



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PDGS – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

CARLOS BASTOS STUCKI

**UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS ÁGEIS NA GESTÃO DE PROJETOS EM
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: O CASO AÇÃO SOCIAL
ARQUIDIOCESANA (ASA) – SALVADOR/BAHIA/BRASIL**

Salvador
2023

CARLOS BASTOS STUCKI

**UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS ÁGEIS NA GESTÃO DE PROJETOS EM
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: O CASO AÇÃO SOCIAL
ARQUIDIOCESANA (ASA) – SALVADOR/BAHIA/BRASIL**

Trabalho apresentado ao Curso de Mestrado Interdisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Marback Neto

Salvador
2023

Escola de Administração - UFBA

S929 Stucki, Carlos Bastos.

Utilização de métodos ágéis na gestão de projetos em organizações sociais: o caso Ação Social Arquidiocesana (ASA) -Salvador/Bahia/Brasil / Carlos Bastos Stucki. – 2023.

210 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Marback Neto.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2023.

1. Organizações não governamental - Administração.
2. Administração de projetos. 3. Inovações tecnológicas. 4. Sistemas de informação gerencial. 5. Tecnologia apropriada. 6. Assistência social da Igreja – Administração. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.048



Ata da sessão pública do Colegiado do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL (PPGDGS), realizada em 13/06/2023 para procedimento de defesa da Dissertação de MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL no. 23, área de concentração Desenvolvimento e Gestão Social, do candidato CARLOS BASTOS STUCKI, de matrícula 2021104913, intitulada UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS ÁGEIS NA GESTÃO DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: O CASO AÇÃO SOCIAL ARQUIDIOCESANA (ASA) - SALVADOR/BAHIA/BRASIL. Às 14:00 do citado dia, Plataforma Zoom, foi aberta a sessão pelo presidente da banca examinadora Prof. Dr. GUILHERME MARBACK NETO que apresentou os outros membros da banca: Prof. Dr. HORACIO NELSON HASTENREITER FILHO, Prof.ª. Dra. ANA MARIA DE BRITTO PIRES e Prof. Dr. EDNILSON APARECIDO GUIOTI. Em seguida foram esclarecidos os procedimentos pelo presidente que passou a palavra ao examinado para apresentação do trabalho de Mestrado. Ao final da apresentação, passou-se à arguição por parte da banca, a qual, em seguida, reuniu-se para a elaboração do parecer. No seu retorno, foi lido o parecer final a respeito do trabalho apresentado pelo candidato, tendo a banca examinadora aprovado o trabalho apresentado, sendo esta aprovação um requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Em seguida, nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão pelo presidente da banca, tendo sido, logo a seguir, lavrada a presente ata, abaixo assinada por todos os membros da banca.

Documento assinado digitalmente
gov.br ANA MARIA DE BRITTO PIRES
Data: 13/06/2023 15:59:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dra. ANA MARIA DE BRITTO PIRES

Examinadora Externa à Instituição

Documento assinado digitalmente
gov.br EDNILSON APARECIDO GUIOTI
Data: 14/06/2023 10:57:44-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. EDNILSON APARECIDO GUIOTI

Examinador Externo à Instituição

Dr. HORACIO NELSON HASTENREITER FILHO, UFBA

Examinador Interno

Documento assinado digitalmente
gov.br GUILHERME MARBACK NETO
Data: 05/12/2023 09:25:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. GUILHERME MARBACK NETO, UFBA

Presidente



Universidade Federal da Bahia

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO
SOCIAL (PPGDGS)**

CARLOS BASTOS STUCKI

Mestrando(a)



Documento assinado digitalmente

CARLOS BASTOS STUCKI

Data: 17/06/2023 05:17:36-0300

Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

A

Adelice Pitanga Bastos, minha avó.

Adenildes Pitanga Bastos e Maria Auxiliadora Pitanga Bastos, minhas tias.

Elas, como docentes, empreenderam com coragem a missão de transferir seus conhecimentos por gerações na nossa família. Que esta dissertação sirva como um modesto símbolo do nosso eterno agradecimento e profundo respeito por suas incansáveis contribuições.

AGRADECIMENTOS

No horizonte de minha varanda, ergue-se a vastidão do mar. Na quietude da quarentena imposta pela pandemia, esse mar tornou-se minha companhia constante, um cenário dinâmico e vibrante que contrastava com o mundo paralisado. Cada onda que rompia na praia trazia consigo uma mudança - a brisa do mar, nuvens vagando, barcos cruzando o horizonte, pessoas mergulhando em suas águas, pescadores jogando suas redes, pássaros voando ao sabor do vento e as baleias, que me faziam ficar mais alegre. Na paisagem do mar, encontrei inspiração e fortaleza, uma metáfora da vida que traz suas próprias ondas de mudanças e desafios.

Essa observação constante, esse convívio silencioso com tudo que o mar traz, trouxe-me uma percepção aprofundada da necessidade de agradecer a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho. Assim como a maré traz consigo diferentes coisas do mar, minha jornada acadêmica trouxe pessoas que se tornaram tesouros inestimáveis. Então, com o ritmo das ondas a embalar meus pensamentos e o farol do agradecimento a iluminar meu caminho, eu os convido a adentrar o porto seguro deste reconhecimento.

Quero compartilhar meu coração, expressando minha mais sincera gratidão àquelas pessoas que tornaram esta jornada não apenas possível, mas também memorável.

À Cecília Miranda, meu farol no meio da tempestade, cujo amor e incentivo foram a brisa suave que impulsionou as velas deste navio empreendimento. Sua fé em mim foi a âncora que me segurou firme, mesmo quando as águas ficaram turbulentas. Obrigado por ser bússola sempre me guiando para o caminho certo, mesmo quando parecia que eu estava perdido.

Para minha mãe, Miriam, minha heroína e guerreira incansável. Você plantou em mim as sementes da determinação e do amor, que floresceram e se tornaram a árvore robusta que sou hoje. Sua força é como a da árvore que se inclina, mas não quebra, mesmo nas tempestades mais severas. Obrigado por ser o solo fértil que permitiu que essas sementes crescessem.

Ao meu orientador, Guilherme Marback, meu farol de sabedoria, guiando-me por águas desconhecidas com serenidade e elegância. Sua paciência com este marinheiro inquieto, sempre disposto a explorar novos horizontes, foi fundamental para chegar a bom porto. Obrigado por ser o timoneiro que manteve este navio no rumo certo.

Aos mestres e doutores do CIASG - Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social, da Escola de Administração da UFBA. O conhecimento de vocês foi a brisa que encheu

as velas deste navio, dando direção e velocidade à minha jornada. Através dos ensinamentos, dos desafios se tornou uma oportunidade, cada discussão uma peça quebra-cabeça a montado. As salas de aula, física, uma única vez, ou virtuais, tornaram-se portos seguros, onde pude ancorar meus pensamentos e refletir sobre as lições aprendidas. Muito obrigado por serem meus guias nesta rota desconhecida, ajudando-me a encontrar meu próprio caminho.

À Nathalia, minha fiel revisora, cuja bússola nunca falhou ao me guiar através do labirinto complexo das Normas da ABNT. Sua precisão e atenção aos detalhes foram o farol que me guiou através da neblina, evitando que eu batesse contra os rochedos. Agradeço-lhe por sua paciência inabalável, por sua sabedoria compartilhada e, acima de tudo, por ser a guardiã da coerência e da ordem deste trabalho.

Aos meus companheiros de viagem, meus colegas de turma, que compartilharam comigo as marés agitadas de um mestrado em meio a uma pandemia. Juntos, conseguimos navegar essas águas tempestuosas e encontrar terra firme.

E, claro, meus amigos, Roberto Maciel, o Beto, e Aetio. Vocês foram faroleiros em noites escuras, guiando-os com a luz da alegria e do otimismo. Agradeço por serem estrelas brilhantes no céu, sempre apontando o caminho a seguir, mesmo nas noites mais escuras.

A ciência merece um agradecimento especial. Neste momento, desejo expressar minha gratidão imensurável a ela, que nos trouxe a salvação através de uma vacina. Numa época em que o medo e a incerteza tomavam conta, foi a ciência que brilhou como um farol na escuridão, mostrando o caminho a seguir. A ciência, com seu rigor, método e busca incansável pela verdade, é a verdadeira heroína dos nossos tempos. Sem ela, os desafios desta pandemia teriam sido muito mais difíceis de superar. não apenas por seu papel na criação da vacina, mas por sua contribuição constante à humanidade. E como um lembrete para todos nós, que a confiança e o apoio à ciência são fundamentais para o nosso futuro.

A todos vocês, meu eterno agradecimento. Juntos, navegamos este mar e chegamos a bom porto, essa jornada foi longa e por vezes árdua, mas a presença de vocês tornou-a mais leve e significativa. Esta conquista não é apenas minha, mas nossa. A todos, minha profunda gratidão e obrigado por estarem comigo neste percurso.

*“São tão claros os presságios
e os encontros dessa vida
Quando as partes combinadas
surgem numa mesma estrada
(...)
Não pergunte pelo tempo,
pois o tempo é agora
O futuro na luz da manhã
não demora.”
Renato Teixeira, 2007*

STUCKI, Carlos Bastos. **Utilização de Métodos Ágeis na Gestão de Projetos em Organizações Sociais: O Caso Ação Social Arquidiocesana (ASA) – Salvador/Bahia/Brasil**. Orientador: Guilherme Marback Neto. 2023. 83 f. il. Dissertação (Desenvolvimento e Gestão Social) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

RESUMO

Esta dissertação focou na implementação de metodologias ágeis para aprimorar a gestão de projetos em Organizações da Sociedade Civil (OSCs), utilizando como campo a Associação Arquidiocesana de Salvador (ASA) mas também foram pesquisadas outras OSCs vinculadas à igrejas. O trabalho foi fundamentado em teorias de gestão ágil de projetos, com o objetivo principal de desenvolver uma Matriz de Escolha que auxilie OSCs a selecionar as práticas ágeis mais adequadas ao seu contexto, considerando a cultura e a estrutura organizacional, além dos desafios particulares da gestão de projetos nesses ambientes. Ao longo deste estudo, foram observadas a gestão e a estrutura organizacional. Investigou-se os métodos ágeis frequentemente utilizados, com foco particular nas práticas essenciais e características intrínsecas à gestão de projetos com essas metodologias em OSCs. Foi avaliada sua aplicabilidade e relevância em tais contextos, oferecendo uma perspectiva ampla sobre o tema. Como metodologia de pesquisa foi escolhida a *Design Science Research (DSR)* que possibilita identificar um problema, propor uma solução através da criação de um artefato, no caso desta pesquisa um modelo de Matriz de Escolha, além de verificar se o artefato resolve o problema, equilibrando o rigor científico com a aplicação prática da pesquisa. A proposta de Matriz de Escolha oferece uma ferramenta para OSCs interessadas em melhorar sua gestão de projeto, com um menor custo de implementação e potencializa o valor entregue. Os resultados demonstraram a aplicabilidade e relevância dos métodos ágeis no contexto das OSCs. A contribuição significativa desta dissertação reside na elaboração de uma Matriz de Escolha baseada em práticas ágeis, adaptável às especificidades das OSCs. Além disso, este trabalho expande o conhecimento sobre a aplicação de metodologias ágeis na gestão de projetos em OSCs, fornecendo insights importantes para futuras pesquisas e práticas no campo. A pesquisa, contudo, revelou limitações, incluindo a necessidade de uma validação mais extensa da Matriz de Escolha e desafios associados à implementação em organizações com baixa maturidade na gestão de projetos. A expectativa é que a Matriz de Escolha, aliada às descobertas deste estudo, auxilie as OSCs a otimizar a gestão de seus projetos, entregando mais valor aos envolvidos e à sociedade em geral.

Palavras-chave: Metodologias ágeis. Projetos. Gestão ágil. Organizações da Sociedade Civil. Matriz de Escolha.

STUCKI, Carlos Bastos. **Use of Agile Methods in Project Management in Social Organizations: The case of Ação Social Arquidiocesana (ASA) – Salvador/Bahia/Brasil.** Thesis advisor: Guilherme Marback Neto. 2023. 83 s. ill. Dissertation (Master in Social Development and Management) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

ABSTRACT

This dissertation concentrates on the implementation of agile methodologies to enhance project management in Civil Society Organizations (CSOs), using the “Associação Arquidiocesana de Salvador (ASA)” as a case study, while also investigating other church-related CSOs. The work was grounded in agile project management theories, with the primary goal of developing a Selection Matrix to aid CSOs in choosing the most suitable agile practices for their context, considering organizational culture and structure, as well as the unique challenges of project management in these environments. Throughout this study, the management and organizational structure was examined and the commonly used agile methods, with particular emphasis on core practices and characteristics intrinsic to project management with these methodologies in CSOs was explored. We evaluated their applicability and relevance in such contexts, providing a broad perspective on the subject. The selected research methodology was Design Science Research (DSR), which allows identifying a problem, proposing a solution through the creation of an artifact, in the case of this research, a Choice Matrix model, and verifying whether the artifact solves the problem, balancing scientific rigor with the practical application of research. The results demonstrated the applicability and relevance of agile methods in the context of CSOs. The proposed Selection Matrix provides a tool for CSOs interested in improving their project management, with lower implementation costs and potential to enhance delivered value. The research, however, revealed limitations, including the need for more extensive validation of the Selection Matrix and challenges associated with implementation in organizations that have low project management maturity. The significant contribution of this dissertation lies in the development of a Selection Matrix based on agile practices, adaptable to the specificities of CSOs. Additionally, this work expands knowledge on the application of agile methodologies in CSO project management, providing valuable insights for future research and practice in the field. The expectation is that the Selection Matrix, associated with the discoveries of this study will assist CSOs in optimizing their project management, delivering more value to stakeholders and society at large.

Keywords: Agile methodologies. Projects. Agile management. Civil Society Organizations. Choice Matrix.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Terceiro setor e suas conexões	19
Figura 2 – Entidades de terceiro setor	20
Figura 3 – Comparativo de organogramas organizacionais	24
Figura 4 – Modelo Cascata (<i>Waterfall</i>)	35
Figura 5 – Modelo ágil	37
Figura 6 – Conjuntos de métodos ágeis.....	40
Figura 7 – Métodos ágeis mais utilizados	41
Figura 8 – <i>Time-box</i> do <i>Scrum</i>	45
Figura 9 – Quadro <i>Kanban</i> clássico	48
Figura 10 – Elementos Centrais do Modelo DSR	52
Figura 11 – Detalhamento do Modelo DSR	53
Figura 12 – Estrutura da Matriz de Escolha	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Princípios do Manifesto Ágil.....	12
Tabela 2 – Linhas Orientadoras.....	13
Tabela 3 – Comparação <i>Scrum X Kanban</i>	50
Tabela 4 – Características da <i>Design Science</i>	52
Tabela 5 – Blocos de coleta de dados.....	56
Tabela 6 – Correlação entre níveis de Maturidade, Perguntas, Práticas.....	64
Tabela 7 – Modelo Preliminar da Matriz de Escolha	69

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	15
1.1.1	<i>Objetivo geral</i>	15
1.1.2	<i>Objetivo específicos</i>	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	TERCEIRO SETOR.....	18
2.2	ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL.....	21
2.3	ORGANIZAÇÕES SOCIAIS ECLESIASTICAS/RELIGIOSAS.....	22
2.3.1	<i>Influência da Igreja Católica no Brasil</i>	23
2.4	PROJETO	27
2.5	GESTÃO DE PROJETOS	28
2.5.1	<i>Em busca de uma metodologia adequada</i>	31
2.5.2	<i>Métodos de Gestão de Projetos</i>	33
2.6	GESTÃO DE PROJETO POR MÉTODOS TRADICIONAIS	34
2.7	GESTÃO DE PROJETOS POR MÉTODOS ÁGEIS.....	36
2.8	ORIGEM DOS MÉTODOS ÁGEIS	38
2.8.1	<i>Scrum</i>	42
2.8.2	<i>Kanban</i>	47
3	METODOLOGIA	51
3.1	CAMPO.....	54
3.2	SUJEITOS	56
3.3	COLETA DE DADOS	56
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	58
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	59
5	MATRIZ TGS DE ESCOLHA DE MÉTODOS ÁGEIS PARA OSCs	63
5.1	AVALIAÇÃO EMPÍRICA	63
5.2	IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	66
5.3	AVALIAÇÃO DE MÉTODOS ÁGEIS EXISTENTES	66
5.4	DESENVOLVIMENTO DA MATRIZ	68
5.5	VALIDAÇÃO E AJUSTES DA MATRIZ.....	68
5.6	DISSEMINAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA MATRIZ.....	69
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
	REFERÊNCIAS	74
	APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	81

1 INTRODUÇÃO

A utilização de ferramentas e técnicas de gestão de projetos é cada vez mais necessária em todos os ramos de atividade econômica. No cenário de projetos sociais, esses mecanismos de gestão se mostram especialmente importantes em um contexto de mudanças rápidas e constantes na sociedade e nas organizações, no qual os métodos tradicionais (ou lineares) de gestão de projetos têm se mostrado incapazes de atender a certas demandas.

Com a necessidade premente de soluções mais ágeis e adaptáveis, as metodologias tradicionais, que seguem uma abordagem linear e estruturada, não conseguem oferecer a flexibilidade e a capacidade de resposta célere que as Organizações precisam – vale ressaltar que tais métodos são refratários à participação ativa do cliente no processo de desenvolvimento do projeto, prejudicando a empresa que decide atribuir ao cliente a centralidade de sua atuação.

Adicionalmente, esses métodos demonstram dificuldade em incorporar mudanças em fases avançadas de implantação do projeto em questão, uma vez que cada alteração implica reiniciá-lo, acarretando, desse modo, aumentos nos custos, na temporalidade, no capital social envolvido e no alcance da finalidade. Essa condição compromete a viabilidade e a qualidade do projeto.

Em resposta a esse contexto, surgiram as metodologias ágeis de gestão de projetos. Tais ferramentas permitem, dentre outros benefícios, ter um controle mais eficaz de tempo, recursos, custos e qualidade, bem como garantem transparência e estimulam a colaboração, ao possibilitarem o compartilhamento das informações dos projetos com as partes envolvidas.

A adoção relativamente recente de métodos ágeis, a partir do final do século XX, tornou-se fundamental como reação aos modelos preditivos para atender às demandas atuais e proporcionar soluções mais flexíveis, adaptáveis e colaborativas.

Mário Rui Tomás (2009) destaca que a ideia de uma metodologia ágil como uma resposta ou alternativa para a superação dos métodos tradicionais surge por volta dos anos de 1990 e, em 2001, é publicada sob forma de manifesto. Essa nova abordagem se diferencia do modelo tradicional por ser fundamentada no modelo de produção *lean* (enxuto, em português) e pôde ser demonstrada na prática e avaliada na montadora japonesa Toyota a partir de meados da década de 1950.

O método enxuto adota a técnica de gestão da produção *just-in-time* (expressão que, em português, pode ser traduzida como “no momento certo”). Trata-se de um sistema de gerenciamento dos processos encontrados ao longo da cadeia produtiva que ajusta as necessidades de insumos e procedimentos ao ritmo da produção. A metodologia *lean* também abarca a automação e o trabalho em equipe. Em suma, o *lean* é uma base importante para a metodologia ágil, pois ambas permitem a entrega de valor frequente e garantem a satisfação do cliente.

A fundação do método ocorreu através da publicação do Manifesto Ágil para Desenvolvimento de Software, em 2001. Nele, 17 profissionais propuseram 12 princípios da agilidade que destacam a importância da priorização do cliente, da entrega de valor frequente e colaborativa, de ciclos de entrega curtos e rápidos e de uma equipe motivada e focada na entrega, como pode-se ver na Tabela 1, logo abaixo. De acordo com o pensamento desse grupo, para ser efetivo, o método ágil deve estar baseado em um processo simples e adaptável, capaz de lidar com mudanças constantes com pouco risco.

Tabela 1 – Princípios do Manifesto Ágil

Priorização do cliente	O cliente é colocado como prioridade número um, e suas necessidades e expectativas são colocadas acima de tudo. O método ágil se concentra em entregar valor frequentemente e de forma colaborativa, garantindo que o cliente esteja satisfeito com o resultado.
Ciclos de entrega curtos e rápidos	Ao invés de seguir um plano rigoroso, o método ágil se concentra em entregar soluções em ciclos curtos e rápidos, permitindo ajustes e melhorias constantes ao longo do caminho.
Equipe motivada	O método ágil se concentra em criar uma equipe motivada e altamente colaborativa, com o objetivo de entregar o melhor resultado possível.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2023).

Os signatários do Manifesto Ágil e outros autores, como Sutherland (2014), destacam algumas linhas orientadoras que fundamentam a abordagem ágil. Essas linhas orientadoras

reforçam, conforme a Tabela 2 a seguir, a importância da flexibilidade e da adaptação a mudanças, bem como da colaboração entre os envolvidos e da entrega de valor para o cliente.

Tabela 2 – Linhas Orientadoras

<i>Indivíduos e interações</i>	<i>Em vez de se concentrar em processos e ferramentas, o método ágil se concentra na colaboração e nas interações entre as pessoas envolvidas no projeto.</i>
Software funcionante	O método ágil se concentra em entregar software funcionante, em vez de se preocupar com uma documentação abrangente.
Colaboração do cliente	Ao invés de negociar contratos, o método ágil se concentra em colaborar com o cliente para entender suas necessidades e garantir que elas sejam atendidas.
Resposta às mudanças	O método ágil se concentra em ser flexível e adaptável, permitindo mudanças constantes no projeto sem comprometer seu sucesso.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2023).

Partindo desses fundamentos preliminares, os modelos ágeis de gestão de projetos surgem como uma alternativa aos modelos preditivos, uma vez que estes não eram bem aceitos, em especial pela indústria de software. Devido à sua natureza rígida, burocrática e dependente de documentação abrangente, o modelo tradicional sempre sofreu resistência dos desenvolvedores de software, que se mostram avessos à documentação e a planejamentos de longo prazo. Conforme observam Gustavsson e Hallin (2014), as metodologias ágeis se tornaram populares no segmento de software e vêm alcançando gradativamente outros contextos.

