

**UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO  
DO RIO GRANDE DO SUL  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**TIAGO FABRIN SCHNEIDER**

**PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE UM PROJETO SOCIAL DE  
ATLETISMO PARA CRIANÇAS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO  
TERCEIRO SETOR DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO  
GRANDE DO SUL ATRAVÉS DO PMBOK**

**Ijuí - RS  
2024**

**TIAGO FABRIN SCHNEIDER**

**PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE UM PROJETO SOCIAL DE ATLETISMO  
PARA CRIANÇAS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR DA REGIÃO  
NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL ATRAVÉS DO PMBOK**

Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Professor Orientador: Me. Gustavo Ramos Pavão**

## RESUMO

Organizações do Terceiro Setor possuem um papel fundamental na sociedade, promovendo o atendimento de demandas sociais não alcançadas por empresas privadas e organizações governamentais. A necessidade de potencializar a eficiência operacional destas organizações é um desafio, principalmente no contexto de organizações que desenvolvem projetos sociais, os quais demandam de um processo de gerenciamento eficaz para alcançar o sucesso. Boas práticas de gerenciamento de projetos são amplamente discutidas e analisadas no contexto de organizações com fins lucrativos, no entanto, apresentam pressupostos aplicáveis às organizações sem fins lucrativos, como as organizações do Terceiro Setor. Neste contexto, a presente pesquisa teve como objetivo elaborar uma proposta de gerenciamento de um projeto social de atletismo para crianças em uma organização do Terceiro Setor da região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, baseado no PMBOK (7ª Edição). Por meio de uma pesquisa qualitativa e descritiva, realizou-se um estudo de caso em um projeto social de atletismo para crianças. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, observação e documentos e analisados por meio de análise documental. Os resultados do estudo evidenciam que o projeto analisado apresentou maturidade em algumas práticas de gestão relacionadas ao planejamento do escopo, definição do cronograma de atividades, planejamento e controle dos custos e comunicação. As áreas relacionadas a riscos, qualidade e principalmente pessoas apresentaram pontos críticos nas práticas adotadas no gerenciamento do projeto. A partir do mapeamento das práticas de gestão da associação analisada foi elaborada uma proposta para gerenciamento do projeto social de atletismo para crianças, estruturando as práticas e melhorias sugeridas com base nas áreas de conhecimento e processos de gerenciamento de projetos do PMBOK. Os achados da pesquisa evidenciam a aplicabilidade e eficácia das boas práticas de gerenciamento de projetos orientadas pelo PMBOK no contexto de organizações do terceiro setor.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos. Terceiro Setor. PMBOK.

## ABSTRACT

*Third Sector Organizations play a fundamental role in society, promoting the fulfillment of social demands that are not met by private companies and government organizations. The need to enhance the operational efficiency of these organizations is a challenge, especially in the context of organizations that develop social projects, which require an effective management process to achieve success. Good project management practices are widely discussed and analyzed in the context of for-profit organizations, however, they present assumptions that are applicable to non-profit organizations, such as Third Sector organizations. In this context, this research aimed to develop a management proposal for a social athletics project for children in a Third Sector organization in the Northwest region of the state of Rio Grande do Sul, based on the PMBOK (7th Edition). Through qualitative and descriptive research, a case study was carried out in a social athletics project for children. Data were collected through semi-structured interviews, observation and documents, and analyzed through documentary analysis. The results of the study show that the analyzed project presented maturity in some management practices related to scope planning, definition of the activity schedule, cost planning and control, and communication. The areas related to risks, quality, and especially people presented critical points in the practices adopted in the project management. Based on the mapping of the management practices of the analyzed association, a proposal was prepared for the management of the social athletics project for children, structuring the practices and suggested improvements based on the knowledge areas and project management processes of the PMBOK. The research findings demonstrate the applicability and effectiveness of good project management practices guided by the PMBOK in the context of third sector organizations.*

**Keywords:** *Project management. Third Sector. PMBOK.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diretrizes do terceiro setor.....	19
Figura 2 - Fluxograma de definição do escopo do projeto e processos das fases de execução do projeto.....	55
Figura 3 - Nível de Maturidade de Projetos.....	65
Figura 4 - Funções do Presidente.....	85
Figura 5 - Funções do Coordenador Administrativo.....	88
Figura 6 - Funções do Vice-Presidente.....	92
Figura 7 - Funções dos Diretores Adjuntos.....	94
Figura 8 - Funções do Profissional da Educação Física.....	97
Figura 9 - Funções dos Voluntários.....	101
Figura 10 - Funções dos Atletas.....	105

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Uniformes para treinamentos.....	50
Quadro 2 - Contratação profissional da educação física.....	51
Quadro 3 - Alimentação em treinos.....	51
Quadro 4 - Viagens previstas conforme o calendário.....	52
Quadro 5 - Alimentação em viagens.....	52
Quadro 6 - Inscrição de atleta em competição.....	53
Quadro 7 - Custo com profissional da contabilidade.....	53
Quadro 8 - Rateio de custos do projeto.....	53
Quadro 9 - Elementos do modelo OPM3 utilizado.....	58
Quadro 10 - Perguntas orientativas para entrevista semiestruturada.....	59
Quadro 11 - Valor associado a cada nível de maturidade.....	63
Quadro 12 - Análise da Maturidade do projeto.....	63
Quadro 13 - Cálculos das situações em porcentagem.....	64
Quadro 14 - Proposta de gerenciamento do projeto de atletismo para crianças.....	67
Quadro 15 - Modelo de plano de gerenciamento das áreas do conhecimento.....	83

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
FAERGS	Federação de Atletismo do Estado do Rio Grande do Sul
CBAT	Confederação Brasileira de Atletismo
CFAS	Centro de Formação de Atletas
ONG	Organização Não Governamental
PMI	<i>Project Management Institute</i>
VA	Valor Agregado
OPM3	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 ÁREA DE CONHECIMENTO CONTEMPLADA .....	11
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	12
1.3 PROBLEMA.....	13
1.4 OBJETIVOS.....	15
<b>1.4.1 Objetivo geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>15</b>
1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR .....	18
<b>2.1.1 Associação Desportiva</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.2 Projetos Sociais</b> .....	<b>21</b>
2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	23
<b>2.2.1 Project Management Body of Knowledge - PMBOK</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.2 Grupos de Processos</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.3 Áreas do conhecimento</b> .....	<b>27</b>
2.2.3.1 Gerenciamento dos custos do projeto .....	27
2.2.3.2 Gerenciamento das partes interessadas .....	28
2.2.3.3 Gerenciamento da integração do projeto .....	29
2.2.3.4 Gerenciamento da qualidade do projeto.....	29
2.2.3.5 Gerenciamento das comunicações do projeto.....	30
2.2.3.6 Gerenciamento dos recursos humanos do projeto .....	31
2.2.3.7 Gerenciamento do cronograma do projeto .....	32
2.2.3.8 Gerenciamento de riscos do projeto.....	33
2.2.3.9 Gerenciamento de aquisições do projeto .....	33
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>35</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	35
3.2 UNIVERSO AMOSTRAL (POPULAÇÃO E AMOSTRA).....	38
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	39
3.4 PLANO DE ANÁLISE DA DADOS .....	41
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>43</b>
4.1 PRESSUPOSTOS DO PMBOK APLICADOS AO TERCEIRO SETOR.....	45
4.2 DETALHAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO .....	48
4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS ADOTADAS PELA ASSOCIAÇÃO .....	56
4.4 MAPEAMENTO DOS PONTOS CRÍTICOS NA GESTÃO E CONTROLE DOS PROJETOS DA ASSOCIAÇÃO .....	62
4.5 ELABORAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA A ASSOCIAÇÃO .....	67
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>109</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário do atletismo brasileiro, a gestão de equipe enfrenta grandes desafios que podem comprometer tanto o desempenho dos atletas quanto o funcionamento das próprias equipes. Para Salim (2010) do ponto de vista organizacional, a Gestão de Pessoas pode ser vista como um conjunto de processos, conforme as funções e objetivos a alcançar. Muitas vezes, essas equipes são lideradas por profissionais da educação física que possuem conhecimento limitado dentro da área da gestão, como a financeira e de recursos humanos e como já estão envolvidos no ambiente acabam assumindo esse setor que não é da sua área. De acordo com Rocha (2010) a gestão do relacionamento com os clientes pressupõe a interação entre a empresa e os clientes e que esta seja bem-sucedida.

Essa falta de habilidades gerenciais pode transformar o ambiente de trabalho em um lugar caótico. O atletismo em si não tem a mesma valorização que outros esportes, então sofrem com a falta de um bom setor de Recursos Humanos (RH) para lhes dar suporte e também com a falta de apoio financeiro. Conforme Chiavenato (2014), o setor de RH desempenha um papel essencial ao integrar as necessidades humanas e organizacionais, promovendo um ambiente de cooperação e alinhamento de valores.

As organizações do terceiro setor enfrentam mais problemas que outras organizações, justamente por atuarem em um ambiente sem fins lucrativos. Segundo Andrade (2015) são entidades criadas e administradas por um grupo de pessoas (em livre iniciativa particular), ou seja, são juridicamente privadas, porém realizam ações e prestam serviços a um grupo maior de pessoas, pelo menos maior que sua diretoria, podendo, por isso, ser consideradas de finalidade pública. A dependência de recursos externos, como doações e patrocínios, torna a captação de recursos uma tarefa difícil e muitas com pouca efetividade.

A falta de profissionais qualificados e a ausência de uma gestão eficiente de projetos também contribuem para esses desafios. Diante de todo esse contexto, surge a necessidade de adotar práticas de gestão de projetos mais eficazes. Diz Kerzner (2011) que o gerente de projetos é responsável por garantir a realização de metas e objetivos de grupo e organizacionais. O PMBOK (Guia *Project Management Body Of Knowledge*) é uma referência nesse sentido, fornecendo ótimas diretrizes e boas práticas para o gerenciamento de projetos em diferentes contextos.

O presente estudo busca explorar como as práticas recomendadas pelo PMBOK podem ser aplicadas para melhorar a gestão de projetos sociais no cenário brasileiro do atletismo infantil, especialmente em se tratando de organizações do terceiro setor. De acordo com (PMI,

6 ed. 2017) o gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto, o gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente. Então identificar as melhores práticas de gerenciamento de projetos, mapear os escopos existentes e elaborar planos de gerenciamento específicos pode contribuir significativamente para fortalecer e facilitar a vida dessas equipes e garantir seu impacto positivo na comunidade.

Segundo o (PMI, 5 ed. 2013) planejar o gerenciamento da qualidade é o processo de identificação dos requisitos e padrões de qualidade do projeto e suas entregas, e de documentação de como o projeto demonstrará conformidade com os relevantes padrões de qualidade. Ao adotar abordagens mais eficazes de gestão de projetos, as equipes podem ter um pouco menos preocupações em detalhes e se focar no trabalho e continuar oferecendo oportunidades valiosas para o desenvolvimento esportivo social de crianças e jovens.

### 1.1 ÁREA DE CONHECIMENTO CONTEMPLADA

Um dos principais desafios enfrentados pelo atletismo atualmente é a gestão inadequada das equipes, muitas vezes, essas são lideradas por profissionais da área de educação física que possuem pouco conhecimento em gestão financeira e de pessoas (Palma, Junior e Romão, 2021). Segundo Maximiano (2017), a administração eficaz exige competências específicas em planejamento, organização, direção e controle, que nem sempre são encontradas fora do campo gerencial.

A falta de habilidades de gerenciamento resulta em um ambiente de trabalho desorganizado e ineficiente, prejudicando o desempenho dos atletas e o funcionamento geral da equipe (Palma, Junior e Romão, 2021). De acordo com Oliveira (2018) a gestão estratégica de pessoas pode ser definida como o alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia de negócios da organização (Walker, 1992). Além disso, o atletismo é uma modalidade do esporte que não é valorizado em comparação com outros esportes, como o futebol. Mesmo os atletas de elite não recebem o reconhecimento e apoio financeiro adequados, o que torna ainda mais difícil para as equipes de atletismo garantir recursos para todos os seus membros, tendo em vista que o atleta de elite deve ser mais favorecido.

As equipes são forçadas a selecionar apenas os atletas com maiores chances de conquistar medalhas, deixando os demais sem apoio financeiro e oportunidades de desenvolvimento. Para organizações do terceiro setor que gerenciam equipes de atletismo, a

falta de profissionais qualificados pode resultar em sérios problemas de gerenciamento de projetos. Anualmente, essas organizações enfrentam alguns desafios relacionados à falta de documentação, falhas na prestação de contas e descumprimento de promessas feitas nos projetos. Seguindo o Guia Project Management Body Of Knowledge (PMBOK, 2013), um projeto é um esforço temporário empreendido para alcançar um objetivo único com processos iterativos. Não podem ser vistos como operações ou atividades de rotina, exceto por utilizarem recursos limitados por certo período. Isso leva a cobranças por parte de órgãos municipais ou estaduais, aumentando a pressão sobre a equipe e comprometendo sua reputação.

A captação de recursos também é um grande obstáculo para essas organizações. Dependendo de doadores, investidores, colaboradores e patrocinadores para manter suas atividades, as equipes de atletismo do terceiro setor enfrentam dificuldades de oferecer contrapartidas atrativas e relevantes para atrair o apoio necessário, até usam de estratégia para buscar doações de grandes organizações e usar o valor a deduzir no imposto como “atrativo” e oferecendo divulgar eles em redes sociais ou até por nome na camisa. De acordo com Oliveira (2015), a gestão estratégica, baseada no planejamento, é a ação fundamental estruturada e desenvolvida pela organização para alcançar, de forma adequada, os objetivos idealizados para o futuro, com o melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. Captar os recursos é uma “luta” que exige estratégias eficazes de marketing, networking e relacionamento com os stakeholders.

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE

A associação foi fundada em 11 de agosto de 2019 com o intuito de ser uma equipe corrida, incentivando e ajudando alguns atletas seletos que ainda estavam na fase de categoria de base a se desenvolver e começar a performar no alto rendimento, no surgimento a equipe bem dizer não passava de apenas um grupo com 9 integrantes. Ainda em 2019 a equipe já começou a ter resultados ganhando uma prova do Jogos Escolares do Rio Grande do Sul. Até o ano de 2020 a equipe contava com doação de materiais esportivos usados, como era o exemplo de calçados para corridas e roupas para o treinamento. A equipe foi ficando conhecida na cidade e região com o desempenho dos atletas, e o presidente da Associação foi atrás de patrocinadores, que viram futuro na ideia e começaram a apoiar a equipe com valores. Com o passar do tempo a equipe estava com alguns patrocinadores e entrava um valor considerável em caixa, então surgiu a ideia de elevar o patamar da equipe e do atletismo no Rio Grande do Sul, iniciando com a ideia de desenvolver projetos sociais para alcançar crianças carentes, e também convidar

atletas de outras cidades do RS e até outros estados que não tinham patrocínio para correr pelo RS e pelo Brasil. Em pouco tempo a equipe do município de Ijuí foi ganhando força e mostrando resultados dentro das modalidades do atletismo. Fez campeões gaúchos e também brasileiros nas categorias de pista dentro do atletismo. E diversos campeões em rústicas e maratonas dentro e fora do estado.

E em virtude do seu mérito e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido na formação de jovens atletas desde 2019, a Associação foi escolhida pela Confederação Brasileira de Atletismo (CBAT), para constituir um Centro de Formação de Atletas (CFAS).

Então um grande passo foi dado, em uma segunda-feira, dia 27 de novembro de 2023, foi assinado o contrato entre a associação e a CBAT. O programa, fundado em 2018 para fomentar o atletismo de base, visa a formação dos atletas de 8 aos 19 anos.

A Associação sobrevive hoje através de projetos e patrocinadores, e com os recursos que entram na equipe. A associação através dos patrocinadores, dos projetos da prefeitura municipal e do estado consegue dar materiais esportivos para as crianças carentes com o principal intuito de tirar elas das ruas e por essas crianças no esporte, mas também desenvolvendo um lado social, para que elas trilhem o caminho do bem.

A associação hoje conta com mais de 200 atletas, adultos e também crianças. Coleciona vários títulos, sendo uma equipe do Noroeste do estado e vice-campeã gaúcha no ano de 2023, somente atrás da grande potência que é a SOGIPA.

A equipe que surgiu no Noroeste do estado hoje é usada como referência na federação gaúcha do estado, por conseguir ter marcas e resultados expressivos que ninguém imagina que uma equipe que surgiu no interior do estado conseguiria ter.

