liderança sênior. Esse compromisso se manifesta de várias formas, incluindo a disponibilização dos recursos necessários, o incentivo a uma cultura de apoio e o apoio ativo à adoção de práticas de gerenciamento de projetos. Sem isso, o GP permanece marginalizado e as tentativas de institucionalizá-lo geralmente falham (Lisboa et al., 2023).

Além disso, a falta de uma estrutura organizacional formalizada que apoie o gerenciamento de projetos pode ser um obstáculo significativo. Muitas organizações operam em ambientes segmentados, onde departamentos ou equipes funcionam de forma independente, dificultando a padronização das práticas de GP em toda a organização. A ausência de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) ou de uma infraestrutura dedicada ao gerenciamento de projetos impede a adoção e a rotinização generalizada dos princípios de GP (Singh & Misra, 2019). Em tais ambientes, as práticas de GP podem ser vistas como um custo adicional em vez de essenciais para o sucesso organizacional.

### 2.3 Barreiras Técnicas e de Processo

Desafios tecnológicos e relacionados a processos também representam obstáculos significativos. Implementar softwares, ferramentas e metodologias de gerenciamento de projetos muitas vezes exige investimentos consideráveis, tanto em termos de tempo quanto de recursos. Organizações que carecem da infraestrutura de TI necessária ou enfrentam

dificuldades para integrar sistemas de gerenciamento de projetos com processos existentes têm menos chances de institucionalizar com sucesso as práticas de GP. A complexidade técnica das ferramentas de GP e a curva de aprendizado íngreme associada ao seu uso podem resultar em baixas taxas de adoção por parte dos funcionários, dificultando ainda mais os esforços de institucionalização (Ali & Kidd, 2014).

Além disso, barreiras relacionadas a processos, como planejamento inadequado, processos mal definidos e falta de procedimentos padronizados, dificultam a aplicação consistente de metodologias de GP. Essas barreiras são particularmente prevalentes em organizações com sistemas de GP descentralizados, onde diferentes departamentos ou equipes podem usar abordagens variadas, complicando ainda mais os esforços para institucionalizar o gerenciamento de projetos em nível organizacional (Terlizzi et al., 2016).

## 2.4 Barreiras Culturais

A cultura organizacional em muitas empresas apresenta outra barreira formidável. A resistência à mudança é um problema comum, especialmente em organizações com práticas e tradições de longa data. Funcionários acostumados a uma determinada maneira de trabalhar podem ver a introdução de práticas formalizadas de gerenciamento de projetos como desnecessária ou até ameaçadora. Essa resistência pode se manifestar em não conformidade passiva ou em esforços ativos para minar a implementação das práticas de GP. Em particular, organizações com estruturas hierárquicas e cadeias de comando rígidas podem ter dificuldade em adotar abordagens mais flexíveis e colaborativas, que são frequentemente exigidas pelo gerenciamento de projetos moderno (Kadefors, 1995).

Além da resistência, o medo de exposição e de responsabilização também pode inibir o processo de institucionalização. Em culturas onde erros são estigmatizados, os funcionários podem resistir à adoção de práticas de GP que enfatizam a transparência, a documentação e a prestação de contas, temendo que essas práticas exponham seus erros ou ineficiências. Isso é particularmente desafiador em ambientes onde prevalece a cultura de culpabilização, pois os indivíduos podem relutar em adotar práticas que possam destacar áreas para melhoria pessoal ou da equipe (Lisboa et al., 2023).

## 2.5 Barreiras Relacionadas às Pessoas

Fatores humanos são críticos na institucionalização do gerenciamento de projetos. Uma das principais barreiras relacionadas às pessoas é a falta de habilidades e conhecimentos em GP. Mesmo quando as organizações implementam sistemas de gerenciamento de projetos, elas podem ter dificuldades em institucionalizar essas práticas se os funcionários não forem adequadamente treinados. A falta de oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional limita a capacidade dos funcionários de usar eficazmente as ferramentas e técnicas de GP. Além disso, estilos de liderança conflitantes e dinâmicas de equipe podem complicar ainda mais a adoção de práticas de GP. Quando a liderança não se alinha quanto ao valor e à abordagem do gerenciamento de projetos, a confusão resultante pode levar à aplicação inconsistente e à resistência entre os membros da equipe (Loo, 2002).

Outra barreira significativa relacionada às pessoas é a percepção do gerenciamento de projetos como burocrático e oneroso. Particularmente em pequenas e médias empresas (PMEs), o GP é frequentemente visto como um complicador desnecessário. Nessas organizações, onde os recursos já são escassos, o tempo e o esforço necessários para adotar práticas formais de GP podem ser vistos como desproporcionais aos benefícios potenciais. Essa percepção inibe a

aceitação generalizada das práticas de GP, especialmente em indústrias ou organizações que dependem de abordagens informais e focadas nas pessoas (Turner & Ledwith, 2018).

