

# **GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO TERCEIRO SETOR: ADEQUABILIDADE DO GUIA PMBOK A UMA FUNDAÇÃO DE APOIO À UNIVERSIDADE PÚBLICA**

*João Victor Marques Diniz da Silva, Layon Carlos Cezar. Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor: adequabilidade do Guia PMBOK a uma fundação de apoio à universidade pública. Revista Ciência Dinâmica, vol. 13, núm. 2, 2022. Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga.*

**CIÊNCIA DINÂMICA – Revista Científica Eletrônica  
FACULDADE DINÂMICA DO VALE DO PIRANGA**

22<sup>a</sup> Edição 2022 | Ano XIII – nº 2 | ISSN – 2176-6509

**DOI: 10.4322/2176-6509.2022.030**

2º semestre de 2022

---

## ***Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor: adequabilidade do Guia PMBOK a uma fundação de apoio à universidade pública***

### ***Project Management in the Third Sector: suitability of the pmbok guide to a public university support foundation***

João Victor Marques Diniz da Silva<sup>1</sup>, Layon Carlos Cezar<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Bacharel em Cooperativismo. Universidade Federal de Viçosa.

<sup>2</sup>Professor Adjunto do Departamento de Administração e Contabilidade. Universidade Federal de Viçosa.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2062-4593>

\*Autor correspondente: [layon.cezar@ufv.br](mailto:layon.cezar@ufv.br)

### **Resumo**

O objetivo deste trabalho é analisar a utilização das estratégias de gerenciamento de projetos fundamentadas no Guia PMBOK, pela Fundação Artística, Cultural e de Educação para a Cidadania de Viçosa-MG (FACEV). Como procedimentos metodológicos foi conduzida uma pesquisa quantitativa e qualitativa, fundamentada em um estudo de caso, a partir de pesquisa documental com 126 projetos vigentes da FACEV, analisados a partir de estatística descritiva. Os principais resultados apontam a presença expressiva de áreas como Gerenciamento de Custos e Recursos e a presença restrita de áreas como o Gerenciamento das Comunicações e Risco. Conclui-se que a natureza das atividades e as demandas requisitadas por uma fundação de apoio à universidade pode levá-la a priorizar certas áreas de conhecimento do Guia PMBOK, visando entregar o melhor resultado possível às partes interessadas.

**Palavras-chave:** *Gestão de Projetos; PMBOK; Fundação de Apoio; Terceiro Setor.*

### **Abstract**

The objective of this paper is to analyze the use of project management strategies based on the PMBOK by the Fundação Artística, Cultural e de Educação para a Cidadania de Viçosa-MG (FACEV). As methodological procedures was conducted a quantitative and qualitative research, based on a case study, from documentary research with 126 current projects of FACEV, analyzed from descriptive statistics. The main results point to the expressive presence of areas such as Cost and Resource Management and the restricted presence of areas such as Communication and Risk Management. The conclusion is that the nature of the activities and the demands required by a university support foundation may lead it to prioritize certain knowledge areas of the PMBOK Guide, aiming to deliver the best possible result to stakeholders.

**Keywords:** *Project Management; PMBOK; Support Foundation; Third Sector.*

## INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil, além de proporcionarem ensino superior à população brasileira, também são demandadas por empresas, pelo setor público e pela sociedade em geral, como fornecedoras de conhecimento e de atuações específicas. Tais demandas podem ser identificadas por meio das atividades de pesquisa, ensino e extensão que se desenvolvem por meio de diferentes projetos (INOCÊNCIO, 2017).

Em um cenário de cada vez mais cortes de verbas nas universidades públicas, chegando em 2021 com um orçamento 37% menor do que 2010, corrigido pela inflação, os projetos de pesquisa, cultura, artes e educação ficam em segundo plano, chegando a afetar mais de 70 mil pesquisas em todo o território nacional (OLIVEIRA, 2021). Por isso, as buscas pela melhor forma de gerenciar os projetos desenvolvidos pelas universidades públicas são fundamentais para a viabilidade dos mesmos, evitando assim desperdício de tempo, recursos e esforços.

Nesse sentido, como forma de executar o seu trabalho da melhor maneira possível, as IFES formalizam parcerias com as fundações de apoio. Tais ações são amparadas pelo artigo 1º da Lei 8.958/1994, para realizarem suas atividades de pesquisa e de extensão (BRASIL, 1994). Além do mais, o artigo 2º da mesma Lei exige que tais organizações sejam formalizadas como entidades não governamentais sem fins lucrativos e estejam de acordo com o Código Civil Brasileiro (INOCÊNCIO, 2017).

A atuação das de tais organizações está voltada para a parte administrativa e burocrática dos projetos desenvolvidos pelas universidades, para que assim, os professores e acadêmicos consigam se concentrar na execução e desenvolvam cada vez mais a parte acadêmica. Por isso, o fomento, a elaboração e a gestão de projetos tornam-se parte do trabalho de tais organizações, visto que essas são essenciais para a estruturação e viabilização deles. Em decorrência de tais fatos, explica-se a complexidade envolvida no ambiente das fundações de apoio, visto que elas desenvolvem trabalhos de diversas origens e em diferentes áreas (CARVALHO; BARBALHO, 2014).

Em face desse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar as estratégias de gerenciamento de projetos, fundamentadas pelo *guia Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), utilizadas por uma fundação de apoio à universidade. Considerando que, normalmente, os projetos seguem metodologias próprias, o guia PMBOK representa um conjunto de boas práticas, universalmente difundidas, visto como um parâmetro para projetos de excelência (VALLE *et al.*, 2014). Pressupõe-se que quanto mais próximo à fundação de apoio estiver das práticas preconizadas pelo guia em cada área de conhecimento, maiores as possibilidades de sucesso na implementação das ações dos projetos.

Assim, para a condução do presente trabalho, foi desenvolvido um estudo de caráter qualitativo na Fundação Artística, Cultural e de Educação para a Cidadania de Viçosa (FACEV), vinculada à Universidade Federal de Viçosa (UFV). Foi considerado na análise os projetos vigentes da fundação até o primeiro semestre do ano de 2022.