É o caso da implementação de métodos ágeis de gestão de projetos em projetos de caráter social. Nesse sentido, estudar esta temática no contexto de organizações da sociedade civil (OSCs) é ainda mais relevante devido à sua natureza de atuação e às demandas vindas da sociedade. Vale lembrar que as OSCs buscam resolver problemas sociais e promover mudanças positivas na sociedade e que a gestão eficaz de projetos é uma ferramenta importante para alcançar esses objetivos, embora o gerenciamento de projetos desenvolvidos nesse ambiente

possa apresentar desafios específicos devido à natureza sem fins lucrativos de suas organizações.

No contexto da gestão de projetos em OSCs, é importante, portanto, ponderar as características únicas dessas organizações, como sua natureza sem fins lucrativos, seu envolvimento com a comunidade e sua dependência de doações e outros tipos de suporte financeiro. Nemoto (2018) reconhece que as organizações são frequentemente limitadas por recursos financeiros e humanos instáveis, além de dependerem de voluntariado, tornando a gestão de projetos prejudicada por falta de metodologias estruturadas baseadas em boas práticas de gestão de projetos, resultando em projetos sem objetivo claro, escopo, prazo ou orçamento definidos.

Além disso, ao planejar e gerenciar projetos, é importante levar em consideração o contexto social em que as OSCs estão inseridas e seus objetivos específicos.

Com base nas questões apresentadas, a gestão de projetos em organizações sociais é um desafio complexo e requer soluções criativas. Nesse sentido, a adoção de metodologias ágeis pode ser uma alternativa eficaz, desde que considere as particularidades da gestão de projetos em OSCs, encarando seu grau de maturidade organizacional.

A escolha da metodologia ágil adequada para cada projeto em OSCs é ainda mais complicada devido à falta de consideração da estrutura e cultura organizacional na decisão do gerente de projeto. Além disso, existe uma carência de pesquisas acadêmicas que explorem a relação entre o nível de maturidade organizacional e a escolha da metodologia ágil adequada para cada projeto

Dessa forma, é crucial investigar como a escolha da metodologia ágil adequada pode ser feita de maneira estruturada em OSCs, levando em consideração a estrutura e a cultura organizacional e os desafios únicos da gestão de projetos nessas organizações.

A derivação desse estudo para aplicação de gestão de projetos em organizações eclesiais/religiosas, área da administração que se concentra na gestão de organizações religiosas, incluindo igrejas, templos e outras instituições religiosas, faz com que a qualidade do gerenciamento de projetos torne-se ainda mais crítica, visto que algumas questões inerentes a esse grupo, como a gestão da hierarquia, a dificuldade em captação de recurso e a maturidade administrativa, tornam a temática ainda mais complexa.

Diante disso, esse estudo busca identificar como os métodos ágeis podem ajudar uma organização social a compreender os fatores que possibilitam o alcance do sucesso da gestão de projetos baseados nesta abordagem. Essa observação tem como foco reconhecer como o uso dessa metodologia adaptável e focada permite à organização entregar mais valor, em comparação aos modelos tradicionais, especialmente os que têm privilegiado apenas os aspectos gerenciais/técnicos de projetos.

A partir dessa interpretação mais ampla sobre a concepção e análise do uso assertivo dos métodos ágeis, esta pesquisa buscará avaliar o grau de maturidade da organização social soteropolitana que atua no segmento religioso para o uso da metodologia, com vistas à melhoria da capacidade de gestão dos seus projetos. Assim, tem-se como questão de pesquisa: **Como os modelos ágeis de gestão de projetos podem ser adaptados à realidade prática de organizações da sociedade civil?**

1.1 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

1.1.1 *Objetivo geral*

Desenvolver uma proposta original de Matriz de Escolha que permita às OSCs selecionar práticas para a gestão de seus projetos com base nos métodos ágeis.

1.1.2 *Objetivo específicos*

- Descrever e explicar o processo de gestão de projetos em OSCs e sua estruturação;
- Comparar e contrastar a gestão administrativa tradicional com a gestão administrativa de uma OSC eclesiástica;
- Identificar, analisar e avaliar os métodos ágeis mais utilizados, destacando suas características, processos, boas práticas e ferramentas; e
- Investigar e sintetizar as principais práticas e características essenciais para o gerenciamento de projetos, utilizando metodologias ágeis que possam ser aplicadas em OSCs, conforme a maturidade da instituição.

-

Justificativa

Este estudo se revela importante na medida em que busca entender como a gestão de projetos em OSCs católicas pode ser aplicada na prática de maneira mais eficiente, levando em consideração os métodos ágeis mais relevantes. Nesse sentido, a escolha da metodologia ágil adequada é crucial para garantir o sucesso dos projetos e, conseqüentemente, para ampliar o retorno social dessas organizações para a sociedade. Procura-se, portanto, contribuir para que a gestão de projetos em OSCs católicas seja aplicada de maneira mais estruturada e ágil, garantindo taxas de sucesso e sustentabilidade maiores, ampliando o retorno social das OSCs.

Na sequência desta Introdução, este trabalho estrutura-se em outras quatro partes. O Capítulo 2 (Referencial Teórico) busca resgatar as principais abordagens teóricas que sustentam essa pesquisa, destacando os conceitos mais relevantes e a compreensão que se faz dos termos envolvidos e as características que traduzem os métodos tradicional e ágil de gestão de projetos.

O Capítulo 3 (Metodologia) explora a base epistemológica escolhida para a construção de uma Tecnologia de Gestão Social (TGS) na forma de uma Matriz de Escolha, revelando as características da *Design Science* (DS), especificamente os elementos centrais da *Design Science Research* (DSR), escolhida por ser um processo que produz instrumentos que solucionem problemas, visando resultados aplicáveis na prática. Em seguida, o capítulo aborda as peculiaridades do caso da Ação Social Arquidiocesana (ASA), em Salvador (BA), que serve de exemplo de aplicação prática de metodologias ágeis de projetos em uma OSC do segmento eclesialístico.

A Matriz de Escolha propriamente dita é abordada mais detalhadamente no Capítulo 4 (Matriz TGS de Escolha de Métodos Ágeis para OSCs). Nele, os fatores de risco são identificados e os métodos ágeis mais utilizados são avaliados individualmente.

O Capítulo 5, reservado às Considerações Finais, resume as descobertas da pesquisa, destacando a contribuição da Matriz de Escolha desenvolvida para a gestão de projetos em OSCs. Este capítulo avalia como a seleção adequada de metodologias ágeis pode otimizar a gestão de projetos nessas organizações, tendo como base a avaliação dentro da Associação Arquidiocesana de Salvador. Os resultados obtidos são discutidos nessa parte, enfatizando a relevância dos métodos ágeis para OSCs e como eles podem auxiliar na entrega eficiente e eficaz de valor.

Há de se considerar que, apesar das contribuições teóricas e práticas da pesquisa, são reconhecidas algumas limitações, como a restrição na seleção de organizações e a necessidade de validação adicional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As abordagens teóricas que sustentarão essa pesquisa são arroladas nessa parte, sem que haja a pretensão de esgotar os conceitos utilizados neste trabalho. Serão explorados os conceitos de “Terceiro Setor”, “Gestão de Organizações da Sociedade Civil” e “Gestão de Organizações Sociais Eclesiásticas”, bem como a compreensão que se faz dos termos “projetos”, “gestão de projetos tradicionais” e “gestão de projetos ágeis”.

O primeiro conceito exposto será o de “Terceiro Setor”.

2.1 TERCEIRO SETOR

A busca pelo conceito apropriado relativo ao terceiro setor tem origem no pensamento desenvolvido por Cilento (2019). Segundo o autor, inicialmente tal definição estava restrita às instituições privadas sem fins lucrativos, tendo como principais características a proibição de distribuição de lucros e a definição clara do seu papel de interesse público. No entanto:

(...) a realidade é que a ideia de um “terceiro setor” preenchendo o espaço entre tudo que não é estado e não é mercado ainda é um conceito irresoluto nas ciências sociais. Além disso, uma realidade não se deve definir por exclusão. (Cilento, 2019, p. 53)

Este mesmo autor relata que diversos pesquisadores consideram essas variáveis insuficientes para cunhar o conceito de terceiro setor, uma vez que excluem cooperativas, empreendimentos sociais e ações individuais. Diante disso, Cilento (2019) cita a obra “*Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector*”¹, de Salamon e Sokolowski (2016), na qual os autores executaram uma ampla pesquisa para definir o termo, chegando a três atributos comuns a qualquer iniciativa que se enquadre nessa esfera da vida social entre o estado e o mercado. Para eles, o terceiro setor é privado, serve a algum bem comum e envolve livre escolha de participação. Ainda assim, Cilento (2019) pondera que, conforme os autores, esses três elementos podem existir em diversos setores, e as fronteiras que definem suas ações são difusas e permeáveis. Essa situação faz com que o mapeamento dessas fronteiras esteja ainda sob o fogo cruzado do debate acadêmico.

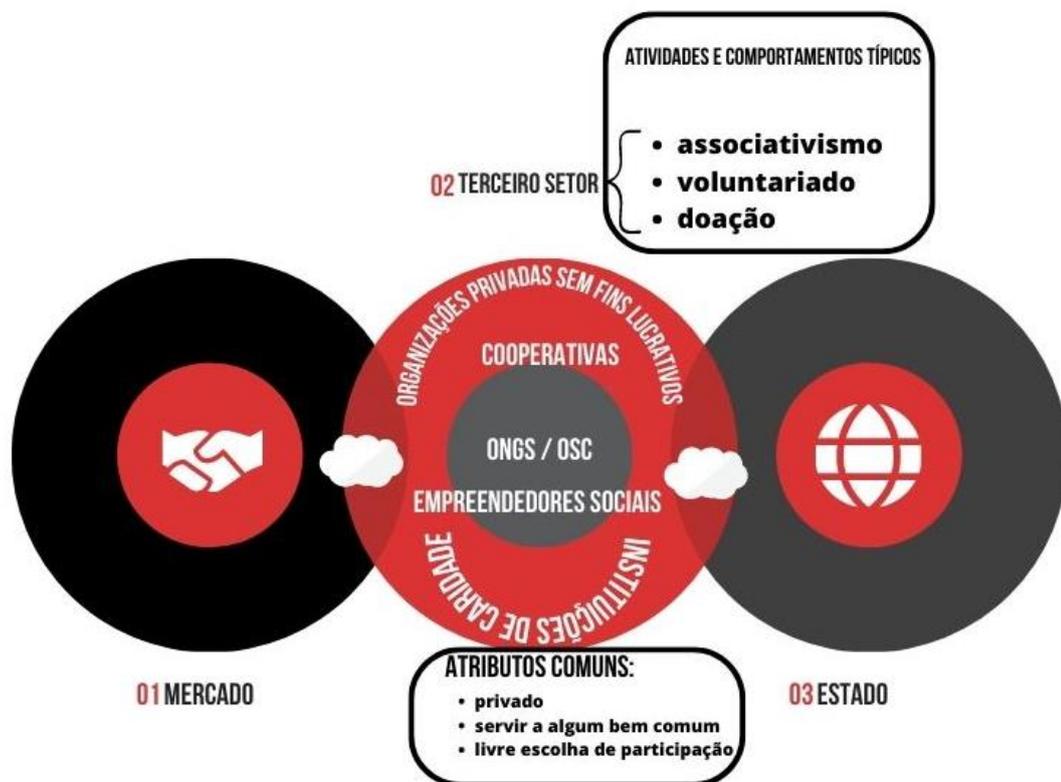
¹ SALAMON, L. M.; SOKOLOWSKI, S. W. *Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector*. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, v. 27, n. 4, p. 1515-1545, 2016.

Este trabalho adota uma visão mais restrita do terceiro setor, focando nas Organizações Não Governamentais (ONGs), especificamente às Organizações da Sociedade Civil (OSCs), nas organizações sem fins lucrativos e nas instituições de caridade.

Conforme destacado por Cilentó (2019), embora o terceiro setor apresente muita complexidade, com suas diversas conotações difíceis de se conciliar, não se pode dizer que seja tão diferente do que ocorre com o setor de negócios ou com o mercado. As diversas áreas do conhecimento alcançaram um entendimento comum sobre como classificar essa vasta variedade de instituições distintas. Para tal, levam em consideração aspectos como tamanho, segmento de atuação e as particularidades legais e tributárias de cada uma.

Embora os limites do terceiro setor sejam nebulosos, é possível identificar no centro desta área, entre o Estado e o mercado, instituições e ações individuais com comportamentos semelhantes, como o associativismo, o voluntariado, a doação e a renúncia ao lucro, que são conhecidas como Sociedade Civil, Economia Social, Empreendedorismo Social, entre outras, conforme se observa na Figura 1.

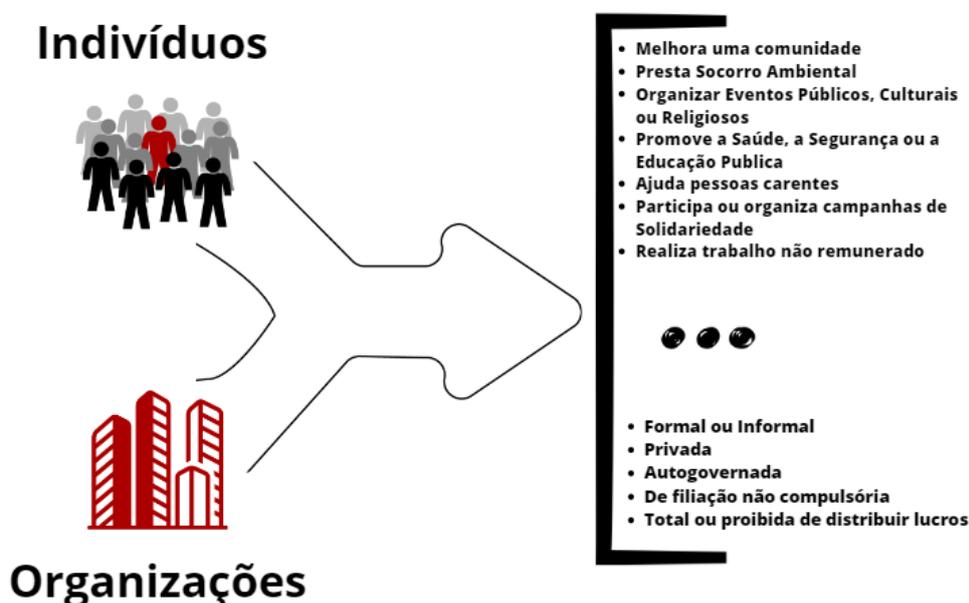
Figura 1 – Terceiro setor e suas conexões



Fonte: Elaborada pelo autor.

Essa falta de uma definição para o terceiro setor torna difícil delimitar suas fronteiras. Por isso, Salamon e Sokolowski (2016) sugeriram, como visto na Figura 2, uma definição operacional baseada em duas dimensões: as organizações e as ações individuais. De acordo com essa proposta, ações individuais no terceiro setor incluem todas as atividades não remuneradas prestadas para um dos propósitos descritos, fora do ambiente familiar, diretamente por pessoas ou de organizações com as características definidas na dimensão organizacional.

Figura 2 – Entidades de terceiro setor



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Salamon e Sokolowski (2016).

Ainda sobre a análise conduzida por Salamon e Sokolowski (2016), ressalta-se a iniciativa empreendedora da sociedade no terceiro setor, considerando-o como uma resposta aos problemas públicos. A definição do campo, referido como “terceira economia” ou “economia social”, ilustra como os setores estão interconectados e não são excludentes, mas complementares, com fronteiras pouco definidas.

É importante destacar ainda a importância do terceiro setor como vetor para potencializar os projetos e parcerias governamentais com uma função “redistribuidora” exercida através da prestação, gratuita ou quase gratuita, de uma ampla gama de serviços a pessoas carentes através das contribuições voluntárias que muitas associações podem mobilizar, tendo um papel fundamental na execução de tarefa de ajudar pessoas e na criação de soluções inovadoras para problemas sociais (BORZAGA, DEFOURNY, 2001).

Segundo esses autores, as organizações do terceiro setor possuem características que as diferem do Estado e do mercado, como a flexibilidade, a capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças e a habilidade de desenvolver soluções criativas para problemas complexos.

2.2 ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

As Organizações da Sociedade Civil são consideradas um subconjunto do terceiro setor. De maneira geral, são definidas como organismos criados e controlados por cidadãos e que visam promover mudanças sociais, políticas ou culturais. Tais OSCs podem ser de diversos tipos: associações, sindicatos, fundações, cooperativas, entre outras.

As OSCs podem atuar em diferentes áreas, como direitos humanos, meio ambiente, saúde e educação. Da Silva e Anzanello (2021) corroboram a definição da plataforma “Mapa das Organizações da Sociedade Civil” (IPEA, 2021) sobre essas organizações. O documento do Instituto, por sua vez, evoca o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil à luz do estabelecido pela Lei 13.019/2014 (BRASIL, 2014) e aponta:

As OSCs são entidades privadas sem fins lucrativos que desenvolvem ações de interesse público e não têm o lucro como objetivo. Essas organizações atuam na promoção e defesa de direitos e em atividades nas áreas de direitos humanos, saúde, educação, cultura, ciência e tecnologia, desenvolvimento agrário, assistência social e moradia, entre outras. (IPEA, 2021)

O “Mapa das Organizações da Sociedade Civil” (IPEA, 2022) contabiliza a existência de mais de 815 mil OSCs, entre associações sem fins lucrativos e fundações, sendo que 29,6% destas são de organizações que atuam com a temática religiosa. Vale destacar que, no Brasil, a atuação do terceiro setor iniciou pela Igreja Católica, no século XVI, através de atividades de cunho social:

Nos alicerces do terceiro setor brasileiro estão os princípios da filantropia e da caridade religiosa. As primeiras organizações da sociedade civil nacional foram as Santas Casas de Misericórdia, que remontam aos meados do século XVI e se encontram até hoje. (De Silva; Ribeiro, 2010, p. 1305)

A principal característica dessas organizações é atuar em proximidade com seu público, permitindo que diferentes identidades, visões de mundo e interesses ganhem representatividade em conversas sobre criação de políticas públicas e decisões de governos.

Pode-se dizer que as OSCs são parte essencial da sociedade civil e que as instituições e organizações que a compõem promovem um discurso sobre a resolução de problemas ligados a questões sociais, sendo, portanto, um assunto de interesse público.

A natureza assistencialista destas organizações está intimamente relacionada à noção de voluntariado. A responsabilidade social é, assim, uma forma de amenizar as mazelas sociais, substituindo o que, na teoria, seria o papel do poder público.

Dentro deste universo, encontram-se as Organizações Religiosas (ORs) que, tal como outras OSCs, possuem sistemas organizados e estruturas hierárquicas fundamentadas em suas respectivas doutrinas religiosas ou crenças. Dessa forma, as ORs, enquanto subsetor das OSCs, desempenham um papel importante na promoção do bem-estar social e na resolução de problemas relacionados a questões sociais, atuando em complementaridade com o poder público e desempenhando um relevante papel de influência sobre a população atendida.

2.3 ORGANIZAÇÕES SOCIAIS ECLESIAÍSTICAS/RELIGIOSAS

O termo Organização Religiosa (OR) pode ser considerado abrangente, contemplando toda a diversidade religiosa e não apenas aquelas consideradas religiões tradicionais. De qualquer modo, a característica essencial de uma OR é ser constituída por indivíduos com o propósito comum de culto ao sagrado e que vivem sob a perspectiva da fé.

Tais organizações também se apresentam como sistemas organizados a partir de estruturas hierárquicas, cujos fundamentos e doutrinas são decorrentes de uma religião ou crença. Conforme De Oliveira (2018, p. 5), o atributo primário de uma OR:

[...] é ser constituída por pessoas que vivem, professam e se dedicam na vivência de uma religião, de uma crença, de uma espiritualidade e através da meditação, da oração e de outras práticas próprias e peculiares segundo a opção pessoal e individual das pessoas.

Somente no ano de 2003, através da promulgação da Lei nº 10.825, as ORs passaram a ser reconhecidas pelo Estado brasileiro como pessoas jurídicas de direito privado, em virtude da inclusão do inciso IV, no artigo 44, estendendo a essas as mesmas obrigações legais exigidas a qualquer pessoa jurídica sem fins econômicos e lucrativos.

É importante lembrar a conexão entre uma Organização Religiosa que engloba um amplo espectro de crenças e tradições, e o impacto da Igreja Católica na sociedade brasileira.

As ORs, em geral, desempenham um papel fundamental na vida das pessoas que compartilham crenças e espiritualidade, como mencionado por De Oliveira (2018). Elas se

caracterizam por serem compostas por indivíduos unidos pelo propósito comum de adoração ao sagrado e vivência da fé.

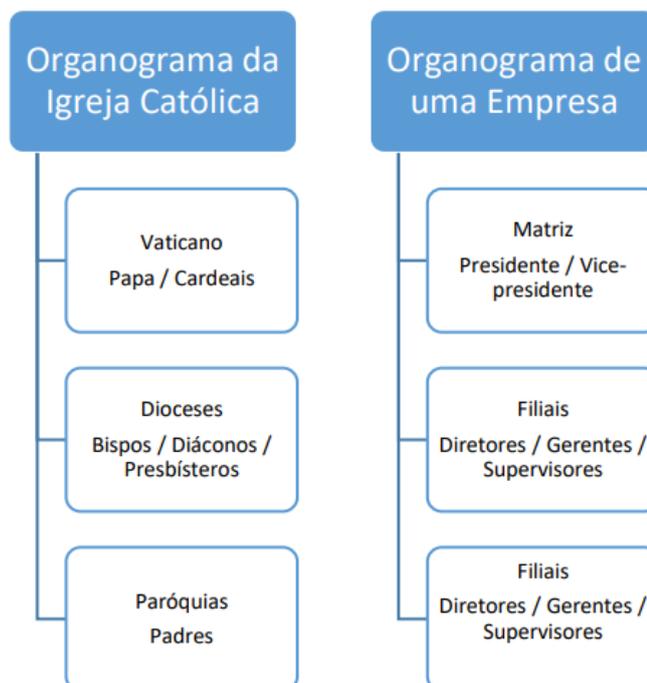
A interconexão entre as ORs e a influência no Brasil de instituições como a Igreja Católica evidencia a relevância dessas organizações na sociedade e na economia do país (DINIZ, 2015; Freston, 2003). Essa constatação destaca a importância de analisar e compreender as diversas nuances e características específicas dessas organizações, uma vez que esses elementos podem proporcionar uma visão mais aprofundada sobre o papel e o impacto exercido por tais organizações em diferentes esferas da vida brasileira (MARIANO, 2004; PIERUCCI e PRANDI, 2000).