## 2.6 Escopo e Complexidade dos Projetos

Esses projetos frequentemente envolvem múltiplas partes interessadas, cadeias de suprimentos complexas e extensos requisitos regulatórios, tornando difícil padronizar as práticas de GP em todos os níveis. Além disso, a natureza temporária e única de muitos projetos cria uma tensão inerente com as estruturas de longo prazo que o gerenciamento de projetos busca criar (Biesenthal et al., 2018). Ademais, as fortes pressões institucionais em determinados setores podem limitar a flexibilidade das práticas de gerenciamento de projetos. A necessidade de coordenação e comunicação nesses ambientes frequentemente reforça normas estabelecidas, tornando difícil introduzir novas práticas de GP (Kadefors, 1995).

As barreiras à institucionalização das práticas de gerenciamento de projetos são multifacetadas e complexas, abrangendo fatores gerenciais, técnicos, culturais e humanos. Superar esses desafios requer uma abordagem abrangente que aborde tanto as dimensões estruturais quanto as culturais da organização. Compreendendo essas barreiras em profundidade, as organizações podem desenvolver estratégias direcionadas para facilitar a integração bem-sucedida das práticas de GP em suas operações, melhorando os resultados dos projetos e a eficiência organizacional.

## 2.7 Terceiro Setor e as Práticas de Gestão de Projetos

Na busca sobre o conceito “Terceiro Setor”, os principais achados da literatura ligam esse termo a Sociedade Civil. Alves (2004) trata do assunto, dizendo que o conceito de “Sociedade Civil” está ligado ao de ‘Terceiro Setor’ quase como um sinônimo. Essa confusão entre os conceitos reflete uma forma de representação despolitizada da “parte pelo todo”. O autor critica o uso de termos com o mesmo significado, como setor da Sociedade Civil. No Brasil, o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (também chamada Lei do Terceiro Setor) utiliza-se do termo ao denominar-se Organizações da Sociedade Civil de Públco. O terceiro setor é entendido pela economia clássica, cuja literatura definia a sociedade em setores baseados na finalidade de seus agentes econômicos. O primeiro setor é representado pela máquina pública do Estado, enquanto o segundo é composto por agentes de interesse privado, formadores do mercado. Organizações não-governamentais, sem fins lucrativos são, portanto, as instituições que formam o denominado terceiro setor (PMI, 2008).

Pode-se dizer que o terceiro setor é parte essencial da sociedade civil. As instituições e organizações que a compõem promovem uma oratória sobre a resolução de problemas ligados a questões sociais, sendo, portanto, um assunto de interesse público. Paralelamente, o conceito de Nova Gestão Pública, introduzido nas últimas décadas em diversos países, tem dado especial destaque à gestão dos projetos como ferramenta viável de implementação de políticas públicas na administração contemporânea (Moutinho e Rabechini Jr, 2020).

Gerenciar um projeto significa identificar os requisitos do cliente, se adaptar às mudanças, necessidades e expectativas das partes interessadas no decorrer do projeto, equilibrar e gerenciar restrições, escopo, qualidade, cronograma, orçamento, pessoas e riscos (PMI, 2012). Portanto estabelecer as melhores práticas é essencial para que possa se alcançar melhores resultados, sejam eles projetos de qualquer natureza. Estabelecer que as melhores práticas são o caminho para gerenciar os projetos do terceiro setor, não pode ser estabelecida como senso comum na literatura deste trabalho de pesquisa.

As principais organizações e associações de gerenciamento de projetos no mundo estão preocupadas com o uso de métodos de projetos específicos para o Terceiro setor. Embora a pesquisa em gerenciamento de projetos tenha ampliado seu escopo para incluir projetos de inovação social (Nemoto et al., 2018), ainda há poucos dados empíricos e guias práticos disponíveis para profissionais que atuam nessa área.

## 2.8 Barreiras à Institucionalização de Práticas de Gestão de Projetos no Terceiro Setor

A institucionalização de práticas de gestão de projetos no Terceiro Setor enfrenta uma série de barreiras que vão desde a resistência organizacional e cultural, passando por limitações técnicas e processuais, até dificuldades relacionadas aos recursos humanos. Superar essas barreiras exige um esforço coordenado entre líderes, financiadores e a equipe de projetos para construir uma cultura organizacional que valorize e integre as melhores práticas de gestão de projetos. Além disso, é essencial que as organizações invistam em capacitação e desenvolvam soluções tecnológicas acessíveis que possam ser adotadas de maneira eficaz em ambientes de recursos limitados.

Uma das barreiras mais críticas enfrentadas pelas organizações do Terceiro Setor é a falta de alinhamento organizacional com as práticas de gestão de projetos. Estudos apontam que muitas ONGs operam com estruturas descentralizadas e culturas organizacionais que resistem a mudanças. Isso pode dificultar a adoção de ferramentas formais de gestão de projetos, especialmente quando as práticas tradicionais de gestão são vistas como burocráticas ou desnecessárias (Golini et al., 2015). Além disso, a falta de apoio de líderes seniores para implementar mudanças estruturais contribui para a dificuldade de institucionalização dessas práticas (Morris & Geraldi, 2011).