Tal estudo justifica-se uma vez que é pertinente a adoção da metodologia do PMBOK por diferentes instituições (LACRUZ, 2014), visto que a profissionalização na gestão de projetos tem se tornado um meio para equilibrar o que é planejado, com o que é executado e efetivamente entregue. Considerando que as fundações de apoio são impactadas fortemente pelos movimentos orçamentários federais das universidades, averiguar quais áreas e estratégias vem sendo preconizadas em sua forma de atuação, faz-se necessário para evitar desperdício de recursos em suas distintas formas.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Nessa seção são discutidos os papéis atribuídos às fundações de apoio, bem como a importância das mesmas para a gestão de projetos. Sequencialmente, discutem-se os delineamentos conceituais de projetos, bem como a definição de estratégias e áreas desenvolvidas a partir do Guia PMBOK.

### **As fundações de apoio às universidades públicas e seus múltiplos papéis**

A sociedade brasileira é um sistema complexo e cheio de nuances dividida em três setores sociopolíticos classificados como primeiro, segundo e terceiro setor. O estado representa o primeiro setor, as empresas privadas representando o segundo setor, e as organizações sem fins lucrativos representando o terceiro setor (SILVA, 2015). Assim, é possível dividir a sociedade nos papéis que cada segmento consegue desempenhar. Nesse sentido, Campos *et al.* (2015) mencionam que o terceiro setor é formado pela atuação da sociedade, trabalhando nos locais onde o estado como poder público e as empresas como poder privado não conseguem chegar.

De acordo com Andrade (2002, p.12) o terceiro setor pode ser entendido "como aquele que representa o conjunto de iniciativas da sociedade civil organizada, com base na ação voluntária, sem fins lucrativos, e que visa ao desenvolvimento social". Ou seja, o terceiro setor atua onde a sociedade consegue se organizar para resolver as lacunas deixadas pelo governo e as mazelas geradas pelo setor privado.

Como exemplo de entidades que constituem o terceiro setor existem as organizações não governamentais (ONGs), as associações, as fundações, os partidos políticos, as organizações religiosas, e as empresas individuais de responsabilidade limitada (SILVA, 2015). Essas organizações trabalham para complementar as atividades que os setores público e privado exercem, de modo a gerar o bem comum na sociedade. Tal realidade pode ser bem observada no caso das IFES que mediante contratos e convênios formalizam parcerias com as fundações de apoio, para que assim, juntas, possam contribuir para o desenvolvimento da sociedade (CAMPOS, *et al.*, 2015).

Presente no terceiro setor, as fundações de apoio às universidades públicas, podem ser definidas como:

(...) instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das instituições federais de ensino superior (IFES) e também das instituições de pesquisa (BRASIL, 2022).

Dessa forma, as instituições atuam cedendo suporte às universidades para prestar serviço à comunidade acadêmica e à sociedade de forma geral.

Mediante o exposto, Carvalho e Barbalho (2014) apontam que as fundações de apoio têm o trabalho de facilitar a burocracia universitária e encurtam os caminhos

administrativos, sendo o seu objetivo proporcionar eficiência e agilidade nos processos administrativos necessários para projetos de pesquisa realizados por universidades, em parceria com empresas privadas ou agências públicas de fomento.

De forma análoga, Campos *et al.* (2015) também ressaltam que, dentre os vários serviços prestados pela fundação de apoio é pertinente citar o auxílio administrativo e financeiro, vistos como instrumentos vitais para desenvolver o serviço de forma mais ágil e flexível. Essas características fazem parte da essência das fundações de apoio, assim como o auxílio nos projetos desenvolvidos pelos professores universitários. Esse auxílio se torna fundamental, para que os mesmos consigam se concentrar no desenvolvimento dos projetos, deixando por conta das fundações a parte burocrática e administrativa.

### **As estratégias e áreas de conhecimento do PMBOK**

Todo e qualquer projeto desenvolvido por uma organização segue, minimamente, alguma estrutura lógica. A busca das melhores estruturas, práticas e formas de acompanhamento dos resultados tem guiado alguns órgãos a implementarem metodologias próprias que permitam desenvolver boas práticas que garantam uma estrutura mais robusta para os projetos. Conforme apontado por Nascimento *et al.* (2014), quanto mais essas práticas estiverem institucionalizadas, maior é o grau de maturidade no gerenciamento de projetos pelas organizações.

Segundo o Project Management Institute (PMI, 2017) um projeto pode ser definido como:

(...) um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade único e verificável que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto. As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis. (PMI, 2017, p.4)

Assim sendo, o gerenciamento de projetos representa a realização de forma efetiva,

da aplicação de conhecimentos, técnicas e habilidades dos gestores no trabalho realizado durante o período de vigência do projeto (CARVALHO; BARBALHO, 2014).

De acordo com Valle *et al.* (2014), a gestão de projetos pode ser compreendida como a organização, por projetos, que uma instituição faz das demandas existentes. Assim, as fundações de apoio fazem a gestão administrativa e financeira dos projetos desenvolvidos pelas universidades, considerando que eles são assim caracterizados, dada a natureza de esforço temporário empreendido em um tempo inicial e final estipulado, contando com um volume específico e determinado de recursos.

O PMI é a instituição que idealizou e criou, no ano de 1996, o Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge* ou Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos). Tal guia é a documentação que padroniza os termos e as práticas aconselhadas no desenvolvimento da gestão de projetos, abordando todas as entradas, processos, metodologias e técnicas que podem ser utilizadas como referência (CARVALHO; BARBALHO, 2014). A instituição também certifica os profissionais que são reconhecidos pelo seu conhecimento e aplicação do guia PMBOK, reconhecidos principalmente com a certificação de *Project Management Professional* (PMP) (BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012).

Com isso, pode-se compreender o objetivo do guia PMBOK como sendo:

Identificar o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática. “Identificar” significa fornecer uma visão geral, e não uma descrição completa. “Amplamente reconhecido” significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo e que existe consenso geral em relação ao seu valor e sua utilidade. “Boa prática” significa que existe acordo geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos diferentes (VALLE et al., 2014, p. 38).

Assim, o guia ajuda as organizações e os gestores a terem uma base para conseguirem aplicar as técnicas de gerenciamento de projetos de acordo com a realidade das suas organizações.