### 1.3 PROBLEMA

Organizações do terceiro setor têm uma relevância no âmbito social muito grande, pois é um instrumento que pode trazer benefícios sociais, como evitar que crianças escolham seguir por caminhos ruins. Para Alves e Bonho (2018) o terceiro setor está vinculado às entidades que realizam atividades que não visam ao lucro, isto é, tem como principal objetivo a ação social.

Algumas organizações trabalham por meio de projetos, ou seja, desenvolvem projetos que vão ser fundamentais na captação de recursos para colocar em prática as atividades e ser efetiva no meio social em que atuam. Segundo o Project Management Body Of Knowledge (PMBOK). (PMI, 6ª edição, 2017) o projeto é um esforço temporário empreendido para criar

um produto, serviço ou resultado único. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos.

Porém, há uma deficiência na gestão dos projetos em organizações do terceiro setor, por alguns motivos como, são organizações sem fins lucrativos, normalmente é composta por pessoas que atuam de forma voluntária. Para Alves (2018) no terceiro setor as entidades prestam serviços em caráter voluntário para a sociedade sem a finalidade de obtenção do lucro, somente visa ao bem comum e o bem-estar. Com uma contraprestação pelo serviço prestado irrisória e que em alguns casos não possuem conhecimentos sobre gestão, levando a apresentar alguns problemas na gestão dos projetos como ineficiência e ineficácia. Cabral (2015) diz que o planejamento fornece as informações e as estimativas que permitem à organização ordenar os recursos com maior eficácia. À direção, o planejamento mostra qual é a melhor combinação de fatores, forças, recursos e relações necessárias para liderar e motivar os colaboradores. Ao controle, o planejamento indica sua própria realimentação, conduzindo a um planejamento eficaz ou comprometido pela sua execução. À organização, propõe o desenho mais favorável para a obtenção dos resultados desejados.

Por outro lado, a prática de gestão de projetos tem avançado em termos práticos e conceituais principalmente a partir da criação do Project Management Institute (PMI), o qual possui abrangência global e é responsável por elaborar o PMBOK que traz um conjunto de boas práticas relacionadas à gestão de projeto, no entanto, normalmente são aplicadas e estudadas no contexto de empresas com fins lucrativos, apesar de apresentar ferramentas que podem servir de guia para projetos de forma geral.

Para o PMBOK (PMI, 6ª edição, 2017) O PMI define o Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) como um termo que descreve o conhecimento no âmbito da profissão de gerenciamento de projetos. O conhecimento em gerenciamento de projetos inclui práticas tradicionais comprovadas amplamente aplicadas, bem como práticas inovadoras que estão surgindo na profissão.

Ao considerar as dificuldades existentes no gerenciamento de projetos no contexto das organizações do terceiro setor, formula-se a seguinte questão de pesquisa: De que forma a utilização do guia de conhecimentos PMBOK 7ª edição pode contribuir para a gestão de um projeto social de atletismo para crianças em uma organização do terceiro setor?

## 1.4 OBJETIVOS

A fim de responder o problema de pesquisa levantado e verificar como as práticas de gerenciamento de projetos baseadas no PMBOK contribui para a gestão de projetos sociais, no ramo do atletismo para crianças, em uma organização do terceiro setor, foram definidos os objetivos geral e específico.

### 1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é elaborar uma proposta de gerenciamento de um projeto social de atletismo para crianças em uma organização do terceiro setor da região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, baseado no PMBOK (7ª Edição).

### 1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os pressupostos básicos de gerenciamento de projetos estabelecidos pelo PMBOK (7ª Edição).
- b) Mapear o escopo do projeto de atletismo para crianças em vigor na associação em análise.
- c) Verificar os pontos críticos nas práticas de gerenciamento de projetos adotada pela associação.
- d) Apresentar a proposta de gerenciamento de projetos de atletismo para crianças, elaborada com base no PMBOK e nos pontos críticos da gestão de projetos da associação.

## 1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Expressa-se a necessidade de mostrar os desafios enfrentados pelas equipes de atletismo. Estas equipes, muitas vezes lideradas por profissionais da área da educação física sem conhecimento em gestão financeira e de recursos humanos, enfrentam dificuldades para garantir uma gestão eficiente e sustentável. De acordo com Milkovich (1999) o desenvolvimento de pessoal refere-se às atividades de recursos humanos programadas para aumentar o valor do funcionário depois de seu ingresso na empresa. Ter profissionais capacitados é essencial para o bom funcionamento da organização, justamente pelo atletismo

ser um esporte desvalorizado e ter poucos apoiadores acaba dificultando o suporte necessário aos atletas, comprometendo seu desenvolvimento esportivo.

Desenvolver estratégias para a captação de recursos, contratação de profissionais qualificados e engajamento comunitário, usar estratégias de marketing também é um caminho. Diz Zenone (2006) Marketing social refere-se à extensão de marketing ao longo de sua dimensão substantiva, isto é, à ampliação das áreas concernentes ao marketing para focar os interesses a longo prazo dos consumidores e da sociedade. As estratégias são fundamentais para fortalecer as equipes de atletismo, garantindo principalmente o seu funcionamento no futuro, tendo uma estabilidade financeira necessária para funcionar de forma eficaz.

A aplicação de ferramentas de gestão de projetos, como o método PMBOK, é importante para garantir uma abordagem sistemática e organizada no desenvolvimento e implementação do projeto. De acordo com Moraes (2012). Um projeto é um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados, conduzido por pessoas, buscando atingir metas e objetivos pré definidos e estabelecidos dentro de parâmetros de prazo, custo e qualidade (PMI 2008). Essa ferramenta ajudará a fazer a análise contínua do funcionamento do projeto e a identificação de possíveis ajustes para garantir o alcance dos objetivos.

Abordar os desafios enfrentados pelas equipes de atletismo, especialmente no terceiro setor, tentando sempre promover seu desenvolvimento sustentável e o bem estar dos atletas envolvidos. Segundo Alves e Bonho (2018) o terceiro setor está vinculado às entidades que realizam atividades que não visam ao lucro, isto é, tem como principal objetivo a ação social. Ao desenvolver e implementar estratégias eficazes de gestão e captação de recursos, para contribuir com o fortalecimento dessas equipes e para a promoção do esporte e desenvolvimento social em suas comunidades estará também contribuindo para que a entidade tenha sequência no futuro e não venha a ter maiores dificuldades financeiras.

A Associação está se expandindo aos poucos, conta com atletas do Rio Grande do Sul e também com alguns atletas em outros estados, tem se a ideia de conseguir espalhar os projetos de atletismo para toda a região noroeste do estado inicialmente, sempre priorizando os alunos, dando oportunidade para eles.

A realização desta pesquisa justifica-se também por sua contribuição direta para a formação do aluno enquanto graduando em Ciências Contábeis. A elaboração do estudo possibilitou a aplicação prática de ferramentas e conceitos aprendidos ao longo do curso em um caso real, fortalecendo a capacidade de analisar e solucionar problemas relacionados à gestão e planejamento de projetos. Além disso, o trabalho proporcionou uma experiência valiosa ao

integrar os conhecimentos técnicos da área contábil com a gestão estratégica no contexto de um projeto social.

O estudo também contribui para a universidade, ao promover uma conexão mais estreita entre o ambiente acadêmico e o mercado. A análise de um projeto social desenvolvido em parceria com a instituição fortalece a relevância prática dos conhecimentos transmitidos no curso e também evidencia o impacto positivo que a universidade pode gerar na comunidade por meio do incentivo à educação, ao esporte e à inclusão social.

Essa interação entre teoria e prática representa um diferencial tanto para minha formação pessoal quanto para a universidade, consolidando o papel do ambiente acadêmico como agente transformador e ponte entre conhecimento científico e aplicações práticas no mercado e na sociedade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os conceitos fundamentais que embasam o desenvolvimento deste trabalho, proporcionando uma visão clara e estruturada sobre os principais temas abordados. Primeiramente, serão discutidas as organizações do terceiro setor, com ênfase em associações desportivas e projetos sociais, destacando sua relevância como agentes de transformação social e desenvolvimento comunitário.

Em seguida, será abordado o gerenciamento de projetos, utilizando como referência o Project Management Body of Knowledge (PMBOK), um dos principais guias de boas práticas na área. Serão detalhados os grupos de processos e suas respectivas áreas de conhecimento, incluindo planejamento, custos, partes interessadas, integração, qualidade, comunicação, recursos humanos, cronograma, riscos e aquisições.

A articulação entre as organizações do terceiro setor e as práticas de gerenciamento de projetos será explorada com o intuito de demonstrar como técnicas e ferramentas estruturadas podem potencializar a eficiência e a eficácia de iniciativas desportivas e sociais. Dessa forma, o referencial teórico fornece a base necessária para compreender a importância da gestão estruturada e de boas práticas no contexto das associações desportivas.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

A partir do modelo trissetorial, tipologia pela qual as organizações são setorizadas com base em características comuns, o primeiro setor é responsável por políticas públicas e serviços governamentais, ou seja, o Estado, o segundo setor é denominado como “mercado” formado por empresas privadas, que buscam o lucro e o terceiro setor possui características de ambos, porém se destaca a característica de não possui fins lucrativos (Slomski, 2012).

De acordo com Cabral (2015) a missão das organizações que, em suas palavras, significa um compromisso civilizatório, político e social e que se expressa em causas que objetivam um padrão mais elevado de vida em sociedade. Sendo assim o terceiro setor tem um papel único para o desenvolvimento comunitário, ajudando pessoas necessitadas e aproximando a comunidade a estar envolvida dentro das atividades das ONGs.

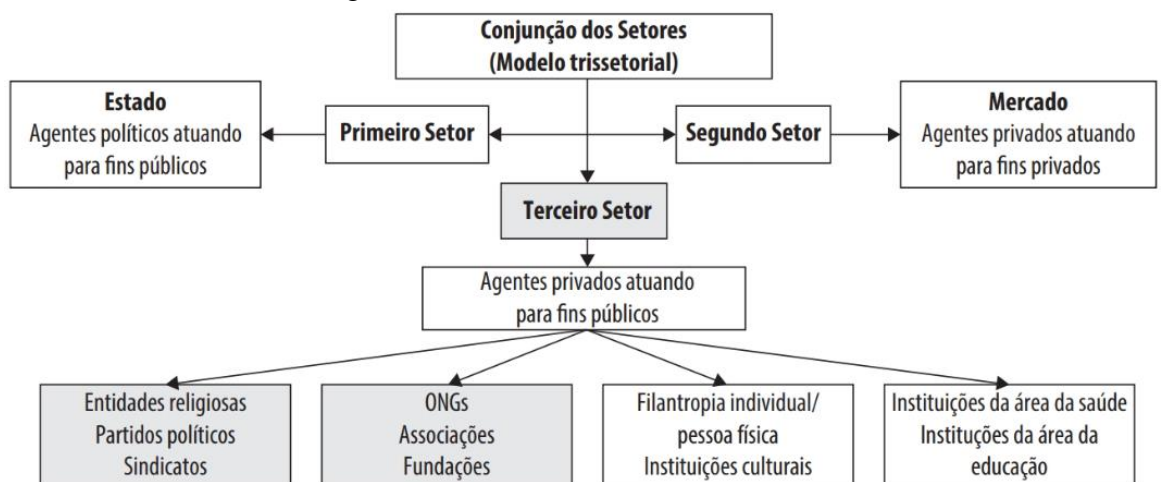
O terceiro setor é uma área da sociedade feita por organizações privadas que não visam o lucro financeiro. Para Alves (2018) Seu conceito trata de entidades que prestam serviços em caráter voluntário para a sociedade, sem fim lucrativo, sua função visa ao bem comum. Slomski (2012) evidencia que o terceiro setor engloba as entidades sem fins lucrativos, privadas, cuja

atuação volta-se a finalidades públicas ou coletivas para a geração do bem comum. Essa ideia de terceiro setor surge dentro de um ambiente organizacional que divide as instituições em três categorias distintas.

Inicialmente, tem-se o primeiro setor, representado pelas entidades governamentais, podendo ser entendida como o Estado ou poder público, enquanto o segundo setor consiste nas empresas privadas (mercado) (Falconer, 1999). Dentro desse contexto, Slomski (2012) explica que o terceiro setor surge do confronto entre o Estado e o Mercado.

A conjunção entre o público e o privado faz surgir quatro alternativas: Quando agentes públicos trabalham em prol de objetivos públicos, tem-se o primeiro setor; Quando agentes privados trabalham em prol de interesses privados, tem-se o segundo setor; Quando agentes privados trabalham em prol de objetivos públicos, tem-se o terceiro setor; E quando agentes públicos trabalham em prol de interesses pessoais, tem-se a corrupção (Slomski, 2012).

Figura 1 - Diretrizes do terceiro setor.



Fonte: Slomski, 2012.

O terceiro setor, portanto, engloba organizações que trabalham para o bem comum, sem buscar ganhos financeiros. Para Andrade (2015) as ONGs não nasceram com o intuito de realizar coerção, como o Estado, e muito menos para obter lucro, como as empresas privadas.

Para Slomski (2012) existe uma diversidade de entidade instituições que o terceiro setor pode ser classificados, as principais delas são:

- a) entidade tradicionais religiosas e laicas;
- b) entidades paraestatais
- c) organizações não governamentais;
- d) entidades associativas;
- e) entidades de iniciativas empresarial;

f) empreendimento de serviços no terceiro setor.

Essas organizações não são administradas nem pelo capital privado, nem pelo governo, embora exerçam atividades que, muitas vezes, ajudam as ações governamentais e das empresas privadas, desempenham um papel importante na sociedade, atuando em áreas como assistência social, saúde, educação, cultura, meio ambiente, entre outras, como por exemplo as associações desportivas (Andrade, 2015).

### **2.1.1 Associação Desportiva**

Uma associação desportiva é uma organização formada por indivíduos que compartilham interesses comuns em atividades esportivas. Diz Andrade (2015) que associações são entidades baseadas em um interesse comum e que se formam a partir de contratos livremente estabelecidos.

Essas associações não têm fins lucrativos e existem para promover a prática esportiva e seus benefícios para a saúde e o bem-estar. De acordo com Galatti (2010) no Brasil, associação desportiva é a terminologia legal utilizada para clubes esportivos, e também como para associações que promovam atividades desportivas. Este modelo de organização esportiva mesmo sendo privada é uma das principais fomentadoras e difusoras do esporte no cenário nacional, porém não é obrigatoriamente financiada pelo governo.

De acordo com Samuelson (2009) a existência de desejos ilimitados, é importante que uma economia faça o melhor uso dos seus recursos limitados. E isso leva à noção fundamental de eficiência. Eficiência corresponde à utilização mais eficaz dos recursos de uma sociedade na satisfação dos desejos e das necessidades da população.

O objetivo principal das associações desportivas é incentivar a prática esportiva e seus valores positivos, como trabalho em equipe, disciplina, respeito e superação de desafios. De acordo com Palma, Junior e Romão (2021) O lazer pode ser compreendido de forma mais abrangente como uma experiência fluída e uma prática despreziosa, buscando o contentamento. As associações oferecem uma variedade de serviços e oportunidades, como treinamentos, competições, eventos recreativos, programas de condicionamento físico e promoção da saúde.

A atividade física regular pode ajudar a manter as habilidades de pensamento, aprendizagem e julgamento aguçadas à medida que uma pessoa envelhece. Cita Antunes (2021) que também reduz o risco de depressão e ansiedade. Uma associação tem um papel importante

dentro da sociedade, não só como a de promover o esporte, mas também como na prevenção de doenças que hoje são consideradas os “maus do século”, e este é um dos fatores que está levando os governos a investir mais em projetos sociais ligados ao esporte.

Saber gerenciar e lidar com os recursos e processos de forma inteligente é necessário, pois pode determinar a sobrevivência e o crescimento de uma instituição. Palma, Junior e Romão (2021) afirmam que a gestão responde por uma demanda de organizações públicas e privadas que visam ao melhor desenvolvimento pela utilização de processos e modelos eficientes de gestão. O profissional da educação física deve ter um conhecimento básico de administração e gestão. Com melhor preparo consegue resolver os desafios do mercado e contribuir para o sucesso da associação.

A gestão social é fundamental para promover a colaboração e manter o bom funcionamento das associações. Mello, Lima e Martins (2020) mencionam a gestão social como uma estratégia de ordenamento gerencial catalizadora de ações coletivas e dialógicas, revelando o protagonismo de diferentes atores sociais e atuando em processos decisórios que almejam interesses coletivos. A gestão social é uma estratégia que permite que organizações alcancem seus objetivos de maneira mais harmônica e sustentável, promovendo o bem-estar coletivo.