A resistência cultural é outra barreira significativa, com organizações que muitas vezes operam em ambientes onde os processos informais são preferidos. Em um estudo sobre ONGs polonesas, foi constatado que a resistência à adoção de práticas formais de gestão de projetos pode estar relacionada à falta de conhecimento e à relutância em mudar práticas tradicionais (Czahajda, 2018).

As barreiras técnicas incluem a dificuldade em adotar ferramentas de gestão de projetos que são frequentemente complexas e caras. Organizações de menor porte, como muitas ONGs, muitas vezes carecem dos recursos financeiros e tecnológicos para implementar essas ferramentas de forma eficaz (Loo, 2002). Além disso, a falta de padronização nos processos internos pode dificultar a consistência na aplicação das práticas de gestão de projetos em diferentes áreas da organização, resultando em falhas na execução e monitoramento dos projetos (Bach-Mortensen et al., 2018).

Outro aspecto importante é a falta de maturidade organizacional na adoção de metodologias de gestão de projetos. Em organizações com baixa maturidade de gestão de projetos, há uma tendência maior de fracasso na implementação de práticas que exigem planejamento e controle detalhados (Golini et al., 2015).

As barreiras relacionadas aos recursos humanos também são frequentemente mencionadas na literatura. Um estudo focado em organizações do Terceiro Setor identificou que a falta de profissionais qualificados com conhecimento específico em gestão de projetos é um obstáculo significativo. Muitas ONGs dependem de voluntários ou equipes com formação limitada em práticas formais de gestão de projetos, o que reduz a eficácia e aumenta o risco de falhas na execução de projetos complexos (Miković et al., 2020). Além disso, há desafios em relação ao financiamento e à sustentabilidade de recursos humanos, com organizações frequentemente operando com orçamentos restritos, o que limita a capacidade de contratar e manter profissionais qualificados para gerenciar projetos de forma eficaz (Czahajda, 2018).

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Para esse estudo, utilizaremos dois métodos de pesquisa, sendo: A pesquisa-ação e Design Science Research, pois ambas intervêm diretamente em domínios no “mundo real” e efetuam mudanças nesses domínios (Cole et al., 2005). A literatura já faz esse apontamento em relação a utilização de ambos os métodos, segundo (Lacerda et al., 2013) A Pesquisa-Ação, ainda, poderia ser particularmente utilizada para a geração de artefatos do tipo Instanciações, ou seja, relativamente à forma de aplicação dos artefatos na realidade.

Portanto, argumenta-se em favor da possibilidade de utilização dessas abordagens metodológicas sob a perspectiva da Design Science, ou seja, de desenvolver conhecimentos que permitam a concepção e construção de artefatos. Reconhece, portanto, a possibilidade de utilização desses métodos combinados para projetar, conforme o objetivo dessa proposta de pesquisa.

#### 3.1 DSR – Design Science Research e Pesquisa-Ação

Segundo (Pimentel et al., 2019) A Design Science Research é uma abordagem em que, além de produzir ciência sobre a realidade, objetiva-se projetar uma realidade diferente, modificada por artefatos projetados para resolver problemas em determinados contextos. Ela é utilizada nas pesquisas como forma de diminuir o distanciamento entre teoria e prática (Dresch et al., 2015).

De acordo com (Lacerda et al., 2013) A Pesquisa-Ação também pode contribuir, no contexto da Design Science, para a construção de artefatos em que:

- o desenvolvimento seja dependente da interação dos envolvidos na pesquisa;
- ii) a avaliação apenas possa ser realizada no contexto da empresa e/ou com a participação dos envolvidos na pesquisa. Desta maneira encontra-se elementos dentro de pesquisa-ação e de DSR que dão sustentação metodológica para o propósito deste trabalho de pesquisa, respeitando todo o rigor necessário para que além da validação, possa ser replicado ou aprofundado em outras pesquisas.

March e Smith (1995) classificam os tipos de artefatos em quatro: constructo, modelo, método e instanciação. Constructo: Também chamados de elementos conceituais, os quais podem ser entendidos, no contexto da DSR, como o vocabulário de um domínio. Definem os termos usados para descrever e pensar a respeito das tarefas. Modelo: São considerados representações da realidade que apresentam tanto as variáveis de determinado sistema como suas relações. Um modelo pode também ser considerado uma descrição, isto é, uma representação de como as coisas são. Portanto, as relações entre os elementos do modelo precisam ser claramente definidas. Método: Um conjunto de passos necessários para desempenhar determinada tarefa. Podem ser representados graficamente ou encapsulados em heurísticas e algoritmos específicos. Instanciação: São os artefatos que operacionalizam outros artefatos (constructos, modelos e métodos). Informam como implementar ou utilizar determinado artefato e seus possíveis resultados no ambiente real. Podem se referir a um determinado artefato ou à articulação de diversos artefatos para a produção de um resultado em um contexto. A partir dessa lógica, é possível afirmar que o artefato instanciação consiste em um conjunto coerente de regras que orientam a utilização dos artefatos (constructos, modelos e métodos) em um determinado ambiente real, que compreende desde as fronteiras da organização ou da indústria onde se encontra até os contornos da realidade econômica na qual a organização está inserida