Desde 1996 o guia vem sendo atualizado, incorporando ou aperfeiçoando áreas e processos a cada quatro anos. A última edição estruturada dessa forma é a 6ª, de 2017. Essa edição conta com um documento de 756 páginas, 10 áreas de conhecimento e 49 processos. Em 2021, foi lançada a 7ª edição, porém adotando 8 domínios de performance e 12 princípios de

gerenciamento. Como esta última edição é radicalmente diferente das demais e ainda pouco conhecida no Brasil, para os fins dessa pesquisa foram adotadas as 10 áreas da 6ª edição. Tais áreas e sua definição conforme o PMI (2017) está disposto no Quadro 1.

Quadro 1. Áreas de conhecimento do Guia PMBOK

Área	Definição
<i>Gerenciamento de integração</i>	A primeira fase de integração é sobre o conhecimento e as atividades necessárias para começar os projetos, ou seja, identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os processos do gerenciamento do projeto.
<i>Gerenciamento de escopo</i>	A segunda fase do escopo é a principal fase do planejamento do projeto, na qual se define o que é necessário fazer para se chegar ao resultado esperado. Isso envolve deixar claro que apenas o que for necessário será feito e o que não for trivial ao projeto será descartado.
<i>Gerenciamento de cronograma</i>	A terceira fase de gerenciamento do cronograma está relacionada a organização das atividades em detrimento do tempo, para que sejam alcançados os objetivos do projeto no tempo necessário. Por isso o guia PMBOK utiliza o termo “cronograma” para realizar essa gestão.
<i>Gerenciamento de custo</i>	A quarta fase referente aos custos do projeto é utilizada para que no final do projeto o valor gasto chegue o mais próximo do planejado. Por isso, nessa fase são realizados os processos de planejamento, estimativa, orçamento e controle dos gastos do projeto.
<i>Gerenciamento de Qualidade</i>	A quinta fase com foco no gerenciamento da qualidade objetiva garantir a qualidade do produto ou serviço entregue pela organização. Para isso, os processos utilizados são os de definição de padrão de qualidade e vistoria dos processos, para que ocorra a garantia desse padrão e evite erros.
<i>Gerenciamento de Recursos</i>	A sexta fase com foco nos recursos na qual pretende coordenar e gerenciar as pessoas que vão compor a equipe do projeto, para que essas pessoas trabalhem da melhor forma possível a alcançar os objetivos do projeto.
<i>Gerenciamento da Comunicação</i>	A sétima área de gerenciamento da comunicação objetiva certificar que todas as informações necessárias para o desenvolvimento do projeto sejam geradas, coletadas, disseminadas, armazenadas e cheguem ao seu devido destino final.
<i>Gerenciamento dos Riscos</i>	A oitava fase referente aos riscos que um projeto pode ter, trata de uma situação hipotética em que se planeja para que os eventos positivos continuem ocorrendo e que os eventos negativos sejam reduzidos. Assim, são realizados processos de planejar, identificar, analisar, planejar as respostas ao problema e monitorar e controlar os riscos.
<i>Gerenciamento de Aquisições</i>	A nona fase do guia PMBOK é relacionada ao gerenciamento de aquisição que tem por objetivo adquirir ou comprar os produtos, serviços ou resultados necessários para o desenvolvimento do projeto, sendo esses externos à equipe do projeto. Dessa forma, os processos utilizados pelo gerenciamento de aquisição são o gerenciamento de contratos e fornecedores, pagamentos e entregas.
<i>Gerenciamento das Partes Interessadas</i>	A décima e última área do guia trata do gerenciamento das partes interessadas no projeto, que utiliza estratégias de identificação, planejamento, engajamento e gerenciamento dos stakeholders para conseguir aumentar o suporte oferecido por eles.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em PMI (2017).



Cada uma das áreas apresentadas no Quadro 1 conta com processos específicos. Cada processo conta com um grupo de entradas, ferramentas e técnicas e saídas esperadas.

Ao passo que tais áreas estão alinhadas e são traduzidas em entregas (saídas) específicas, os projetos têm maiores probabilidades de sucesso. Papke-Shields, Beise e Quan (2010), em um estudo realizado com organizações londrinas, constataram que as organizações estudadas tiveram um alto nível de uso das estratégias de Cronograma, Escopo e Custo; mediano nível em Integração, Recursos e Aquisição e; um baixo nível do uso de estratégias de Comunicação, Qualidade e Risco. Em contrapartida, Mangelli (2013), estudando organizações brasileiras, observou que as organizações não tiveram um alto nível em nenhuma das áreas; tiveram uso moderado em Integração, Escopo, Cronograma e Aquisição e; um baixo nível do uso do Gerenciamento de Custo, Qualidade, Recursos, Comunicação e Risco.

Como os estudos supracitados se fundamentaram em organizações com finalidades lucrativas e uma considerável parte da produção científica nacional também se apoia em investigações realizadas neste tipo de organizações ou em organizações públicas, as pesquisas em organizações do terceiro setor se fazem necessárias. Conforme apontado por Lacruz (2014), há uma necessidade de apresentação das práticas, metodologias e técnicas utilizadas pela gestão de projetos no terceiro setor, para que se possa diminuir a distância de literatura entre tais temas. De forma complementar, Nemoto, Silva e Pinochet (2018) enfatizam que o uso de variadas metodologias de gestão de projetos pelo terceiro setor é preocupação dos principais órgãos mundiais voltados para certificações, visto que muitos desses projetos são mal compreendidos por adotarem forçosamente metodologias não adequadas às particularidades das organizações.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo pode ser classificado quanto à sua abordagem como uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Em relação aos objetivos, a mesma é classificada como de pesquisa descritiva na qual busca-se medir as características descritas sobre o gerenciamento de projetos da FACEV. Quanto aos procedimentos, a pesquisa é classificada como pesquisa documental, conduzida a partir de um estudo de caso, visando aprofundar os conhecimentos a respeito da fundação FACEV, trazendo luz às especificidades deste universo particular (GIL, 2002).

A coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi realizada por meio de análise documental dos projetos ativos da FACEV até o primeiro semestre de 2022. A classificação de tais documentos foi possível, a partir da utilização de um roteiro estruturado de natureza quantitativa, elaborado com base nos estudos de Papke-Shields, Beise e Quan (2010) e adaptado à sexta versão do PMBOK. Tal instrumento mede a utilização das práticas de gerenciamento de projetos, de acordo com as dez áreas de gerenciamento do guia PMBOK 6ª edição, lançado em 2017. Para isso, o questionário utiliza da escala em que 1 é considerado presente na utilização da estratégia e 0 é considerado ausente na utilização da estratégia.