### **2.1.2 Projetos Sociais**

Um projeto é um empreendimento temporário que reúne um grupo de pessoas com várias habilidades para alcançar um objetivo bem definido que é o foco do projeto. Afirma Carvalho (2018) que um projeto é uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e objetivo específico. Para Alves e Bonho (2018) as empresas estão buscando cada vez mais ferramentas capazes de classificar os custos, baseando suas decisões estratégicas nos resultados obtidos nessas análises. O objetivo principal da classificação de custos é ter controle sobre o patrimônio da empresa, já que os resultados dessa análise correspondem à variação do bem patrimonial.

Deve-se atentar especialmente aos riscos de um projeto para evitar problemas futuros. De acordo com Molinari (2010) o risco de um projeto consiste na probabilidade de que um evento não desejado venha a ocorrer, ou seja, um problema em potencial, o fracasso de um ou mais dos componentes como prazo, custo, atividades. Então para manter que o projeto possa avançar sem interrupções, permanecendo dentro do prazo e do orçamento estabelecidos, garantindo assim que ele atenda às expectativas e necessidades dos envolvidos. De acordo com o PMBOK (PMI, 6ª edição, 2017) os riscos devem ser monitorados e gerenciados no decorrer

do projeto, para garantir que o projeto progrida como planejado e os riscos emergentes sejam tratados. O projeto envolve uma série de etapas e desafios que são planejadas e coordenadas, desde a criação até a entrega final.

Cada projeto possui um escopo delimitado, que estabelece os limites do que será realizado, bem como os recursos disponíveis, como tempo, dinheiro e pessoal. De acordo com o PMBOK (PMI, 6ª edição, 2017) o plano de gerenciamento do escopo é um componente do plano de gerenciamento do projeto que descreve como o escopo será definido, desenvolvido, monitorado, controlado e validado. Durante o curso do projeto, são tomadas decisões para gerenciar riscos, resolver problemas e garantir que as entregas atendem aos requisitos que estão dentro do projeto.

As pessoas são fundamentais pois são insubstituíveis e fazem um papel muito importante em qualquer projeto. Para Larson (2016) a maioria das pessoas com excelência em gerenciamento de projetos nunca detém o título de gerente de projeto. São contadores, advogados, administradores, cientistas, empreiteiros, funcionários de saúde pública, professores e líderes comunitários cujo sucesso depende de conseguirem liderar e gerenciar atividades de projetos. Elas são responsáveis por trazer suas habilidades, conhecimentos e experiências únicas para a equipe, contribuindo para o sucesso do empreendimento. Diz Torres (2013) que o líder deve buscar a eficiência e eficácia ao longo do ciclo de vida do projeto, permitindo uma perfeita interação entre as pessoas. Deve, de forma que fácil o entendimento, deixando claros os objetivos e permitindo que todos colaborem de forma efetiva para que facilite o gerenciamento do projeto.

As organizações do terceiro setor desenvolvem suas atividades a partir de projetos, que contribuem para demandas sociais que não conseguem ser atendidas pelo primeiro ou segundo setor, sendo necessário um bom planejamento. De acordo com Cabral (2015) trata-se de implantar um sistema de planejamento estratégico que garanta a possibilidade de aferição da efetividade das ações desenvolvidas em um ambiente de crescimento das demandas sociais. Assim torna-se extremamente relevante ter uma boa gestão de projetos, a fim de otimizar os recursos e alcançar de forma mais eficientes os objetivos traçados nos projetos.

Em um ambiente corporativo cada vez mais competitivo, a execução dos projetos da melhor forma ajuda a garantir o sucesso das empresas. Xavier (2018) afirma que executar projetos de maneira cada vez mais eficiente é um recurso essencial para a sobrevivência da empresa moderna. Saber planejar e executar projetos é uma necessidade real em qualquer ramo de atividade. A adoção de boas práticas de gerenciamento de projetos é especialmente relevante

no contexto do terceiro setor, como nas associações desportivas, pois garante eficiência e sucesso em suas iniciativas.

## 2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de um projeto é um processo essencial para atingir os objetivos almejados dentro de uma estrutura organizacional, aproveitando as habilidades e especialidades individuais dos envolvidos. Afirma Kerzner (2011) que o gerenciamento de projetos pode agora ser definido como o processo de alcançar objetivos de projeto por meio da estrutura tradicional da organização e das especialidades dos indivíduos relacionados. Para levar um projeto a uma conclusão bem sucedida, o gerente de projeto desempenha o papel dentro do projeto, executando uma série de atividades, que envolvem o seu perfil de liderança com suas tomadas de decisões.

Para gerenciar um projeto é necessário primeiramente estabelecer objetivos claros e mensuráveis, com foco no objetivo a ser alcançado. Segundo o Guia (PMBOK®, 7 ed. 2021), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e da integração de um conjunto de processos. São elaborados planos detalhados que delineiam as etapas a serem seguidas e os recursos necessários para alcançar os objetivos traçados.

O gerente de projeto deve liderar e motivar a equipe, garantindo que todos entendam suas responsabilidades e estejam comprometidos com o sucesso do projeto. Afirma Larson (2016) que é preciso uma pessoa especial para desempenhar bem ambos os papéis. Alguns indivíduos são grandes visionários, bons em empolgar as pessoas quanto a mudanças. Contudo, é muito comum que eles careçam da disciplina ou da paciência para lidar com o trabalho diário do gerenciamento. Isso envolve fornecer orientações claras, incentivar a colaboração e resolver conflitos quando surgirem.

Para manter o projeto no caminho certo, é importante estabelecer métodos de controles para monitorar o progresso e identificar quaisquer desvios em relação ao plano original. Na visão de Camargo (2018) o planejamento da qualidade de um projeto visa estabelecer formas de garantir que as expectativas das partes interessadas sejam atendidas. Em termos gerais e, até certo ponto, simplistas, qualidade é o resultado de satisfazer os requisitos do projeto. Então é importante permanecer flexível e adaptável às mudanças que possam surgir ao longo do projeto.

Isso pode incluir ajustes nos planos, realocação de recursos ou até mesmo mudanças nos objetivos do projeto.

A capacidade de inovar e considerar alternativas de qualidade é fundamental para superar obstáculos e garantir o sucesso final do projeto. Segundo Molinari, Leonardo (2010) a qualidade visa garantir a eficácia, ou seja, que o resultado realmente foi alcançado (foi feito o produto certo) com base nos requisitos levantados e na eficiência, ou seja, o processo foi o melhor possível com alta produtividade. O gerente do projeto deve estar sempre ligado no mercado, buscando alternativas para conseguir alcançar o objetivo que era esperado ao fim do projeto, e uma das ferramentas disponíveis para auxiliar no acompanhamento do projeto é o PMBOK.

### **2.2.1 *Project Management Body of Knowledge - PMBOK***

O PMI diz que o Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) é uma ferramenta essencial para fazer um bom trabalho como gerente de projeto. Para Kerzner (2011) o gerente de projetos é responsável por garantir a realização de metas e objetivos de grupo e organizacionais. Isso inclui práticas tradicionais comprovadas amplamente aplicadas, e também práticas inovadoras que estão surgindo nas profissões. O PMBOK é um como se fosse um manual que reúne essas informações.

A metodologia deste guia é um conjunto de regras e técnicas que as pessoas seguem para fazer seu trabalho com muita qualidade e de forma eficiente. Afirma Costa (2012) a gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização. O PMBOK serve de base para as organizações criarem suas próprias metodologias e estratégias para gerenciar seus projetos.

O Guia PMBOK® também explica conceitos importantes, novas tendências e como adaptar os processos de gerenciamento de projetos. Segundo o PMBOK (PMI, 6 ed. 2017) os projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado.

Ele também mostra como usar essas ferramentas e técnicas nos projetos para aumentar a sua qualidade. De acordo com Molinari (2010) a qualidade visa garantir a eficácia, ou seja, que o resultado realmente foi alcançado com base nos requisitos levantados e na eficiência, ou

seja, o processo foi o melhor possível com alta produtividade. Os gerentes de projeto podem usar vários métodos para colocar em prática o que aprendem no PMBOK, e eles estão divididos em grupos para facilitar o entendimento.

### **2.2.2 Grupos de Processos**

Os processos de gerenciamento de projetos são organizados em grupos onde a maioria das atividades ocorre. Se uma atividade é principalmente realizada durante a fase de planejamento, ela é colocada no grupo de processos de planejamento. De acordo com (PMI, 5 ed. 2013) os processos de iniciação consistem dos processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto obtendo autorização para iniciar o projeto ou a fase. Nos processos de iniciação, o escopo inicial é definido e os recursos financeiros iniciais são comprometidos. Afirma o (PMI, 6 ed. 2017) no grupo dos processos de planejamento para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado. Mesmo se essa atividade for atualizada durante a execução do projeto, ela ainda é considerada parte do planejamento, não se tornando uma nova atividade de execução.

O grupo de processos de planejamento trás as etapas para definir completamente o escopo do projeto, estabelecer e aprimorar os objetivos, e desenvolver o plano de ação necessário para alcançá-los. Diz Kerzner (2011) que planejar é determinar o que precisa ser feito, por quem e quando, a fim de cumprir uma responsabilidade designada. Durante o planejamento, são elaborados o plano de gerenciamento do projeto e os documentos que guiarão a execução do trabalho.

Durante a fase de execução de um projeto, estamos colocando em prática o plano que foi elaborado, coordenando as pessoas e recursos para realizar as atividades conforme planejado. De acordo com Larson (2016) o estágio de execução é quando ocorre o maior esforço do trabalho do projeto, tanto físico quanto mental. É uma fase onde podem surgir mudanças inesperadas, como atividades que levam mais tempo do que o esperado, problemas com recursos ou imprevistos.

O grupo de monitoramento e controle é responsável por acompanhar e avaliar o progresso do projeto, identificar áreas que precisam de mudanças no plano e iniciar essas mudanças conforme necessário. Segundo Cabral (2015) a função controle permite deter-se sobre a realização da missão, a satisfação do beneficiário, o cumprimento das metas estabelecidas e o atendimento da demanda e da qualidade. Em cada situação, pode o gestor

valer-se dessa diversidade para inferir uma avaliação de sua organização. De acordo com Costa (2012) a gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização. A principal vantagem desse grupo de processos é garantir que o desempenho do projeto seja medido e analisado regularmente para identificar qualquer desvio em relação ao plano original.

O grupo de encerramento é responsável por finalizar todas as atividades do projeto de maneira formal, seja o projeto, uma fase ou obrigações contratuais. Diz Carvalho (2018) que o encerramento do projeto deve ser marcado por um evento que formalize o fechamento de todas as suas ações. Deve ser designado um gerente, no início do projeto, para se responsabilizar por essa etapa do projeto. E também verificando se todas as etapas foram concluídas corretamente para o fechamento.

Planejar é uma etapa essencial em qualquer empreendimento, fundamental para alcançarmos o maior sucesso possível ao final da execução. Afirma Molinari, Leonardo (2010) que o planejamento é o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações futuras e atingir metas. Em projetos também é fundamental planejar, para aumentar a probabilidade de estabelecer objetivos claros, alocar recursos de forma eficiente e mitigar riscos, garantindo o sucesso do projeto.

O grupo de processos de planejamento é uma etapa fundamental no gerenciamento de projetos. Onde todas as ideias são colocadas juntas. É onde estabelece exatamente o que o projeto vai fazer, como ele será feito e como vai ser garantido que seja feito bem feito. Afirma Larson (2016) que o planejamento estratégico é o processo de avaliar “o que somos” e decidir e implementar “o que pretendemos ser e como vamos chegar lá”. A estratégia descreve como uma empresa pretende competir com os recursos à disposição no ambiente existente e no futuro percebido. Dentro do planejamento criamos o plano de gerenciamento do projeto, que é como se fosse o roteiro que irá guiar toda a jornada do projeto.

O Planejamento engloba todas as áreas-chave, como escopo, cronograma, qualidade, comunicação, recursos humanos, riscos, aquisições e como vamos lidar com as partes interessadas. Para Molinari, Leonardo (2010) o planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados por meio de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. Desenvolvendo outros documentos que nos ajudam a entender e acompanhar o projeto.

É um processo contínuo e iterativo, o que significa que revisamos e ajustamos conforme necessário à medida que aprendemos mais ou as circunstâncias mudam. Diz Kerzner (2011) que o planejamento é um processo contínuo de tomada de decisões empreendedoras que visam o futuro e a organização metódica do esforço necessário para executar essas decisões. Quando fazemos um bom planejamento, facilitamos muito o resto do projeto. É como construir uma base sólida para uma casa se fizermos certo desde o início, tudo fica mais fácil depois.

### **2.2.3 Áreas do conhecimento**

O Guia PMBOK apresenta algumas áreas de conhecimento, as quais apontam áreas consideradas fundamentais para a assertividade do processo de gerenciamento de projetos. Nesta seção serão apresentadas as áreas de gerenciamento orientadas pelo PMBOK.

#### **2.2.3.1 Gerenciamento dos custos do projeto**

O gerenciamento de custos de um projeto abrange diversas etapas essenciais para garantir que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado. Para Molinari (2010) a palavra custo em geral está associada a gasto, ou melhor, dinheiro, mas deveríamos pensar o contrário quando se trata de um projeto, pois é um investimento. No planejamento do gerenciamento de custos, são estabelecidas as políticas, procedimentos e documentação necessários para gerir e controlar os custos do projeto.

Na estimativa dos custos, são desenvolvidas estimativas financeiras para as atividades do projeto. Diz Kerzner (2011) que boas estimativas requerem que as informações sejam coletadas antes do início do processo de estimativa. Então determinar o orçamento envolve agregar essas estimativas para estabelecer uma linha de base de custos autorizada.

Os processos são apresentados separadamente, eles interagem entre si e com outras áreas de conhecimento. De acordo com Larson (2016) O escopo descreve o que se espera entregar ao cliente quando o projeto for concluído e deve definir os resultados a serem atingidos em termos específicos, tangíveis e mensuráveis. A definição inicial do escopo é importante para influenciar os custos do projeto.

O planejamento do gerenciamento de custos ocorre nas fases iniciais do projeto, estabelecendo a estrutura para garantir a eficiência e coordenação dos processos de gerenciamento de custos ao longo do projeto. Diz Santos (2018) que as estratégias de classificação e análise de custos têm como objetivo expor toda a sequência de consumo das

empresas, até a entrega do produto ou serviço final. O controle dos custos monitora o progresso do projeto em relação ao orçamento e gerência quaisquer mudanças na linha de base de custos.

O gerenciamento de custos deve considerar os requisitos das partes interessadas, que podem medir os custos do projeto de diferentes maneiras e em momentos distintos. Para Torres (2013) as partes diretamente interessadas são a equipe do projeto, que inclui gerente, patrocinador e cliente. Partes interessadas externas são os gerentes funcionais, diretores CIO, CFO, CEO, e demais elementos dentro da organização que tenham influência ou interesse no projeto. As decisões de projeto também podem impactar os custos recorrentes associados ao uso, manutenção e suporte do produto resultante do projeto.

#### 2.2.3.2 Gerenciamento das partes interessadas

O gerenciamento das partes interessadas do projeto envolve identificar, analisar e envolver todas as pessoas, grupos ou organizações que possam afetar ou serem afetados pelo projeto. Segundo Kerzner (2011) às partes interessadas são indivíduos ou organizações que podem ser impactadas favorável ou desfavoravelmente pelo projeto. Esse processo é realizado regularmente, conforme necessário, para garantir uma gestão eficaz das partes interessadas. Para Camargo (2018) a identificação das partes interessadas começa assim que o projeto é aprovado e continua durante a fase de planejamento. O objetivo dessa identificação é registrar quem são as pessoas ou organizações que irão influenciar ou serão influenciadas pelo projeto e qual o seu nível de importância.

O sucesso do projeto muitas vezes depende da habilidade de identificar e envolver corretamente todas as partes interessadas de maneira apropriada. De acordo com o (PMI, 6ª edição, 2017) o gerente de projetos precisa gerenciar a influência de todas essas partes interessadas em relação aos requisitos do projeto a fim de garantir um resultado bem sucedido. Garantir a satisfação das partes interessadas é um objetivo fundamental do projeto. A comunicação contínua com todas as partes interessadas, incluindo os membros da equipe, é importante para ter o engajamento necessário

A principal vantagem desse processo é capacitar a equipe do projeto para determinar a melhor abordagem de engajamento para cada parte interessada ou conjunto delas. Diz Molinari (2010) Um projeto deve ter metas definidas e aceitas por todos, uma equipe comprometida e um plano de trabalho viável e flexível a mudanças. Compreendendo as necessidades e expectativas de cada grupo envolvido, a equipe pode direcionar suas interações de maneira mais eficaz, promovendo uma colaboração mais produtiva e alinhada com os objetivos do projeto..