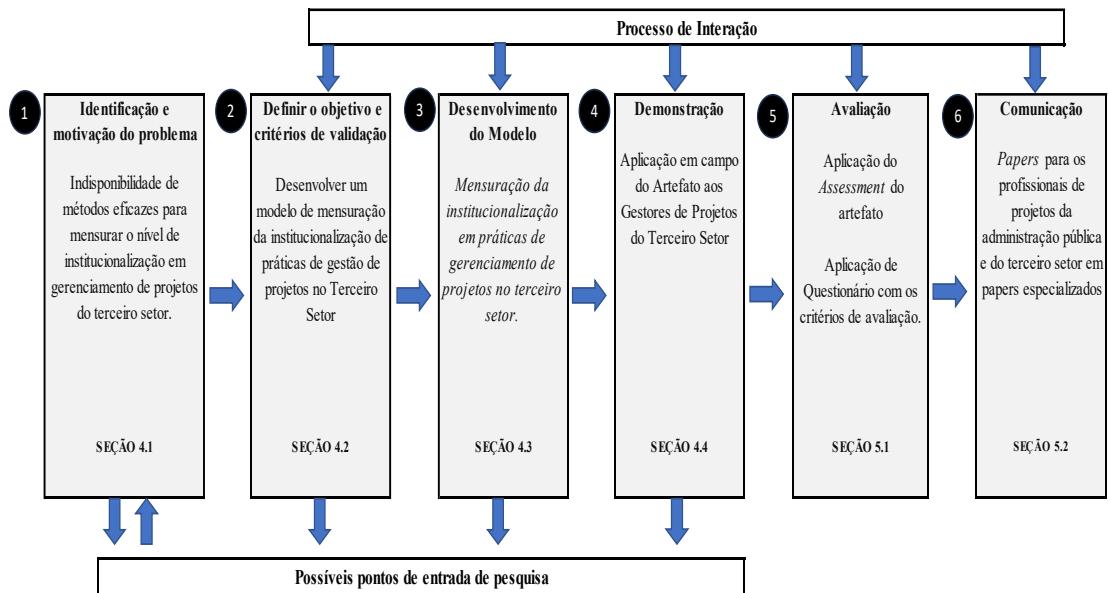
Nesse aspecto, a vivência da realidade desses problemas torna-se fundamental ao pesquisador, pois esse artefato proveniente da DSR será produzido por intermédio de um conjunto de prescrições dos participantes, focados na solução de um problema concreto e mensurável (Peffers et al., 2007). Segundo Lacerda et al. (2013), o enquadramento metodológico consiste em escolher e justificar um método de pesquisa que permita, principalmente: responder ao problema de pesquisa formulado; ser avaliado pela comunidade científica; evidenciar procedimentos que robusteçam os resultados da pesquisa.

Esses passos lógicos não devem ser vistos como dificultadores para a condução das pesquisas, mas como procedimentos necessários para assegurar a imparcialidade, o rigor na condução do trabalho e a confiabilidade dos resultados (Lacerda et al., 2013).

O protocolo escolhido é o adaptado de Peffers et al. (2007), também pode ajudar no reconhecimento e legitimação da investigação em Science Design e dos seus objetivos, processos e resultados, e deve ajudar os investigadores a apresentarem a investigação com referência a um quadro frequentemente compreendido, em vez de justificar o paradigma da investigação numa base ad hoc com cada novo papel, se referindo a algo foi criado ou organizado para atender a uma demanda imediata ou circunstancial.

O processo DSR estabelece 6 fases conforme adaptado de Peffers et al. (2007), e nossa pesquisa seguirá a prescrição descrito na Figura 1, para desenvolver o método (artefato) de mensuração da institucionalização de práticas de gerenciamento de projetos para o terceiro setor e testar sua eficiência e relevância no ambiente de gestão de projetos.

Figura 1: Processo DSR



Fonte: Adaptado de Peffers et al. (2007).

## 4. FASES DE CONSTRUÇÃO DO MÉTODO (ARTEFATO).

### 4.1 Identificação e Motivação do Problema

A primeira etapa é a de “Identificação e Motivação do Problema”, que no protocolo de Peffers et al. (2007) corresponde à etapa 1, identificando o problema da pesquisa, além da definição dos pontos que motivam a realização da pesquisa. As principais fontes de identificação do problema foram extraídas da fundamentação teórica base desta pesquisa e as observações de 10 especialistas de organizações do Terceiro Setor em uma cidade na Grande São Paulo, com o objetivo de compreender as principais barreiras à institucionalização de práticas de gestão de projetos no terceiro setor a partir dessas percepções coletadas.