Cabe salientar que a coleta de dados se tornou possível, visto que o autor deste estudo ocupava o cargo de estagiário da FACEV no período de realização do estudo e obteve autorização prévia, para coleta dos mesmos, que ocorreu no mês de junho de 2022. Nesse momento, a instituição contava com 263 projetos ativos no seu catálogo, e ao fazer um cálculo de amostra considerando essa população, um erro de amostra de 5%, nível de confiança de 95%, o número ideal foi de 128 projetos. Assim, após a coleta, os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, realizadas no *software* Microsoft Excel. Foi desenvolvida uma matriz com cada área do PMBOK e cada processo ligado à área. Cada projeto foi analisado individualmente e se o mesmo apresentasse o processo daquela área ele recebia o valor 1 e, em caso negativo, 0. Ao final realizou-se a contagem de ocorrência de cada processo em cada área (valor absoluto) e posteriormente calculou-se o valor percentual.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção apresenta-se inicialmente uma breve contextualização histórica da Fundação FACEV e, posteriormente, as áreas do PMBOK identificadas na fundação. Sequencialmente são discutidas as principais descobertas, à luz do referencial teórico apresentado.

### A Fundação FACEV

Fundada em 9 de março de 1998, a FACEV foi instituída com o objetivo principal

de auxiliar com êxito e responsabilidade a gestão administrativa e financeira dos contratos e projetos executados pela UFV aprovados para as áreas de cultura, pesquisa, extensão e ensino. No ano de 2022, com mais de 20 anos de experiência, a FACEV trabalha para atender ao terceiro setor. Dado que, pela sua natureza jurídica de direito privado, instituída como uma fundação de apoio, a FACEV está apta a atender também outras organizações que tenham por objetivo contribuir com a cultura, ensino e extensão (FACEV, 2022). Diante disso, a instituição apresenta como missão, visão e valores:

Missão: Prestar os serviços de apoio logístico, administrativo e financeiro aos projetos, além de difundir as experiências, o conhecimento e a tecnologia produzida na UFV e em outras entidades apoiadas, por meio da eficaz e ágil gestão, bem como contribuir para o desenvolvimento cultural e artístico da sociedade. Visão: Ser excelência e referência como fundação de apoio, viabilizando a cultura e a inovação tecnológica, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Valores: Transparência, integridade, ética, comprometimento e dedicação. Trabalho em equipe atuando sempre em colegiado (FACEV, 2022).

Nessas diretrizes, a FACEV trabalha para ofertar maior eficiência e facilidade na gestão de projetos, cursos, eventos (como por exemplo: shows, teatros, rodas de conversas, arte, cultura, lazer, música e outras formas artísticas). Além de ofertar serviços na área de captação de recursos para obtenção de verba a projetos universitários, apoio em compras, licitações e importações e apoio nos eventos.

Para o melhor desempenho do trabalho, a FACEV oferece estrutura focada na gestão de projetos na qual possui setor exclusivo para essa área, que conta com equipe de quatro membros, uma superintendente, duas gestoras de projetos e uma estagiária, todas trabalhando para atender da melhor forma possível os coordenadores de cada projeto. Além desse setor, a fundação instituiu em 2022, um Setor de Compras e Licitações para desempenhar de forma exclusiva esse serviço e auxiliar o Setor de Projetos, contando com dois membros na equipe, um responsável pela parte de compras, e outro pelas licitações. Ainda, o setor conta com a Subcoordenadoria de Captação de Recursos que é coordenada pela Superintendente de Projetos e tem à disposição um estagiário.

O trabalho de auxílio ao professor(a) coordenador(a) do projeto abrange o suporte ao desenvolvimento do projeto que tem início desde o termo de abertura do projeto (TAP) até

o encerramento do mesmo. Durante esse período são desenvolvidas as seguintes atividades: o controle, o planejamento, as contratações, o encerramento e a prestação de contas, tendo assim, envolvimento em todas as fases. Também é ofertado o apoio no processo de compras de bens e serviços tanto nacionais quanto internacionais. Outro ponto está voltado para a captação de recursos na busca e submissão de editais e chamadas públicas para viabilidade dos projetos. Além disso é concedido apoio na realização de eventos, trabalhando para redução dos custos, para a captação de recursos e parcerias para eventos, divulgação do evento e publicação de materiais como livros de palestras, anais e resumos. A fundação oferece também suporte jurídico, proveniente de assessoria jurídica especializada, que auxilia na agilidade dos processos e tomada de decisões acerca dos trâmites da instituição apoiada e autorizada, ajudando assim, a reduzir o tempo despendido entre a elaboração, aprovação, execução e encerramento (FACEV, 2022).

Como forma de assegurar a comunicação com os coordenadores do projeto e amparar o trabalho desenvolvido pelos gestores de projetos da FACEV, a fundação utiliza o Sistema Conveniar que é uma ferramenta de gestão específica para gerenciamento de projetos. A partir desse sistema de informação é possível acompanhar em tempo real questões como extrato bancário e pedidos de compras, além da possibilidade de organização de eventos e outras demandas específicas de cada projeto.

### **Áreas do PMBOK identificadas na FACEV**

Inicialmente cabe destacar que a amostra de projetos analisada, conta com pelo menos um projeto de cada tipo em que a fundação trabalha, sendo eles: 1) Projetos de Pesquisas Científicas; 2) Projetos de Ensino; 3) Projetos de Extensão; 4) Projetos de Desenvolvimento

Institucional; 5) Projetos de Inovação e; 6) Projetos relacionados a cursos ou eventos. Porém, é válido destacar que mesmo que a fundação trabalhe com diversos tipos de projetos, todos eles são geridos da mesma forma e obtêm o mesmo modelo de Plano de Trabalho para se iniciar o projeto. Assim, o tipo de projeto não interferiu na análise realizada.

Em relação *ao Gerenciamento da Integração*, foi possível notar a presença de instrumentos prontamente utilizados, como é o caso do Termo de Abertura dos Projetos (TAP)

em que todos apresentaram essa documentação. Outros pontos bem estruturados são os de Gerenciamento do Trabalho e o de Encerramento de Projeto, utilizados, respectivamente, em 87,5% e 90,6% dos projetos. Porém, existem pontos que ainda podem ser melhorados como por exemplo o Gerenciamento do Conhecimento do Projeto, o Plano de Gerenciamento do Projeto e o Monitoramento e Controle dos Projetos que estão presentes na faixa entre 20% e 30% dos projetos, como apresentado na Tabela 1:

Tabela 1. Área de Gerenciamento da Integração.