### 2.2.3.3 Gerenciamento da integração do projeto

O Gerenciamento da Integração do Projeto é uma responsabilidade exclusiva dos gerentes de projeto, envolvendo a combinação dos resultados de todas as áreas de conhecimento e a visão geral do projeto. Diz o (PMI, 6ª edição, 2017) a integração inclui características de unificação, consolidação, comunicação e inter-relacionamentos. Estas ações devem ser aplicadas desde o início do projeto até a sua conclusão. As ligações entre os processos de gerenciamento de projetos são frequentemente iterativas, com o grupo de processos de planejamento fornecendo e atualizando o plano de gerenciamento do projeto para o Grupo de Processos de Execução.

Durante o planejamento, eles criam um plano que guiará o projeto e, à medida que ele avança, fazem ajustes conforme necessário. Para Kerzner (2011) o planejamento é um processo contínuo de tomada de decisões empreendedoras que visam o futuro e a organização metódica do esforço necessário para executar essas decisões. Essas decisões importantes que afetam o projeto e acompanham o progresso para garantir que os objetivos sejam alcançados.

O Gerenciamento da Integração do Projeto envolve organizar e coordenar todos os processos e atividades do projeto desde o início até o fim. Afirma Camargo (2018) que a integração consiste na coordenação do projeto para que as áreas de conhecimento formem um todo coeso. Os prazos, por exemplo, precisam estar integrados a escopo e custos; os riscos, por sua vez, precisam estar integrados praticamente a todas as áreas do projeto e assim por diante.

No gerenciamento de projetos, uma série de processos são aplicados desde o início até a conclusão. De acordo Larson (2016) os gerentes de projetos precisam cultivar laços fortes com os altos gerentes que patrocinam o projeto, os quais, como observado antes, são executivos de alto escalão que defenderam a aprovação e o financiamento do projeto; assim sendo, as suas reputações estão atreladas ao projeto. O gerente lidera o trabalho conforme o plano, monitorando o progresso e implementando mudanças quando necessário.

### 2.2.3.4 Gerenciamento da qualidade do projeto

O Gerenciamento da Qualidade do Projeto envolve todos os processos relacionados à integração da política de qualidade da organização no planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto, para atender aos objetivos das partes interessadas. Diz Molinari (2010) que o planejamento da qualidade num projeto envolve

identificar que padrões de qualidade são relevantes para o projeto e determinar como satisfazê-los. Ele é um dos processos chave facilitadores do planejamento do projeto e deve ser executado de forma regular e em paralelo com os outros processos de planejamento do projeto. Também suporta atividades de melhoria contínua de processos em nome da organização executora.

O plano de qualidade é elaborado pelo gerente do projeto e pela equipe, usando uma estrutura analítica de projeto que divide os objetivos em atividades específicas. Diz Camargo (2018) que no monitoramento e controle da qualidade, haverá a aceitação ou rejeição das entregas por meio de listas de verificação ou outras ferramentas definidas no Plano de Gerenciamento da Qualidade. É importante que o gerente de projeto documente oportunidades de melhorias no processo para projetos futuros também. O gerente garante que essas ações sejam documentadas e implementadas de acordo com as necessidades do cliente, fornecendo um roteiro claro para entregar um produto ou serviço de qualidade.

O planejamento do Gerenciamento da Qualidade envolve a identificação dos requisitos e padrões de qualidade do projeto e suas entregas, e a documentação de como o projeto demonstrará conformidade com esses requisitos e/ou padrões. De acordo com Kerzner (2011) o controle da qualidade é um termo coletivo para atividades e técnicas, dentro do processo, que se destinam a criar características específicas de qualidade. O principal benefício desse processo é fornecer orientação sobre como a qualidade será gerenciada e verificada ao longo do projeto.

O gerente de projeto e sua equipe são responsáveis por equilibrar as compensações associadas ao fornecimento dos níveis necessários de qualidade e grau. Para o (PMI, 6ª edição, 2017) gerenciar a qualidade é o processo de traduzir o plano de gerenciamento da qualidade em atividades da qualidade executáveis que incorporam as políticas da qualidade da organização no projeto. Embora a falta de qualidade seja sempre um problema, um produto de baixa qualidade pode não ser necessariamente prejudicial.

#### 2.2.3.5 Gerenciamento das comunicações do projeto

O Gerenciamento das Comunicações do Projeto é essencial para garantir que todas as informações necessárias sejam transmitidas de forma eficaz entre todas as partes envolvidas no projeto. Segundo Camargo (2018) O planejamento das comunicações terá que definir estratégias e processos para a comunicação das informações do projeto a todas as partes interessadas. O desenvolvimento de estratégias para uma comunicação eficaz e a implementação de atividades para colocar essas estratégias em prática. Diz Larson (2016) que os gerentes de projetos precisam entender a estratégia da empresa para serem defensores

eficazes dos projetos. Eles precisam demonstrar à gerência sênior como o projeto contribui para a missão da empresa. Os gerentes dedicam muito tempo à comunicação com suas equipes e outras partes interessadas, tanto dentro quanto fora da organização.

Uma boa comunicação ajuda a unir diferentes perspectivas, culturas e níveis de conhecimento para garantir que todos estejam na mesma página. Para Molinari (2010) a comunicação deve ser objetiva e clara, respeitando os limites estipulados por agentes que definem o negócio, seja de um projeto ou organização. A comunicação depende do emissor e do receptor. Existem várias formas de comunicação, desde reuniões formais até e-mails e conversas informais. É importante escolher o método certo para cada situação e garantir que as mensagens sejam transmitidas de forma clara e compreensível.

O sucesso na comunicação envolve duas etapas principais. Primeiro, desenvolver uma estratégia de comunicação adequada às necessidades do projeto e das partes interessadas. Relata o (PMBOK, 5 ed. 2013) que a comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto, que podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar a execução ou resultado do projeto.

As comunicações do projeto são os produtos desse processo de planejamento, feito pelo gestor do projeto e direcionadas pelo plano de gerenciamento das comunicações. O Gestor está envolvido em coletar, criar, distribuir e gerenciar todas as informações relacionadas ao projeto. Segundo Berger (2019) a influência social é uma característica inerente a sociedades (grupos de indivíduos, sejam eles humanos ou não), e se constitui em uma das principais forças determinantes das decisões do grupo e, conseqüentemente, dos resultados alcançados, podendo afetar todos que a ele pertencem. O gestor com uma boa comunicação ajuda a evitar mal-entendidos e equívocos, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos do projeto.

#### 2.2.3.6 Gerenciamento dos recursos humanos do projeto

Desenvolver a Equipe é um processo fundamental que tende a melhorar as habilidades, a interação e o ambiente geral da equipe para melhorar o desempenho do projeto. Diz Camargo (2018) que o gerente de projeto precisa definir o tipo de recursos humanos ou profissionais necessários ao projeto, bem como os papéis e as responsabilidades específicas de cada um. O gerente do projeto também precisa identificar eventual necessidade de contratação adicional ou de treinamento para determinados membros da equipe. O resultado é uma equipe mais coesa,

com habilidades interpessoais aprimoradas, maior motivação dos funcionários e uma redução na rotatividade de pessoal, contribuindo para um melhor desempenho geral do projeto.

Os gerentes de projetos desempenham um papel importante nesse processo, utilizando suas habilidades para identificar, construir, manter, motivar, liderar e inspirar as equipes de projeto a alcançar um alto desempenho e cumprir os objetivos do projeto. Para Larson (2016) o bom gerenciamento instaura ordem e estabilidade ao formular planos e objetivos, conceber estruturas e procedimentos, monitorar resultados em relação a planos e tomar medidas corretivas, quando necessário. O gerente de projeto cria um ambiente que favorece o trabalho em equipe, oferecendo desafios, feedback e reconhecimento adequados. Em um ambiente global e diversificado, os gerentes de projetos lidam com equipes que podem ter experiências e normas culturais variadas.

#### 2.2.3.7 Gerenciamento do cronograma do projeto

O gerenciamento do tempo envolve lidar com prazos, determinando quando as tarefas devem ser concluídas e em que ordem. É importante acompanhar o progresso do projeto para registrar decisões importantes e mudanças. Afirma Molinari (2010) que conceitualmente podemos considerar "prazo ou tempo" como processos necessários para garantir a conclusão dos trabalhos no prazo planejado. Perder um detalhe pode ter grandes impactos no projeto, portanto, é importante aprender com cada decisão tomada para orientar projetos futuros.

Durante o planejamento do projeto, descobrir informações para realizar estimativas realistas, permitindo que o progresso seja monitorado e controlado dentro de limites de custo aceitáveis. Para Larson (2016) a estimativa é o processo de prever ou aproximar o tempo e o custo para concluir as entregas do projeto. Os esforços e prazos necessários são determinados, muitas vezes com base na experiência de projetos semelhantes.

Estimativas de custo, tempo e orçamento são fundamentais para o controle de projetos, servindo como referência para comparar o planejado com o real ao longo de toda a vida do projeto. De acordo com o PMBOK (6 ed. 2017) que o cronograma do projeto fornece um plano detalhado que representa como e quando o projeto vai entregar os produtos, serviços e resultados definidos no escopo do projeto, e serve como ferramenta de comunicação, gerenciamento de expectativas das partes interessadas e como base para a emissão de relatórios de desempenho. Os relatórios de status do projeto dependem dessas estimativas confiáveis para identificar variações e tomar medidas corretivas quando necessário.

#### 2.2.3.8 Gerenciamento de riscos do projeto

Identificar os riscos envolve a determinação e documentação das potenciais ameaças ao projeto. Esse processo é difícil e importante para documentar os riscos existentes e capacitar a equipe a antecipar eventos futuros. Diz Kerzner (2011) o processo de gerenciamento de riscos, entretanto, deve ser projetado para fazer mais do que apenas identificar os riscos potenciais. Planejar o gerenciamento dos riscos consiste em definir como as atividades de gerenciamento de riscos serão conduzidas.

O plano resultante desse processo desempenha um papel na comunicação e no apoio das partes interessadas, afirmando uma execução eficaz do gerenciamento de riscos. Para Larson (2016) O gerenciamento de riscos tenta reconhecer e administrar pontos de problemas potenciais e imprevistos que podem ocorrer quando o projeto for implementado. Seu gerenciamento é identificar o máximo possível de eventos de risco (o que pode dar errado), tentando minimizar seus impactos. O planejamento minucioso aumenta as chances de sucesso de outros processos de gerenciamento de riscos, ao mesmo tempo em que garante recursos e tempo adequados para essas atividades.

Afirma Molinari (2010) que não é certo que o risco ocorrerá. A única certeza é que, se ele ocorrer, haverá algum prejuízo. O risco é medido pelo grau de incerteza das estimativas quantitativas estabelecidas pelos recursos, custos e prazos. Por isso, um planejamento cuidadoso e uma gestão eficaz dos riscos são essenciais para evitar as potenciais consequências adversas e garantir o sucesso do projeto.

#### 2.2.3.9 Gerenciamento de aquisições do projeto

O planejamento do gerenciamento das aquisições envolve documentar as decisões de compras do projeto, delineando a abordagem e identificando potenciais fornecedores. Afirma Kerzner (2011) que uma aquisição pode ser definida como a compra de bens ou serviços. A aquisição é um processo que envolve duas partes com objetivos diferentes, que interagem em um determinado segmento de mercado. O objetivo desse processo é determinar a necessidade de buscar apoio externo e definir o que será adquirido, como será feita a aquisição, a quantidade necessária e o momento adequado para realizá-la.

O processo de planejamento das aquisições identifica as necessidades do projeto que podem ser atendidas melhor por meio da aquisição de produtos, serviços ou resultados de fontes externas, em comparação com as que podem ser realizadas pela equipe interna do projeto. Para

Camargo (2018) é o processo de adquirir mercadorias, trabalhos e serviços de terceiros. O processo envolve um ciclo completo, desde a identificação das necessidades anteriores às contratações até o fechamento do contrato. Quando o projeto requer produtos ou serviços externos, os processos desde o planejamento das aquisições até o encerramento das mesmas são aplicados para cada item a ser adquirido.

É importante considerar também quem será responsável por obter as autorizações e licenças necessárias para cumprir as leis, regulamentações ou políticas organizacionais durante a execução do projeto. De acordo com o (PMI, 5 ed. 2013) o principal benefício deste processo é que ele determina se deve-se adquirir ou não apoio externo e, se for o caso, o que adquirir, como fazer a aquisição, a quantidade necessária, e quando efetuar a aquisição. As exigências de prazos do projeto podem influenciar a estratégia adotada durante o planejamento das aquisições. As decisões tomadas nesse processo também podem impactar o cronograma do projeto e estão integradas aos processos de desenvolvimento do cronograma, estimativa de recursos das atividades e análise de fazer ou comprar.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo foi elaborada para garantir uma abordagem sistemática e científica na coleta, análise e interpretação dos dados. Com foco na compreensão e análise de uma associação do terceiro setor voltada para o atletismo, este capítulo descreve os procedimentos que embasam a pesquisa, permitindo que os resultados sejam fundamentados e alinhados aos objetivos propostos.

Inicialmente, a classificação da pesquisa é apresentada, destacando sua natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa que busca compreender os fenômenos subjetivos relacionados à gestão e operação da associação. A delimitação do universo amostral enfatiza as características específicas da associação estudada, bem como seu impacto social e histórico de desenvolvimento.

O plano de coleta de dados inclui a triangulação de informações provenientes de entrevistas, documentos oficiais e observações diretas, garantindo a confiabilidade e a robustez das evidências coletadas. A análise dos dados segue uma abordagem documental, complementando os achados com bases teóricas para propor melhores práticas de gestão no projeto em foco.

Essa metodologia foi estruturada para explorar as dinâmicas da associação, considerando tanto os desafios enfrentados quanto às oportunidades de melhoria, resultando em um estudo que não apenas descreve, mas também contribui com soluções aplicáveis à gestão do projeto.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para Lakatos (2021) a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Já a pesquisa aplicada é uma investigação que busca resolver problemas práticos e específicos, utilizando conhecimentos teóricos e metodológicos. Duarte (2014) menciona que a pesquisa aplicada é a necessidade de conhecer a finalidade da aplicação imediata dos resultados, isto é, busca orientação prática para a solução imediata de problemas concretos do cotidiano ou para orientar a gestão e alguma tomada de decisão. De acordo com Silveira (2011)

que a pesquisa Aplicada visa a gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. Objetiva resolver um problema concreto e imediato da sociedade.

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, que é um tipo de investigação que foca na parte subjetiva dos fenômenos, explorando algumas características que não podem ser quantificadas. Para Lozada e Nunes (2019) a pesquisa qualitativa é um tipo de investigação voltado para as características qualitativas do fenômeno estudado, considerando a parte subjetiva do problema. Ela se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e na explicação da dinâmica das relações sociais.

A pesquisa qualitativa busca entender e explicar as dinâmicas das relações sociais, analisando significados e contextos profundos. Agripa (2021) evidencia que a definição de pesquisa qualitativa é a opção metodológica.

De acordo com Pereira (2016) para a abordagem do problema a pesquisa qualitativa é classificada como parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

A pesquisa descritiva tem como finalidade identificar, descrever e explicar problemas, fatos ou fenômenos reais com o máximo de precisão. Para Michel (2015) a pesquisa descritiva verifica, descreve e explica problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com a precisão possível, observando e fazendo relações, conexões, considerando a influência que o ambiente exerce sobre eles. Buscando entender os fenômenos e suas interações com o meio.

A pesquisa descritiva é especialmente adequada para as ciências humanas e sociais, com o objetivo de analisar fatos ou fenômenos em sua essência e características, observando, registrando e analisando suas relações e interferências. Segundo Pereira (2016) a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados que é o exemplo dos questionários e observação sistemática.

Essa pesquisa descritiva busca entender e comparar diferentes situações que envolvem o comportamento humano em seus aspectos sociais, econômicos e culturais. De acordo com Sampieri e Collado (2013) os estudos descritivos buscam especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise. Os fatos e fenômenos são extraídos de seus ambientes naturais e analisados em função das influências do ambiente.

No campo científico, a pesquisa descritiva está estreitamente conectada às práticas de pesquisa, onde descobertas são feitas por meio de pesquisas teóricas e básicas. De acordo com

Lozada e Nunes (2019) as pesquisas descritivas são bastante utilizadas quando o pesquisador quer estudar as características de um grupo específico, como distribuição por idade, sexo, nível de escolaridade, renda, estado de saúde. O pesquisador pode proporcionar novas visões sobre uma realidade já mapeada.