No caso da motivação para o desenvolvimento deste método de mensuração da institucionalização nas práticas de gerenciamento de projetos do terceiro setor, surge da necessidade de melhorar o gerenciamento desses projetos que são realizados com fomento público. Justifica-se a necessidade de aplicação desta pesquisa, devido à ausência deste conhecimento por parte das organizações. As informações coletadas e organizadas nessa etapa nortearam a etapa seguinte, de definição de objetivos para a solução, a qual será apresentada a seguir.

### 4.2 Definir Objetivo e Critérios de Mensuração

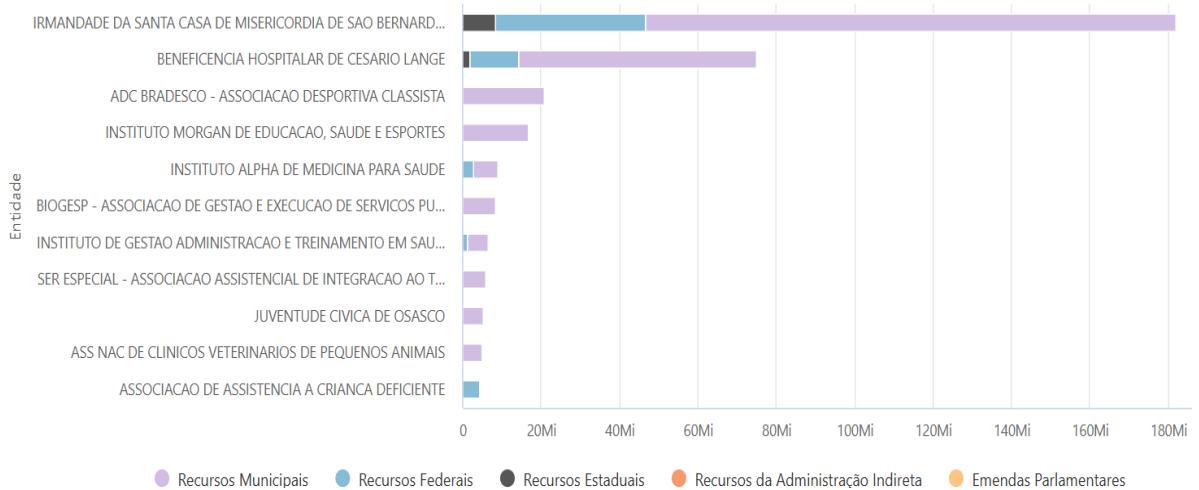
Nessa etapa do método diz a respeito dos objetivos e critérios de mensuração esperados para o método (artefato), com base no problema que se está buscando resolver. E o objetivo específico e critérios de mensuração são:

a) Desenvolver um método de mensuração da institucionalização de práticas de gestão de projetos no Terceiro Setor; b) Que o método (artefato) corresponda com critérios de avaliação definidos, que tenha eficiência, eficácia e aplicabilidade para verificação da institucionalização das práticas de gestão de projetos no Terceiro Setor.

Com base nas reuniões informais com os especialistas selecionados e na literatura visitada, foram definidos os principais critérios que devem compor o método de mensuração. Esses critérios incluem a adesão a normas de gestão de projetos, a legitimidade das práticas perante os interessados e a sustentabilidade das práticas adotadas ao longo do tempo. Cada critério foi associado a métricas específicas, adaptadas ao contexto das organizações do Terceiro Setor.

O escopo analisado deste estudo se limita aos 11 maiores projetos do terceiro setor do ano base de 2023 (em valores transferidos por entidade) que são fomentados pela administração pública da cidade utilizada como campo desta pesquisa. No ano de 2023 essas 11 organizações receberam entre recursos públicos (municipais, estaduais, federais, administração indireta e emendas parlamentares), um total de R\$ 394.237.597,96 (Trezentos e Noventa e Quatro Milhões, Duzentos e Trinta e Sete Mil, Quinhentos e Noventa e Sete Reais e Noventa e Seis Centavos) sendo elas, conforme Figura 2.

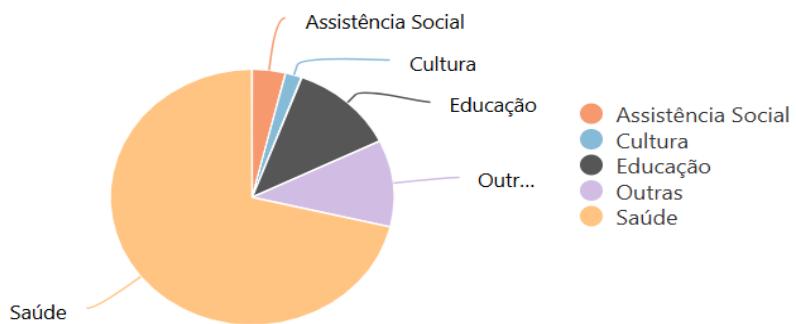
Figura 2: Valores Transferidos por Entidade (2023)



Fonte: Painel do Terceiro Setor (Tribunal de Contas do Estado de São Paulo)

Para corroborar com a relevância da aplicação desta pesquisa, apresentamos as áreas importantes que são atendidas por esses projetos, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3: Valores Transferidos por Função de Governo (2023)