Processos de Integração	Valor Absoluto	Valor Percentual
Termo de abertura do projeto	128	100,00%
Plano de gerenciamento do projeto	32	25,00%
Gerenciamento do trabalho	112	87,50%
Gerenciamento do conhecimento do projeto	30	23,44%
Monitoramento e controle do projeto	38	29,69%
Realização do controle integrando as mudanças	2	1,56%
Encerramento do projeto	116	90,63%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

O único quesito que apresentou desempenho bem abaixo foi o de Realização do Controle Integrado das Mudanças, que quase não estiveram presente nos projetos. Isso pode ser notado pelo fato de que no próprio formulário modelo de Plano de Projeto que a fundação utiliza como base dos projetos, não possui disponível nenhum campo onde esse controle é tratado.

Ao analisar os resultados da área de *Gerenciamento de Escopo* é possível notar que é uma área com pontos estruturados, na qual o Planejamento do Escopo a sua definição e validação são pontos presentes na maioria dos projetos da fundação. O que pode ser melhorado é a Coleta dos Requisitos e Controle do Escopo, que conta com 22% e 14%, respectivamente. Mas o que realmente é insuficiente é a criação do EAP (Estrutura Analítica do Projeto), pois essa prática não está presente nos projetos da fundação, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Área de Gerenciamento de Escopo

Processos de Escopo	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento do Escopo	125	97,66%
Coletar os requisitos	29	22,66%
Definir o Escopo	118	92,19%
Criar a EAP (Estrutura Analítica do Projeto)	1	0,78%
Validar o Escopo	102	79,69%
Controlar o Escopo	18	14,06%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Em relação ao *Gerenciamento do Cronograma*, nota-se pontos bem estruturados nos projetos da fundação, dada a frequência alta com relação aos tópicos. Conforme apontado na Tabela 3, mais de 60% dos projetos têm um Planejamento do Gerenciamento do Cronograma, quase 80% apresentam as atividades bem definidas e, 70% aproximadamente conta com a sequência das atividades estabelecidas.

Tabela 3. Área de Gerenciamento do Cronograma.

Processos de Cronograma	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento do Cronograma	77	60,16%
Definir as Atividades	100	78,13%
Sequenciar as Atividades	89	69,53%
Estimar as Durações das Atividades	72	56,25%
Desenvolver o Cronograma	66	51,56%
Controlar o Cronograma	7	5,47%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Com relação a Estimativa da Duração das Atividades, a Tabela 3 revela que 56% dos projetos têm esse planejamento. De forma paralela, o Desenvolvimento do Cronograma está presente em 51,5% dos projetos. Tais pontos são encontrados dentro do modelo de projetos da FACEV nas partes de “cronograma de execução” e em “principais atividades”. Porém, o único fator que incipiente na gestão do cronograma foi a de Controle do Cronograma, visto que ele só esteve presente em algumas atualizações de documentos de sete projetos.

Sobre o *Gerenciamento de Custos*, os projetos são bem desenvolvidos nesse ponto, como apresentado na Tabela 4:

Tabela 4. Área de Gerenciamento de Custos

Processos de Custo	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento de Custos	117	91,41%
Estimular os Custos	119	92,97%
Determinar o Orçamento	113	88,28%
Controlar os Custos	20	15,63%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Como apresentado na Tabela 4, 91,4% dos projetos contam com um Planejamento de Custo estruturado; 92,97% dos projetos fizeram a Estimativa dos Custos e; 88,28% dos projetos Determinaram o Orçamento. Nota-se a partir desses dados uma maturidade nessas especificações de custos, indicando que isso possa ser primordial para aprovação dos mesmos.

Contudo, o único ponto que teve um rendimento menor foi o de Controle dos Custos (15, 63%), porém isso pode ser compreendido pela ausência de parte específica no modelo de projeto da fundação e pelo próprio trabalho desempenhado pela FACEV, visto que a fundação realiza a parte da gestão financeira do projeto, tirando assim esse trabalho do coordenador.

Em relação ao *Gerenciamento da Qualidade*, os projetos têm um bom Planejamento da Qualidade, o que é esperado, pois tal ponto é bem definido no modelo de projetos da FACEV na parte de “resultados esperados”. Esse quesito é observado e, 82,81% dos projetos, como apontado na Tabela 5:

Tabela 5. Área de Gerenciamento da Qualidade.

Processos de Qualidade	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento da Qualidade	106	82,81%
Gerenciar a Qualidade	17	13,28%
Controlar a Qualidade	18	14,06%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Entretanto, não é especificado em grande parte dos projetos como será atingida essa qualidade, por isso, os pontos de Gerenciamento e Controle da qualidade tem uma queda, chegando aproximadamente a 13% e 14%, respectivamente.

Ao analisar os resultados do *Gerenciamento de Recursos* é possível perceber a existência de processos mais e menos estruturados, conforme apresentado na Tabela 6:

Tabela 6. Área de Gerenciamento de Recursos

Processos de Recursos	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento de Recursos	103	80,47%
Estimar os recursos das atividades	112	87,50%
Adquirir Recursos	113	88,28%
Desenvolver a Equipe	55	42,97%
Gerenciar a Equipe	63	49,22%
Controlar os Recursos	19	14,84%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Em relação à parte estruturada é possível notar que 80,5% dos projetos têm um



Planejamento dos Recursos; 87,5% dos projetos têm uma Estimativa dos Recursos que serão necessários para o seu desenvolvimento e; 88,3% têm a Aquisição de Recursos estruturados, mantendo então média geral elevada. Assim, a parte de estruturação, de levantamento de pessoal necessário e de contratação de equipe são partes bem desenvolvidas nos projetos analisados.

Quanto à parte menos estruturada, a Tabela 6 revela que as informações específicas dos projetos voltados para Desenvolver, Gerenciar e Controlar, a equipe tem média mais baixa. Como apontado, aproximadamente 43% dos projetos têm especificado o Desenvolvimento da Equipe; quase metade dos projetos têm uma forma de Gerenciar a Equipe, mas o que realmente deixa um pouco a desejar é o Controle desses Recursos, visto que em que apenas 14,84% há uma disposição de planejamento para controle dos recursos.