Diversos estudos têm demonstrado a contribuição das ORs na promoção de valores, na assistência social e no desenvolvimento comunitário (BERGER, 2003; CASANOVA, 1994). Por isso, é essencial investigar e discutir a atuação dessas organizações em contextos específicos, como o brasileiro, para que se possa apreciar plenamente o papel e a importância das ORs no âmbito social, econômico e cultural (BURDICK *et al.*, 2009; CHESNUT, 2003)

2.3.1 Influência da Igreja Católica no Brasil

Nesse momento, importa destacar a influência específica da Igreja Católica que se deu sob vários aspectos da sociedade brasileira. Na economia, especialmente, a estrutura das organizações eclesiais serviu de modelo para empresas privadas, conforme exposto na Figura 3.

Figura 3 – Comparativo de organogramas organizacionais



Fonte: De Oliveira, 2018².

Na estrutura da Igreja Católica, cada comunidade eclesial é denominada paróquia, geralmente dividida em duas administrações distintas: a canônica e a civil. A administração canônica tem como principal objetivo a gestão pastoral, buscando promover o espírito de comunhão e corresponsabilidade eclesial na ação evangelizadora e assumindo funções de discernimento e planejamento dos compromissos da paróquia (MOURA, 2021; CONGREGAÇÃO PARA O CLERO, 2002). Nesse contexto, o órgão consultivo é presidido pelo pároco, auxiliado pelo vigário e composto por representantes das pastorais e movimentos eclesiais da matriz e das capelas, com o propósito de auxiliar o pároco na administração paroquial (MOURA, 2021).

Por outro lado, segundo Moura (2021), a administração civil é composta por um grupo de pessoas responsável pela gestão administrativa, econômica e financeira da paróquia, sempre visando a ação missionária e inclusiva, e a esses indivíduos cabe a organização das questões burocráticas, bem como a reflexão e execução das decisões da administração canônica.

² DE OLIVEIRA, Diane Doneda *et al.* A Contabilidade e a Prestação de Contas no Terceiro Setor: Estudo de Caso em uma Organização Religiosa Católica. **Revista Transformar**, v. 12, n. 1, p. 303-320, 2018.

Essa arquitetura organizacional que se estende do Vaticano às paróquias, estabelece um modelo de administração que foi reproduzido ao longo dos séculos e se mostrou fundamental para a continuidade da Igreja Católica tal como ela é conhecida atualmente, defende Moura (2021). Dobbelaere (2011) e Stark (2018) dizem ser possível afirmar que essa estrutura demonstraria a capacidade da Igreja em adaptar-se ao longo do tempo, o que a fez relevante e influente em diversos aspectos da sociedade, no Brasil e no mundo. Eles lembram que a Igreja Católica tem enfrentado e superado inúmeros desafios ao longo de sua história, como a Reforma Protestante e os desafios contemporâneos, e ainda assim mantém influência em muitas questões.

Moura (2021) reforça que a estrutura organizacional da Igreja, que engloba desde o Vaticano até as paróquias locais, é um testemunho de sua capacidade de adaptação e resiliência ao longo dos séculos. Em acordo com Congregação para o Clero (2002), ele aponta que a divisão entre administração canônica e civil permite uma abordagem mais eficiente e eficaz na gestão dos assuntos eclesiais e administrativos, o que pode ser visto como uma das razões para a continuidade e sucesso da Igreja ao longo do tempo.

A Igreja, de acordo com Andrade e Amboni (2009), representa uma das organizações formais mais eficientes da civilização ocidental. A força da organização não deriva apenas da atração de seus objetivos, mas também de sua competência em termos de técnicas organizacionais e administrativas. A sobrevivência da Igreja Católica através de inúmeras revoluções temporais demonstra sua capacidade de preservar e proteger suas propriedades, finanças, rendimentos e privilégios.

Andrade e Amboni (2009) destacam que a estrutura da Igreja Católica tem sido usada como modelo por muitas organizações. Estas, inspiradas pelo sucesso da Igreja, incorporaram uma série de princípios e normas administrativas, como a organização do tempo, a hierarquia de autoridade e a coordenação funcional. Assim, a Igreja Católica não apenas demonstrou resistência e estabilidade ao longo do tempo, mas também moldou práticas organizacionais em diversos contextos.

A Constituição Federal (1988) resguardou a Igreja em suas manifestações de fé, no seu art. 5º, inciso VI: “é inviolável a liberdade de consciência e de crença, sendo assegurado o livre exercício de cultos religiosos e garantidos, na forma da lei, a proteção aos locais de culto e as suas liturgias”. Entretanto, embora as organizações religiosas estejam sujeitas a exigências legais, são constituídas sob o manto confessional e portadoras de um direito próprio e livre

quanto à criação e organização, estruturação interna e funcionamento, como descreveu Monello [entre 2010 e 2017b].

Segundo Silva (2013, p. 37), “o Código de Direito Canônico, direito próprio que disciplina a Igreja Católica, tem dentre suas determinações a serem cumpridas, as obrigações das legislações vigentes no âmbito federal, estadual e municipal”. A administração das entidades sem fins lucrativos, por sua vez, inicia-se a partir da sua missão. É através dela que a organização estabelece os seus objetivos específicos para obtenção de suas metas, tornando-se uma entidade bem-organizada e disciplinada. Para a Igreja, no entanto, a missão é evangelizar (Neto e Ferreira, 2011). Neste sentido, a missão das Irmandades e devoções católicas devem atuar na contribuição da evangelização proposta pela Igreja Católica, mas não pode deixar de lado a necessidade de garantir a execução das atividades administrativas que suportem a sua missão.

As organizações eclesiais/religiosas devem adaptar-se aos objetivos centrais de sua razão de ser. Desse modo, “por sua própria natureza e razão de ser, a Igreja deve dispor, sempre, de uma estrutura organizacional **leve, ágil e versátil** (grifo do autor), adaptando-se ao ambiente quanto aos procedimentos, mas jamais quanto a princípios, sem deixar de abrir mão de sua origem” (CARVALHO, 2004, p. 38). Da Silva *et al.* (2010, p. 67) acrescenta: “a organização eclesial deve conter certa dose de improvisação e de imaginação, de liberdade e de iniciativa, isto é, muita criatividade”.

Quando o debate afunila para o processo de gestão das organizações religiosas, de acordo com Murad (2013, p. 72), “(...) qualquer organização, seja ela lucrativa ou não, só realizará sua missão se colocar em prática os princípios da gestão”. Sendo assim, conforme Moura *et al.* (2021), conhecimentos sobre gestão eclesial podem se tornar uma ferramenta importante para gerir e planejar as questões da Igreja de um modo geral.

Moura *et al.* (2021) pondera ainda que a Igreja Católica possui hierarquia e administração definidas e organizadas e, portanto, que os conhecimentos sobre gestão acumulados por ela podem servir de exemplo às demais organizações e se tornar uma ferramenta importante para gerir e planejar projetos de um modo geral. Os autores citam uma entrevista do Bispo Dom Antônio Wagner da Silva à Diocese de Guarapuava, no Estado do Paraná, concedida em 2016, por ocasião do Encontro do Clero ocorrido no município paranaense, na qual o líder religioso corrobora essa premissa ao afirmar ser vital para toda a comunidade pensar na melhor forma de administrar e gerir corretamente os recursos.

Neste cenário, verifica-se a complexidade em gerir uma instituição católica, dado o conjunto de particularidades existentes. Mas, conforme Luiz Rogério Nogueira (2008)³, é necessário que os atores envolvidos na gestão de uma instituição católica se organizem tal como um empreendimento privado. Moura (2021, p. 387) cita o pensamento de Nogueira, que diz ser preciso “organizar a paróquia da mesma forma que organizamos uma empresa com cada departamento com suas funções definidas e responsabilidades especificadas claramente”.

Diante do exposto pelos autores, fica claro que o modelo de gestão da Igreja Católica pode ser visto como um exemplo para outras organizações e que a gestão de projetos, tal como ela é aplicada hoje, é fundamental para o sucesso de uma organização. A Igreja Católica, devido à sua estrutura organizacional bem definida e ao seu papel de inspiração para outras instituições, emerge como uma candidata robusta para adotar a disciplina de gestão de projetos, aprimorando assim sua administração.

2.4 PROJETO

Pode-se afirmar, com base em Heckert e Silva (2008), que as OSCs têm experimentado um aumento significativo na sua participação na sociedade, tanto no Brasil quanto no exterior, o que demanda uma maior profissionalização na gestão de projetos qualificados. Essa crescente relevância do terceiro setor, caracterizado por organizações sem fins lucrativos, pode ser observada em diversos países, como nos Estados Unidos, onde 6% da economia nacional e 9% da população ocupada estão envolvidos neste setor. Heckert e Silva (2008) apresentam ainda a informação de que, no Brasil, o número de pessoas empregadas no terceiro setor crescia a uma taxa anual superior a 10%, em meados de 2008. Para eles, muitas dessas organizações estavam começando a perceber a importância de adotar modelos e ferramentas de gestão mais eficientes para que tenham sucesso e efetividade, restando buscar habilidades técnicas, gerenciais e organizacionais dentre as quais se destaca a gestão de projetos.

Oliveira, Ross e Altimeyer (2005) observaram que o uso de técnicas de gestão eficientes se tornou fundamental para garantir a autossustentabilidade dessas entidades e para que elas possam desempenhar seus papéis de maneira eficaz. Por essa razão, os conceitos e técnicas da disciplina de gerenciamento de projetos, passaram a ser relevantes para os gestores de OSCs,

³ A obra “**Gestão Administrativa e Financeira Eclesiástica**” (2008), de Nogueira, é citada por Moura (2021).

já que possibilitam, dentre outros benefícios, padronizar as atividades e alocar os recursos de maneira mais eficiente.

Ao apresentar os conceitos de projeto, vale ressaltar a abordagem sistêmica, planejada e temporária para alcançar objetivos específicos com recursos limitados.

Apesar de existirem diversos conceitos que buscam esclarecer o entendimento da palavra projeto, conforme exposto por Cilento (2019), este trabalho considera o entendimento proposto pelo PMI (2021), de que um projeto é um esforço temporário com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Essa unicidade é o que diferencia os projetos das atividades rotineiras, tais como reuniões, geração de relatórios, dentre outras. Nas palavras de Cilento (2019, p. 33) “o projeto é consequência de sua singularidade e esta é a sua característica fundamental”. Tal declaração significa que um projeto cria um produto, serviço ou resultado inédito e exclusivo, fazendo deste uma fonte de condução para inovação e transformação nas organizações.

Com base no mesmo autor, pode-se afirmar que um projeto é mais do que uma questão de tempo e exclusividade do resultado. A singularidade e o ineditismo adicionam complexidade e incertezas a esses esforços únicos e pioneiros dentro do contexto em que operam. São esforços executados de maneira praticamente independente nas organizações e, conseqüentemente, estão restritos aos seus limites de recursos e possuirá estrutura administrativa própria. Cilento (2019) acrescenta que um projeto surge como uma ideia, uma proposta ainda sem concretude, com vários pontos de incertezas e passa a ser construído passo a passo na medida em que o seu planejamento vai tomando forma.

2.5 GESTÃO DE PROJETOS

A Gestão de Projetos é uma disciplina fundamental na condução de esforços temporários para a produção de um produto, serviço ou resultado único. De acordo com o PMBOK (2021), é o conjunto de boas práticas para gerenciamento de projetos mantido pelo *Project Management Institute* (PMI) e trata da aplicação de habilidades, conhecimentos, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto, com o objetivo de atender aos requisitos estabelecidos.

O PMBOK (2021, p. 3) apresenta cinco grupos de processos que abrangem todo o ciclo de vida de um projeto: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e

encerramento. Além disso, ele contempla dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, incluindo integração, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições, *stakeholders* (partes interessadas) e escopo.

A Gestão de Projetos exige compreender a natureza complexa e única dos processos simultâneos envolvidos no alcance de um resultado dentro de um prazo limitado. Conforme destacado por Carvalho, Patah e De Souza Bido (2015), a gestão é uma parte crítica para o sucesso do projeto, pois fornece direção, motivação e resolve conflitos interpessoais e organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

A origem da Gestão de Projetos remonta ao início do século XX, com a influência das teorias de Frederick Taylor e sua obra “*Scientific Management*”. Henri Fayol e Henry Gantt também desenvolveram trabalhos importantes nesta área e são atualmente considerados os pais da gestão de projetos. Segundo Campos (2019), Fayol propôs, em 1916, as cinco funções primárias de um gerente: planejar, organizar, comandar, coordenar e monitorar. Enquanto Gantt, destacou-se por sua inovação, em 1910, no desenvolvimento do Gráfico de Gantt, uma ferramenta fundamental no acompanhamento das atividades ao longo do tempo, permitindo uma melhor visualização do progresso e das interdependências entre as tarefas que até os dias atuais é amplamente utilizada na gestão de projetos.

De acordo com o PMI (2017, p. 3), a Gestão de Projetos é utilizada para tornar os projetos mais previsíveis, aumentando as chances de sucesso e otimizando os recursos. O objetivo é evitar problemas comuns em projetos, como excesso de orçamento e prazo, falta de qualidade nas entregas e insatisfação das partes interessadas. Kerzner (2017, p. 25) ressalta que aplicação de técnicas e ferramentas de gestão de projetos permite que os gerentes desenvolvam um planejamento estruturado, estabeleçam metas claras e objetivas, gerenciem riscos, monitorem o progresso e garantam a entrega de resultados satisfatórios.

Por um longo tempo, a Gestão de Projetos foi vista como um campo acadêmico centrado no planejamento e desenvolvimento de técnicas. Em muitos aspectos, era apenas a aplicação da ciência das engenharias e teoria da otimização. No entanto, Van der Hoorn e Whitty (2015) descrevem como a disciplina evoluiu ao longo do tempo, desde as origens positivistas, com suas ferramentas, métodos e técnicas tradicionais, até a incorporação recente de perspectivas mais interpretativas, conhecidas como o “paradigma *soft*”, em oposição aos “projetos *hard*”. Isso significa dizer que a Gestão de Projetos está evoluindo para uma abordagem mais

humanista e interpretativa, em comparação com a abordagem mais técnica e estruturada usada no passado.

De acordo com Floricel *et al.* (2014), a área de gestão de projetos está passando por uma revolução conduzida por dois fatores principais. O primeiro é a revisão crítica dos modelos do passado que são baseados na racionalidade da teoria da decisão. Estes modelos aplicados aos projetos tradicionais, conhecidos como *hard*, apresentam falhas, tais como problemas técnicos, comerciais, conflitos internos e externos, e respostas inadequadas a eventos imprevistos, entre outros. Profissionais de Gestão de Projetos estão buscando soluções para estas falhas, propondo novas abordagens, como métodos ágeis e abordagens baseadas em parcerias que se apoiam em diferentes racionalidades.

O segundo fator, ainda segundo Floricel *et al.* (2014), é o crescimento da conscientização em relação à importância do fator humano e das suas relações para o sucesso dos projetos. Com a mudança de enfoque para a compreensão das dinâmicas de grupo, a comunicação e a colaboração, tem havido uma incorporação de abordagens mais humanas, baseadas em valores, cultura e interações pessoais, e não apenas nas técnicas tradicionais. Estas novas abordagens, referidas como “paradigma *soft*”, são consideradas importantes para lidar com questões complexas, incertezas e mudanças frequentes que são comuns nos projetos modernos.

Nas últimas décadas, a pesquisa em gerenciamento de projetos experimentou crescimento exponencial, resultando em uma constante quantidade de publicações (PADALKAR; GOPINATH, 2016; TURNER; ANBARI; BREDILLET, 2013). Embora tenha suas origens na construção civil, hoje a pesquisa em gerenciamento de projetos tem relevância em muitos segmentos industriais e contextos organizacionais. Portanto, a Gestão de Projetos ainda é considerada um campo novo e carente de pesquisas (PRASAD *et al.*, 2013).

As organizações sociais civis apresentam desafios à gestão de projeto devido à sua natureza social e à falta de estruturação dos processos. De acordo com Ferreira e Ferreira (2006) e Boechat (2014), a gestão da execução dos projetos é geralmente feita de maneira empírica, sem o uso de ferramentas teóricas e estruturadas. O resultado é que a fase de planejamento é negligenciada e quase sempre se parte diretamente para a execução, baseada no prazo inicial e nos recursos alocados. Essa falta de maturidade na gestão de projetos é evidenciada por Guedes *et al.* (2014).

Em contrapartida, como bem destacam Voese e Reptczuk (2011) e Gollo *et al.* (2014), é importante que as OSCs adotem uma abordagem mais profissional na gestão de seus recursos,

tanto humanos quanto financeiros, para garantir, segundo Schulz (2014), maior transparência e conformidade nas prestações de contas para os governos e a sociedade. De acordo com Da Silva e Anzanello (2021), essa abordagem mais profissional e estruturada é fundamental para garantir o sucesso dos projetos dessas organizações.

Destaque-se ainda a relevância da gestão de projetos no terceiro setor. Conforme Austin e Seitanidi (2016), a gestão de projetos é uma ferramenta essencial para assegurar a eficiência e a eficácia das ações dessas organizações ao permitir o planejamento, a implementação e o monitoramento de suas iniciativas. Adicionalmente, pode contribuir para a maximização do impacto social dessas organizações, ao permitir a alocação eficiente dos recursos disponíveis, e otimizar o processo de colaboração entre OSCs, empresas e governos, no sentido de cocriarem de forma mais eficaz valor econômico, social e ambiental significativo para a sociedade na visão ampla que a palavra traz.

2.5.1 *Em busca de uma metodologia adequada*

De acordo com o *The Standish Group* (2010), a falta de uma metodologia apropriada de gerenciamento de projetos é um dos dez maiores fatores que levam ao fracasso em projetos. Embora o PMBOK seja considerado um guia oficial de boas práticas para gerenciamento de projetos, ele não é obrigatório, especialmente para as organizações sem fins lucrativos.

O PMBOK orienta as organizações a adotarem uma abordagem profissional e estruturada ao gerenciamento de projetos, mas sua aplicação pode ser parcial para o setor sem fins lucrativos devido às características únicas desse segmento da economia (THE STANDISH GROUP, 2010). É possível adotar práticas de gerenciamento de projetos sem seguir rigorosamente o PMBOK, porém, é crucial compreender as peculiaridades do setor sem fins lucrativos para implementar ferramentas e processos adequados.

Algumas características singulares do setor sem fins lucrativos englobam:

- **Orientação à missão e aos valores:** As organizações sem fins lucrativos concentram-se fortemente em sua missão e valores, os quais geralmente envolvem atendimento a necessidades sociais, ambientais ou culturais. Isso pode impactar a priorização de projetos e recursos, assim como a tomada de decisões no gerenciamento de projetos;
- **Dependência de financiamento externo:** Muitas organizações sem fins lucrativos baseiam-se em doações, subsídios e financiamento governamental. Essa dependência

pode resultar em restrições orçamentárias e temporais, além de demandas específicas por parte dos financiadores;

- **Voluntariado:** A participação de voluntários é comum em organizações sem fins lucrativos, o que pode afetar a disponibilidade de recursos, habilidades e experiência na equipe do projeto;
- **Menor foco em métricas financeiras:** Diferentemente das organizações com fins lucrativos, as sem fins lucrativos podem se concentrar menos em indicadores financeiros, como lucro e retorno sobre investimento, e mais em métricas relacionadas ao impacto social e ao cumprimento da missão;
- **Responsabilidade e transparência:** As organizações sem fins lucrativos estão frequentemente sujeitas a maior escrutínio por parte de financiadores, doadores e órgãos reguladores, exigindo maior atenção à responsabilidade e transparência no gerenciamento de projetos;
- **Colaboração e parcerias:** As organizações sem fins lucrativos tendem a trabalhar em colaboração com outras organizações, governos e comunidades locais, o que pode levar a uma maior complexidade na gestão de projetos e na coordenação das partes interessadas.

De acordo com Uwonda, Okeny e Awacorach (2017), as organizações sem fins lucrativos podem se beneficiar ao trabalharem juntas para melhorar a gestão de seus projetos e compartilharem boas práticas, ferramentas e experiências. Além disso, sua forte integração com a comunidade local pode ser aproveitada para discutir questões relacionadas ao gerenciamento de projetos sociais e políticas públicas, através de eventos sociais e encontros informais. Para Júlio e Piscopo (2013), esses eventos informais podem ajudar a promover a troca de informações e experiências, contribuindo para o aprimoramento da gestão de projetos por parte das organizações sem fins lucrativos.

Outros autores, como Porter e Kramer (2011), destacam a importância da liderança em projetos sociais e da capacidade de articular uma visão clara para o sucesso do projeto. Estes autores complementam a ideia de que é necessário considerar as características únicas das organizações sem fins lucrativos e adotar abordagens que sejam relevantes para a realidade desses projetos.

Com base nas características das organizações sem fins lucrativos e a necessidade de abordagens adaptadas a essa realidade é fundamental compreender os métodos de gerenciamento de projetos que possam atender a essas demandas.

2.5.2 *Métodos de Gestão de Projetos*

Há diferentes métodos de gerenciamento de projetos. Suas metodologias são amplamente utilizadas no mercado, em especial, os métodos tradicionais e os métodos ágeis.