Fonte: Painel do Terceiro Setor (Tribunal de Contas do Estado de São Paulo)

#### 4.3 Desenvolvimento do Método

O método de mensuração foi desenvolvido a partir de elementos que foram percebidos e levantados pelos próprios especialistas. Na compilação desses dados, a direção de todos esses gestores de projetos do terceiro setor e reforçando com o referencial teórico pesquisado sobre a institucionalização do gerenciamento de projetos (gerenciais, organizacionais, técnicas, processos, culturais, pessoas, escopo e complexidade dos projetos), somados com os apontamentos de práticas de gerenciamento de projetos pelos especialistas, que estão alinhadas com à quinta edição do PMBOK (PMI, 2012), observa-se em Lacruz (2014) uma metodologia ajustada para projetos no terceiro setor, o autor propõe sete fases que devem compor o gerenciamento desses projetos: captação, contratação, organização e preparação, execução, monitoramento e controle, prestação de contas e encerramento.

Conforme tais premissas, dada a importância do método de mensuração proposto, viu-se a necessidade de ser validado por especialistas da área e, inclusive, considerando ambientes reais. Afinal, para Tremblay, Hevner e Berndt (2010), a pesquisa fundamentada pela Design Science Research não pode ter como objetivo apenas o desenvolvimento do artefato, ou seja,

do produto, mas também assegurar que este possa ser efetivamente utilizado para resolver problemas reais. A seleção de todos esses termos levou em consideração todas as anotações durante os encontros e reuniões com os especialistas dessas entidades. Percebe-se neste estudo, que a percepção dos especialistas é que eles reconhecem as barreiras da institucionalização, assim como aponta-se na literatura apresentada, porém o principal problema foi a falta de conhecimento sobre as boas práticas de gerenciamento de projetos.

O método terá o link de acesso livre, permitindo que as organizações possam distribuir essa ferramenta para outros especialistas de gestão de projetos do terceiro setor. Ficando a cargo da equipe de pesquisa a análise dos dados para mensuração como uma continuidade deste estudo. Assim não perderia nenhuma de suas características de fundamentação e design ao ser aplicado a outros entrevistados (método está como apêndice A) desta pesquisa.

#### **4.4 Demonstração**

A etapa de demonstração foi realizada por meio de aplicação do método, ou seja, ao uso do artefato para solucionar o problema em questão. Nesse momento o grupo de especialistas foi apresentado a ferramenta e sua funcionalidade, e detalhes serão explicados e justificados a partir de todo o arcabouço teórico apresentado no referencial teórico.

Ao grupo focal indicado, esclarecendo todos os pontos de dúvidas ou questionamentos sobre seu processo de aplicabilidade. Nessa etapa de demonstração foi enviado o link com método em forma de assessment e com os critérios de avaliação aos 11 gestores de projetos do terceiro setor selecionados para o estudo. Esse método (Apêndice A) foi enviado aos respondentes via link na plataforma de comunicação whatsapp, automatizada para que assim que os questionários fossem respondidos retornaria ao grupo de pesquisadores com os resultados. Nesta etapa fizemos alguns testes de demonstração, para que pudéssemos analisar a funcionalidade do método e as correções.

### **5. RESULTADOS**

Nesta seção, apresentamos os resultados obtidos a partir do desenvolvimento do método (artefato) em relação ao protocolo de Peffers et al. (2007) corresponde a etapa 5 (avaliação) e etapa 6 (comunicação).

#### **5.1 Avaliação do Método (Artefato)**

Para validar o método (artefato) desenvolvido, foi conduzido um estudo piloto em 10 organizações do Terceiro Setor. O artefato foi aplicado nessas organizações, e os resultados foram analisados para verificar a facilidade de uso, eficiência, generalidade e operacionalidade do método proposto.

Foram coletados feedbacks dos gestores envolvidos para identificar melhorias e ajustes no método. Os artefatos são viáveis e úteis para solucionar o problema de forma satisfatória? Eles funcionam de fato, considerando os critérios de validação? Nessa fase é importante descrever o ambiente interno e externo, a relação de causalidade entre o problema e a solução, além de expressar detalhadamente o protocolo, as regras para testar a solução e descrever os mecanismos que mensuram os resultados (Lacerda et al, 2013).

Os critérios de avaliação devem estar relacionados com os objetivos do artefato que será construído, conforme recomendado por March e Smith (1995), conforme Tabela 1.



A avaliação destes critérios foi aplicada posteriormente através de questionários em escala likert (apêndice B), que é o modelo mais utilizado e debatido entre os pesquisadores foi desenvolvido por Rensis Likert (1932) para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais. A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância, exemplificado conforme quadro 1.

Tabela 1: Critérios de avaliação para artefatos de DSR

Critérios	Constructo	Modelo	Método	Instanciação
Completude	X	X		
Facilidade de uso	X		X	
Eficácia				X
Eficiência			X	X
Design e Estética	X			
Fidelidade aos fenômenos do mundo prático		X		
Generalidade			X	
Impacto no meio ambiente e nos usuários dos artefatos				X
Consistência interna		X		
Nível de detalhe		X		
Operacionalidade			X	
Robustez		X		
Simplicidade	X			
Compreensibilidade	X			

Fonte: Adaptado pelos autores (March and Smith 1995)

Quadro 1: Exemplo de escala de Likert.