Papke-Shields, Beise e Quan (2010, p.663) também observaram essa alta variação no Gerenciamento de recursos, na qual os autores dizem “embora haja variação entre as práticas em cada uma das áreas do conhecimento, o grau de variação é maior para a área de conhecimento de RH.” Assim, acredita-se que, com relação a essa área, o contraste se dá pelo fato de se ter maior ênfase na parte de planejamento e quando chega na parte do gerenciamento e controle o enfoque é menor. Desse modo, isso pode indicar excesso de planejamento dos recursos e falta de medidas de controle que limitam crescimento exacerbado dos gastos com recursos, embora isso não possa ser testado no presente trabalho.

Em relação ao *Gerenciamento da Comunicação* vemos que esse representa ponto falho no modelo de projetos da fundação, pois quase não é encontrado indícios nos projetos analisados. Conforme apresentado na Tabela 7:

Tabela 7. Área de Gerenciamento da Comunicação.

Processos de Comunicação	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento das Comunicações	1	0,78%
Gerenciar as Comunicações	5	3,91%
Monitorar as Comunicações	0	0,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Os dados presentes na Tabela 7 revelam o quanto a comunicação dos projetos ainda necessita ser trabalhada na gestão de projetos. Tal situação pode ser ressaltada, principalmente na indicação de como as partes interessadas serão comunicadas. O que mais se destaca, mesmo assim, muito timidamente é o Gerenciamento das Comunicações, chegando a estar presente em apenas 5 projetos.

Com relação ao *Gerenciamento de Riscos* é possível notar que o único ponto que os projetos desenvolvidos na FACEV dispõem é a Identificação dos riscos, como apontado na Tabela 8:

Tabela 8. Área de Gerenciamento de Riscos.

Processos de Riscos	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento dos Riscos	0	0,00%
Identificar os riscos	85	66,41%
Realizar a análise qualitativa dos riscos	0	0,00%
Realizar a análise quantitativa dos riscos	0	0,00%
Planejar as respostas aos riscos	0	0,00%
Implementar respostas aos riscos	0	0,00%
Monitorar os riscos	0	0,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Tal situação pode ser explicada pelo fato do modelo de projeto utilizado pela FACEV ter uma parte destinada aos pontos favoráveis e aos pontos desfavoráveis que os projetos possuem. Mas nenhum dos projetos contam com algum ponto a mais, evidenciando que não foi feito um planejamento sobre os riscos levantados, como também nenhuma preocupação em relação às respostas aos riscos.

O *Gerenciamento de Aquisições* já é uma parte mais estruturada nos projetos da fundação, como apontado na Tabela 9:

Tabela 9. Área de Gerenciamento de Aquisições

Processos de Aquisições	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento dos das Aquisições	115	89,84%
Conduzir as Aquisições	22	17,19%
Controlar as Aquisições	15	11,72%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Observa-se na Tabela 9 que quase 90% dos projetos têm Planejamento do Gerenciamento das Aquisições. Pode-se fazer um comparativo desta relação com o Gerenciamento do Orçamento, visto que é possível relacionar a existência de um planejamento de orçamento bem estruturado a um planejamento das aquisições do projeto. Porém é possível notar que nos outros pontos relacionados a conduzir e controlar as aquisições, o valor percentual presente nos projetos já diminui. Todavia, atribui-se esse fato ao próprio trabalho desenvolvido pela FACEV que tem um setor especializado para as compras, conduzindo e controlando assim mais esse serviço.

Com relação ao *Gerenciamento das Partes Interessadas*, a Tabela 10 sinaliza que aproximadamente 67,2% dos projetos analisados têm a identificação clara destas e isso se dá pelo conjunto de públicos observados dentro do projeto.

Tabela 10. Área de Gerenciamento das Partes Interessadas.

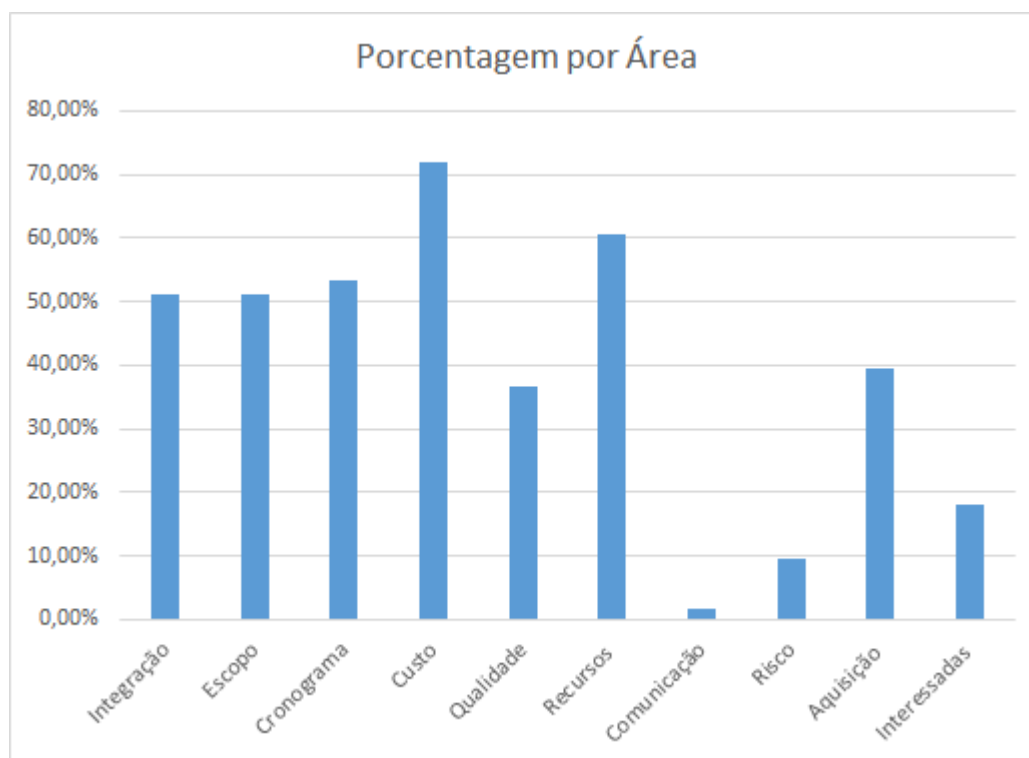
Processos de Partes Interessadas	Valor Absoluto	Valor Percentual
Identificar as partes interessadas	86	67,19%
Planejar o Engajamento das partes interessadas	5	3,91%
Gerenciar o Engajamento das partes interessadas	1	0,78%
Monitorar o Engajamento das partes interessadas	0	0,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Como em outras áreas de gerenciamento dos projetos, há apenas o levantamento de dados e não a especificação de um planejamento do que se pretende fazer com esses dados. Tal situação explica a queda nos percentuais de pontos como o Planejamento, Gerenciamento e Monitoramento das partes interessadas.