No decorrer dos anos, os processos evoluíram, novas ferramentas de apoio foram desenvolvidas, surgiram mais métodos de controle, novas tendências e novas formas de gerenciar foram propostas. Nessa evolução, foi possível separar dois métodos de gestão de projetos: (i) o Tradicional ou Cascata: possui um ciclo de vida linear, ou seja, com fases sequenciais e bem definidas; e o (ii) Ágil: ocorre de forma iterativa, adaptativa e incremental. (Conforto 2009)

De acordo com Koskela e Howell (2018), a ausência de ferramentas de suporte à tomada de decisão para relacionar diferentes categorias de projetos com abordagens de gerenciamento desencoraja os gestores a considerarem métodos alternativos. Embora Wysocki (2019) relate que apenas 20% dos projetos são adequados para métodos ágeis, muitos gerentes de projetos ainda aplicam métodos tradicionais a projetos que não são apropriados.

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.

Projetos de inovação social são pouco compreendidos e propensos ao fracasso, mas é importante reconhecer sua importância como fomento ao empreendedorismo sustentável, pois podem trazer benefícios para indivíduos, instituições, meio ambiente, sociedade e economia como um todo (Nemoto *et al.*, 2018). Para os autores, projetos bem estruturados são fundamentais para atrair patrocinadores e mantenedores para OSC.

Lacruz (2014) apresenta uma metodologia ajustada para projetos no Terceiro Setor, de acordo com a sétima edição do PMBOK (PMI, 2021). O autor propõe sete fases que devem compor o gerenciamento de projetos de inovação social: captação, contratação, organização e

preparação, execução, monitoramento e controle, prestação de contas e encerramento. No seu artigo, Lacruz (2014) explica o processo da sua metodologia, associando às disciplinas/áreas de conhecimento do PMBOK, conforme descrito a seguir.

Na fase de captação, a atenção é dada à identificação de oportunidades, à elaboração de propostas de projeto e ao gerenciamento de negociações, tudo sob a disciplina de integração.

A fase de contratação concentra-se exclusivamente na integração, com foco no gerenciamento da contratação.

Durante a fase de preparação e organização, as partes interessadas são mobilizadas, o termo de abertura do projeto é desenvolvido, uma reunião de partida (*kick-off*) é realizada e o plano de gerenciamento do projeto é desenvolvido, tudo sob a égide das disciplinas partes interessadas e de integração.

Na fase de execução, a ênfase está na orientação e gestão da execução do projeto, gestão da equipe do projeto, gestão da comunicação, condução de aquisições, garantia da qualidade e gestão do envolvimento das partes interessadas. Estes processos abrangem nas disciplinas de integração, recursos humanos, comunicações, aquisições, qualidade e partes interessadas.

No monitoramento e controle, a atenção é dada ao monitoramento e controle da execução do projeto, controle integrado de mudanças, validação e controle de escopo, controle de tempo, comunicação, aquisições, qualidade, riscos, custos e envolvimento das partes interessadas.

A fase de prestação de contas é orientada pela disciplina da integração, focando na elaboração e envio da prestação de contas do projeto.

Por fim, o encerramento envolve o fechamento do projeto ou de suas fases individuais, além do encerramento de aquisições. Essas atividades estão sob as disciplinas de integração e aquisições.

2.6 GESTÃO DE PROJETO POR MÉTODOS TRADICIONAIS

A gestão tradicional de projetos é geralmente associada à primeira onda da evolução da gestão de projetos, como proposto por Carvalho e Rabechini Júnior (2019), na qual a preocupação principal era a resolução de questões relacionadas aos projetos, especialmente, aquelas ligadas ao atendimento de resultados, como escopo, prazos, custos e qualidade, com

ênfase nos aspectos considerados mais “difíceis”. Essa fase é conhecida por seguir uma abordagem do tipo cascata (*Waterfall*), na qual cada etapa é realizada em sequência (AXELOS, 2017). Este método é aplicável a uma ampla gama de projetos, desde os menores e mais simples até os maiores e mais complexos (PUNDAK, 2014).

Os métodos tradicionais são caracterizados por definir o escopo do projeto no início e seguir os passos e atividades estabelecidos. O conhecimento é focado em planos, designs e atividades relacionadas que são implementados por membros capacitados da equipe para alcançar determinadas metas, como custo, tempo e escopo (AHERN, LEAVY, BYRNE, 2014).

Projetos gerenciados de acordo com a abordagem tradicional estão focados em entregar o produto dentro do orçamento e do prazo estimado, preocupando-se mais com a conformidade com o planejado do que com a entrega de valor ao cliente.

Figura 4 – Modelo Cascata (*Waterfall*)



Fonte: Adaptado de Inovalab, 2018⁴.

A Figura 4 acima ilustra o modelo tradicional na modalidade cascata e mostra que, para o projeto alcançar seu objetivo, é necessário concluir uma etapa antes de iniciar a próxima. Portanto, a percepção do valor do projeto só ocorre no final do processo.

⁴ O original está disponível em: <https://blog.cdifor.com.br/dicas/metodologia-agil/>. Acesso em: 28 ago 2022.

Embora a gestão de projetos por métodos tradicionais seja aplicável em uma ampla gama de contextos, algumas limitações tornaram-se evidentes no mundo atual, caracterizado por rápidas mudanças e incertezas (STARE, 2013). Entre essas limitações, destacam-se:

- **Rigidez no planejamento:** A abordagem tradicional exige um planejamento detalhado no início do projeto (PUNDAC, 2014), o que pode ser problemático em situações de incertezas ou quando as necessidades dos clientes mudam frequentemente (CONFORTO, AMARAL e SILVA, 2011). Essa rigidez pode resultar em entregas que não atendem às expectativas dos clientes ou que se tornam obsoletas antes de serem concluídas (STARE, 2013).
- **Pouca adaptabilidade:** A abordagem em cascata implica na conclusão de uma etapa antes de iniciar a próxima, dificultando a adaptação a mudanças no escopo ou nas prioridades do projeto (AXELOS, 2017). Isso pode acarretar retrabalho, desperdício de recursos e atrasos na entrega do projeto (STARE, 2013).
- **Demora na entrega de valor:** A abordagem tradicional implica na percepção do valor do projeto apenas no final do processo (AHERN, LEAVY e BYRNE, 2014), levando a longos períodos sem entregas tangíveis para o cliente. Isso pode gerar frustração e insatisfação, além de aumentar os riscos associados à mudança de requisitos ou ao cancelamento do projeto (CONFORTO, AMARAL e SILVA, 2011).

Diante dessas limitações, tem-se observado um interesse crescente em abordagens alternativas para a gestão de projetos que sejam mais adaptáveis e flexíveis. Os métodos ágeis surgem como uma resposta a esses desafios, oferecendo uma abordagem mais iterativa e incremental para o gerenciamento de projetos (HODA, NOBLE e MARSHALL, 2011), cujos fundamentos, características e aplicações serão explorados a seguir.

2.7 GESTÃO DE PROJETOS POR MÉTODOS ÁGEIS

A gestão de projetos ágeis se diferencia do modelo tradicional pela sua abordagem flexível e iterativa. Em vez de seguir uma sequência rigorosa de etapas, o processo ágil é baseado em decisões contínuas que são tomadas com base no progresso real do projeto. O objetivo principal é entregar valor ao cliente através de pequenas entregas progressivas, ao invés de entregar o produto apenas no final do processo.

Os princípios fundamentais da metodologia ágil focam na simplificação, adaptabilidade e inovação no gerenciamento de projetos. Essa perspectiva fomenta a participação ativa do cliente, possibilita ajustes constantes, promove a autogestão da equipe e enfatiza a entrega de valor e inovação ao cliente, diferenciando-se do enfoque tradicional que prioriza o escopo do projeto.

A Figura 5, a seguir, ilustra um modelo esquemático de um fluxo ágil genérico, que destaca a interação contínua entre as diversas etapas do projeto. De acordo com Amaral *et al.* (2011), a implementação de uma metodologia ágil resulta em um desempenho acima da média, menor esforço na gestão e maiores níveis de inovação e agregação de valor ao cliente.

Figura 5 – Modelo ágil



Fonte: Adaptado de Inovalab 2018.

Para Pontes e Arthaud (2018), os modelos ágeis investem na habilidade das equipes, muito mais do que no processo em si, ao contrário do gerenciamento de projetos tradicionais, que, como já exposto, foca no processo estruturado e crê em um único fluxo para atender a diferentes níveis de projetos e pessoas. Para os autores, a função do fluxo de trabalho resume-se a suportar a equipe de desenvolvimento e seu trabalho.

2.8 ORIGEM DOS MÉTODOS ÁGEIS

Os métodos ágeis surgem na década de 1990 com foco em desenvolvimento de sistemas em contrapartida aos consolidados métodos tradicionais de gestão de projetos (OLIVEIRA e PEDRON, 2021).

Em fevereiro de 2001, 17 profissionais com experiência ampla no desenvolvimento de software e em práticas de métodos ágeis existentes à época se reuniram para encontrar similaridades dentre os diversos métodos ágeis nos quais acumulavam vivência. Desse encontro, emergiu o Manifesto Ágil (COCKBURN e HIGHSMITH, 2001), formado por 12 princípios, dos quais 9 destacam-se para este estudo, são eles:

- Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente por meio da entrega antecipada e contínua do projeto (os processos ágeis aproveitam a mudança para a vantagem competitiva do cliente);
- *Stakeholders* devem trabalhar juntos diariamente durante todo o projeto;
- Construir projetos em torno de indivíduos motivados, dando a eles o ambiente e o suporte necessário e confiando neles para fazer o trabalho;
- O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é por meio de conversa face a face;
- Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável;
- Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente;
- Contínua atenção à excelência técnica e bom design, aumenta a agilidade;
- A arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito;
- Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo.

Mesmo que os métodos ágeis tenham surgido no e para o mundo do desenvolvimento de software, em virtude de seus princípios e da sua adaptabilidade, já é possível visualizar aplicações de gestão de projeto ágeis nas mais diversas áreas.

Metodologias ágeis, segundo Outa e Santander (2019), têm como essência considerar mais importante a satisfação do cliente, deixando de lado processos mais rígidos ou documentos formais. Os autores fizeram uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) com o objetivo de

entender o fluxo de negócio e ambientes organizacionais no âmbito do uso de metodologias ágeis. Dentre os textos apresentados é interessante destacar a análise trazida por Rasnacisa e Berzisa (2016), que defendem que as metodologias ágeis precisam ser adaptadas ao tipo de projeto, de organização e de pessoas envolvidas.

Apesar de não proporem práticas, técnicas ou ferramentas específicas, Outa e Santander (2019) descrevem que o maior desafio na escalabilidade de métodos ágeis não está no uso de práticas ágeis existentes ou na adoção de novas práticas, e sim, na interface e na coerência entre essas práticas e os processos organizacionais existentes. Isso significa dizer que é necessário olhar para as estruturas e processos organizacionais vigentes para que as metodologias ágeis sejam aplicadas com efetividade e eficácia.

A seguir, cada um desses métodos são descritos, de maneira cronológica e simplificada:

Lean: A mais antiga das abordagens, focada em entregar valor ao cliente minimizando o desperdício. O método foi desenvolvido originalmente no ambiente da indústria automotiva (Toyota, no Japão), em meados de 1950.

Kanban: Método visual para gerenciamento de fluxo de trabalho usado para controlar a produção e melhorar a eficiência.

Scrum: É a metodologia ágil mais utilizada atualmente, conforme o “16th The State of Agile Report”⁵, com dados de 2022, para o gerenciamento de projetos de software, com ênfase na colaboração e na resposta a mudanças.

Feature-Driven Development (FDD): Aplicada no desenvolvimento de software, foca nas entregas de funcionalidade de maneira incremental por meio de uma série de processos bem definidos. O método garante a entrega de softwares de alta qualidade e a satisfação do cliente.

Crystal: É uma família de metodologias ágeis que se concentram em equipes pequenas e em projetos de software de escopo reduzido.

Extreme Programming (XP): Prioriza a melhoria da qualidade do software, aumentando a produtividade da equipe e tornando o processo satisfatório para todas as partes interessadas.

Dynamic Systems Development Method (DSDM): Foca na entrega de soluções de negócios de forma rápida e eficiente, com ênfase em uma abordagem iterativa e incremental. O

⁵ O original em inglês do 16º Relatório do Estado do Ágil pode ser baixado em: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/>. Portal Digital.ai, 2023.

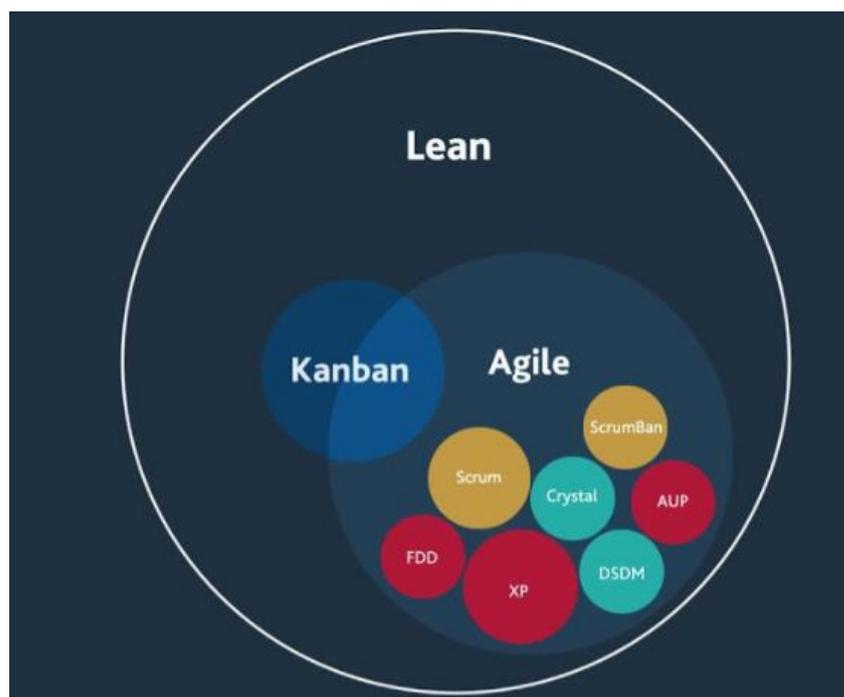
DSDM usa o desenvolvimento de protótipos para validar ideias e incorporar rapidamente as mudanças do cliente.

Agile Unified Process (AUP): Metodologia que combina elementos de diversas abordagens ágeis, como *Scrum* e *XP*, focando em fornecer uma estrutura para o gerenciamento de projetos ágeis, incluindo planejamento, gestão de requisitos e controle de qualidade.

ScrumBan: Combina *Scrum* e *Kanban* na busca por alinhar as melhores características dessas duas abordagens para gerenciamento de projetos.

Conforme a Figura 6, é possível visualizar um conjunto de métodos que trazem alguma característica dos princípios ágeis existentes e como se interseccionam com o objetivo de oferecer uma entrega rápida e contínua de valor para o cliente, através de uma abordagem iterativa e incremental.

Figura 6 – Conjuntos de métodos ágeis



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado do *Agile Practice Guide*⁶.

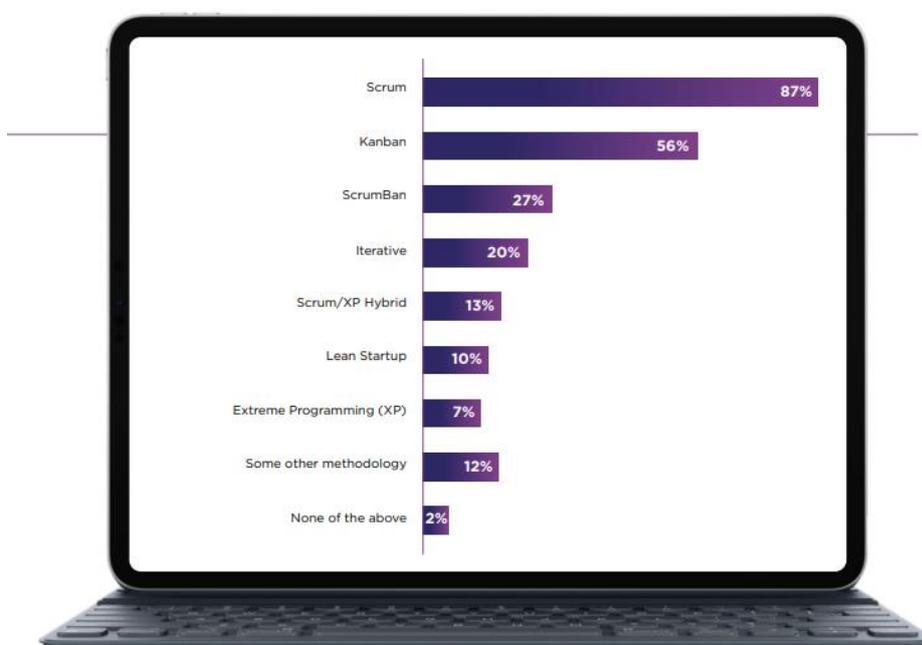
⁶ Extraída de: MUHYIDIN, Andri. *Resume Buku Agile Practice Guide karangan PMI (Project Management Institute) #1*. Andri #DevOps, Medium, 16 mar 2019. Disponível em: <https://medium.com/andrimuhyidin/resume-buku-agile-practice-guide-karangan-pmi-project-management-institute-1-bd6778a72e42>. Acesso em: 20 ago 2022.

Apesar de existirem diversas metodologias ágeis no mercado, como descritas na Figura 6, este trabalho escolheu, para atendimento de um dos objetivos desta dissertação os dois métodos ágeis mais utilizados.

A escolha foi baseada no relatório “16th The State of Agile Report - 2022”⁷, que ressalta o crescimento do *Scrum* e do *Kanban*, ocupando respectivamente 87% e 56% do mercado de técnicas de Gestão de Projetos.

A seguir, a Figura 7 revela as principais metodologias de gestão de projetos ágeis disponíveis no mercado e o percentual de utilização nos projetos.

Figura 7 – Métodos ágeis mais utilizados



Fonte: Portal digital.ai (2023)⁸.

Scrum e *Kanban* foram escolhidas em virtude do contexto das OSCs Católicas, foco deste projeto, visto que as outras metodologias trazem um maior formalismo, ou são aplicadas exclusivamente em grandes projetos de software. Abaixo, seguem alguns pontos importantes do porquê das escolhas:

⁷ Portal Digital.ai, 2023.

⁸ Idem.

- **Flexibilidade e adaptabilidade:** Em virtude da capacidade de adaptação às mudanças e às necessidades do projeto. Isso é especialmente importante em OSCs, onde os recursos e as prioridades podem mudar rapidamente.
- **Transparência e comunicação:** O *Scrum* e o *Kanban* incentivam a comunicação e a transparência entre os envolvidos no projeto, com o objetivo de estabelecer confiança.
- **Eficiência no uso de recursos:** As OSCs de maneira geral enfrentam restrições de todos os aspectos (RH, financeiro etc.), tornando necessária a otimização dos recursos. Ambas as metodologias ágeis buscam a otimização do trabalho e a redução de desperdícios.
- **Melhoria contínua:** O *Scrum* e o *Kanban* promovem a melhoria contínua, basicamente executam o ciclo do PDCA: *Plan – Do – Check – Act*.
- **Capacitação e desenvolvimento da equipe:** Ambas as metodologias enfatizam a autogestão e o desenvolvimento das habilidades da equipe. Isso pode ser particularmente valioso para as OSCs, que muitas vezes contam com equipes de voluntários e profissionais com diferentes níveis de experiência e habilidades.

Tendo em vista a relevância do *Scrum* e do *Kanban* no cenário atual das metodologias ágeis e a adequação dessas abordagens às necessidades específicas das OSCs Católicas, serão apresentadas suas características, princípios e práticas fundamentais. Inicialmente, será abordado o *Scrum*, seguido por uma discussão sobre o *Kanban*, permitindo uma comparação entre os dois e a identificação de potenciais sinergias entre eles.

2.8.1 *Scrum*

O *Scrum*, considerado um método que utiliza simplicidade, práticas e poucos artefatos que são objetivos e de fácil aprendizagem, é o mais utilizado (RUBIN, 2012).

O *Scrum* possui como estrutura um conjunto de práticas que mantém o seu passo a passo visível a todos, para que tenham ciência do estágio em que o projeto se encontra e de quais mudanças deverão ser executadas a fim de alcançar as metas desejadas. Isso significa que o método foca, prioritariamente, aspectos gerenciais sem determinar como a equipe executará as tarefas. Assim, o *Scrum* prioriza a auto-organização do time, facilitando a mesclagem de outras abordagens de gerenciamento.

O *Scrum* emprega uma abordagem iterativa e incremental para otimizar a previsibilidade e para controlar o risco. A metodologia envolve grupos de pessoas que coletivamente têm todas as aptidões e os conhecimentos para fazer o trabalho e partilhar ou adquirir tais aptidões conforme necessário (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020). O *Scrum* é composto por:

- **Três pilares:** Transparência, Inspeção e Adaptação;
- **Cinco valores:** Compromisso, Foco, Abertura, Respeito e Coragem;
- **Três papéis ou responsabilidades:** *Scrum Master*, *Product Owner*, Times de Desenvolvimento ou execução.
- **Cinco eventos:** *Sprint Planning*, *Daily Scrum*, *Sprint Review*, *Sprint Retrospective* e *Sprint Backlog*.
- **Artefatos:** elementos tangíveis que fornecem informações importantes para a equipe e os *stakeholders*, como *Product Backlog*, *Sprint Backlog* e Incremento de produto.

Cuidando e supervisionando todos esses processos há um profissional: o primeiro dos três papéis do *Scrum*, chamado de *Scrum Master*, que tem amplo conhecimento sobre regras e práticas do *Scrum*. “O sucesso do projeto é de sua responsabilidade”, lembram Oliveira e Pedron (2021, p. 3). Outro papel de fundamental importância é o do *Product Owner*, ou simplesmente (PO), cuja maior responsabilidade é garantir que o projeto a ser desenvolvido atenda às necessidades tanto do negócio quanto do usuário final ou beneficiário do projeto. Isso significa que o PO deve estar em contato constante com o *Scrum Master* e a equipe de desenvolvimento/executores do projeto para atualizar e priorizar o *backlog*⁹ e tirar dúvidas do projeto, respectivamente.