SOBRE O ASSESSMENT - FERRAMENTA APLICADA:				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Autores (2024)

## 5.2 Comunicação

Nesta etapa os pesquisadores vão adotar duas formas de comunicação (divulgação), primeiramente postando a própria pesquisa em redes sociais (LinkedIn), direcionando a postagem para praticantes do terceiro setor, utilizando marcações específicas, buscando alcançar esse público, utilizando por exemplo as seguintes marcações: #terceirosetor, #gestãodeprojetospúblicos, #organizaçõessociais etc. E posteriormente, com base nos resultados dessa fase piloto com as 11 organizações selecionadas para essa pesquisa, será compilada todo o feedback dos usuários, que será incorporado para melhorar a usabilidade do método (artefato) e aumentar sua relevância prática. Iterações adicionais foram planejadas para garantir que o método final atenda às necessidades do Terceiro Setor de forma eficiente. Todos os acessos a este estudo e seus anexos, vão estar disponíveis em um drive do Google Drive, para que todos os praticantes possam se utilizar.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou desenvolver um método de mensuração da institucionalização de práticas de gestão de projetos no terceiro setor. A pesquisa aplicou uma abordagem de Design Science Research e Pesquisa-Ação para desenvolver uma integração entre teoria e prática, apresentando um modelo sistemático para a avaliação e o aprimoramento contínuo de como estão sendo realizadas as práticas de gerenciamento de projetos nesse setor.

Os resultados apontam que o artefato é uma ferramenta viável e eficaz para mensurar o que se sabe, e como estão as práticas de gerenciamento de projetos do terceiro setor, a partir da ótica dos especialistas (gerentes de projetos ou gestores de projetos públicos). O uso do artefato possibilitou uma análise preliminar, identificando áreas que necessitam de desenvolvimento e proporcionando feedback construtivo aos gerentes de projetos. Isso é evidenciado pelo feedback positivo recebido durante a etapa de demonstração.

A avaliação por meio da escala Likert ressaltou a facilidade de uso, eficiência, generalidade e operacionalidade do artefato, com os participantes relatando melhorias significativas na compreensão das barreiras para institucionalização das práticas de gerenciamento de projetos. Esses resultados são um indicativo de que o artefato não apenas assessora o estado atual da institucionalização das práticas de gerenciamento de projetos, mas também contribui para o desenvolvimento das habilidades dos líderes.

Este estudo contribui na adaptação e validação do artefato para organizações que gerenciam projetos do terceiro setor, oferecendo uma ferramenta prática de avaliação que permite aos gerentes de projeto perceberem o quanto os projetos que eles trabalham estão institucionalizados e o quanto eles conhecem sobre as melhores práticas de gerenciamento de projetos a partir do principal guia de práticas do mercado.

Utilizando o método Design Science Research (DSR), a pesquisa conecta teoria e prática, reforçando a importância da institucionalização para as organizações a navearem efetivamente em mercados dinâmicos e regulados. Este estudo não só contribui para institucionalização das práticas de gerenciamento de projetos, mas também serve como método para futuras pesquisas focadas em criar soluções práticas que atendam às necessidades específicas de diferentes setores.

O estudo conta com uma amostra restrita a gerentes de projetos do terceiro setor, não sendo possível, dessa forma, a generalização dos resultados para outros setores ou culturas. Para além disso, a dependência de autoavaliações para medir a institucionalização das práticas de gerenciamento de projetos pode introduzir viés, uma vez que os participantes podem responder de maneira socialmente desejável ou superestimar suas habilidades. Outro fator relevante é a ausência de um grupo de controle ou um design experimental comparativo, que restringe a capacidade de estabelecer relações causais firmes entre o uso do artefato e as melhorias observadas.

Pesquisas futuras poderiam explorar a aplicação do método em organizações de outras cidades, ou aumentar a amostra de organizações na própria cidade. Outra oportunidade de pesquisa relevante, seria incluir avaliações de múltiplas fontes, como feedback de subordinados e colegas, essa ação ajudaria a mitigar o viés de autoavaliação e fornecer uma imagem mais completa da institucionalização de práticas de gerenciamento de projetos.