O estudo de caso é uma metodologia de pesquisa que se concentra na investigação de casos isolados ou pequenos grupos. De acordo com Michel (2015) o estudo de caso consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito de compreender fatos e fenômenos sociais. É aplicado em pesquisas de campo, que estudam situações específicas, com o objetivo de compreendê-las em seus próprios termos ou seja verificar suas causas e propor soluções ou respostas.

Este tipo de estudo exige uma abordagem aprofundada, qualitativa e/ou quantitativa, que reúne diversas informações sobre o objeto de interesse. Para Pereira (2016) os estudos de casos, em geral, constituem-se na estratégia preferida quando o “como” ou o “por que” são as perguntas centrais, onde o investigador possui um pequeno controle sobre os eventos e quando o enfoque está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real.

A principal vantagem do estudo de caso é sua capacidade de penetrar na realidade social, algo que estudos puramente quantitativos não conseguem alcançar. Diz Fachin (2017) que no método do estudo de caso, leva-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Conforme o objetivo da investigação, o número de casos pode ser reduzido a um elemento caso ou abranger inúmeros elementos.

O estudo de caso facilita a investigação de características significativas de eventos como processos organizacionais. Michel (2015) menciona que as principais características de um estudo de caso são:

- a) Deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação;
- b) Também característica do estudo de caso a heurística, auxiliando o pesquisador na compreensão e descoberta de novos significados para aquilo que está sendo estudado;
- c) Procedimentos descritivos estão presentes tanto na forma de obtenção dos dados quanto no relatório de disseminação dos resultados.

A pesquisa-ação é uma metodologia coletiva voltada para a discussão e produção cooperativa de conhecimentos sobre uma realidade vivida. Para Lozada e Nunes (2019) a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social baseada em uma metodologia coletiva que tem como princípio a busca pela discussão e a produção cooperativa de conhecimentos sobre uma

realidade vivida. Envolvendo pesquisadores e participantes de forma cooperativa, buscando resolver problemas coletivos através de ações planejadas e sistemáticas.

Na pesquisa-ação, o pesquisador participa ativamente do processo, deixando de ser um observador para se engajar diretamente com os sujeitos da pesquisa. De acordo Pereira (2016) a pesquisa-ação quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Na pesquisa-ação, os pesquisadores estão envolvidos na solução dos problemas encontrados, acompanhando as ações tomadas para resolver os problemas. Para Thiollent (2015) na pesquisa-ação os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas.

A partir dos conceitos detalhados anteriormente, entende-se que o presente estudo é classificado como pesquisa aplicada, quanto à abordagem do problema, uma pesquisa qualitativa, quanto aos objetivos, uma pesquisa descritiva e quanto aos procedimentos, um estudo de caso e pesquisa ação. Esta classificação se justifica pelo fato de que o estudo busca investigar como os conhecimentos do PMBOK podem contribuir para a gestão de um projeto social de atletismo para crianças em uma organização do terceiro setor, a partir da elaboração de uma proposta de gerenciamento de um projeto social de atletismo para crianças em uma organização do terceiro setor.

### 3.2 UNIVERSO AMOSTRAL (POPULAÇÃO E AMOSTRA)

De acordo com Lakatos (2021), universo (ou população) consiste no conjunto de seres ou indivíduos os quais são explicitados e delimitados a fim de identificar de forma explícita que pessoas, coisas ou fenômenos são objetos de análise na pesquisa, determinando suas características comuns.

Em relação a amostra, Marconi e Lakatos (2021) aponta que o processo de amostragem ocorre quando a população não é analisada como um todo, surgindo então a necessidade de investigar uma parte da população (universo), portanto, o conceito de amostra consiste na porção ou parcela da população, subconjunto convenientemente selecionado o que possibilita, dentro de algumas limitações inferir sobre o fenômeno analisado na população (com base na amostra).

A presente pesquisa, no entanto, não possui um processo de amostragem, uma vez que a população ou universo da pesquisa é uma organização do terceiro setor, no qual é analisado um projeto social realizado pela organização.

Como se trata de um estudo de caso, não há definição de amostra, mas sim um objeto de análise (o caso, o projeto social da organização em estudo), detalhados no capítulo 4.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Estudo de caso tem como prerrogativa a triangulação de dados, necessitando a utilização de três ferramentas de coleta de dados. Martins (2008) afirma que o processo de triangulação garantirá que descobertas em um estudo de caso foram convincentes e acuradas, possibilitando um estilo participativo de pesquisa.

A triangulação é uma estratégia que ajuda a aprofundar as situações estudadas, atribuindo um maior grau de confiança ao estudo. De acordo com Triviños (1987) a técnica da triangulação tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Parte de princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macro realidade social.

A pesquisa documental é uma técnica de investigação que utiliza documentos como fonte principal de dados. De acordo com Pereira (2016) a pesquisa documental tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade humana. É utilizado diversas fontes para ser realizada essa pesquisa, como é o exemplo de documentos oficiais, relatórios, registros, livros, entre outros.

A pesquisa documental ajuda a compreender o passado, e auxilia no futuro aproveitando a riqueza de informações disponíveis. Martins (2008) aponta que para a condução de um Estudo de Caso a realização de pesquisa documental é necessária para o melhor entendimento do caso e também para corroborar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, possibilitando a confiabilidade de achados através de triangulações de dados e de resultados.

Para a presente pesquisa documental foram utilizados dados primários, coletados a partir de um projeto de atletismo que atualmente está em andamento, que conta com materiais esportivos para os atletas, viagens para competições e alimentação, também contará com recursos para serem gastos com contador e vai ser contratado um profissional da área de educação física para treinar os atletas. Adicionalmente serão utilizadas as ferramentas descritas no PMBOK para auxiliar na pesquisa, consistindo em dados secundários, para que no final do

estudo possa ser confrontado e ter maior credibilidade o estudo para ser proposto uma melhor forma de gerenciar o projeto em vigor.

Através de entrevista com o presidente da associação levantou-se os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa. De acordo com Stewart e Cash (2015) a entrevista é um processo entre elementos, que envolve, em geral, duas pessoas. No caso, o presidente da associação e o estudante. Uma entrevista pode envolver mais que duas pessoas, mas nunca mais de duas partes. As entrevistas devem ter certo grau de planejamento e estrutura.

O pesquisador deve ter uma certa estrutura de como vai realizar a entrevista, para que consiga obter a melhor coleta de dados do entrevistado. Yin (2015) afirma que esse processo contrastante de realização da coleta de dados leva à necessidade de procedimentos de campo explícitos e bem planejados, englobando diretrizes para os comportamentos de “enfrentamento”.

Realizou-se uma entrevista semi-estruturada com o presidente da associação a fim de coletar dados complementares aos dados coletados diretamente no projeto, os quais são classificados em três grupos (consistindo na estrutura prévia da entrevista): 1 - identificar as principais práticas de gestão de projetos adotadas pela associação; 2 - identificar os controles adotados durante a execução do projeto; 3 - identificar as dificuldades encontradas no gerenciamento dos projetos realizados na associação.

A técnica de observação foi utilizada neste estudo, completando as técnicas de coleta de dados que compõem a triangulação de dados. A observação se destaca como uma ferramenta de pesquisa muito importante, permitindo aos investigadores entender os comportamentos e interações em seu ambiente natural. Marconi e Lakatos (2021) mencionam que a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utilizam os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. A observação direta oferece um olhar autêntico e detalhado sobre como as pessoas realmente agem e interagem.

A observação direta ajuda na eficácia do objeto estudado, porém depende muito das habilidades do observador. De acordo com Martins (2008) o observador deve ter competência para observar e obter dados e informações com imparcialidade, sem contaminá-los com suas próprias opiniões e interpretações. Paciência, imparcialidade e ética são atributos necessários ao observador. Para garantir que os dados coletados sejam precisos e objetivos, o observador não pode ter influência na resposta e deve manter uma postura ética.

A técnica de observação direta permite aos pesquisadores ter dimensão de como as pessoas se comportam, interagem e reagem em situações do dia a dia. Agripa (2021) afirma que

a observação direta é uma modalidade de pesquisa qualitativa muito semelhante à modalidade de pesquisa-ação. Na observação direta, o pesquisador interage com o pesquisado. Evitando ao máximo que se perca alguma informação, deixando o estudo com mais credibilidade.

A observação direta permite aos investigadores captar informações em tempo real e em seu contexto natural. A técnica complementa os métodos de coleta de dados e também as entrevistas. Como destaca Yin (2015) às observações diretas podem ser feitas durante seu trabalho de campo, incluindo as ocasiões em que outras evidências, como as das entrevistas, estão sendo coletadas. O método fortalece a validade dos achados e proporciona uma visão mais completa e detalhada do objeto de estudo.

Realizou-se a observação nas práticas de gestão que são utilizadas no projeto para ratificar as práticas de gerenciamento mencionadas na entrevista. O método de observação direta permitiu verificar se as informações fornecidas pelo presidente da associação e se elas estão de acordo com a realidade observada.

Desse modo, com os dados coletados a partir do projeto objeto de análise (dados primários), complementados pelos dados coletados a partir da entrevista semi-estruturada com o presidente da associação e com os dados coletados a partir da observação direta (uma vez que o projeto em análise está em execução, possibilitando uma análise do fenômeno em estudo em tempo real e em seu processo natural), foi possível confrontar com os dados coletados no PMBOK (dados secundários), acerca das práticas de gerenciamento de projetos, possibilitando que o objetivo proposto nesta pesquisa seja alcançado a partir da adoção das técnicas de análise de dados.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de pesquisa análise documental, que foi elaborada com dados de um projeto. Markoni e Lakatos (2021) afirmam que técnicas de pesquisa, são como instrumentos utilizados para coletar dados e informações em pesquisa de campo, que devem ser escolhidos e elaborados criteriosamente, trazendo à análise e explicação de aspectos teóricos estudados. Ao aplicar a análise documental, se complementa os dados obtidos e enriquece a compreensão do fenômeno estudado, proporcionando uma base para tirar as conclusões com fundamento.

No campo da pesquisa científica, a escolha e a aplicação correta das técnicas de investigação ajudam durante a coleta e na organização dos dados. Pereira (2016) menciona que técnicas de investigação são procedimentos específicos através dos quais o pesquisador reúne

e ordena os dados antes de submetê-los a operações lógicas ou estatísticas. As técnicas se referem aos elementos do método científico e não devem ser confundidas com o método em si. Essa técnica ajuda com a estruturar os dados de maneira sistemática, garantindo que sejam prontos para ser analisados de forma mais profunda.

A pesquisa documental ajuda a ter uma visão clara, detalhada e histórica de vários objetos estudados. De acordo com Giaccon, Fontes e Grazzia (2017) a pesquisa documental tem como material de apoio investigativo a análise de documentos, o que favorece a observação do processo de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros. Ela permite analisar documentos que mostram como indivíduos, grupos e conceitos se desenvolvem ao longo do tempo.

Para compreender o problema estudado e garantir que as soluções propostas sejam eficazes, é importante uma análise detalhada dos documentos relacionados ao objeto da pesquisa. Michel (2015) menciona que faz parte do processo de conhecimento e identificação do problema, sem o qual a busca da solução será inócua e sem eficácia. No caso de documentos pertencentes ao objeto da pesquisa, devem ser pesquisados documentos que reflitam a natureza, a filosofia e a política da empresa.

Durante a análise documental, pode acontecer imprevisto e necessidades de informações adicionais que não estão presentes nos documentos analisados. Para Lozada e Nunes (2019) da análise documental, pode surgir a necessidade de entrevistar o responsável pela organização e pela criação do documento consultado. O pesquisador pode precisar de mais dados que não foram obtidos ou registrados em fontes documentais.

É importante que as descobertas do estudo se transformem em ações práticas que resolvam os problemas. Segundo Michel (2015) após a coleta e análise dos dados obtidos, procede-se à elaboração de propostas macro de intervenção para sanar os problemas e criar medidas profiláticas para o futuro. No processo de pesquisa, a coleta e a análise de dados são apenas o começo de uma investigação.

A partir dos dados coletados por meio das técnicas mencionadas na seção anterior e da análise documental, espera-se encontrar os resultados que deem suporte para responder o problema de pesquisa e alcançar o objetivo proposto, ou seja, desenvolver uma proposta de gerenciamento de um projeto social de atletismo para crianças em uma organização do terceiro setor da região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, baseado no PMBOK (7ª Edição).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados a partir da análise dos dados coletados. Inicialmente, será discutido sobre o caso analisado, em seguida são abordados os pressupostos da aplicação do PMBOK em organizações do terceiro setor. Na sequência, apresenta-se o escopo do projeto realizado pela associação, bem como as práticas de gerenciamento de projetos e seus pontos críticos. Por fim, é apresentada uma proposta de gerenciamento de projeto, atingindo assim o objetivo proposto neste estudo.

A pesquisa é feita sobre uma associação que foi fundada em 2019 e contava apenas com um grupo de atletas, um treinador e com poucos recursos, com o passar do tempo foi ganhando forças e sendo reconhecida por suas conquistas nas corridas de ruas dentro do município e no estado e com apoio de empresas locais foram conquistando o seu espaço aos poucos.

Então a equipe que contava com o fundador, o treinador e um grupo pequeno de atletas foi crescendo e a associação também abriu portas para os pais ou membros da equipe terem cargos de confiança dentro da equipe com a ideia principal de expandir o número de pessoas dentro da equipe, manter os familiares mais próximos dos atletas e também ajudar no controle.

Os recursos que entravam no caixa da associação através dos patrocinadores serviam de apoio para viagens e alimentação em competições e para compra de materiais esportivos, como a equipe era pequena o pouco que entrava não era o suficiente, mas já ajudava muito os atletas.

Com o crescimento da associação a equipe foi atrás da sua expansão, novos patrocinadores, procurou ajuda do município e também do estado e aos poucos foram acreditando no projeto que tinha em mente não só formar um atleta, mas também tirar as crianças das ruas e ajudar com a saúde delas.

Hoje a prática do atletismo ajuda a afastar crianças e adolescentes de problemas como:

- a) Obesidade;
- b) Drogadição;
- c) Compulsões;
- d) Ansiedade;
- e) Conflitos familiares.

O incentivo a prática do esporte foi sendo cada vez mais vista pelos os políticos da cidade até que decidiram abraçar o projeto, e assim surgiu em janeiro de 2020, a Escola de Atletismo, começando com 10 crianças, nesse primeiro projeto eles iriam ganhar o básico para iniciar nas corridas e para participar de alguns eventos.

Então com o apoio da prefeitura em 2020, a associação evoluiu para uma equipe de atletismo e não somente uma equipe de corrida de ruas, e acabou englobando várias modalidades, incluindo:

- Corrida de pista
- Corrida de revezamento
- Corrida de rua
- Salto em distância
- Salto em altura
- Arremesso de peso
- Lançamento de dardo
- Lançamento de disco
- Lançamento de martelo

Atualmente, a associação conta 167 atletas registrados na Confederação Brasileira de Atletismo, além de outros atletas sem o registro na CBAT, que é o exemplo da categoria Kids, que procura promover o esporte e a diversão entre os futuros atletas.

A associação já conquistou troféus e títulos em níveis regional, estadual e nacional. Os treinos atualmente ocorrem no Complexo Poliesportivo de Ijuí, RS, sob a supervisão de profissionais pagos de educação física.

Em dezembro de 2023, foi feita a proposta para expandir a Escola de Atletismo de Alto Rendimento para o Noroeste do estado, começando por Santo Ângelo, RS, destinada a 40 crianças, com o objetivo de transformá-las em atletas e também afastá-las das ruas e buscar uma melhor qualidade de vida.

A associação está registrada na CBAT (Confederação Brasileira de Atletismo). Então o projeto utiliza o atletismo como expressão de cultura e desempenho, destacando a inclusão social como um fator de desenvolvimento e transformação humana para crianças, adolescentes e adultos. A prática do atletismo promove saúde, equilíbrio e valores, ajudando no crescimento pessoal e social dos participantes. O projeto pretende alcançar diretamente 40 crianças e indiretamente cerca de 200 pessoas, pois inclui os familiares dos atletas.

O presidente da associação busca expandir a equipe por todo Noroeste, pelo motivo do Brasil ter muitos problemas sociais e baixo investimento público em esporte, a associação tem a responsabilidade moral e ética de promover o acesso ao esporte e lazer para crianças e adolescentes.

O projeto busca promover e desenvolver o atletismo para 40 crianças e adolescentes de ambos os sexos, com idades entre 9 e 18 anos, estudantes da rede pública municipal e estadual, oferecendo a oportunidade de aprender os fundamentos do atletismo com acompanhamento técnico de um profissional da área, buscando o desempenho em competições municipais, estaduais e nacionais, também busca ajudar para o desenvolvimento psicossocial dos atletas.