O terceiro e último papel no *Scrum* é o Time de Desenvolvimento, também conhecido como Equipe Executora. Essa equipe é formada por profissionais com habilidades diversas e complementares, necessárias para realizar todas as tarefas do projeto.

O Time de Desenvolvimento é responsável por desenvolver, testar e entregar o produto ou solução de forma incremental. Isso significa que, em vez de trabalhar em um único grande

⁹ No contexto do *Scrum*, o termo "*backlog*" geralmente se refere a uma lista priorizada de tarefas, requisitos ou funcionalidades que precisam ser trabalhadas durante o projeto. Há dois tipos principais de *backlog* no *Scrum*: o *Product Backlog* e o *Sprint Backlog*. O *Product Backlog* contém todos os itens desejados para o produto, enquanto o *Sprint Backlog* inclui os itens selecionados para um *sprint* específico.

lançamento, eles dividem o trabalho em pequenas partes, chamadas de incrementos, que são completadas e entregues ao longo de várias *Sprints*.

Cada incremento representa uma parte funcional do produto a ser concluído e, quando combinados, compõem o produto completo. Essa abordagem permite que o time identifique e resolva problemas rapidamente, adaptando-se às mudanças e melhorando continuamente o produto. Segundo Souza (2021), o time é formado por membros com as habilidades necessárias para desenvolver o projeto, é autônomo e se auto-organiza para realizar seu trabalho. Essa autonomia possibilita que eles sejam responsáveis por definir como e quando alcançará os objetivos da *Sprint*¹⁰, incluindo o que será desenvolvido e como será desenvolvido. Eles também são responsáveis por garantir que o trabalho seja entregue no final da *Sprint* fornecendo uma demonstração do incremento para o *Product Owner* e outros interessados. Conforme Souza (2021, p. 32):

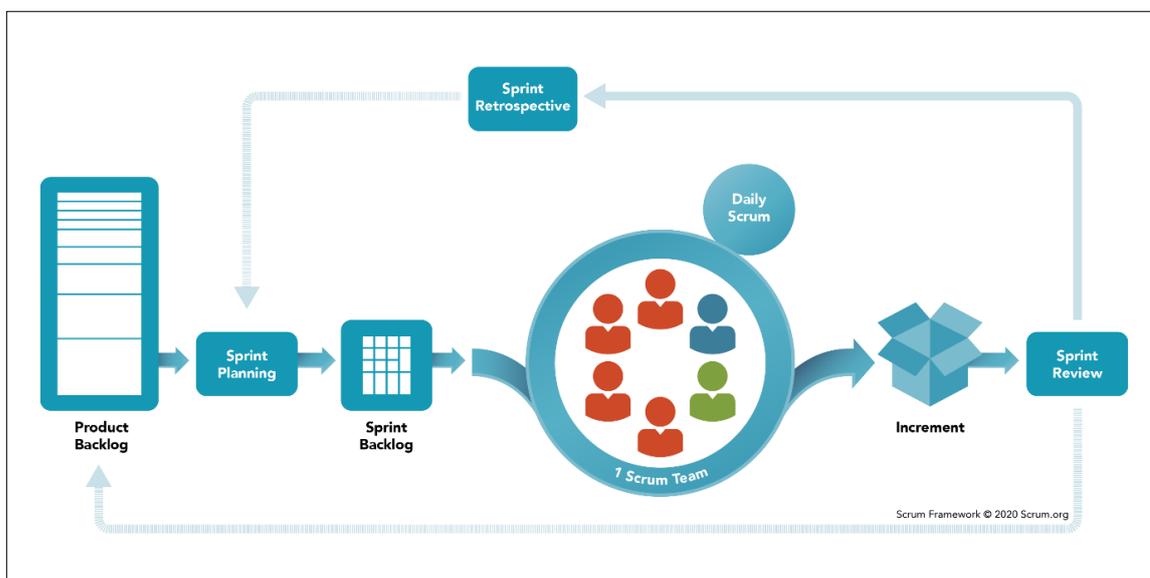
[...] Time de Desenvolvimento pode ser composto por três a nove integrantes. Times pequenos demais ou grandes demais podem possuir problemas de comunicação, tomada de decisão e gerar muita complexidade para um processo empírico, por isso o Scrum fixa limites de integrantes, o objetivo é ter um tamanho que consiga ser ágil o bastante, mas possua todas as habilidades para concluir o trabalho a ser entregue.

Partindo para os eventos¹¹, no *Scrum* todos eles são *time-boxed*, ou seja, possuem uma duração máxima preestabelecida. Conforme Schwaber e Sutherland (2022), a existência deste *time-box* tem como objetivo garantir uma regularidade e minimizar a necessidade de reuniões extras ao processo do *Scrum*. O primeiro evento que merece destaque, uma vez que é o evento “mãe”, é a *Sprint*. Ela engloba todos os outros eventos e representa onde os artefatos dos projetos são construídos. Uma *Sprint* deve durar de 1 a 4 semanas, mas, como indicação de boa prática, deve-se manter uma duração única durante o projeto (SCHWABER, K.; SUTHERLAND, 2022).

A Figura 8 a seguir mostra os eventos formais contidos na *Sprint* e como ocorrem as interações.

¹⁰ É um ciclo de desenvolvimento *time-boxed*, geralmente com duração de duas a quatro semanas, durante o qual a equipe trabalha para entregar um incremento de produto potencialmente liberável. A duração de uma *sprint* é fixa e não deve ser alterada uma vez iniciada.

¹¹ No *Scrum*, eventos incluem o *Sprint Planning*, *Daily Scrum*, *Sprint Review* e *Sprint Retrospective*.

Figura 8 – *Time-box* do Scrum

Fonte: Reprodução de [scrum.org](https://www.scrum.org) (2020)¹².

A seguir, têm-se os eventos *Sprint Planning*, *Daily Scrum*, *Sprint Review*, *Sprint Retrospective*, assim descritos:

- ***Sprint Planning***: Ocorre no início de cada *Sprint*. É onde o Time de Desenvolvimento e o *Product Owner* se reúnem para planejar o trabalho a ser realizado durante a *Sprint*. Nela, o Time de Desenvolvimento se compromete a entregar um conjunto específico de funcionalidades ao final da *Sprint*;
- ***Daily Scrum***: É uma reunião diária de curta duração (normalmente 15 minutos) na qual o Time de Desenvolvimento se reúne para discutir o progresso do trabalho, problemas e ações necessárias para alcançar os objetivos da *Sprint*. Conforme Souza (2021), normalmente é uma reunião para otimizar a colaboração da equipe e planejar as próximas 24 horas de trabalho;
- ***Sprint Review***: Ocorre no final de cada *Sprint*, o Time de Desenvolvimento demonstra o incremento construído ao longo da *Sprint* para *product Owner* e outros interessados. Este evento é uma oportunidade para obter *feedback* e identificar mudanças para a próxima *Sprint*. O *time-box* é de, no máximo, 4 horas para *Sprints* de um mês; para *Sprints* menores, o tempo é proporcionalmente menor;

¹² Disponível em: <https://www.scrum.org/learning-series/what-is-scrum>. Acesso em: 3 mai 2023.

- ***Sprint Retrospective***: Ocorre logo após a *Sprint Review*, na qual o Time de Desenvolvimento se reúne para refletir sobre a *Sprint* e passa a identificar o que funcionou bem e o que precisa ser melhorado na próxima. É uma oportunidade de reflexão sobre aspectos positivos e negativos e de construção de um plano de melhorias para próxima interação. O *time-box* é de máximo 3 horas para *Sprints* de um mês; para *Sprints* menores, o tempo é proporcionalmente menor.

Esses eventos são obrigatórios no *Scrum* e ajudam a garantir que o trabalho esteja congruente com as necessidades do negócio e dos usuários, e que o Time de Desenvolvimento esteja sempre se autoavaliando e melhorando sua capacidade de entregar valor ao projeto.

Toda essa interação dentro da *Sprint* gera um conjunto de artefatos, dos quais se destacam o *Product Backlog*, o *Sprint Backlog* e o *Increment*, todos vistos na Figura 8 acima.

O *Product Backlog* (PB) é onde está contido todo o escopo do projeto a ser executado. Conforme Ferrão e Canedo (2015, p. 3), o PB “é uma lista organizada, em constante evolução, de requisitos do produto a ser desenvolvido escritos de forma a explicitar o desejo do cliente”. Esse conjunto de tarefas deverá estar alinhado com o cliente, o qual define a prioridade das atividades a serem executadas. Saivone *et al.* (2009) explicam que o PB é constantemente revisado, atualizado e validado durante o ciclo de vida dos projetos.

Sprint Backlog é uma lista de tarefas a serem realizadas durante a *Sprint*, derivada do *Product Backlog* e é gerenciada pelo Time de Desenvolvimento. Vale destacar que, como dito por Souza (2021, p. 35), “durante a *Sprint* podem ser feitas novas descobertas, e elas são acrescidas ao *backlog* da *Sprint*. Assim como o *Product Backlog*, o *Backlog da Sprint* também é vivo e permite que o time lide com as mudanças com maior plasticidade”.

Incremento é o resultado do trabalho realizado pelo Time de Desenvolvimento durante a *Sprint*. Ele é uma versão do produto que adiciona novas funcionalidades e correções ao produto existente. O *Incremento* é o artefato que é inspecionado durante a Revisão da *Sprint* e um passo na direção do objetivo do projeto.

O *Scrum* não trabalha com uma fase de desenvolvimento em um determinado tempo, mas sim, com uma entrega em um determinado tempo, devendo ao final da iteração ter incorporado algum incremento de valor ao produto/serviço (RUBIN, 2012). Desta forma, a cada *Sprint*, tem-se um “produto ou projeto” que já oferece um resultado palpável para o seu usuário ou beneficiário.

Toda essa organização dentro de uma *Sprint* para que tenha sucesso e entregue valor de forma transparente, necessita que algumas regras sejam seguidas. A primeira delas é que o papel do *Scrum Master* é fundamental para garantir que os processos sejam seguidos e respeitados, ou seja, cumpridos de acordo com os princípios e práticas estabelecidos no *Scrum*. Outro ponto é que o *time-box* deve ser respeitado, o que significa que as atividades e eventos devem ser concluídos dentro do prazo estabelecido e pré-determinado. Os artefatos devem ser compreendidos por todos e ser transparentes. Souza (2021, p. 36) destaca outro regramento que deve ser entendido e seguido pela equipe do projeto que é a definição de Pronto:

A Definição de Pronto é um acordo que o time Scrum realiza entre si para identificar que uma atividade está completa. A Definição de Pronto pode ser entendida como uma lista de verificação de atributos que determinada atividade deve atender para ser entregue, é através da Definição de Pronto que o time pode garantir a qualidade da entrega de suas tarefas. Conforme o time ganha maturidade, essa lista pode ser alterada para atender cada vez mais critérios rigorosos de qualidade.

Outra regra importante é a responsabilidade dos papéis. Souza destaca:

[...] os papéis podem e devem colaborar entre si e até mesmo assumir determinadas atividades de um outro papel. Porém, a responsabilidade não é delegada, por mais que uma atividade esteja sendo realizada por outra pessoa ou papel, o responsável original pela atividade ainda continua respondendo pela conclusão e qualidade da mesma. (SOUZA, 2021, p. 36)

2.8.2 *Kanban*

Kanban é um modelo de gestão ágil que vem ganhando popularidade. A palavra tem origem japonesa e significa “cartão”. O modelo, que utiliza cartões aderentes a uma notação preestabelecida para sinalizar a necessidade de uma ação e sua prioridade, surgiu, segundo Garcia (2022), para atender a uma demanda de controle de fluxo de materiais na indústria.

O *Kanban* funciona como um sistema de comunicação e gestão. Garcia (2022) ressalta que o método tem sido rapidamente adotado para outros domínios em virtude da sua facilidade de implementação, baixo custo e aumento de produtividade.

Além disso, afirma Pereira (2018), o *Kanban* tem uma série de vantagens sobre as formas de controle de produção tradicionais, pois é mais simples e permite à empresa compreender melhor as falhas e problemas existentes ao se concentrar no processo produtivo.

De acordo com Ferrão e Canedo (2015), *Kanban* é um método pouco prescritivo, contando somente com cinco indicadores a serem analisados durante a sua utilização, o que

facilita a utilização conjunta com outros métodos ágeis já implementados na organização. Os cinco indicadores são:

1. limite do fluxo de trabalho;
2. visualização do fluxo de trabalho;
3. acompanhamento e otimização do fluxo de trabalho;
4. deixar políticas de processo explícitas; e
5. gerenciar quantitativamente.

O processo é composto pelos elementos: cartão, colunas e quadro. Na Figura 9, a seguir, visualiza-se o quadro *Kanban* clássico.

Figura 9 – Quadro *Kanban* clássico



Fonte: Blog Coalize¹³, 2020.

O cartão é a menor parte do *Kanban*. Ele representa uma ação ou tarefa que precisa ser executada para que um determinado resultado seja alcançado. Os cartões seguem um esquema de notação escolhidos pela organização. Em geral, são adotados cores e/ou tamanhos que

¹³ Extraído de **Criando um quadro de gestão à vista para sua equipe**. Blog Coalize, 4 de Fevereiro de 2020. Disponível em: <https://www.coalize.com.br/quadro-gestao-a-vista>. Acesso em: 28 ago 2022.

indicam a prioridade de execução, o responsável, o tipo, ou qualquer outra informação estabelecida pela empresa. As colunas indicam o fluxo de trabalho que os cartões devem seguir. Elas devem ser criadas de acordo com a realidade da organização. Os cartões são movidos pelas colunas, a fim de indicar em qual etapa do processo cada ação se encontra. Esse movimento permite ter um panorama do progresso da produção. O quadro, por sua vez, é o elemento que personifica o *Kanban* e as colunas são fixados no quadro, e cada um deles é um *Kanban*.

Uma métrica importante para o correto funcionamento do *Kanban* é o estabelecimento do *Work In Progress (WIP)*. Essa métrica informa qual a capacidade de execução da equipe em determinada coluna do quadro *Kanban*.

Como o *Kanban* é considerado um sistema de produção “puxado”, isto é, determinada atividade só entra quando outra tiver saído ou se mais recursos forem alocados. Ao visualizar um quadro *Kanban* é possível observar um conjunto de variáveis, como gargalos no processo, quantidade de entrega realizada, quantidade de tarefas a fazer ou em andamento, e em qual estágio elas estão. David Anderson (2011) afirma que existem inúmeras possibilidades de leitura de um quadro *Kanban*, a depender da forma que ele for empregado. Para ele, equipes que pretendem começar a praticar o sistema devem seguir os seguintes princípios:

- **Começar pelo que a equipe já faz:** montar um *Kanban* força a equipe a olhar para o que faz e a compreender por que faz;
- **Respeitar a estrutura organizacional:** responsabilidades e papéis podem ser mantidos com a vantagem de empoderar todos os praticantes;
- **Buscar mudanças incrementais e contínuas:** o *Kanban* leva a melhorias pontuais com efeitos sobre o fluxo global, o chamado *kaizen*, e a prática constante dessa busca;
- **Incentivar atos de liderança em todos os níveis organizacionais**¹⁴.

Segundo Jesper Boeg (2010), o *Kanban* é construído sob um conceito de mudanças evolucionárias, partindo do entendimento da estrutura atual, possibilitando visualizar, medir e gerenciar o fluxo que está sendo implementado, e melhorá-lo um passo de cada vez, muito diferente do que o proposto pelo *Scrum*, que impõe uma estrutura definida a ser implementada já no início do gerenciamento dos projetos. Para o autor, essa é uma das vantagens do *Kanban*,

¹⁴ O artigo “**5 metodologias ágeis mais usadas em projetos de software**”, do blog Supero Soluções, destaca que, ao incentivar atos de liderança nas organizações, o *Kanban* “explicita gargalos forçando todos a refletir sobre seus processos”. Publicado em 9 dez 2021. Disponível em: <https://www.supero.com.br/blog/metodologias-ageis-mais-usadas/>. Acesso em: 30 ago 2022.

que pode ser utilizado em estruturas organizacionais que inibem mudanças radicais, como é o caso das OSCs católicas.

Para Boeg (2010), *Kanban* é um método de mudança, portanto não há uma prescrição de como deverá ser o fluxo de trabalho e de quais são os papéis existentes, o que gera uma má interpretação e uma tentativa de compará-lo a métodos ágeis como o *Scrum* ou o XP (*Extreme Programming*).

Boeg (2010) destaca que, para alguns autores, essa falta de uma documentação preditiva é considerada uma fraqueza do método. Todavia, segundo o autor, há no *Kanban* uma liberdade e um estímulo à criatividade para construção de um quadro que seja adaptado à realidade de cada organização e de cada projeto. Para ilustrar essas diferenças, a Tabela 3 compara aspectos específicos do *Scrum* e do *Kanban*, desde suas origens até seus métodos de implementação. Esta comparação ressalta que, enquanto o *Scrum* tem uma estrutura menos flexível, com papéis e rituais bem definidos, o *Kanban* se caracteriza por uma abordagem mais flexível e menos prescritiva, com planejamento contínuo e adaptável, além de não definir papéis específicos.

Tabela 3 – Comparação *Scrum* X *Kanban*

Aspecto	<i>Scrum</i>	<i>Kanban</i>
Origem	Desenvolvimento de software	<i>Indústria, controle de fluxo de materiais</i>
Método	Ágil	<i>Ágil</i>
Flexibilidade	Menos flexível, com papéis e cerimônias bem definidos	<i>Mais flexível e menos prescritivo</i>
Estrutura	<i>Sprints</i> fixos e <i>time-boxed</i>	<i>Fluxo contínuo e sem sprints fixos</i>
Papéis	<i>Product Owner</i> , <i>Scrum Master</i> e Equipe de Desenvolvimento	<i>Não há papéis específicos</i>
Planejamento	Planejamento no início de cada <i>Sprint</i>	<i>Planejamento contínuo e adaptável</i>
Priorização	<i>Product Backlog</i> , ordenado por prioridade	<i>Quadro Kanban, com prioridades indicadas por cores/tamanhos</i>
Melhoria	Retrospectivas no fim de cada <i>sprint</i>	<i>Melhoria contínua e incremental (kaizen)</i>
Implementação	Adoção de uma estrutura definida desde o início	<i>Mudanças evolucionárias e adaptação à estrutura existente</i>

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

3 METODOLOGIA

A base epistemológica escolhida foi a *Design Science* (DS), especificamente os métodos de *Design Science Research* (DSR). A DSR segue um processo iterativo e adaptativo que envolve identificar um problema, definir objetivos, conceber e desenvolver soluções, avaliar a solução e comunicar resultados (PEFFERS *et al.*, 2007). A justificativa para essa escolha está na relevância da DSR para estudos científicos, promovendo a troca de conhecimento entre profissionais e academia, estabelecendo um processo para produzir instrumentos que solucionem problemas, visando resultados aplicáveis na prática.

Apesar de ser pouco utilizada na área de gestão, a DSR busca equilibrar rigor e relevância, permitindo que o pesquisador explore, descreva, explique e projete soluções para problemas específicos (Dresch, Lacerda e Miguel, 2015; Bayazit, 2004). A *Design Science* foca na produção de conhecimento criativo, ou seja, conhecimento aplicável na concepção de soluções para problemas específicos.

Neste estudo, a DSR é aplicada para analisar a gestão de projetos nas OSCs selecionadas, inferir melhores práticas e desenvolver uma Tecnologia de Gestão Social (TGS) na forma de uma “Matriz de Escolha”, baseada na correlação entre estrutura organizacional e utilização de métodos ágeis de gestão de projetos, enfatizando o Scrum e o Kanban.

A escolha da DSR como procedimento metodológico visa garantir a relevância e aplicabilidade dos resultados, proporcionando contribuições significativas tanto para o campo acadêmico quanto para o mundo prático das organizações sociais católicas.

Ao adotar a DSR como método de pesquisa, este estudo busca alinhar-se com a perspectiva de rigor-relevância, conforme destacado por Bayazit (2004). Isso implica na capacidade do conhecimento acadêmico gerado ter impacto no campo prático, permitindo que o pesquisador explore, descreva, explique e projete soluções para problemas específicos (Dresch, Lacerda e Miguel, 2015; Bayazit, 2004).

Pesquisas neste campo geralmente se baseiam no paradigma exploratório, investigando fenômenos para descrever, explicar e prever, a fim de compreender um conjunto de problemas (Aken, 2004). Esse autor destaca que o principal foco da *Design Science* é produzir conhecimento criativo, aplicável na concepção de soluções para problemas específicos. A Tabela 4, abaixo, sintetiza as principais características da *Design Science*.

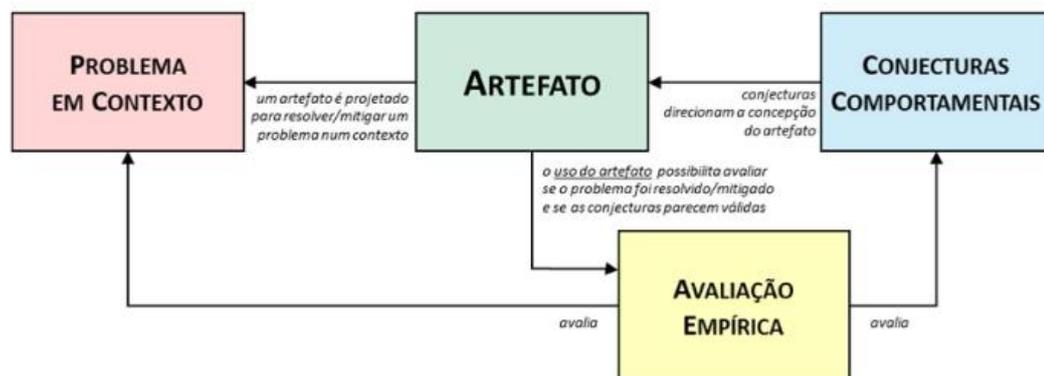
Tabela 4 – Características da *Design Science*

Características	<i>Design Science</i>
Áreas ou disciplinas de estudo	Medicina, Engenharia e Gestão
Propósito científico	Projetar. Produzir sistemas que ainda não existem e modificar situações existentes para alcançar melhores resultados. Focar na solução
Objetivo da pesquisa realizada sobre esse paradigma	Projetar e prescrever. Orientar as pesquisas à solução de problemas

Fonte: Adaptado de DRESCH, LACERDA E MIGUEL, 2015.