## REFERÊNCIAS

- Ali, U., & Kidd, C. (2014). Barriers to effective configuration management application in a project context: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 32, 508-518. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2013.06.005>.
- Alves, M. A. (2004). O Conceito de Sociedade Civil: Em Busca de uma Repolitização. *Organizações & Sociedade*. Bahia, 11, 141-154.
- Bach-Mortensen, A., Lange, B., & Montgomery, P. (2018). Barriers and facilitators to implementing evidence-based interventions among third sector organisations: a systematic review. *Implementation Science : IS*, 13. <https://doi.org/10.1186/s13012-018-0789-7>.
- Biesenthal, C., Clegg, S., Mahalingam, A., & Sankaran, S. (2018). Applying institutional theories to managing megaprojects. *International Journal of Project Management*, 36, 43-54. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2017.06.006>.
- Borges, C. N., & Costa Filho, B. D. (2010). Terceiro setor e gerenciamento de projetos: análise de uma ferramenta estratégica. *Anais, XIII SEMEAD*, 1-12.
- Czahajda, R. (2018). Project Management Practices in Polish Nonprofit Organisations. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-9993-7\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-319-9993-7_32).
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, 33, 650-663. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2014.09.006>.
- Gregor, S., & Hevner, A. R. (2013). Positioning and presenting design science research for maximum impact. *MIS quarterly*, 337-355.
- Hevner, AR (2007). Uma visão de três ciclos da pesquisa em ciência do design. *Jornal escandinavo de sistemas de informação*, 19 (2), 4.
- Kadefors, A. (1995). Institutions in building projects: Implications for flexibility and change. *Scandinavian Journal of Management*, 11, 395-408. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00017-P](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00017-P).
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.

Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A., & Antunes Júnior, J. A. V. (2013). Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gestão & produção*, 20, 741-761.

Lacruz, A. (2014). Gestão de projetos no terceiro setor (Vol. 1). Elsevier Brasil.

Lisboa, S., Diehl, C., Benin, M., Marquezan, L., & Pessin, R. (2023). Barriers to Balanced Scorecard institutionalization in a brazilian army unity. *Revista de Administração da UFSM*. <https://doi.org/10.5902/1983465984343>.

Loo, R. (2002). Working towards best practices in project management. *International Journal of Project Management*, 20, 93-98. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00042-9).

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Miković, R., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V., & Todorović, M. (2020). The integration of social capital and knowledge management – The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. *International Journal of Project Management*, 38, 515-533. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.006>.

Montes-Guerra, M. I.; De-Miguel, A. R.; Pérez-Ezcurdia, M. A.; Ramos, F. N.; Díez-Silva, H. M. (2015). Project Management in Development Cooperation. Non-Governmental Organizations. *Innovar*, 25 (56), 53-67. doi: 10.15446/innovar.v25n56.48989

Morris, P., & Geraldi, J. (2011). Managing the Institutional Context for Projects. *Project Management Journal*, 42, 20 - 32. <https://doi.org/10.1002/pmj.20271>.

Moutinho, J. D. A., & Rabechini, R. (2020). Gestão de projetos no contexto público: mapeamento do campo de investigação. *Revista de Administração Pública*, 54(5), 1260-1285.

Nemoto, M. C. O., Silva, D. A., & Pinochet, L. H. C. (2018). Avaliação de aplicações das boas práticas na gestão de projetos sociais para instituições do terceiro setor. *Gestão e Projetos: GeP*, 9(3), 67-80.

Pereira, JM (2010). Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais. In *Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais* (pp. 263-263).

Pimentel, M., Filippo, D., & Santoro, F. M. (2019). Design Science Research: fazendo pesquisas científicas rigorosas atreladas ao desenvolvimento de artefatos computacionais projetados para a educação. *Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação: Concepção da Pesquisa*. Porto Alegre: SBC.

PMI (Project Management Institute). (2008). *Metodologia de Gerenciamento de Projetos no terceiro Setor – Uma estratégia para a condução de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.

Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities. Sage Publications.

Singh, S., Misra, S., & Kumar, S. (2019). Critical Barriers to PLM Institutionalization in Manufacturing Organizations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68, 1436-1448. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2911574>.

Terlizzi, M., Meirelles, F., & Moraes, H. (2016). Barriers to the use of an IT Project Management Methodology in a large financial institution. *International Journal of Project Management*, 34, 467-479. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2015.12.005>.

Thakhathi, A., le Roux, C., & Davis, A. (2019). Sustainability leaders' influencing strategies for institutionalising organisational change towards corporate sustainability: A strategy-as-practice perspective. *Journal of Change Management*, 19(4), 246-265.

Turner, R., & Ledwith, A. (2018). Project Management in Small to Medium-Sized Enterprises: Fitting the Practices to the Needs of the Firm to Deliver Benefit. *Journal of Small Business Management*, 56, 475 - 493. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12265>.

## APÊNDICE A – ASSESSMENT DO MÉTODO #SOU INSTITUCIONALIZADO

Link do Assessment: <https://forms.gle/KSF2pisXu9LXXKc3A>





## APÊNDICE B – ESCALA LIKERT COM AS RESPOSTAS EM ADERÊNCIA AOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.					
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A ferramenta foi fácil de usar e entender (Facilidade de Uso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acredita que essa ferramenta pode ser utilizada para mensurar a institucionalização das práticas de gestão de projetos do terceiro setor (Eficiência)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que essa ferramenta possa ser replicada para projetos e praticantes do terceiro setor em qualquer outro município (Generalidade)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ferramenta foi de fácil operação (Operacionalidade)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>