O projeto foi desenvolvido para se enquadrar na área de Desporto de Rendimento, conforme previsto no Decreto nº 6.180, de 3 de agosto de 2007, art. 4º, inciso III, que define projeto de rendimento como aquele cuja proposta inclui a prática esportiva realizada segundo regras nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e marcas significativas para o atletismo regional.

Além disso, o projeto busca estimular jovens de baixa renda, proporcionando benefícios educacionais e sociais por meio da prática regular de atividade física, bem como a possibilidade futura de profissionalização esportiva. A associação conta com a Unijuí como um de seus grandes patrocinadores e atualmente possui 12 atletas se graduando na instituição por meio de bolsas de 100%, ou seja, de forma gratuita.

Diante disso, o projeto se mostra adequado para aplicação da presente pesquisa, uma vez que as práticas de gerenciamento do projeto podem ser aprimoradas com o objetivo de potencializar a execução das atividades e alcançar de forma mais eficiente as metas definidas no escopo do projeto.

#### 4.1 PRESSUPOSTOS DO PMBOK APLICADOS AO TERCEIRO SETOR

Nas organizações com fins lucrativos, o PMBOK apresenta uma série de conhecimentos e práticas eficientes para o gerenciamento e controle de projetos. O valor agregado é uma ferramenta muito eficaz na gestão de projetos que reflete o valor orçado do trabalho realizado até uma data específica. Conforme o orientado pelo PMBOK (PMI, 6 ed. 2017) o valor agregado (VA) é a medida do trabalho executado expressa em termos do orçamento autorizado para tal trabalho. É o orçamento associado ao trabalho autorizado que foi concluído. O VA sendo medido deve estar relacionado à linha de base de medição do desempenho e o VA medido não pode ser maior que o orçamento de valor planejado autorizado.

O valor agregado corresponde ao valor monetário dos trabalhos concluídos até o momento, permitindo uma comparação direta com o valor que havia sido inicialmente planejado. Afirma Neto (2020) que o valor agregado é incorporado pelo mercado na avaliação das ações, gerando riqueza aos acionistas, principalmente se a empresa demonstrar competência

de repassar a informação e credibilidade em seus resultados aos investidores. Assim é possível observar que a eficácia na gestão do valor agregado não apenas reflete o desempenho financeiro da empresa, mas também influencia positivamente a percepção dos investidores e o valor das ações no mercado.

A análise do valor agregado oferece uma forma de olhar a situação de como está o andamento do projeto sobre o seu desempenho. O PMBOK (PMI, 6 ed. 2017) menciona ainda que uma análise de custo-benefício é uma ferramenta de análise financeira usada para estimar os pontos fortes e fracos de alternativas, a fim de determinar a melhor alternativa em termos de benefícios fornecidos. Possibilitando identificar a quantidade de trabalho já concluída e avaliar se o projeto está avançando conforme o esperado, tanto em termos de tempo quanto de orçamento.

No entanto, tais ferramentas de gestão de projetos, definidas pelo PMBOK, são conhecidas por sua capacidade no gerenciamento e controle de projetos dentro do mundo das corporações com fins lucrativos. É possível, no entanto, adaptar tais práticas para atender às necessidades e desafios específicos das organizações sem fins lucrativos. Nemoto, Silva e Pinochet (2018) afirmam que o terceiro setor é parte essencial da sociedade civil. As instituições e organizações que a compõem promovem uma oratória sobre a resolução de problemas ligados a questões sociais, sendo, portanto, um assunto de interesse público.

A utilização das práticas definidas pelo PMBOK pode transformar a maneira como projetos são planejados e executados, garantindo não apenas eficiência operacional, mas também um impacto social mais significativo. De acordo com Carvalho (2018) a concorrência saudável entre as diversas organizações do Terceiro Setor pela prestação dos serviços sociais, objetivando futuras captações de recursos, promove um significativo aumento da eficiência operacional dessas entidades, com vantagens visíveis à sociedade que as financia. Com a melhora nas práticas de gerenciamento de projetos, as organizações do Terceiro Setor não só aumentam sua eficiência, mas também ampliam junto o seu impacto social, criando um ciclo de desenvolvimento e engajamento comunitário (Carvalho, 2018).

A gestão de projetos em organizações do terceiro setor se assemelha a conceitos relacionados à economia solidária (Nemoto, Silva e Pinochet, 2018). A Economia Solidária surge como uma alternativa à lógica tradicional de mercado, oferecendo um modelo que prioriza a colaboração e a capacidade de gerir a si mesmo, de forma produtiva e inteligente, para atingir os seus objetivos. Altieri e Tenório (2023) afirmaram que a economia solidária se desenvolve e se manifesta na “vida vivida” de trabalhadores que, juntos e de maneira autônoma, organizam atividades econômicas as mais diversas, a partir de relações de reciprocidade.

Representando uma forma de transformar e fortalecer as comunidades, em busca de um futuro mais justo e inclusivo.

Busca revitalizar práticas que promovam a equidade e a solidariedade entre os indivíduos. Para Arroyo (2013) a Economia Solidária é um conjunto de práticas e estratégias socioeconômicas que mantêm viva a possibilidade de uma ordem social baseada na cooperação e na autogestão. Essa gestão desafia a lógica do lucro a qualquer custo, mas também valoriza o bem-estar coletivo, incentivando formas de organização que fomentem o desenvolvimento local e a justiça social.

No contexto da Economia Solidária, o conceito de autogestão é importante para a criação de um ambiente organizacional mais equilibrado. Para Altieri e Tenório (2023), o conceito de autogestão é descrito como um conjunto de práticas organizacionais horizontalizadas, desenvolvidas e decididas de forma coletiva, igualitária e democrática por todos os membros envolvidos.

Na Economia Solidária, a autogestão não só promove um ambiente organizacional mais equilibrado, mas também trás a importância da comunicação efetiva. Robbins, Decenzo e Wolter (2013) afirma que a comunicação envolve a transferência de significado. Se nenhuma informação ou ideia foram expressas, a comunicação não aconteceu. O falante que não é ouvido ou o escritor que não é lido não se comunica. Todavia, para que a comunicação seja bem-sucedida, o significado não deve apenas ser transmitido, mas também compreendido. Assim como na economia solidária, o gerenciamento de projetos no contexto das organizações do terceiro setor necessita de aspectos que promovam um ambiente qualificado para a boa gestão (Nemoto, Silva e Pinochet, 2018).

Para a implementação e o gerenciamento eficaz de projetos é necessário uma boa execução, sendo importante motivar os indivíduos a realizarem suas tarefas e a assumirem as responsabilidades que lhes foram designadas, com os objetivos estabelecidos. Cabral (2015) afirma que para assegurar sua execução, é necessário estimular pessoas para que cumpram suas tarefas, fazendo que assumam as responsabilidades que lhes foram atribuídas, de acordo com os objetivos perseguidos. A função de direção é responsável por assegurar que as ações sejam executadas conforme o planejado na organização.

Então analisar as práticas definidas pelo PMBOK e sua aplicação no contexto do terceiro setor revela novas oportunidades para potencializar resultados e fortalecer a missão das organizações do terceiro setor. Afirma Larson (2016) que o gerenciamento de projetos proporciona às pessoas um conjunto poderoso de ferramentas que aprimora a capacidade delas de planejar, implementar e gerenciar atividades para alcançar objetivos organizacionais

específicos. A aplicação das práticas do PMBOK no terceiro setor pode levar a uma gestão mais eficiente e a um impacto mais significativo das iniciativas voltadas para o bem social.

#### 4.2 DETALHAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

O presente projeto analisado é sobre o desenvolvimento do atletismo no interior do estado do Rio Grande do Sul tem o foco principal em promover a performance dos atletas nas diversas modalidades do atletismo que é o exemplo da corrida de pista, corrida de revezamento, corrida de rua, salto em distância, salto em altura, arremesso de peso, lançamento de dardo, disco e de martelo.

O objetivo central é proporcionar para crianças e adolescentes mais saúde e equilíbrio, além de trazer junto valores importantes que contribuem para o crescimento como pessoa. O projeto não apenas busca aprimorar o bem-estar físico e emocional dos participantes, mas também serve como um espaço para preparar as crianças para uma participação construtiva na sociedade, aprendendo a disciplina dentro do esporte, trabalhando em grupos, mantendo o respeito. Busca-se ainda a inclusão social, considerando o desenvolvimento e transformação pessoal de crianças, adolescentes e adultos.

A prática do atletismo ajuda as crianças a evitar uma série de problemas que atualmente se tornaram comuns, como obesidade, drogadição, compulsões, ansiedade e conflitos familiares. Os jovens abraçados pelo projeto, não apenas melhoram sua saúde física e mental, mas também levam para sua rotina um estilo de vida saudável e equilibrado.

A proposta do projeto consiste em trazer uma infraestrutura adequada para suportar os treinamentos, e também aprimorar a estrutura existente, oferecendo treinamento especializado de alta qualidade em todas as fases do desenvolvimento atlético.

Os treinamentos acontecem de segunda, quarta e sexta-feira, das 16h às 18h, e no sábado, das 8h30 às 10h30. Em espaços públicos no município de Santo Ângelo, RS, cedidos pelo ente. Os treinos de força, funcionais e de mobilidade serão realizados na sede da equipe, localizada junto ao ginásio do Centro de Eventos em Santo Ângelo.

Como meta qualitativa o projeto busca transmitir valores, como à prática esportiva, incluindo na vida dos jovens hábitos saudáveis, companheirismo, liderança e responsabilidade, tudo com o apoio de profissionais especializados. Busca-se aperfeiçoar e melhorar as habilidades técnicas dos atletas em todas as categorias do programa de atletismo. A inclusão social é um foco importante, pois dentro do projeto os jovens têm a oportunidade de se tornarem atletas profissionais de alto nível e até mesmo fomentar a participação em olimpíadas. O projeto

também visa contribuir para a redução da evasão escolar entre os atletas, incentivando o comprometimento educacional e esportivo simultaneamente.

O projeto traz como meta quantitativa, atender 40 jovens com idades entre 9 e 18 anos. Ao final do ano, será realizado um acompanhamento para verificar se os atletas estão matriculados e mantendo uma frequência mínima de 75% em suas escolas, garantindo que o envolvimento esportivo não interfira negativamente em seu desempenho acadêmico.

O resultado esperado é que, ao final dos 8 meses, pelo menos um atleta seja medalhista em uma das modalidades do atletismo. O projeto pretende preparar o atleta desde o início, e as expectativas são de que essa meta seja alcançada e possivelmente superada. Espera-se que mais atletas se destaquem, conquistando títulos estaduais e trazendo medalhas para a região Noroeste do estado.

Para a seleção dos beneficiários do projeto, os atletas foram selecionados no ambiente escolar do município, com a seleção sendo conduzida pela Comissão Técnica da Equipe que propôs o projeto, em colaboração com a Secretaria de Cultura e Esporte. A Secretaria Municipal de Educação também poderá indicar atletas, em alinhamento com a Comissão Técnica. Além disso, qualquer criança ou adolescente poderá se inscrever diretamente na sede, respeitado o limite de 40 atletas.

Os treinos são sempre conduzidos pelos profissionais da Comissão Técnica, com a colaboração de estagiários de Educação Física das universidades locais, sob a supervisão dos professores. As sessões de treino ocorrem no período da tarde, e sábado na parte da manhã, de modo a não interferir no rendimento escolar dos atletas. Os treinos incluirão exercícios de força, mobilidade e práticas específicas de pista, conforme a modalidade de cada atleta.

O projeto prevê competições para medir o nível dos seus atletas e ver se estão tendo o resultado esperado, então os atletas serão preparados com o objetivo de participar das competições estaduais, como o Campeonato Gaúcho, os Troféus Gaúchos de Atletismo e os GP's FAERGS de Atletismo, além de competições nacionais. O calendário de competições para 2024 prevê a participação em 8 eventos, oferecendo aos atletas oportunidades para demonstrar seus resultados.

Os treinos também preparam os atletas para representar suas escolas nos Jogos Escolares do Rio Grande do Sul (JERGS). Neste caso, as despesas relacionadas são custeadas pelas escolas dos atletas, que serão acompanhados por seus professores do ambiente escolar durante as competições.

Para o planejamento de um projeto, é necessário compreender e controlar os custos envolvidos nas atividades. Sem uma boa gestão financeira, o projeto pode ultrapassar o

orçamento e enfrentar problemas, justamente pelos valores serem destinados a cada parte do projeto.

Dentro deste projeto analisado, os esportes praticados envolvem atividade física, as quais necessitam de material específico e adequado. Os uniformes são o principal para distinguir quem faz parte do projeto e da equipe, os materiais são as camisas de treino, que serão 40 unidades, as regatas para os dias quentes, também 40 unidades, abrigo para viagens e dias de frios, também com 40 unidades e os tênis de corrida, que serão 80 pares, sendo dois tênis distribuído no ano, calculando que será gasto um tênis a cada 4 meses.

Para entender melhor como os recursos serão aplicados dentro do projeto, foram feitos quadros com as distribuições dos custos de uma forma mais detalhada. Analisando o Quadro 1, é possível observar as quantidades e os valores unitários de itens como camisas de treino, regatas, abrigos e tênis.

Quadro 1 - Uniformes para treinamentos.

<b>Custos com materiais</b>			
<b>Uniformes</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Valor Total</b>
Camisa de treino	40	R\$ 90,00	R\$ 3.600,00
Regata	40	R\$ 90,00	R\$ 3.600,00
Abrigo	40	R\$ 320,00	R\$ 12.800,00
Tênis	80	R\$ 400,00	R\$ 32.000,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 52.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Dentro do projeto também é previsto a contratação de profissionais da educação física. A jornada de trabalho é de 20 horas semanais e vai ser dividida em 8 horas de treinos e o restante será trabalho desenvolvendo planilhas individuais para cada atleta e também em viagens para as competições previstas no projeto.

O projeto prevê a contratação através de Registro em CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social), contrato CLT, prevendo o valor de 20% de INSS, por parte da entidade, 8% de FGTS e férias, 13º salário e PIS 1%.

No Quadro 2 é possível ter a real dimensão dos custos de um profissional, que não envolve somente o seu salário, mas também todos os encargos trabalhistas e provisões previstas na legislação.

Quadro 2 - Contratação profissional da educação física.

<b>Custos com pessoal</b>			
<b>Recursos Humanos</b>	Período (Mês)	Valor Unitário	Valor Total
Professor	8	R\$ 2.000,00	R\$ 16.000,00
Pis	8	R\$ 20,00	R\$ 160,00
INSS	8	R\$ 400,00	R\$ 3.200,00
FGTS	8	R\$ 120,00	R\$ 960,00
Provisão de Férias	8	R\$ 222,22	R\$ 1.777,76
Provisão de 13º salário	8	R\$ 166,67	R\$ 1.333,36
<b>Total</b>			<b>R\$ 23.431,12</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O projeto prevê para os atletas que participarem dos treinos programados uma alimentação, normalmente composta por frutas e disponibilizadas após as atividades físicas para repor as energias gastas durante os treinamentos. O Quadro 3 apresenta os custos apurados com alimentação.

Quadro 3 - Alimentação em treinos.

<b>Custos com alimentação</b>			
<b>Alimentação dos treinos</b>	Período (Mês)	Valor Mensal	Valor Total
Frutas	8	R\$ 400,00	R\$ 3.200,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O projeto prevê custos com competições, as quais são organizadas de acordo com o calendário oficial das federações estaduais para cada modalidade incluída no projeto. Para participar dessas competições, estão previstos gastos como é o exemplo transporte terrestre para deslocar os atletas até os eventos, além das despesas com alimentação durante as competições. Esses custos ajudam a garantir que todos os participantes possam competir de forma adequada e sem contratemplos, ajudando eles a ter uma experiência completa e bem-sucedida para cada evento, criando a paixão e o amor pelo esporte.

O presente projeto propôs 7 competições, levando 14 atletas para participar das competições e um treinador. O custo dessas viagens está detalhado no Quadro 4.

Quadro 4 - Viagens previstas conforme o calendário.

<b>Custos com deslocamento</b>			
<b>Viagens para competições</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Mensal</b>	<b>Valor Total</b>
GP FAERGS	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Campeonato Gaúcho Sub 12	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Campeonato Gaúcho Sub 14	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Campeonato Gaúcho Sub 16	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Campeonato Gaúcho Sub 18	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Campeonato Gaúcho Sub 20	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Troféu Lajeado de Atletismo	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 24.500,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Durante as competições, a alimentação dos atletas será completamente coberta pelo projeto. Eles terão acesso a frutas para o café da manhã e receberão duas refeições completas por dia, incluindo almoço. Esses custos garantem que os atletas estejam bem nutridos e preparados para competir ao máximo de seu desempenho.