A Figura 10 revela os elementos centrais envolvidos no percurso metodológico da DSR.

Figura 10 – Elementos Centrais do Modelo DSR



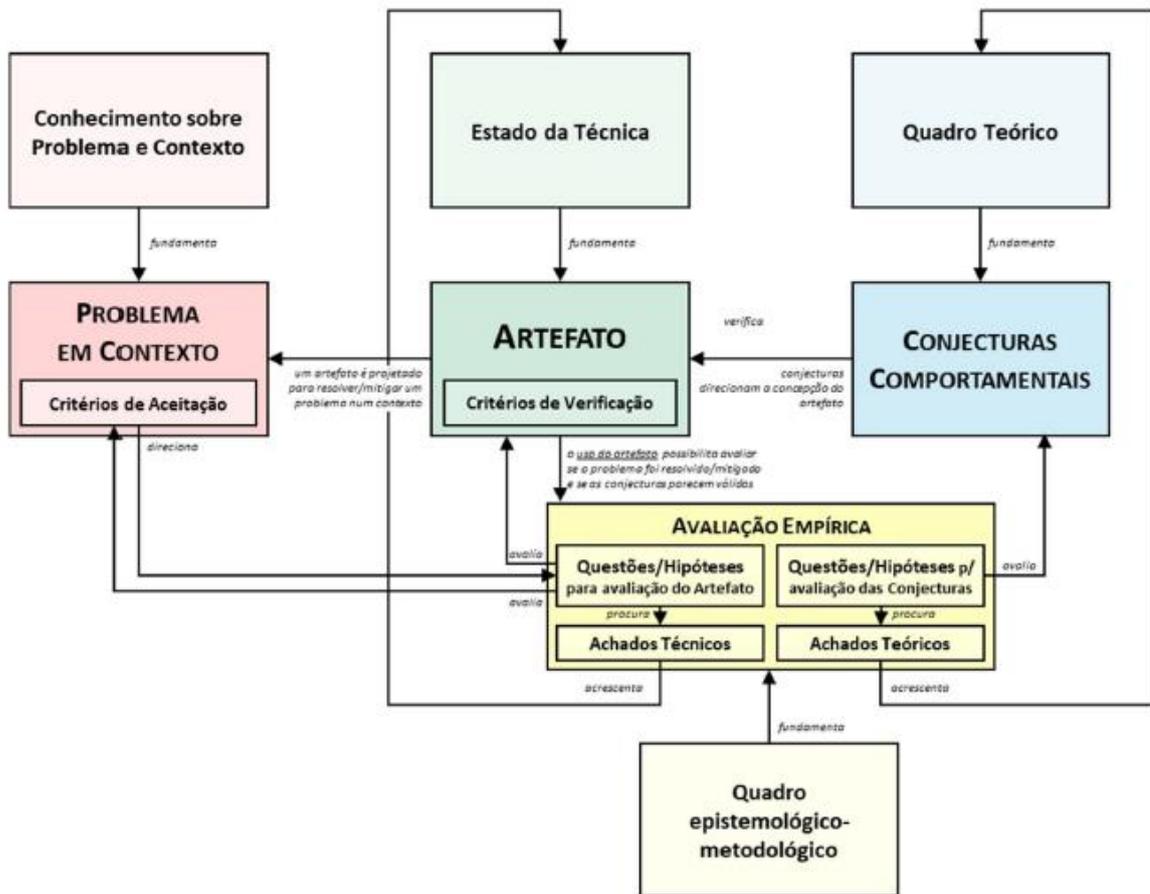
Fonte: PIMENTEL, FILIPO, SANTOS, 2020.

No modelo metodológico em questão, o **artefato** é fundamentado em conjecturas comportamentais, baseando-se em suposições sobre como as pessoas aprendem, trabalham, pensam, se relacionam etc.

Com base nessas conjecturas, o artefato é projetado para resolver o **problema de contexto**. Além disso, ele é utilizado para avaliar empiricamente se o problema foi resolvido e se as conjecturas levantadas fundamentam o seu desenvolvimento. “Desta forma, por meio de um projeto de um artefato que no caso deste projeto é uma matriz de escolha, é possível produzir

conhecimento técnicos (sobre a arte de fazer) e científico (sobre o comportamento humano)” (PIMENTEL, FILIPO e SANTOS, 2020, p. 43). A Figura 11 detalha o modelo DSR.

Figura 11 – Detalhamento do Modelo DSR



Fonte: PIMENTEL, FILIPO, SANTOS, 2020.

No modelo DSR apresentado acima, destacam-se os **critérios de verificação** para validação do artefato e os **critérios de aceitação** para indicar se o problema foi resolvido ou mitigado. Esses critérios são importantes para avaliar se o produto da pesquisa resolve satisfatoriamente o problema em questão. Todavia devido ao tempo previsto não houve a formalização do critério de aceitação.

Outra etapa importante deste modelo é a avaliação empírica, que é decomposta em duas vertentes – questões e hipóteses de pesquisa para aceitação do artefato e questões e hipóteses para análise relacionada às conjecturas comportamentais.

Os elementos centrais da DSR são definidos a seguir:

- **Artefato** – A Tecnologia de Gestão Social (TGS), na forma de uma Matriz de Escolha, que ajudará as OSCs a selecionar e aplicar os métodos ágeis mais adequados às suas necessidades e contextos, baseada nos princípios e práticas do Scrum e do Kanban.
- **Problema de contexto** – As OSCs enfrentam desafios na gestão de projetos, incluindo falta de recursos, restrições de tempo e dificuldades na coordenação de equipes. Esses problemas podem afetar a eficiência e eficácia das organizações na realização de suas missões.
- **Problema de pesquisa** – Identificar como a aplicação de métodos ágeis de gestão de projetos, como o Scrum e o Kanban, pode melhorar a eficiência e a eficácia das OSCs, levando em consideração suas especificidades e limitações.
- **Conjecturas comportamentais** – A aplicação da TGS (baseada em métodos ágeis) nas OSCs levará a: *melhoria na comunicação e colaboração entre membros da equipe; redução de tempo e esforço gastos em tarefas desnecessárias e burocracia; aumento na adaptabilidade das OSCs às mudanças nos requisitos do projeto e no ambiente externo; maior eficiência na utilização de recursos e na entrega de resultados; e fortalecimento da capacidade das OSCs de cumprir suas missões e objetivos.*

3.1 CAMPO

Inicialmente, o objeto de estudo escolhido para este trabalho foi a Basílica Santuário Nossa Senhora da Conceição da Praia, uma das paróquias mais antigas da Arquidiocese de São Salvador da Bahia. No entanto, após análises preliminares, optou-se por direcionar o foco da investigação para a Ação Social Arquidiocesana (ASA).

A escolha da entidade como o foco da investigação deveu-se a vários fatores. Em primeiro lugar, ela apresenta uma abordagem mais estruturada na gestão de seus projetos em comparação com outras instituições católicas analisadas. A ASA possui diversos projetos ativos, abrangendo várias áreas sociais, demonstrando sua complexidade operacional e estratégica. Além disso, ao contrário de algumas instituições, ela tem projetos de captação estruturados que exigem prestação de contas, o que sinaliza, mesmo que tacitamente, um certo nível de conhecimento

em disciplinas de gestão de projetos e a existência de processos estabelecidos que podem ser analisados e avaliados de uma perspectiva acadêmica.

Em resumo, a ASA é apropriada para esta pesquisa porque oferece elementos de uma abordagem semiestruturada para o gerenciamento de projetos, uma gama diversificada de atividades e projetos, e uma clara missão orientada para o social. Isso permite analisar e entender melhor as necessidades e os desafios enfrentados por organizações similares e como elas podem melhorar suas operações através do uso mais eficaz do gerenciamento de projetos.

Vale destacar que a Ação Social Arquidiocesana é uma organização sem fins lucrativos vinculada à Arquidiocese de São Salvador da Bahia. Seu objetivo é promover a justiça social, solidariedade e cidadania através de projetos e programas socioeducativos e culturais. Trata-se de uma entidade civil de caráter filantrópico voltada para a promoção humana da população em situação de vulnerabilidade social, isto é, as pessoas que se encontram em condições socioeconômicas precárias. Esta vulnerabilidade pode ser resultante de uma variedade de fatores, como pobreza, falta de acesso à educação de qualidade e a serviços de saúde adequados, discriminação de gênero, racial ou étnica, ou desemprego crônico.

Desde a década de 1980, as diversas pastorais sociais da Arquidiocese começaram a se estruturar para atender a demanda da população, atuando em sua área de abrangência, que inclui a capital, ilha, região metropolitana e outros municípios do recôncavo baiano. A ASA foi formalmente criada em 2001, proporcionando uma estrutura jurídica às ações das pastorais e permitindo uma melhor atuação e articulação.

As principais atividades da ASA são direcionadas à criança e ao adolescente, ao mundo do cárcere e aos egressos, e à população em situação de rua. Além disso, a organização tem forte atuação em eventos pontuais de importância nacional, como a Campanha da Fraternidade, Semana Social Brasileira e o Grito dos Excluídos. A ASA também participa de diversos Conselhos Municipais e Estaduais, monitorando e contribuindo com políticas públicas, e realiza anualmente uma formação com cursos diversos sobre o tema.

Dentre as atividades regimentalmente definidas para a instituição, destaca-se a execução de programas e projetos que promovem a defesa e garantia dos direitos da criança, adolescente, jovem, idoso, doente, portador de deficiência, presidiário e ex-presidiário, população em situação de rua e os excluídos da sociedade.

3.2 SUJEITOS

Os sujeitos envolvidos na pesquisa são representados pelos gestores e colaboradores das organizações estudadas, que responderam aos questionários e, em alguns casos, como o da ASA, de entrevista com fornecimento de informações relevantes para o entendimento dos processos de gestão de projetos nessas instituições.

Dentre os que foram consultados, destacaram-se: Sujeito 1 – Gerente geral da Associação Arquidiocesana; Sujeito 2 – Presidente da Associação João de Deus (Alagados, BA); e Sujeito 3 – Presidente dos Missionários para Evangelização e Animação de Comunidades São Paulo Apóstolo (MEAC).

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi baseada em revisão da literatura e análise documental. O questionário foi construído buscando uma generalização dos processos da gestão de projetos, sendo composto por cinco blocos conforme detalhado na Tabela 5, a seguir.

Tabela 5 – Blocos de coleta de dados

BLOCOS DE DADOS	ESPECIFICIDADES
Bloco I – Identificação da Organização Social	Foram coletadas informações básicas sobre as OSCs estudadas, como nome, localização, área de atuação e principais atividades. Esses dados dão uma visão geral das organizações e ajudam a entender seu contexto e suas especificidades.
Bloco II – Planejamento e gerenciamento de projetos	Foram investigados os processos de planejamento e gerenciamento de projetos nas OSCs e analisado como as organizações planejam e monitoram seus projetos, identificando práticas eficientes e áreas que necessitam de melhorias.
Bloco III – Equipe de Projetos	Consideradas cruciais para identificar melhores práticas e possíveis lacunas no gerenciamento de projetos, a estrutura e a composição das equipes de projeto nas OSCs foram o foco desse bloco, que

investigou a qualificação dos membros, a distribuição de responsabilidades e a dinâmica de trabalho.

Bloco IV – Metodologia de Gestão de Projetos	As OSCs foram questionadas sobre as metodologias de gestão de projetos utilizadas. A análise das respostas ajudou a identificar o nível de conhecimento das organizações sobre tais metodologias e a verificar se elas estão alinhadas com as melhores práticas.
Bloco V – Comunicação e colaboração	Investigou como as OSCs abordam a comunicação e a colaboração em seus projetos. A análise das respostas revelou a eficácia das práticas de comunicação e como elas afetam a gestão de projetos nessas organizações.
Bloco VI – Gestão de riscos e mudanças	Foca na gestão de riscos e mudanças nas OSCs, analisando como as organizações identificam, avaliam e gerenciam riscos e mudanças em seus projetos. Essa análise forneceu informações importantes sobre como as OSCs lidam com incertezas e mudanças no ambiente de projeto.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

As perguntas foram formatadas em uma linguagem mais simples para uma real compreensão pelos sujeitos das entidades. Os questionários foram enviados por e-mail, após contato prévio do pesquisador com cada respondente.

Foram coletadas informações de OSCs selecionadas por conveniência em virtude da proximidade da rede de contatos do pesquisador com as instituições, sendo elas: a própria Ação Social Arquidiocesana (Salvador e Região); Missionários para Evangelização e Animação de Comunidades São Paulo Apóstolo (Meac São Paulo); Associação João de Deus (Alagados, BA); Paróquia Ascensão do Senhor, do Centro Administrativo da Bahia (CAB); Paróquia Nossa Senhora da Luz (Pituba, Salvador, BA); Obras Sociais de Irmão Dulce (OSID) de Bonfim (BA).

A pesquisa buscou entender a estrutura organizacional dessas instituições, avaliar o grau de maturidade relativa à gestão de projetos e entender o nível de conhecimento das entidades em relação metodologias utilizadas e de maneira transversa extrair o conhecimento ou práticas existentes que pudesse indicar a implementação de alguma metodologia ágil.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de dados foi realizado um levantamento dos fatores de sucesso de projetos sociais e das variáveis que influenciam a gestão de projetos nas organizações observadas. A partir dessa análise, tornou-se possível compreender a correlação entre as variáveis e selecionar os processos ou artefatos de cada método ágil que sejam mais adequados à realidade das OSCs.

Com base nesses insumos, foi criada uma Tecnologia de Gestão Social (TGS) materializada na forma de uma Matriz de Escolha, baseada na correlação entre estrutura organizacional e utilização de métodos ágeis de gestão de projetos, com ênfase no *Scrum* e no *Kanban*. Essa TGS terá aplicabilidade imediata na ASA e, adicionalmente, há a perspectiva de servir no futuro de modelo para outras OSCs com características similares.

Vale ressaltar que, por questão metodológica e de tempo da pesquisa, a classificação da maturidade organizacional, para a construção da Matriz de Escolha, foi considerada discricionária de cada organização, uma vez que já existem estudos sobre maturidade organizacional que não foram considerados para elaboração deste trabalho.

No próximo capítulo analisa-se os resultados da pesquisa, com foco na interpretação e discussão dos dados coletados.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesse capítulo serão abordadas de maneira aprofundada as respostas obtidas por bloco do questionário aplicado e serão discutidas as perspectivas resultantes da análise de tais respostas. Esse exercício propiciará um melhor entendimento da gestão de projetos nas organizações sociais católicas e identificará áreas de potencial melhoria.

A análise é organizada com base nos seis blocos de coleta de dados, abordando diferentes aspectos da gestão de projetos nas organizações.

Partindo para análise das respostas obtidas por bloco do questionário aplicado, obteve-se as seguintes perspectivas:

A Identificação da Organização Social (**Bloco I**) revela diferenças significativas entre as organizações em termos de missão, visão, tamanho e orçamento anual para projetos. As organizações têm focos distintos, variando desde a promoção da justiça social até a administração de projetos sociais para paróquias específicas. O tamanho e os recursos também variam, com algumas organizações dependendo inteiramente do trabalho voluntário e outras possuindo funcionários e orçamentos acima de R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

Os principais objetivos e desafios das organizações se concentram em fornecer apoio à comunidade e enfrentar questões como mobilização de voluntários, captação de recursos, visibilidade e gestão organizacional.

O Planejamento e Gerenciamento de Projetos (**Bloco II**) também mostra variações nas abordagens adotadas pelas organizações. Algumas delas, como Asa e Associação João de Deus, possuem processos semiestruturados para planejamento e gerenciamento de projetos, enquanto outras, como Meac, têm processos menos formalizados. Em todas as entidades pesquisadas a alocação de recursos para projetos geralmente é feita através de captação de recursos, doações e parcerias.

A medição do sucesso dos projetos é realizada principalmente através de *feedback* e prestação de contas aos doadores/benfeitores, sem o uso de técnicas ou ferramentas específicas. As principais dificuldades no desenvolvimento e na estruturação de projetos incluem recursos financeiros limitados, equipes de trabalho reduzidas e falta de metas claras, em especial, na ASA. Quanto à adaptabilidade e flexibilidade, a falta de conhecimento técnico e a instabilidade dos membros são desafios enfrentados pelas organizações.

Como visto nos outros blocos, a Estrutura de Equipe (**Bloco III**) e a experiência em gerenciamento de projetos variam entre as organizações. Algumas das organizações têm pessoal e equipes específicas que demonstram certa experiência prática, mas não estruturada, em gerenciamento e gestão projetos, enquanto outras compartilham equipes para realizar várias tarefas. A divisão dessas tarefas dentro das equipes geralmente é baseada no cargo dos membros e nas necessidades do projeto, e a sobrecarga de trabalho é um desafio enfrentado por alguns times, enquanto outros conseguem equilibrar melhor as atividades.

Em relação à remuneração e motivação, algumas equipes são remuneradas, enquanto outras trabalham como voluntárias e recebem ajuda de custo. A tomada de decisão e a responsabilidade pelo sucesso do projeto geralmente envolvem a equipe de projeto, com a participação de líderes organizacionais quando necessário.

O bloco Metodologia de Gestão de Projetos (**Bloco IV**) mostra que as organizações não têm uma metodologia de gerenciamento de projetos definida. As informações coletadas estão listadas abaixo:

- ASA: A equipe tem noções básicas e conhecimento dos conceitos da Gestão de Projetos, mas não forneceu informações detalhadas sobre a metodologia utilizada;

- Meac: A organização segue uma metodologia baseada na prática e no acompanhamento de pessoas mais experientes. A metodologia é flexível e adaptada às realidades locais. A equipe é capacitada para utilizar a metodologia e avaliar sua eficácia com base no retorno das paróquias. A maior causa de atrasos nos projetos é a falta de conscientização dos envolvidos e o pouco investimento em formação. A metodologia preconiza que os resultados sejam entregues de forma contínua;

- Associação João de Deus: A organização não possui uma metodologia de gestão de projetos definida, mas adapta a gestão de acordo com a demanda e as necessidades dos beneficiários. A organização está em processo de desenvolver uma metodologia apropriada para seus projetos.

A partir dessa análise, pode-se perceber que algumas organizações têm uma abordagem mais informal para o gerenciamento de projetos, enquanto outras estão trabalhando para desenvolver ou melhorar suas metodologias.

Em termos de Comunicação e Colaboração (**Bloco V**), pode-se observar diferentes níveis de preocupação e práticas relacionadas à comunicação e colaboração entre as equipes de projeto das organizações:

- ASA: A organização está preocupada com a comunicação eficaz, principalmente no processo de construção do projeto. Há uma colaboração média entre as equipes, mas geralmente sobrecarrega uma ou duas pessoas. Os conflitos e problemas são tratados, mas nem sempre de forma eficaz. Não há um fluxo de comunicação definido com os stakeholders, e a transparência no gerenciamento do projeto não é garantida devido à falta de formação técnica;

- Meac: A comunicação entre as equipes ocorre na medida em que as equipes locais sentem necessidade e na troca de experiências entre os membros da equipe. Conflitos e problemas são resolvidos conforme vão surgindo, e a organização confia na experiência dos missionários para garantir a transparência no gerenciamento do projeto;

- Associação João de Deus: A organização tem pouca interação entre os projetos, mas busca criar um grupo de trabalho entre os coordenadores e diretores para melhorar a comunicação e colaboração. A interação entre as equipes ocorre principalmente entre o administrativo e a coordenação dos projetos. Conflitos e problemas são tratados entre os coordenadores ou com a intervenção da Presidente da associação. Há um fluxo de comunicação com os *stakeholders* por meio de visitas pontuais e relatórios de prestação de contas, garantindo a transparência no gerenciamento do projeto.

A partir dessa análise, é possível identificar que algumas organizações enfrentam desafios na comunicação e colaboração entre suas equipes de projeto, enquanto outras estão buscando melhorar esses aspectos. Treinamento e suporte em comunicação eficaz e colaboração podem ser úteis para ajudar essas organizações a melhorar a entrega de seus projetos e garantir a transparência no gerenciamento de projetos.

A Gestão de Riscos e Mudanças (**Bloco VI**) permite observar diferentes abordagens entre as organizações em relação à identificação, avaliação e tratamento de riscos em seus projetos, bem como a documentação e aprovação de mudanças. São elas:

- ASA: A organização utiliza apenas a condição financeira como medida de avaliação de riscos e não trata os riscos identificados nos projetos. As mudanças são aprovadas, mas nem sempre documentadas;

- Meac: A organização não considera que haja riscos em seus projetos, uma vez que oferecem um serviço gratuito e participam gratuitamente. Não há preocupação com a documentação e aprovação de mudanças, pois a metodologia é aplicada às equipes locais, que são responsáveis por gerenciar esses aspectos;

- Associação João de Deus: A organização identifica e avalia riscos com base nos relatórios dos coordenadores e trata adequadamente os riscos identificados. As mudanças ao longo da execução do projeto são devidamente documentadas e aprovadas.

A partir dessa análise, é possível identificar que algumas organizações têm processos estabelecidos para lidar com riscos e mudanças em seus projetos, enquanto outras podem precisar de suporte e treinamento para desenvolver e implementar práticas eficazes de gestão de riscos e mudanças. A gestão de riscos e mudanças é essencial para garantir que os projetos sejam executados com sucesso e para minimizar impactos negativos nas entregas e nos resultados.