Nesse sentido, a FACEV possui áreas de conhecimento do PMBOK bens estruturadas, áreas medianas e áreas de atenção que não são muito utilizados nos projetos, como apresentado no Gráfico 1:

Gráfico 1. Porcentagem por Área de Conhecimento



Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Como observado no Gráfico 1, as áreas que mais atendem às diretrizes do PMBOK são: Gerenciamento de Custos e Gerenciamento de Recursos. De forma oposta, as áreas de Gerenciamento da Comunicação e Gerenciamento do Riscos representam áreas pouco

exploradas nos projetos gerenciados pela FACEV.

### Discussão

A partir dos dados apresentados é possível fazer um comparativo dos resultados gerais em relação ao grau de utilização das áreas de conhecimento do guia PMBOK utilizadas pela fundação FACEV, em comparação com os estudos de Papke-Shields, Beise e Quan (2010) e; Mangelli (2013).

Quadro 2. Comparação dos Resultados.

Estudos realizados	Áreas de Conhecimento do PMBOK		
	Grau Alto	Grau Médio	Grau Baixo
FACEV	Custos, Recursos	Escopo, Cronograma, Integração, Qualidade e Aquisição	Interessadas, Comunicação e Risco
Estudo de Papke-Shields; Beise e Quan (2010)	Cronograma, Escopo e Custos	Integração, Recursos e Aquisição	Comunicação, Qualidade e Risco
Estudo de Mangelli (2013)	-	Integração, Escopo, Cronograma e Aquisição	Custos, Qualidade, Recursos, Comunicação e Risco

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Para interpretação do Quadro 2 deve-se levar em consideração que para o estudo da FACEV foi apontado que um resultado alto está localizado acima de 60%, médio entre 60% e 35% e, baixo resultado menor que 35%. Tem-se dessa forma que os projetos analisados pelos Papke- Shields, Beise e Quan (2010) tiveram as práticas de Cronograma, Escopo e Custos com maior uso do guia. Já no caso da FACEV também se tem o conhecimento do Custo bem estruturado nos projetos da fundação.

Além de tal cenário, cabe destacar o Gerenciamento de Recursos, visto que esse ponto pode ser esclarecido pelo fato dos projetos serem desenvolvidos todos dentro de uma universidade, o que costuma envolver mais estudantes, professores e bolsistas. Esse resultado de alto nível do uso do gerenciamento de recursos humanos também foi encontrado por Zwikael e Globerson (2004), que encontraram nessa área um dos destaques na parte de planejamento, como foi o caso da FACEV.

Em contrapartida, o Escopo e o Gerenciamento do Cronograma na fundação ficaram com o uso moderado nos projetos, junto com as áreas de Integração e Aquisição. Tal cenário se assemelha aos resultados de Papke-Shields, Beise e Quan (2010). Os autores constataram o uso moderado das práticas de integração, recursos e aquisição, nos projetos analisados. Essa constatação também tem relação com o estudo de Mangelli (2013) que teve a Integração, Escopo, Cronograma e Aquisição com uso moderado. Assim, é possível notar um paralelo entre o uso moderado dessas práticas tanto nos projetos da fundação quanto nos projetos das empresas estudadas pelos autores.

Fica nítido, portanto, para Mangelli (2013), Papke-Shields, Beise e Quan (2010) e para os projetos da fundação que as práticas do guia PMBOK estão sendo utilizadas. Entretanto, essa utilização não está ocorrendo de forma homogênea, visto que se nota áreas muito bem estruturadas e outras que ainda são negligenciadas. Nemoto, Silva e Pinochet (2018) já apontaram isso em suas investigações, defendendo que a natureza e as operações realizadas por distintas organizações, podem levá-las a valorizarem certas áreas em detrimento de tudo o que é preconizado pelas boas práticas do guia. Lacruz (2014) por sua vez, enfatiza que o normativo teórico é um ponto de partida para as organizações mas que só faz sentido, à medida que as complexidades são enfrentadas e as adaptações são realizadas. Dessa maneira, este estudo auxilia os gestores de projetos a terem conhecimento de quais áreas estão mais bem estruturadas e quais são as mais críticas e que precisam de uma maior atenção, sem a preocupação de uma prescrição do que pode dar certo ou errado.

Em relação às áreas menos utilizadas pelas organizações, Papke-Shields, Beise e Quan (2010) relatam as áreas de Comunicação, Qualidade e Risco como as menos utilizadas de acordo com o guia. Mangelli (2013), por sua vez, observa as áreas de Comunicação, Custo, Qualidade, Risco e Recursos como as menos utilizadas. Cabe aqui ressaltar que os estudos em pauta se baseiam em uma versão anterior à sexta edição do Guia PMBOK, que não incluem o

Gerenciamento de Partes Interessadas em suas análises. Já a fundação também aponta o Gerenciamento da Comunicação e do Risco e o Gerenciamento das Partes Interessadas como pontos menos utilizados.

Com isso, nota-se que esses pontos menos utilizados são áreas muitas vezes marginalizadas na prática de gerenciamento de projetos, como é o caso da Gestão de Riscos, que Schwalbe (2014) exemplifica como sendo uma área constantemente negligenciada, pois é uma parte do processo que os gestores não refletem exaustivamente. Outro ponto que faz com que algumas áreas se sobressaiam mais do que as outras é o fato de algumas serem mais tradicionais e, conseqüentemente, terem mais estudos (COOKE-DAVIES, 2002; BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012). De forma complementar algumas áreas são mais quantitativas e mais fáceis de mensurar e avaliar, como por exemplo o Gerenciamento de Custos. Por outro lado, áreas vistas como mais suaves ou teoricamente “triviais” tendem a ser deixadas de lado, como por exemplo o Gerenciamento das Comunicações.