O cálculo para as refeições foi feito tendo em vista 7 competições onde foram levados 14 atletas e 01 professor, considerando duas refeições para cada um, totalizam 30 refeições por competição, apresentando um total de 210 refeições durante todo o projeto. O Quadro 5 apresenta os custos apurados com as refeições gastas nas viagens.

Quadro 5 - Alimentação em viagens.

<b>Custos de viagens</b>			
<b>Alimentação em Viagens</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Valor Total</b>
Refeições	210	R\$ 35,00	R\$ 7.350,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 7.350,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para o atleta conseguir competir existe uma taxa cobrada pela federação ou organização do evento. O valor destinado para as inscrições cobre as taxas necessárias para a participação dos atletas nas competições. Cada atleta tem a possibilidade de competir em diversas modalidades dentro do atletismo durante a mesma competição.

Alguns atletas participam de mais de uma prova, elevando os custos das inscrições, então a base do cálculo foi feita em cima de 330 provas, distribuídas entre 7 competições de acordo com o calendário. O Quadro 6 apresenta os custos com inscrições.

Quadro 6 - Inscrição de atleta em competição.

<b>Custos com inscrições</b>			
<b>Inscrições</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Valor Total</b>
Inscrições em competições	330	R\$ 20,00	R\$ 6.600,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 6.600,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Por fim, o projeto também conta com os custos de despesas de um contador, para realizar os pagamentos da folha salarial e também providenciar as respectivas prestações de contas. O Quadro 7 apresenta os custos relacionados aos honorários contábeis.

Quadro 7: Custo com profissional da contabilidade.

<b>Custos diversos</b>			
<b>Profissional da Contabilidade</b>	<b>Período (Mês)</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Valor Total</b>
Contador	8	R\$ 300,00	R\$ 2.400,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 2.400,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para entender melhor a estrutura financeira do projeto, o Quadro 8 mostra toda a distribuição dos custos por setor de uniformes, recursos humanos, alimentação em treinos, competições e contador, e por fim o custo total do projeto.

Quadro 8 - Rateio de custos do projeto.

<b>Descrição</b>	<b>Custos</b>
Uniformes	R\$ 52.000,00
Recursos Humanos	R\$ 23.431,12
Alimentação Treinos	R\$ 3.200,00
Viagens e Competições	R\$ 38.450,00
Contador	R\$ 2.400,00
<b>CUSTO TOTAL DO PROJETO</b>	<b>R\$ 119.481,12</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Destaca-se que o valor de R\$38.450,00 denominado Viagens e Competições no Quadro 8, consiste no somatório dos custos com viagens (Quadro 4), alimentação nas viagens (Quadro 5) e inscrições nas competições (Quadro 6).

Adicionalmente o presente projeto traz com ele alguns benefícios, para agregar com a comunidade, com a qualidade dos treinos e com a saúde dos atletas. Os principais benefícios abrangidos pelo projeto consistem em:

- a) Fisioterapia: A Equipe custeará os serviços de um fisioterapeuta para qualquer atleta do projeto que necessitar de tratamento fisioterapêutico.
- b) Psicólogo: A Equipe também financiará os serviços de uma psicóloga para atender os atletas do projeto que precisarem de apoio psicológico.
- c) Equipamentos de Fortalecimento Físico: A equipe vai adquirir equipamentos de fortalecimento físico necessários para a prática esportiva e fortalecimento dos músculos.
- d) Inscrições: A equipe também vai cobrir a diferença nos valores das taxas de inscrição para as competições. Os atletas têm a opção de participar em múltiplas provas dentro da mesma competição, e cada prova tem um custo separado.
- e) Rescisão: Todos os encargos associados à rescisão de contratos de trabalho serão pagos pela associação. Isso garante que as responsabilidades financeiras decorrentes da rescisão sejam totalmente cobertas, protegendo os atletas e a equipe de quaisquer despesas inesperadas relacionadas ao término de seus contratos.

Todo o planejamento e custos envolvidos no projeto são avaliados por uma equipe ligada à associação e após a aprovação são definidas as etapas. A Figura 2 ilustra o processo de aprovação do escopo do projeto e determinação das etapas de execução.

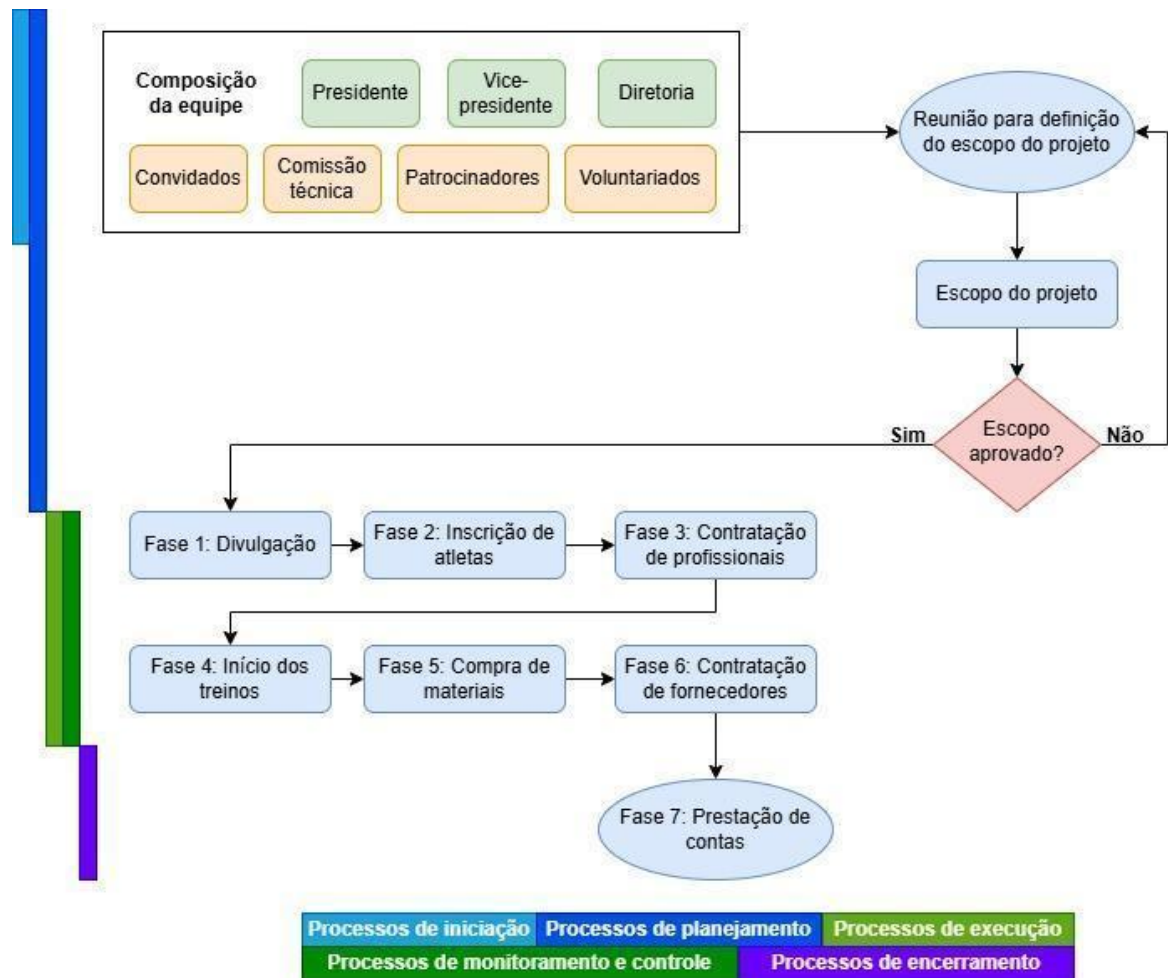
O fluxograma da Figura 2 demonstra como é o processo de criação e desenvolvimento do projeto, começando com uma reunião entre presidência, diretoria, membros da comissão técnica, profissionais de diversas áreas ligadas ao esporte e também patrocinadores da equipe.

A partir da reunião se define os custos que serão solicitados dentro do projeto, qual vai ser o foco de trabalhos, os materiais a serem adquiridos, o local de treinamento e quem vai ser o responsável por treinar e coordenar as crianças.

Então é montado o escopo do projeto, com todos os custos detalhados e dividido por setores, como é o exemplo de recursos humanos que calcula o gasto com o profissional de educação física. O setor de uniformes separa somente o gasto dos materiais esportivos que vão ser utilizados, entre outros setores como é o exemplo da alimentação e o de viagens. O escopo

do projeto é o instrumento de direção para que o gerente do projeto tenha o melhor controle de quanto gastar e no que gastar.

Figura 2 - Fluxograma de definição do escopo do projeto e processos das fases de execução do projeto



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Após a aprovação do projeto, ele é estruturado em sete fases, cada uma com um papel diferente e importante para seu desenvolvimento e sucesso. A primeira fase é a da divulgação, que ocorre de forma contínua ao longo do ano. O objetivo é gerar visibilidade para o projeto por meio de redes sociais, revistas e jornais, alcançando o máximo de público possível e despertando interesse na comunidade. Assim que o projeto é devidamente divulgado, inicia-se a segunda fase, que envolve a inscrição dos atletas. Essa etapa é a mais importante, pois confirma o alcance e a eficácia da divulgação, além de garantir que haverá pessoas o suficiente para dar continuidade ao projeto.

Com os atletas inscritos, o projeto avança para a terceira fase, que é a contratação dos profissionais. Esses profissionais são a linha de frente do projeto, responsáveis por trabalhar

diretamente com as crianças e garantir que elas recebam o suporte necessário durante toda a jornada. Em seguida, na quarta fase, ocorre o início dos treinos, que marca o ponto em que o projeto entra em ação. Os treinamentos são estruturados e começam a ser realizados.

A quinta fase é a de compra de materiais, um momento que é feito um estudo em cima dos materiais que vão ser utilizados para a execução do projeto. São adquiridos os materiais que serão distribuídos para as crianças, servindo como incentivo e motivação para que se dediquem ainda mais aos treinamentos. A escolha dos materiais é feita com muito cuidado, considerando muito a qualidade, para conquistar a confiança e o engajamento dos participantes.

A sexta fase trata da contratação dos fornecedores, quando são estabelecidas as parcerias para aquisição dos produtos. Esse processo é estratégico, pois busca fornecedores confiáveis, que possam oferecer bons preços e possibilitar a construção de vínculos de longo prazo, beneficiando o projeto em edições futuras.

A sétima e última fase é a prestação de contas, que ocorre ao término do projeto. O presidente e a equipe responsável reúnem toda a documentação necessária para comprovar os gastos e apresentar um relatório detalhado ao órgão fiscalizador. Esse processo garante transparência, mantém o nome do projeto em boa reputação e garante que a equipe estará apta a realizar novas edições no futuro.

#### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS ADOTADAS PELA ASSOCIAÇÃO

Para efetuar a identificação da maturidade do projeto, utilizou-se a técnica de mensuração da maturidade do projeto. Kerzner (2011) menciona que a maturidade em gerenciamento de projetos é a implementação de uma metodologia padrão e de processos de acompanhamento, de tal forma que exista uma alta probabilidade de sucessos repetidos. A busca pela excelência no gerenciamento de projetos se torna um compromisso que trás um bom reflexo na qualidade dos resultados e na satisfação de todos os envolvidos.

Para entender como as organizações podem se desenvolver continuamente, é importante explorar o papel dos modelos de maturidade. De acordo com Larson (2016), a finalidade de todos os modelos de maturidade é possibilitar que as empresas avaliem seu progresso na implementação das melhores práticas do seu setor e estejam sempre se aprimorando. A utilização dos modelos de maturidade oferece às organizações uma estrutura clara para avaliar seu desempenho e identificar áreas de melhoria. Ao reconhecer que esses modelos servem como indicadores de progresso, as empresas podem traçar um caminho mais coerente em direção ao

sucesso, transformando os desafios encontrados em oportunidades de crescimento e inovação.

Dentro dos modelos disponíveis na literatura, optou-se pelo OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI) que está alinhado às práticas adotadas nesta pesquisa. Iniciado em 1998, o OPM3 tem como objetivo criar um modelo genérico de maturidade que auxilie as organizações a aprimorar suas práticas de gerenciamento de projetos, promovendo um entendimento mais profundo das áreas a serem desenvolvidas e facilitando o caminho para a excelência na gestão.

Para entender a importância do OPM3 dentro do gerenciamento de projetos, é necessário reconhecer seu desenvolvimento baseado em experiências que ajudaram a melhorar as práticas dentro das empresas. Para Merlo e Bosi (2024) o modelo OPM3 foi elaborado por meio de coletânea de experiências identificadas como “melhores práticas”. Esse modelo proporciona à organização condições de efetuar uma autoavaliação inicial por comparação de tais experiências, além de proporcionar condições para usar indicadores estratégicos, e condições para determinar quais são as capacidades necessárias para atingir as melhores práticas e priorizar e planejar o caminho para o aperfeiçoamento organizacional. Ao integrar experiências reconhecidas como melhores práticas, o modelo facilita a autoavaliação e orienta a utilização de indicadores para ser usados de forma estratégica e a identificação das capacidades necessárias para alcançar o sucesso.

Para compreender como o OPM3 estrutura a gestão de projetos nas organizações, é necessário analisar seus três elementos básicos: o corpo de conhecimento, o modelo de avaliação e o check-list de melhorias. Conforme Junior (2005) o OPM3 faz referência tanto aos projetos quanto aos programas e portfólio da empresa e prescreve três elementos básicos: 1) Corpo de conhecimento (PMBOK, 2004); 2) Modelo de avaliação; 3) Check-list de melhorias; Os componentes ajudam a garantir que as empresas reconheçam as melhores práticas, e também sejam capazes de avaliá-las e implementá-las de forma eficaz.

Como evidenciado no Quadro 9, esses elementos do modelo OPM3 oferecem uma visão que permite uma análise do desempenho organizacional, facilitando a identificação de áreas de melhoria e o desenvolvimento de competências que vão influir no sucesso.

Quadro 9 - Elementos do modelo OPM3 utilizado.

<b>Conhecimento</b>	Utiliza o conjunto de definições e conceitos do próprio PMI (PMBOK), como padrão para gestão de projetos, assim, seu modelo de maturidade exige um conhecimento prévio neste padrão já existente
<b>Avaliação</b>	Oferece uma ferramenta de avaliação que indica pontos fortes e fracos com relação ao conjunto de melhores práticas adotado pelo PMI, dessa forma, a empresa decide quais melhores práticas ou grupo de melhores práticas a serem trabalhadas. Dependendo do resultado da avaliação, a empresa pode optar entre parar ou continuar o processo de melhoria em determinada área.
<b>Melhorias</b>	Depois de identificadas as melhores práticas a serem alcançadas, um conjunto de “potencialidades” são disponibilizadas como um checklist em que são relacionadas às competências necessárias para cada melhor prática.

Fonte: Junior (2005).

O elemento Conhecimento é alcançado a partir da estruturação do processo de gerenciamento esquematizado na Figura 2 a partir do fluxograma de definição do escopo do projeto e suas etapas de execução.

As organizações podem evoluir em sua gestão de projetos, é preciso considerar os elementos de Avaliação e Melhoria do modelo OPM3. Merlo e Bosi (2024) citam que o elemento-chave Avaliação apresenta o método para a autoavaliação da maturidade, determinando forças e fraquezas da organização a partir da comparação com as melhores práticas. Já o elemento Melhoria subsidia o processo de incremento da maturidade, à medida que auxilia na ordenação das capacidades ainda não desenvolvidas. As organizações podem planejar de forma mais eficaz seu desenvolvimento, direcionando esforços para fortalecer suas capacidades e, assim, alcançar níveis mais altos de maturidade no gerenciamento de projetos.

Para implementar os elementos do modelo OPM3, as organizações podem se beneficiar de metodologias práticas que ajudem a estruturar esse processo. A realização de entrevistas semiestruturadas se apresenta como uma ferramenta adequada para fazer a coleta de informações e perspectivas sobre a maturidade em gerenciamento de projetos.

A abordagem para essa entrevista foi organizada com base no trabalho de Jucá (2005) e nas contribuições de Merlo e Bosi (2024), permitindo uma compreensão mais profunda das práticas atuais e das áreas que necessitam de um certo aperfeiçoamento.

Quadro 10 - Perguntas orientativas para entrevista semiestruturada.