5 MATRIZ TGS DE ESCOLHA DE MÉTODOS ÁGEIS PARA OSCS

A Matriz de Escolha de Métodos Ágeis é uma proposta original para auxiliar as OSCs na seleção das melhores práticas e abordagens de gestão de projetos baseadas em métodos ágeis, levando em consideração o contexto específico de cada organização. A matriz tem como objetivo facilitar a tomada de decisão ao adaptar e implementar métodos ágeis em organizações da sociedade civil, especialmente, no segmento religioso.

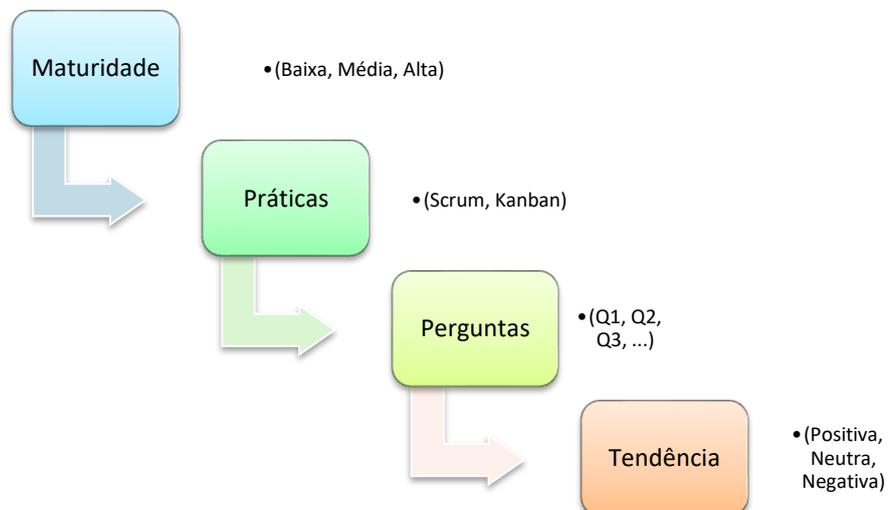
Para desenvolver esta matriz foram considerados os seguintes passos:

5.1 AVALIAÇÃO EMPÍRICA

A avaliação empírica como um dos elementos centrais da DSR que permitiu obter *insights* valiosos sobre a aplicação da TGS nas OSCs. Além disso, pode fornecer diretrizes para OSCs que buscam melhorar seu desempenho em gerenciamento de projetos por meio da implementação de métodos ágeis adaptados às suas necessidades e recursos.

Este estudo se debruça sobre a definição dos componentes primordiais da DSR e estabelece uma correlação direta entre o questionário de avaliação (critérios de verificação) e as práticas dos métodos ágeis. Esse processo é vital para a construção da TGS do projeto. A Figura 12 ilustra a estrutura da matriz de escolha proposta para este fim.

Figura 12 – Estrutura da Matriz de Escolha



Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Em seguida, a Tabela 6 estabelece a correlação entre os níveis de maturidade, perguntas do questionário e práticas dos métodos ágeis adaptadas à realidade das OSCs. Os métodos empregados – *Scrum* e *Kanban* – visam otimizar o desempenho no gerenciamento de projetos dentro das OSCs, incentivando a eficiência, uma comunicação eficaz e a adaptabilidade.

Através da avaliação empírica, definiram-se os elementos-chave da DSR e estabeleceu-se uma ligação entre o questionário de avaliação e as práticas dos métodos ágeis. A estrutura da matriz descortina as diversas práticas associadas a cada nível de maturidade, oferecendo orientações para as OSCs que buscam aperfeiçoar suas estratégias de gerenciamento de projetos.

Na Tabela 6, as perguntas representam os critérios de avaliação que permitem a determinação do nível de maturidade de cada OSC. Esses níveis de maturidade, por sua vez, irão guiar a seleção das práticas mais aderentes à instituição. Por exemplo, uma OSC com baixo nível de maturidade pode se beneficiar da implementação de práticas como Quadro *Kanban* para aprimorar a comunicação, enquanto uma OSC com alto nível de maturidade pode precisar de práticas mais avançadas, como Gestão de riscos e mudanças proativas. Essa correlação permite às OSCs desenvolver uma abordagem ágil personalizada, promovendo o sucesso de seus projetos.

Tabela 6 – Correlação entre níveis de Maturidade, Perguntas, Práticas

Nível de Maturidade	Pergunta	Prática	Descrição da Prática
Baixa	A organização é preocupada com a comunicação eficaz entre as equipes envolvidas em um projeto? Em alguma etapa específica?	Quadro <i>Kanban</i> (<i>Kanban</i>)	Visualização do fluxo de trabalho e das tarefas em um quadro para facilitar a comunicação.
Baixa	Há colaboração entre as equipes envolvidas em um projeto? Como esse processo acontece?	Reuniões diárias (<i>Scrum</i>)	Encontros curtos diários para discutir o progresso e os obstáculos do projeto.
Baixa	Há um processo estruturado para definição dos projetos e metas que serão executados?	Objetivos SMART (<i>Kanban</i> e <i>Scrum</i>)	Metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido.

Baixa	A alocação/disponibilização de recursos para os projetos é feita de que maneira?	Planejamento de capacidade da equipe (<i>Scrum</i>)	Alocação de recursos e planejamento de tempo com base na capacidade da equipe.
Média	Há um processo estruturado para definição dos projetos e metas que serão executados?	<i>Sprints (Scrum)</i>	Ciclos curtos e regulares de trabalho para entregar incrementos do produto.
Média	Existe sobrecarga ou ociosidade dentro da sua equipe?	Limites de trabalho em andamento (<i>Kanban</i>)	Limite máximo de tarefas simultâneas para evitar sobrecarga e melhorar a eficiência.
Média	A organização garante que os projetos sejam adaptáveis e flexíveis para lidar com mudanças no escopo, prazo e recursos? (Adaptabilidade e Flexibilidade)	Planejamento adaptativo (<i>Kanban</i> e <i>Scrum</i>)	Abordagem flexível e iterativa para planejamento de projetos, permitindo mudanças.
Média	Há colaboração entre as equipes envolvidas em um projeto? Como esse processo acontece?	Colaboração interdisciplinar (<i>Kanban</i>)	Trabalho conjunto de equipes com habilidades diversas para melhorar a qualidade e a eficiência.
Alta	A metodologia de projeto preconiza que os resultados sejam entregues de forma contínua? (Entrega de Valor)	Revisão e Retrospectiva da <i>Sprint (Scrum)</i>	Avaliação do trabalho realizado e identificação de melhorias para a próxima <i>sprint</i> .
Alta	Como a organização identifica e avalia os riscos em seus projetos?	Gestão de riscos e mudanças proativas (<i>Kanban</i> e <i>Scrum</i>)	Identificação e avaliação de riscos, e tomada de ações para gerenciá-los e mitigá-los.
Alta	Como é medido o sucesso dos projetos? Se sim, há alguma técnica ou ferramenta (software) utilizada?	Métricas e indicadores de desempenho (KPIs) (<i>Kanban</i> e <i>Scrum</i>)	Medição do sucesso dos projetos por meio de indicadores-chave de desempenho.
Alta	As mudanças que ocorrem ao longo da execução do projeto são devidamente documentadas e aprovadas?	Gestão de mudanças e aprendizado organizacional contínuo (<i>Kanban</i> e <i>Scrum</i>)	Documentação e aprovação de mudanças no projeto, promovendo aprendizado contínuo.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

5.2 IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O primeiro passo na construção da Matriz de Escolha foi identificar os fatores críticos de sucesso (FCS) que influenciam a implementação bem-sucedida de métodos ágeis em OSCs. Para isso, foi elaborado um questionário abrangente, dividido em seis blocos abordando diferentes aspectos das organizações: estrutura organizacional, planejamento e gerenciamento de projetos, equipe de projetos, metodologia de gestão de projetos, comunicação e colaboração, e gestão de riscos e mudanças.

O questionário foi enviado a representantes de sete instituições e respondido por apenas três. As respostas obtidas forneceram informações sobre o contexto organizacional e a maturidade da organização em relação a utilização de gestão de projetos. Além disso, o pesquisador realizou reuniões com a gerente geral, a advogada e uma técnica representantes da ASA para complementar os resultados do questionário e identificar as melhores práticas que seriam mais adequadas e de menor custo de implementação para a organização, considerando seu nível de maturidade organizacional. Adicionalmente, foi realizada a análise dos métodos ágeis e das práticas específicas de cada metodologia, o que permitiu identificar os FCS mais relevantes para a implementação bem-sucedida de métodos ágeis em OSCs.

Os FCS identificados incluem aspectos como: cultura organizacional, nível de maturidade da gestão de projetos, disponibilidade de recursos humanos e financeiros e capacidade de adaptação a mudanças. A identificação dos FCS foi fundamental para garantir que a matriz seja eficiente e eficaz na seleção das práticas e abordagens mais adequadas para cada organização. Os fatores foram mapeados a partir do questionário que se encontra no Apêndice.

Com a identificação dos FCS foi possível avaliar o nível de adequação dos métodos ágeis às OSCs, levando em consideração as particularidades e o contexto de cada organização. Isso possibilitou a criação de uma matriz que auxilia na escolha das práticas e abordagens mais apropriadas para a implementação bem-sucedida de métodos ágeis em OSCs, considerando os FCS identificados.

5.3 AVALIAÇÃO DE MÉTODOS ÁGEIS EXISTENTES

O segundo passo representou a condução de uma análise dos métodos ágeis existentes, conforme apresentado nos itens 2.7, 2.8 e 2.9, com o objetivo de identificar quais deles são mais

adequados para as OSCs em diferentes contextos e condições. As vantagens e desvantagens de cada método ágil foram levadas em consideração, preponderando os métodos mais utilizados e que demonstram as práticas de mais fácil adaptação a situações gerais – ou seja, que não se aplicam com maior aderência a um contexto específico, como a maioria dos outros métodos que são focados na área de tecnologia da informação –, assim como sua compatibilidade com a estrutura e cultura organizacional das OSCs.

Com base nos estudos de Outa e Santander (2019) e de Rasnacisa e Berzisa (2016), a importância de adaptar as metodologias ágeis ao tipo de projeto, organização e pessoas envolvidas restou evidente.

O resultado da análise permitiu concluir que o *Scrum* e o *Kanban* são os métodos ágeis mais adequados para as OSCs Católicas, devido à sua flexibilidade, adaptabilidade, transparência, eficiência no uso de recursos e ênfase na melhoria contínua e desenvolvimento da equipe. Essas características são particularmente valiosas para as OSCs, que muitas vezes enfrentam restrições de recursos e trabalham com equipes de voluntários e profissionais de diferentes níveis de experiência e habilidades.

Na construção da TGS, foram utilizadas as seguintes práticas dos métodos ágeis:

- *Scrum*:

1. Papéis bem definidos: Definir papéis como *Scrum Master*, *Product Owner* e membros da equipe de desenvolvimento. Isso ajuda a estabelecer responsabilidades claras e melhorar a colaboração;
2. *Sprints*: Definir intervalos de tempo curtos (geralmente 2-4 semanas) para concluir tarefas específicas. Ao final de cada *sprint*, a equipe se reúne para revisar o progresso e ajustar o planejamento conforme necessário;
3. Reuniões diárias: Realizar reuniões curtas (de cerca de 15 minutos) todos os dias para compartilhar atualizações de progresso e discutir obstáculos;
4. *Backlog* do produto: Manter uma lista priorizada de tarefas, projetos e objetivos. A lista deve ser constantemente atualizada e refinada pelo *Product Owner*;
5. Revisão e Retrospectiva: Ao final de cada *Sprint*, realizar uma revisão para demonstrar o trabalho concluído e uma retrospectiva para discutir melhorias para a próxima *Sprint*.

- *Kanban*:

1. Visualização do trabalho: Usar um quadro *Kanban* (físico ou digital) para visualizar o fluxo de trabalho, com colunas como “A fazer”, “Em andamento” e “Concluído”. Isso ajuda a equipe a entender o progresso e identificar gargalos;
2. Limitar trabalho em andamento (WIP): Definir limites para a quantidade de trabalho em andamento em cada etapa do fluxo de trabalho. Isso ajuda a evitar a sobrecarga de trabalho e a focar na conclusão das tarefas;
3. Gestão do fluxo: Monitorar e otimizar o fluxo de trabalho, identificando e removendo obstáculos e ineficiências;
4. Melhoria contínua: Realizar reuniões periódicas para discutir e implementar melhorias no processo de trabalho, com base nas lições aprendidas e nos *feedbacks* dos membros da equipe.

5.4 DESENVOLVIMENTO DA MATRIZ

Com base na identificação dos FCS e na avaliação dos métodos ágeis, o próximo passo foi desenvolver a matriz propriamente dita. A matriz deve ser organizada de forma a facilitar a visualização e a comparação dos métodos ágeis em relação aos FCS, permitindo que as OSCs identifiquem rapidamente a abordagem mais adequada para suas necessidades específicas. A matriz foi construída em forma de tabela (Planilha Excel), com os FCS listados nas linhas e os métodos ágeis nas colunas. As células da matriz devem conter informações sobre a adequação de cada método ágil em relação aos FCS, permitindo a tomada de decisão informada.

5.5 VALIDAÇÃO E AJUSTES DA MATRIZ

Após o desenvolvimento da matriz, a validação prática de sua eficácia ocorreu na ASA. A partir dessa aplicação, foi possível identificar áreas de melhoria e ajustes necessários à matriz para garantir sua eficácia e utilidade para outras OSCs.

5.6 DISSEMINAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA MATRIZ

Depois de validada e ajustada, a Matriz de Escolha de Métodos Ágeis para OSCs revela-se pronta para ser disseminada e implementada em outras organizações sociais. Sua utilização possibilita à organização comparar e contrastar diferentes metodologias ágeis, de forma objetiva e estruturada, permitindo que se tome uma decisão mais acertada sobre a escolha das práticas mais adequadas para cada projeto.

Com isso, a Matriz de Escolha configura uma ferramenta dinâmica a ser atualizada à medida em que a organização evolui em sua maturidade em gestão de projetos ágeis. Ademais, sua aplicação pode ajudar as OSCs a desenvolverem uma cultura de gestão de projetos ágeis que valoriza a colaboração, a entrega de valor e a flexibilidade, contribuindo para o sucesso e sustentabilidade dos projetos e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos sociais da organização. A Tabela 7 traz o modelo preliminar proposto para a matriz.

Tabela 7 – Modelo Preliminar da Matriz de Escolha

Maturidade (Auto seleção)	Baixa		
	<i>Tendência Positiva</i>	<i>Tendência Neutra</i>	<i>Tendência Negativa</i>
Pergunta 1	Prática sugerida	Prática sugerida	Prática recomendada
Pergunta 2	Prática sugerida	Prática sugerida	Prática recomendada
Pergunta 3	Prática sugerida	Prática sugerida	Prática recomendada
Pergunta 4	Prática sugerida	Prática sugerida	Prática recomendada
Pergunta 5	Prática sugerida	Prática sugerida	Prática recomendada

Exemplos de práticas para uma maturidade baixa:

- (Prática *Kanban*) Quadro *Kanban*
- (Prática *Scrum*) Reuniões diárias (*Daily Stand-up*)
- (Prática *Kanban* e *Scrum*) Estabelecimento de objetivos SMART
- (Prática *Scrum*) Planejamento de capacidade da equipe

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Ao se deparar com o modelo, a OSC se **autoclassifica** com um grau de maturidade (alto, médio, baixo) que considera adequado à sua realidade.

Com base nas respostas dadas ao questionário (que pode ser consultado no Apêndice), torna-se possível indicar a necessidade ou não de implantação de determinada prática. Cada resposta dada demonstra tendências positivas ou negativas. No caso positivo, a resposta sugere

que determinada prática foi implementada; no caso de indicar uma tendência negativa, a recomendação é de adoção da referida prática.

A Tabela 7 apresenta o modelo preliminar da Matriz de Escolha, na qual a maturidade organizacional é classificada como "Baixa". A tabela mostra três categorias de tendências: "Tendência Positiva", "Tendência Neutra" e "Tendência Negativa". Para cada pergunta do questionário são indicadas as práticas recomendadas para cada categoria de tendência.

No caso de uma maturidade organizacional considerada baixa e com respostas que indicam uma tendência negativa, a tabela mostra que é “recomendada” a adoção da prática correspondente. Essas práticas são consideradas compulsórias, ou seja, é fortemente recomendado que sejam adotadas para superar as deficiências identificadas na gestão de projetos.

Por outro lado, se as respostas indicarem uma tendência positiva, é “sugerida” a implementação das práticas correspondentes. Essas práticas têm um caráter facultativo, ou seja, podem ser adotadas se a organização considerar necessário para melhorar sua gestão de projetos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta dissertação, investigou-se como a escolha da metodologia ágil adequada pode ser feita de maneira estruturada em Organizações da Sociedade Civil (OSCs), considerando a estrutura organizacional e os desafios únicos da gestão de projetos nesses contextos. O estudo teve como objetivo principal desenvolver uma proposta original de Matriz de Escolha que permita às OSCs selecionar as melhores práticas para a gestão de seus projetos com base nos métodos ágeis, tendo como base de observação empírica os projetos desenvolvidos pela Associação Arquidiocesana de Salvador (ASA).

Ao longo da pesquisa, foram alcançados os objetivos específicos propostos, que incluíram: descrever e explicar o processo de gestão de projetos em OSCs e sua estruturação; comparar e contrastar a gestão administrativa tradicional com a gestão administrativa de uma OSC eclesial; identificar, analisar e avaliar os métodos ágeis mais utilizados, destacando suas características, processos, boas práticas; e investigar e sintetizar as principais práticas e características essenciais para o gerenciamento de projetos utilizando metodologias ágeis que possam ser aplicadas em OSCs, conforme a maturidade da instituição.

Os resultados obtidos nesta pesquisa demonstraram a relevância e a aplicabilidade dos métodos ágeis no contexto das OSCs, contribuindo para uma melhor compreensão dos fatores que possibilitam o alcance do sucesso da gestão de projetos baseados nesta abordagem. Além disso, foi possível identificar as práticas mais adequadas e características essenciais para a aplicação de metodologias ágeis em OSCs, proporcionando um guia para a adaptação desses métodos à realidade prática dessas organizações.

A proposta original de Matriz de Escolha desenvolvida neste estudo representa uma contribuição para a gestão de projetos em OSCs, permitindo a escolha das melhores práticas com base nos métodos ágeis, de acordo com a maturidade e as características específicas de cada organização. Esta matriz pode servir como um recurso para OSCs interessadas em melhorar sua capacidade de gestão de projetos e aumentar o valor entregue aos seus públicos de interesse.

Embora tenha se baseado em relevantes contribuições teóricas e práticas, este trabalho reconhece algumas limitações, como a análise focada em um conjunto restrito de organização, que impediu o aprofundamento da pesquisa com a impossibilidade de utilização de metodologias combinadas a exemplo da técnica de observação. Além disso, ressalta-se ser

necessário validar por completo a aplicação das práticas selecionadas pela Matriz de Escolha para garantir o real ganho na gestão de projetos em OSC católicas, garantindo que os resultados sejam efetivamente generalizáveis para outras OSCs com características distintas.

Embora a metodologia proposta por Lacruz (2014), por exemplo, forneça uma base sólida para a gestão de projetos no Terceiro Setor, é importante reconhecer que organizações com baixa maturidade em gerenciamento de projetos, especialmente ONGs católicas, podem enfrentar desafios adicionais na implementação desse modelo. Essas organizações têm dificuldades em adaptar suas práticas de gerenciamento e estruturas organizacionais às exigências do modelo de Lacruz, podendo levar a problemas na execução e monitoramento de projetos.

Além disso, a falta de recursos e conhecimentos especializados configura uma barreira para que essas organizações adotem as melhores práticas em gerenciamento de projetos e melhorem sua maturidade. Neste contexto, a capacitação, o treinamento e a orientação contínua dos membros das ONGs católicas são fundamentais para fortalecer suas habilidades em gerenciamento de projetos e facilitar a implementação efetiva da metodologia Lacruz (2014).

Portanto, é essencial que as organizações do Terceiro Setor, incluindo as ONGs católicas, invistam em desenvolvimento profissional e melhoria contínua de seus processos de gerenciamento de projetos. A colaboração com outras organizações do setor e a busca por apoio de especialistas também podem ser estratégias valiosas para superar as limitações de recursos e conhecimentos. Assim, essas organizações estarão mais aptas a implementar a metodologia de gestão de projetos e, conseqüentemente, gerenciar projetos de inovação social de maneira mais eficiente e eficaz.

Destaca-se também a necessidade de expandir esta pesquisa para Organizações da Sociedade Civil de grande porte, como as Santas Casas de Misericórdia, que já possuem processos estruturados de gestão de projetos. A investigação dessas entidades permitirá uma compreensão mais aprofundada de como as metodologias ágeis podem ser adaptadas e aplicadas em um ambiente que já possui uma estrutura de gestão de projetos mais formalizada. Poderá, também, fornecer *insights* sobre os desafios e benefícios específicos de implementar a abordagem ágil em organizações com maior maturidade na gestão de projetos.

Dessa forma, os estudos futuros poderiam explorar os seguintes pontos: comparação da efetividade dos métodos ágeis em OSCs de diferentes tamanhos e graus de maturidade na gestão de projetos; investigação sobre as barreiras específicas que as OSCs de grande porte podem

encontrar ao implementar métodos ágeis; e desenvolvimento de estratégias de implementação adaptadas às necessidades e características específicas das OSCs de grande porte.