## **CONCLUSÃO**

O presente estudo teve como objetivo analisar a utilização das estratégias de gerenciamento de projetos fundamentada no PMBOK pela FACEV. A partir do exposto foi possível constatar que a organização utiliza algumas das estratégias do guia com maior frequência do que outras em face da natureza de suas operações e das demandas requisitadas.

Nesse sentido é válido destacar que o PMBOK constitui um guia de boas práticas e não uma regra, ou seja, o que funciona para uma organização pode não funcionar para outra e é por isso que, nota-se os diferentes níveis de utilização das áreas. No entanto, destaca-se a necessidade da fundação ter um modelo de projeto mais detalhado, abrangendo pontos atualmente encontram-se ausentes de acordo com o guia PMBOK. Entre esses pontos pode-se destacar: a criação da EAP (Estrutura Analítica do Projeto); a realização do controle integrado a mudança, planejamento dos riscos e as suas respostas; planejamento e gerenciamento da comunicação do projeto e; planejamento do engajamento das partes interessadas. Tais ponderações são fundamentais para criar um modelo de projeto que possa ser utilizado para os aqueles com maiores complexidades.

Como limitações deste estudo é válido destacar que os resultados não podem ser generalizados para todas as fundações de apoio ou demais organizações do terceiro setor. Foi abordado aqui, características particulares do caso analisado. Contudo, esses resultados contribuem para que os gestores de projetos em fundações de apoio às universidades federais, os utilizem como forma de avaliar quais áreas de conhecimento de fato estão sendo utilizadas e quais devem ter mais atenção.

Para estudos futuros, sugere-se que novas investigações de cunho qualitativo sejam realizadas junto aos gestores de projetos, no intuito de entender os principais motivos que explicam o avanço em algumas áreas de conhecimento e a estagnação em outras. De forma paralela, recomenda-se que seja observada possível relação entre as áreas bem avaliadas e o excesso de planejamento delas, e se há relação entre as áreas mais críticas e a falta de controle das mesmas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. G. V. **Organizações do terceiro setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2002.

BOMFIN, D. F.; NUNES, P. C. Á.; HASTENREITER, F. Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafios para os gestores. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 3, p. 58-87, 2012.

BRASIL. **Lei** nº 8.958 de 20 de dezembro de 1994. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18958.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18958.htm)>. Acesso em: 09 de julho de 2022.

BRASIL. **SisFundaApoio**. Disponível em: <<http://sisfundapoio.mec.gov.br/#:~:text=As%20Funda%C3%A7%C3%B5es%20de%20Apoio%20s%C3%A3o,tamb%C3%A9m%20das%20institui%C3%A7%C3%B5es%20de%20pesqui sa>>. Acesso em 02 de nov. 2022.

CAMPOS, L. F. F.; OLHER, B. S.; COSTA, I. S. A atuação das fundações de apoio às instituições federais de ensino superior: o estudo de caso da fundação de apoio ao ensino, pesquisa e extensão deputado último de carvalho, MG-BRASIL. **HOLOS**, v. 6, p. 222-235, 2015.



CARVALHO, V. G.; BARBALHO, S. C. M. Diagnóstico dos grupos de processo de gerenciamento de projetos com vista a implantação de PMO em uma fundação de apoio a pesquisa. In: Anais do XXI SIMPEP: Simpósio de Engenharia de Produção. **Anais...** Bauru, SP, p. 10-12, 2014.

COOKE-DAVIES, T. The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, v. 20, n. 3, p. 185–190, abr. 2002.

FACEV. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.facev.org.br/institucional-2/>>. Acesso em; 13 jul de 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INOCÊNCIO, R. Z. **Accountability dos projetos das IFES executados em parceria com fundações de apoio**: adequações dos normativos a partir de manifestações dos atores executores. Dissertação (mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

LACRUZ, A. J. **Gestão de projetos no terceiro setor**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

MANGELLI, L. S. L. P. **Gestão de projetos e o guia PMBOK**: um estudo sobre o nível de uso do guia PMBOK nas empresas brasileiras. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. 2013

NEMOTO, M. C. O.; SILVA, D. A.; PINOCHET, L. H. C. Avaliação de aplicações das boas práticas na gestão de projetos sociais para instituições do terceiro setor. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 3, 28 dez. 2018.

NASCIMENTO, T. C.; SOUSA NETO, M. V.; MILITO, C. M.; OLIVEIRA JÚNIOR, P. C. M. Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. **Revista de Administração**, São Paulo, v.49, n.2, p.415-428, 2014.

OLIVEIRA, E. Cortes no orçamento de universidades federais poderão afetar mais de 70 mil pesquisas. **Globo.com**, 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2021/05/31/cortes-no-orcamento-de-universidades-federais-podera-impactar-em-mais-de-70-mil-pesquisas-relacionadas-a-pandemia.ghtml>>. Acesso em: 01 nov 2021.

PAES, J. E. S. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 7.a ed., São Paulo: Forense, p. 259-295. 2010.

PAPKE-SHIELDS, K. E.; BEISE, C.; QUAN, J. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 7, p. 650-662, 2010.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, Guia PMBOK**. 6 ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

SILVA, T. I. **Panorama dos projetos de ensino, pesquisa e extensão de uma Fundação de Apoio de uma IES voltados para a área ambiental, social e sustentável**. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2015.

SCHWALBE, K. **Information technology Project management**. 7 ed. EUA: Cengage Learning. 2014.

VALLE, A. B.; CIERCO, A. A.; SOARES, C. A. P.; FINOCCHIO JÚNIOR, J. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

ZWIKAEL, O.; GLOBERSON, S. Evaluating the quality of project planning: a model and field results. **International Journal of Production Research**, v. 42, n. 8, p. 1545–1556, 15 abr. 2004.

#### **Declaração de Interesse**

*Os autores declaram não haver nenhum conflito de interesse*

#### **Financiamento**

*Financiamento próprio*

#### **Agradecimentos**

*O preenchimento desse item é opcional*

#### **Colaboração entre autores**

*O presente artigo foi escrito por J. V. M. D. S., L. C. C., projetado como trabalho de conclusão de curso de Bacharelado em Cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa.*

*Ambos os autores cuidaram da parte dissertativa do artigo.*