Dessa forma, espera-se que as contribuições deste estudo possam auxiliar OSCs, como a Associação Arquidiocesana de Salvador, a otimizar a gestão de seus projetos, melhorando a eficiência e a eficácia na entrega de valor às partes interessadas e à sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

- ABUKHAMIS, Fares; ABDELHADI, Abdelhakim. **A Critical Analysis of Agile and Lean Methodology to Fulfill the Project Management Gaps in Nonprofit Organizations (NPOs)**. *Applied Sciences*, v. 12, n. 11, p. 5467, 2022.
- AHERN, Terence; LEAVY, Brian; BYRNE, P. J. Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective. **International journal of project management**, v. 32, n. 8, p. 1371-1381, 2014.
- AKEN, J. E. van. Management research on the basis of the design paradigm: The quest for field-tested and grounded technological rules. **Journal of Management Studies**, n. 41(2):219-246, 2004.
- AMARAL, Daniel Capaldo *et al.* **Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores**. 2011.
- ANDERSON, D. **Kanban: Mudança Evolucionária de Sucesso para seu Negócio de Tecnologia**. 1ª ed. Blue Hole Press. Sequim, WA, USA, 2011.
- ANDERSON, Katherine; LANNON, John. Project management performance assessment in the non-profit sector. **Project Management Research and Practice**, v. 5, p. 1-20, 2018.
- ANDRADE, R. O. Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro, 2009.
- AUSTIN, James E.; MAY SEITANIDI, M. Value creation through collaboration. **The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management**, p. 427-443, 2016.
- AXELOS. **Managing Successful Projects with PRINCE2**. 6. ed. Norwich: The Stationery Office, 2017. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/232895/001134203.pdf?sequence=1>.
- BAYAZIT, Nigan. Investigating design: A review of forty years of design research. Massachusetts Institute of Technology: **Design Issues**, v. 20, n. 1, p. 16-29, 2004.
- BERGER, P. L. The Desecularization of the World: A Global Overview. 2003. In: P. L. Berger (Ed.), **The Desecularization of the World: Resurgent Religion and World Politics** (p. 1-18). Washington, DC: Ethics and Public Policy Center, Casanova, J. Public Religions in the Modern World. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1994.
- BOECHAT, C. **Análise Setorial Organizações da Sociedade Civil e a Governança Social Integrada**. CRGSI – Centro de Referência e Governança Social Integrada do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral, 2014.
- BOEG, Jesper. **Kanban em 10 Passos: Otimizando o fluxo de trabalho em sistemas de entrega de software**. InfoQ Brasil, 2012. Disponível em: <https://www.infoq.com/br/minibooks/priming-KanbanKanbanKanban/>. Acesso em: 27 ago 2022.
- BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. **From third sector to social enterprise**. The emergence of social enterprise, p. 1-28, 2001.
- BRASIL. Lei 13.019, de 31 de julho de 2014. Institui normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1 ago. 2014. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm. Acesso em: 22 ago 2022.

BURDICK, J., OXHORN, P., ROBERTS, K. M. **Beyond NGO-ization: The Development of Social Movements in Central America**. Boulder, CO: FirstForumPress, 2009.

CAMPOS, Marcito Ribeiro Madeira. **Proposta de metodologia de gestão de riscos, práticas e medições para projetos geridos por meio de métodos ágeis**. 2019. xii, 107 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

CANFIELD, D. S., BERNARDES, M. M. S. DTPMf: um framework de integração do Design Thinking com o Gerenciamento de Projetos. In: OLIVEIRA, G. G. de; NÚÑEZ, G. J. Z. **Design em Pesquisa – Volume 4**. Porto Alegre: Marca visual, 2021. cap. 14, p. 275-297. E-book. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/iicd/publicacoes/livros>. Acesso em: 5 ago. 2021.

CARVALHO, A. V. **Planejando e administrando as atividades da Igreja**. São Paulo: Hagnos, 2004.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI, R. Jr. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CASANOVA, J. **Public Religions in the Modern World**. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1994.

CASTRO, F. **The Silicon Valley way of setting goals: an introduction to OKR**. Dezembro, 2016. Disponível em: <https://medium.com/the-alignment-shop/introduction-to-okr-9912085830f0>. Acesso em: 20 ago 2022.

CHESNUT, R. A. **Competitive Spirits: Latin America's New Religious Economy**. New York, NY: Oxford University Press, 2003.

CILENTO, Ivo *et al.* **Gestão de projetos no terceiro setor: avaliação de projetos sociais na Economia Solidária**. 2019.

COCKBURN, A.; HIGHSMITH, J. (2001). Agile Software Development: The People Factor. **IEEE Computer**, vol. 34, n. 11, p. 131-133.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. da. **Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos**. Trabalho apresentado, v. 8, 2011.

CONGREGAÇÃO PARA O CLERO. **Diretório para o Ministério e a Vida dos Presbíteros**. Cidade do Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2002.

DA SILVA, Cristina A. M.; ANZANELLO, Michel J. **Estudo de Variabilidade no Tempo de Execução de Projetos em Organizações da Sociedade Civil através da Simulação de Monte Carlo**. 2021. Disponível em: https://pmirs.org.br/uploads/documento/3197/Estudo_de_variabilidade_no_tempo_de_execucao_de_projetos_em_organizacoes_da_sociedade_civil_a_tra.pdf. Acesso em: 2 ago 2022.

DA SILVA, Geoval J.; RIBEIRO, Otoniel L. Gestão e serviço: gestão como administração nas organizações religiosas e sem fins lucrativos. **Caminhando**, v. 15, n. 1, p. 107-118, 2010.

DE CARVALHO, Marly Monteiro; PATAH, Leandro Alves; DE SOUZA BIDO, Diógenes. Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. **International journal of project management**, v. 33, n. 7, p. 1509-1522, 2015.

- DE CARVALHO, Antonio Vieira. **Planejando e administrando as atividades da Igreja**. São Paulo: Exodus, 1999.
- DE OLIVEIRA, Diane Doneda *et al.* A Contabilidade e a Prestação de Contas no Terceiro Setor: Estudo de Caso em uma Organização Religiosa Católica. **Revista Transformar**, v. 12, n. 1, p. 303-320, 2018.
- DE SOUZA ROCHA, Ana Carla et al. Proposta de um modelo híbrido de gestão de projetos sociais realizados por organizações não governamentais. **Brazilian Journal of Business**, v. 3, n. 1, p. 832-844, 2021.
- DINIZ, G. **A presença e a influência das organizações religiosas na sociedade brasileira**. Cadernos de Sociologia, 12(1), 25-45, 2015.
- DOBBELAERE, K. The meaning and scope of secularization. In: P. B. Clarke (Ed.). **The Oxford Handbook of the Sociology of Religion**. p. 599-615. Oxford, UK: Oxford University Press, 2011.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; MIGUEL, P. A. C. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.2069>. Acessado em: 2 set 2022.
- FERRÃO, S.; CANEDO, E. Estudo de Aplicabilidade da Metodologia Ágil Scrum Aliada ao Método Kanban. In: **2015 10th Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI**. 2015.
- FERREIRA, M. M.; FERREIRA, C. H. Terceiro setor: um conceito em construção, uma realidade em movimento. **Anais da Semana do Contador de Maringá** [Internet], 2006.
- FLORICEL, Serghei et al. Extending project management research: Insights from social theories. *International journal of project management*, v. 32, n. 7, p. 1091-1107, 2014.
- FRESTON, P. **Evangelicals and Politics in Asia, Africa and Latin America**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003.
- GARCIA, Vanessa Mesquita Blas *et al.* **Adoção de métodos ágeis em gerenciamento de projetos**: proposição de um artefato baseado na orientação empreendedora. 2022.
- GUEDES, Renan Mastrange *et al.* Maturidade de gestão de projetos de sistemas de informação: um estudo exploratório quantitativo no Brasil. **Production**, v. 24, p. 364-378, 2014.
- GOLLO, Vanderlei; SCHULZ, Sheila Jeane; DA ROSA, Fabricia Silva. Evidenciação contábil em entidades brasileiras de terceiro setor: adequação às normas brasileiras de contabilidade. **ConTexto-Contabilidade em Texto**, v. 14, n. 27, 2014.
- GUSTAVSSON, Tina Karrbom; HALLIN, Anette. Rethinking dichotomization: A critical perspective on the use of “hard” and “soft” in project management research. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 4, p. 568-577, 2014.
- HECKERT, Cristiano Rocha; SILVA, Márcia Terra da. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. **Production**, v. 18, p. 319-330, 2008.
- HODA, Rashina; NOBLE, James; MARSHALL, Stuart. The impact of inadequate customer collaboration on self-organizing Agile teams. **Information and software technology**, v. 53, n. 5, p. 521-534, 2011.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 2022. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. Plataforma virtual. 2022. Disponível em: <https://mapaosci.ipea.gov.br/#>. Acesso em: 20 ago 2022.

_____. Mapa das Organizações da Sociedade Civil. **Policy Brief Em Questão - Evidências para políticas públicas**. nº 6, Julho, 2021. Disponível em: <https://mapaosci.ipea.gov.br/arquivos/posts/2796-pb6mapaversaodivulgacao.pdf>. Acesso em: 17 ago 2022.

JULIO, Luciana Reis; PISCOPO, Marcos Roberto. Influência da Gestão Estratégica de Portfólios de Projetos no Desenvolvimento Tecnológico. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 2, p. 238-251, 2013.

KRAMER, Mark R.; PORTER, Michael. **Creating shared value**. Boston, MA, USA: FSG, 2011. Disponível em: https://moodle.luniversitenumérique.fr/pluginfile.php/6274/mod_folder/content/0/8.%20La%20valeur%20partage%CC%81e%20-%20Micheal%20Porter.pdf. Acesso em: 15 mar 2023.

KOSKELA, Lauri; HOWELL, Greg. Teoria de Gerenciamento de Projetos: Explicação para novos Métodos-Last Planner & Scrum. **Mundo Project Management**, v. 10, n. 58, p. 62-70, 2014.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.

LACRUZ, A. J. Gestão de projetos no terceiro setor: uma proposta de metodologia para associações e fundações privadas sem fins lucrativos. **Mundo Project Management**, v. 57, p. 34-40, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322103077_Gestao_de_projetos_no_terceiro_setor_uma_proposta_de_metodologia_para_associacoes_e_fundacoes_sem_fins_lucrativos. Acesso em: 11 mai 2023.

MANIFESTO ÁGIL. **Manifesto Ágil**. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em: 6 fev 2023.

MARIANO, R. **Expansão pentecostal no Brasil: O caso da Igreja Universal**. Estudos Avançados, v. 18(52), p. 121-138, 2004.

MENDONÇA, Renato Camargo de. **Gestão eclesiástica: os controles internos descentralizados para o centro de serviço compartilhado**. 2012. 120 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.

MONELLO, Sergio Roberto. As Organizações Religiosas e o Código Civil Brasileiro. **Portal Rede Filantropia**. 19 Dezembro 2012. Disponível em: <https://www.filantropia.org/informacao/as-organiza%C3%A7%C3%B5es-religiosas-e-o-c%C3%B3digo-civil-brasileiro#:~:text=E%20mais%3A%20o%20C%2%A7%201%C2%BA,e%20necess%C3%A1rios%20ao%20seu%20funcionamento%E2%80%9D>. Acesso em: 20 abr 2023.

MOURA, Cassiana da S. B. M. *et al.* Gestão organizacional para o clero católico: investigação em uma Diocese do estado do Paraná. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 1, p. 378-398, 2021. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1216/pdf>. Acesso em: 28 ago 2022.

MOURA, A. S. **A gestão das paróquias na Igreja Católica: Administração canônica e civil**. São Paulo, Brazil: Paulinas, 2021b.

- MURAD, Afonso, **Inovação na Gestão Eclesial**, 2013. Disponível em: <https://www.slideshare.net/AfonsoMurad/inovao-na-gesto-eclesial>. Acesso em: 11 jun 2022.
- NEMOTO, Miriam C. O.; SILVA, Danilo A.; PINOCHET, Luis H. C. Avaliação de aplicações das boas práticas na gestão de projetos sociais para instituições do terceiro setor. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 9, n. 3, p. 67-80, 2018.
- NETO, Antonio P.; FERREIRA, Márcio L. Modelo de gestão eclesial na paróquia Nossa Senhora Aparecida: Novos desafios. **Carpe Diem: Revista Cultural e Científica do UNIFACEX**, v. 9, n. 1, 2011.
- OLIVEIRA, Braulio; ROSS, Erineide Sanches; ALTIMEYER, Helen Yara. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Revista da FAE**, v. 8, n. 1, 2005.
- OLIVEIRA, Ricardo L. F.; PEDRON, Cristiane D. Métodos Ágeis: Uma revisão sistemática sobre benefícios e limitações. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 1, p. 4520-4534, 2021.
- OUTA, Camila T.; SANTANDER, Victor F. A. **O uso de modelos de processos de negócio e de modelagem organizacional em metodologias ágeis**: uma revisão sistemática da literatura. Workshop on Requirements Engineering (WER), 2019.
- PADALKAR, Milind; GOPINATH, Saji. Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 7, p. 1305-1321, 2016.
- PEFFERS, Ken *et al.* A design science research methodology for information systems research. **Journal of management information systems**, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007.
- PEREIRA, Pedro Augusto de Miranda. **Kanban**: estudo de caso em indústria de confecção. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Mecânica) - Centro Universitário do Sul de Minas, 2018.
- PIERUCCI, A. F., PRANDI, R. **A realidade social das religiões no Brasil**. São Paulo, Brazil: Hucitec, 2000.
- PIMENTEL, Mariano; FILIPPO, Denise; SANTOS, Thiago Marcondes. Design Science Research: pesquisa científica atrelada ao design de artefatos. **RE@D - Revista de Educação a Distância e eLearning**, v. 3, n. 1, p. 37-61, 2020.
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK**: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sétima edição, Pennsylvania: PMI, 2021. Disponível em: <https://amzn.to/3srt9H3>. Acessado em: 7 ago 2022.
- _____. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK/Project Management Institute. 6th ed., EUA: Project Management Institute, 2017.
- PONTES, Thiago Bessa; ARTHAUD, Daniel Dias Branco. Metodologias ágeis para o desenvolvimento de softwares. **Ciência e Sustentabilidade**, v. 4, n. 2, p. 173-213, 2018.
- PRASAD, Sameer *et al.* Developmental project management in emerging countries. **Operations Management Research**, v. 6, p. 53-73, 2013.
- PUNDAK, Mario: **Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion?** Procedia - Social and Behavioral Sciences, 119:939–948, 2014, ISSN 18770428. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281402196X>. Acesso em: 7 ago 2022.

- RASNACIS, A.; BERZISA, S. Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology. **ICTE 2016** - Procedia Computer Science, Elsevier, December 2016. Rasnacisa e Berzisa (2016)
- RIGBY, Darrell; ELK, Sarah; BEREZ, Steve. **Ágil do jeito certo: transformação sem caos**. Saraiva Educação SA, 2020.
- RUÃO, T.; LOPES, A. I. L. **O Profissional de Comunicação na Gestão de Projetos de Engenharia – uma área de inovação**, 2017.
- RUBIN, K. **Essential Scrum: A practical guide do the most popular agile process**. Addison-Wesley Professional. 2012.
- SAVOINE, Márcia *et al.* Análise de Gerenciamento de Projeto de Software Utilizando Metodologia Ágil XP e Scrum: Um Estudo de Caso Prático. **XI Encontro de Estudantes de Informática do Tocantins**, p. 93-102, 2009.
- SCHULZ, J. P. **A função controle na Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso da Auditoria Interna**. 2014. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária). Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **O Guia do Scrum: O Guia Definitivo para o Scrum - As Regras do Jogo**. Novembro 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Portuguese-European.pdf>. Acesso em: 7 ago 2022.
- SILVA, F. S. M.; REGO, M. L.; BORGES, H. G. Uma análise de habilitadores de métodos ágeis em projetos. In: **VI Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (Singep)**. 11, 2017, São Paulo.
- SOARES, Felipe Santana Furtado; DE LEMOS MEIRA, Silvio Romero. An agile strategy for implementing CMMI project management practices in software organizations. In: **2015 10th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)**. IEEE, 2015. p. 1-4.
- SOUZA, Beatriz Lopes. **Metodologias ágeis: análise e comparação do Scrum, Kanban e Lean aplicados ao desenvolvimento de software**. 2021.
- STARE, Aljaž. Agile project management—a future approach to the management of projects. **Dynamic Relationships Management Journal**, v. 2, n. 1, p. 43-53, 2013.
- STARK, R. **A ascensão do cristianismo: Um sociólogo reconsidera a história**. São Paulo, Brazil: Paulus Editora, 2018.
- SUPERO SOLUÇÕES, blog. **5 metodologias ágeis mais usadas em projetos de software**. Publicado em 9 dez 2021. Disponível em: <https://www.supero.com.br/blog/metodologias-ageis-mais-usadas/>. Acesso em: 30 ago 2022.
- SUTHERLAND, Arline Conan; SUTHERLAND, Jeff; HEGARTY, Christine. Scrum in church: Saving the world one team at a time. In: **2009 Agile Conference**. IEEE, 2009. p. 329-332.
- SUTHERLAND, Jeff. **SCRUM: A arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo**. Leya, 2014.
- THE STANDISH GROUP. **Chaos Summary for 2010**. The Standish Group, Boston, MA, 2010.

TOMÁS, Mário Rui. **Métodos ágeis**: características, pontos fortes e fracos e possibilidades de aplicação, IET Working Papers Series, 09/2009, p. 19.

TURNER, J. Rodney; ANBARI, Frank; BREDILLET, Christophe. Perspectives on research in project management: the nine schools. **Global Business Perspectives**, v. 1, p. 3-28, 2013.

UWONDA, Gilbert; OKENY, George; AWACORACH, Judith. Contribution of Partnership Management to Project Performance in Non-Governmental Organizations: the Experience of War Child Holland Livelihood Project. **International Journal of Management, Accounting and Economics**, v. 4, n. 8, 2017.

VAN DER HOORN, Bronte; WHITTY, Stephen J. A Heideggerian paradigm for project management: Breaking free of the disciplinary matrix and its Cartesian ontology. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 4, p. 721-734, 2015.

VOESE, Simone Bernardes; REPTCZUK, Roseli Maria. Características e peculiaridades das entidades do terceiro setor. **ConTexto-Contabilidade em Texto**, v. 11, n. 19, p. 31-42, 2011.

WYSOCKI, R. K. **Effective project management**: traditional, agile, extreme, hybrid. 8 ed. Indianapolis: John Wiley & Sons, 2019.

YAROW, J. **This Is the Internal Grading System Google Uses for Its Employees** — And You Should Use It Too. Disponível em: <http://www.businessinsider.com/googles-ranking-system-okr-2014-1>. Dezembro, 2016.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Questionário:

Bloco I – Identificação da Organização Social:

Qual é o nome da organização?

Qual é a estrutura organizacional?

Qual é a missão e visão da organização?

Qual é o tamanho da organização?

Nº de Funcionário:

Nº de Voluntários:

Qual é a média de orçamento anual da organização para os **projetos**?

a) Entre R\$10.000 e R\$50.000 b) Entre R\$50.001 e R\$ 100.000 c) Acima de R\$ 100.000

Quais são os principais objetivos da organização? Por favor listar os 5 mais relevantes

Quais são os principais desafios da organização? Por favor listar os 5 mais relevantes

Bloco II – Planejamento e gerenciamento de projetos:

Há um processo Estruturado para definição dos projetos e metas que serão executados?

Há alguma metodologia de planejamento e gerenciamento às atividades de um projeto?

A) Sim B) Não

Explique:

A alocação/disponibilização recursos para os projetos é feita de que maneira?

Como é medido o sucesso dos projetos? Se sim, há alguma técnica ou ferramenta (Software) utilizada?

Quais as maiores dificuldades no desenvolvimento de projetos? Cite pelo menos 3 e no máximo 5.

A organização garante que os projetos sejam adaptáveis e flexíveis para lidar com mudanças no escopo, prazo e recursos.

Quais as maiores dificuldades para adaptar e flexibilizar projetos?

Bloco III – Equipe de Projetos

Quem são os principais stakeholders (Partes interessadas) da Instituição?

Há equipe dedicada aos projetos dentro da organização ou é compartilhada para executar outras tarefas?

Existe sobrecarga ou ociosidade dentro da sua equipe?

A divisão de tarefas dentro da equipe é feita baseada no cargo de cada membro ou nas necessidades do projeto?

Qual o tamanho da equipe de projeto e quais são as suas funções e responsabilidades?

Qual é a experiência da equipe de projeto em gerenciamento de projetos?

A) Inexperiente b) Pouco Experiente c) Experiente d) Muito experiente

Qual é o nível de habilidade da equipe de projeto em relação às tecnologias e ferramentas necessárias para o projeto?

A) Não tem habilidade b) Tem pouca habilidade c) Tem habilidade Moderada d) Tem boa habilidade e) Habilidade Excepcional

A equipe de projeto é remunerada e motivada? De que forma?

A equipe do projeto é envolvida no processo de tomada de decisão e como eles são responsabilizados pelo sucesso do projeto?

Bloco IV – Metodologia de Gestão de Projetos

A equipe da organização tem noções básicas e conhecimento dos conceitos da Gestão de Projetos?

Qual metodologia de gestão de projetos é utilizada pela organização?

Há liberdade da equipe de projetos escolher a metodologia que será aplicada ao projeto? São sempre as mesmas? Quais os aspectos levados em conta para a escolha da metodologia?

Como a metodologia é implementada e seguida?

Como a organização avalia a eficácia da metodologia de gestão de projetos?

A equipe é capacitada para utilizar a metodologia escolhida pela organização?

Qual você acredita ser a maior causa de atrasos nos projetos?

Se você pudesse mudar alguma coisa (ou coisas) no método de gerenciar projetos, o que seria?

A metodologia de projeto preconiza que os resultados sejam entregues de forma contínua?

Bloco IV – Comunicação e colaboração:

A organização é preocupada com a comunicação eficaz entre as equipes envolvidas em um projeto? Em alguma etapa específica?

Há colaboração entre as equipes envolvidas em um projeto? Como esse processo acontece?

Os conflitos e problemas são tratados durante a colaboração entre as equipes? De que forma?

Há um fluxo de comunicação definido com as partes interessadas (stakeholders) durante a execução do projeto?

Que medidas são tomadas pela organização que garantem a transparência no gerenciamento do projeto?

Bloco V – Gestão de riscos e mudanças:

Como a organização identifica e avalia os riscos em seus projetos?

Há algum tratamento para os riscos identificados nos projetos?

As mudanças que ocorrem ao longo da execução do projeto são devidamente documentadas e aprovadas?