Quem são as pessoas envolvidas no projeto e como estão organizadas hierarquicamente?
Como os recursos financeiros são controlados para saber se o que foi estimado no projeto realmente é o que está sendo consumido e se os valores estão sendo consumidos na proporção correta?
Quando sobram recursos de um projeto, o que é feito com o valor? Pode ser destinado a outro projeto ou investimentos na organização ou deve ser devolvido?
O que geralmente é feito quando algum valor consumido não está de acordo com planejado ou não é empregado corretamente?
Os profissionais que trabalham no projeto são profissionais que já possuem vínculo com a organização ou são contratados por demanda? Se forem contratados por demanda, como são selecionados os profissionais? Há algum processo seletivo ou regras a serem observadas? Ou se são voluntários?
Há profissionais remunerados e não remunerados? Quantos?
A compra dos materiais é realizada observando alguma regra de preço ou qualidade dos produtos? Há algo que deve ser priorizado?
Como os prazos de execução do projeto são controlados? O que geralmente é feito quando ocorre de algum prazo não ser cumprido como planejado?
Quem são as pessoas interessadas no projeto? Como é feita a comunicação com essas pessoas?
Quais são as origens dos recursos?
Como é feito o controle geral do projeto e sua prestação de contas? Há alguma obrigatoriedade em prestar contas oficial?
Como é monitorado o alcance dos objetivos do projeto? Esses objetivos são disseminados a todos os envolvidos? Quando ocorre de não alcançar os objetivos, o que geralmente é feito?
Ocorre algum controle de frequência dos participantes do projeto?
Com base em outros projetos já desenvolvidos, quais são os principais riscos para o projeto? Aspectos que precisam ser melhorados na gestão dos projetos na percepção do respondente?

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A partir da entrevista realizada com o presidente da associação, e também de observações feitas na organização, identificou-se alguns pontos relevantes sobre a gestão de projetos na instituição. Dentre eles, cita-se que o projeto é estruturado de maneira organizada, englobando diversas funções para seu funcionamento. A equipe é composta pelo presidente, que é o grande líder, que faz o clube ir para frente, e pela diretoria, que se encarrega da gestão, está envolvida em planejar estratégias e também ajuda nas decisões administrativas. Os patrocinadores são muito importantes, pois contribuem financeiramente e também aparecem nas camisas dos atletas, promovendo visibilidade para suas marcas, eles tem voz dentro da equipe, por que a suas marcas estão sendo expostas. A comissão técnica, composta por treinadores e outros profissionais, como é o exemplo de nutricionistas, psicólogos, entre outros. Os atletas, por sua vez, são o foco do projeto, e seus responsáveis garantem que estejam comprometidos e participativos nas atividades.

Para manter que os treinamentos tenham sequência, um ponto-chave da estratégia é a busca por um professor de escola municipal em cada cidade onde o projeto é implementado. Esse movimento estratégico busca a valorização dos profissionais da região, mas também busca que o treinamento esteja alinhado às necessidades e características específicas de cada comunidade, criando um vínculo mais forte entre os atletas e a sua cidade.

O controle financeiro do projeto é cuidado com muita atenção, sendo realizado por meio de três orçamentos distintos para a compra de materiais e artigos esportivos. Essa prática é uma forma de manter a transparência e a responsabilidade nas finanças, independentemente de solicitações do município. Os recursos dos projetos só podem ser gastos dentro do estado do Rio Grande do Sul, o projeto também estimula a economia local. O pagamento dos funcionários já está incluso dentro do projeto, o que facilita o acompanhamento e o controle.

Quando surgem sobras financeiras, a política do projeto é devolvê-las, mas também existe a opção de solicitar a realocação das despesas. Porém, esse processo pode ser burocrático e demorado, o que muitas vezes leva à devolução dos recursos antes que possam ser utilizados de outra maneira. A gestão financeira é rigorosa em relação às compras, garantindo que todos os itens adquiridos estejam dentro do orçamento estipulado. Por exemplo, se um par de tênis é orçado em R\$ 300,00 esse é o valor que será pago, evitando tanto excessos quanto economias. Um levantamento feito de forma manual é realizado de forma constante dos itens adquiridos para que se tenha sempre clareza sobre o saldo disponível para futuras compras.

Os profissionais que integram a equipe são, na maioria das vezes, contratados por demanda, especialmente quando não fazem parte da comissão técnica. A equipe inclui tanto profissionais remunerados, como professores de educação física e estagiários cedidos pelo município, quanto voluntários que atuam em áreas como psicologia, nutrição, fisioterapia e medicina. Esses voluntários assinam termos de compromisso, formalizando seu papel dentro do projeto e garantindo que suas habilidades sejam utilizadas de maneira que promovam o melhor desempenho dos atletas.

As compras de materiais e equipamentos são realizadas de acordo com o plano de trabalho estabelecido, que detalha os itens a serem adquiridos e os valores correspondentes. A qualidade dos materiais é sempre priorizada, buscando que os atletas tenham acesso a produtos que atendam um padrão de qualidade, o que, por sua vez, pode influenciar positivamente seu desempenho e segurança e longevidade dentro do esporte.

O controle dos prazos de execução do projeto é mantido com muita cautela, seguindo o plano de trabalho aprovado. Até o momento, todos os prazos foram respeitados, o que demonstra que há uma boa gestão e um planejamento adequado. Caso aconteça de um prazo

não ser cumprido, a equipe realiza uma avaliação para identificar as causas e implementar as correções necessárias, garantindo a continuidade das atividades.

A comunicação com todos os interessados no projeto é fluida e aberta, realizada através de um grupo no WhatsApp. Nesse espaço, as informações sobre planos futuros, despesas financeiras e todas as atualizações são compartilhadas, promovendo a transparência e a participação de todos. O exemplo é ao planejar uma viagem para uma competição estadual, são detalhadas as despesas com transporte, alimentação e materiais, fazendo com que todos os envolvidos estejam cientes dos custos e do planejamento.

Os recursos financeiros do projeto provêm de diferentes fontes, incluindo patrocínios diretos, recursos oriundos de projetos municipais e do Pró-esporte - RS. Esses recursos ajudam a manter a equipe viva a curto prazo, e também, garante uma certa reserva, que ajuda na sobrevivência da equipe no futuro.

A prestação de contas é uma exigência dentro do projeto, tanto a nível interno quanto em relação aos órgãos públicos. Cada centavo recebido deve ser documentado e justificado, com relatórios detalhados enviados para o grupo da diretoria da associação e também para as entidades governamentais. O controle geral do projeto é monitorado por uma tabela de execução, que faz parte do documento do projeto, permitindo que todas as atividades e gastos sejam registrados.

Os objetivos do projeto são bem definidos e amplamente divulgados entre todos os envolvidos. A estrutura detalhada do escopo do projeto torna difícil a ocorrência de falhas, e, geralmente, as etapas são concluídas com alta eficácia. Contudo, caso não se alcance algum objetivo, são realizados encontros para discutir as dificuldades e buscar soluções, buscando sempre que o projeto continue progredindo.

A frequência dos participantes é monitorada por meio de um livro de presença, onde cada criança registra sua assinatura em todos os treinos. Esse método ajuda a manter um controle mais rigoroso da participação, mas também incentiva os atletas a se comprometerem com as atividades.

Entre os principais riscos identificados no desenvolvimento do projeto está a possibilidade de interrupção ao final do prazo. Isso causa preocupações, especialmente em relação à continuidade dos treinamentos dos atletas e à manutenção dos profissionais de educação física, levando em consideração que a associação não tem fins lucrativos para conseguir manter esses profissionais. Se tem uma necessidade imediata é a implementação de um sistema de compliance e monitoramento, a falta de recursos disponíveis impede a contratação de alguém para essas funções mais específicas. Isso acaba recaindo sobre o

presidente, que precisa conciliar suas responsabilidades na associação com suas atividades profissionais, comprometendo, em certa medida, o acompanhamento do projeto.

#### 4.4 MAPEAMENTO DOS PONTOS CRÍTICOS NA GESTÃO E CONTROLE DOS PROJETOS DA ASSOCIAÇÃO

As seis situações possíveis de maturidade em gerenciamento de projetos evidenciam a evolução das práticas organizacionais ao longo do tempo. Cada nível representa um estágio distinto que as organizações atravessam à medida que desenvolvem suas capacidades de gerenciamento. De acordo com Júnior (2005), em seu estudo, o diagnóstico das empresas foi realizado com a adição dos níveis “inexistente”, quando as melhores práticas não eram realizadas na organização, e “ad-hoc”, para as melhores práticas que apesar de serem realizadas, não possuíam uma forma estruturada ou padronizada ou não eram realizadas para todos os projetos. O autor também utiliza quatro níveis de maturidade que são eles:

- a) Padronizado: para as melhores práticas que são realizadas de maneira comum para todos os projetos;
- b) Medido: para as práticas que além de realizadas são verificadas para todos os projetos;
- c) Controlado: os resultados das práticas, além de medidos são confrontados e avaliados;
- d) Melhorado: para as práticas que ao seu término ainda são discutidas, propostas e implementadas modificações de melhoria para próximos projetos.

Buscando o melhor entendimento dessa evolução nas práticas organizacionais, foi analisado como cada nível de maturidade se aplica nas empresas. O diagnóstico realizado em cima dos trabalhos feitos por Junior (2005) e Merlo e Bosi (2024) é necessário para essa compreensão, pois não apenas introduz os níveis "inexistente" e "ad-hoc", mas também detalha os quatro níveis subsequentes que refletem a maturidade das práticas de gerenciamento.

Quadro 11 - Valor associado a cada nível de maturidade.

Nível de Maturidade	Valor associado
Não acontece	0
Ad-hoc	1
Padronizado	2
Medido	3
Controlado	4
Melhorado	5

Fonte: Junior (2005).

Dentro da presente pesquisa, as seis situações possíveis referem-se a níveis de maturidade em gerenciamento de projetos e refletem como está o funcionamento das atividades. Estes níveis ajudam as organizações a avaliar sua maturidade em gerenciamento de projetos e a identificar áreas para desenvolvimento e aprimoramento, conforme mostra o Quadro 11, baseado em Junior (2005) sobre o valor associado a cada nível de maturidade.

O Quadro 12 mensura esses níveis de forma clara e sistemática, permitindo uma avaliação aprofundada das capacidades de gerenciamento na organização.

Quadro 12 - Análise da Maturidade do projeto.

Áreas do conhecimento	Melhores práticas	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Análise da maturidade		
Início do Projeto	Inicialização das informações do projeto				x			3	0,60	60,00%
Integração	Elaboração do plano do projeto					x		4	0,80	53,33%
	Execução do plano do projeto elaborado			x				2	0,40	
	Controle e monitoramento de mudanças no plano do projeto			x				2	0,40	
Escopo	Planejamento e definição do escopo do projeto						x	5	1,00	73,33%
	Verificação do escopo durante o projeto					x		4	0,80	
	Gerenciamento de mudanças de escopo			x				2	0,40	
Atividades	Definição das atividades do projeto					x		4	0,80	86,67%
	Sequenciamento das atividades do projeto					x		4	0,80	
	Definição da duração das atividades do projeto						x	5	1,00	
Pessoas	Planejamento da equipe do projeto		x					1	0,20	26,67%
	Desenvolvimento do time do projeto			x				2	0,40	
	Definição da estrutura do time do projeto		x					1	0,20	
Custos	Estimativa dos custos do projeto					x		4	0,80	73,33%
	Levantamento do orçamento do projeto				x			3	0,60	
	Controle dos custos do projeto					x		4	0,80	

Riscos	Planejamento do gerenciamento dos riscos do projeto				x			3	0,60	57,14%
	Identificação dos riscos do projeto					x		4	0,80	
	Análise qualitativa dos riscos do projeto			x				2	0,40	
	Análise quantitativa dos riscos do projeto			x				2	0,40	
	Planejamento de resposta a riscos do projeto				x			3	0,60	
	Avaliação do impacto de riscos na viabilidade do projeto				x			3	0,60	
	Monitoramento e controle de riscos				x			3	0,60	
Qualidade	Planejamento de parâmetros de qualidade do projeto		x					1	0,20	53,33%
	Garantia da qualidade do projeto					x		4	0,80	
	Controle de qualidade do projeto				x			3	0,60	
Aquisição	Planejamento de aquisições para o projeto				x			3	0,60	55,00%
	Seleção de fontes para o projeto				x			3	0,60	
	Administração do contrato do projeto			x				2	0,40	
	Encerramento do contrato do projeto				x			3	0,60	
Comunicação	Planejamento da comunicação do projeto						x	5	1,00	60,00%
	Elaboração do fluxo para distribuição de informações do projeto					x		4	0,80	
	Elaboração de relatórios de desempenho do projeto		x					1	0,20	
	Encerramento administrativo do projeto			x				2	0,40	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para medir o nível de maturidade, é necessário realizar cálculos que permitam uma análise objetiva. De acordo com Junior (2005) para obter um número comparativo entre empresas e áreas, foi calculada a soma de todos os pontos das práticas relacionadas a uma área e é dividida pelo número máximo de pontos possíveis. A soma total da área terá o nível mais alto de pontuação em cada prática, o resultado final da área seria então 1 ou 100% conforme demonstra o Quadro 13:

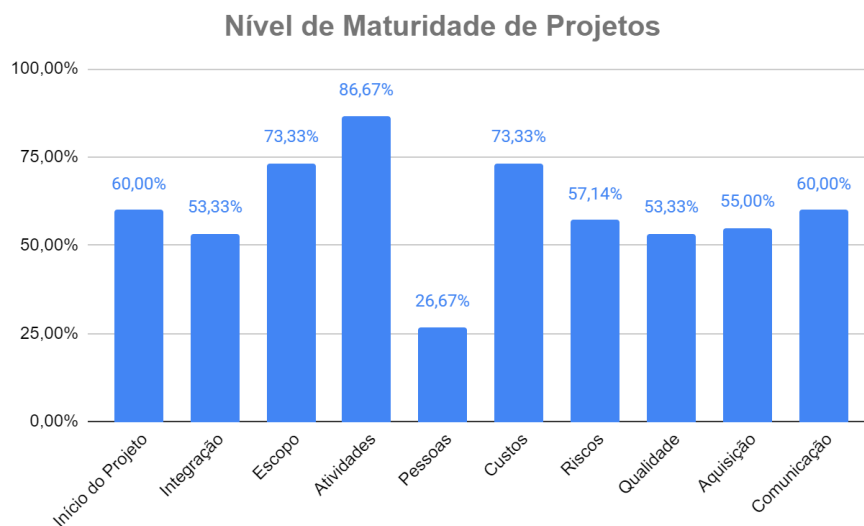
Quadro 13 - Cálculos das situações em porcentagem.

Situações	Cálculo	%
<b>Não acontece(0)</b>	0	0
<b>Ad-hoc (1)</b>	0,2	20%
<b>Padronizado (2)</b>	0,4	40%
<b>Medido (3)</b>	0,6	60%
<b>Controlado (4)</b>	0,8	80%
<b>Melhorado (5)</b>	1	100%

Fonte: Junior (2005).

A avaliação da maturidade organizacional é importante para entender onde uma organização se posiciona no mercado. Merlo e Bosi (2024) citam que o OPM3 caracteriza a maturidade em porcentagem, sendo 100 % o mais maduro. Para fins comparativos, o OPM3 torna-se mais adequado, pois há um espectro maior de possibilidades tornando mais evidente o nível de maturidade de uma empresa em comparação a outra. Ao traduzir a maturidade em porcentagens, possibilita comparações mais claras entre diferentes instituições, e destaca oportunidades de desenvolvimento e aprimoramento, conforme pode ser verificado na Figura 3 o nível de maturidade do projeto em estudo.

Figura 3 - Nível de Maturidade de Projetos



Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise da maturidade do projeto, com base no OPM3, mostra algumas percepções importantes sobre as áreas do conhecimento e as práticas implementadas. A avaliação inicial mostra que a inicialização das informações do projeto foi classificada como 3 (Medido), indicando uma maturidade razoável, mas com espaço para melhorias.

No que diz respeito à integração, a elaboração do plano do projeto obteve uma avaliação de 4 (Controlado), o que demonstra um bom controle sobre o planejamento. Porém, a execução do plano e o controle de mudanças foram avaliados como 2 (Padronizado), mostrando que há necessidade de fortalecer os processos de execução e gerenciamento de mudanças para garantir um alinhamento mais eficaz entre as etapas do projeto.

A área de escopo se destacou, com a definição do escopo recebendo uma avaliação de 5 (Melhorado), o que demonstra que os projetos são bem planejados. A verificação do escopo durante o projeto foi avaliada em 4 (Controlado), mostrando que o monitoramento é consistente.

O gerenciamento de mudanças de escopo, classificado como 2 (Padronizado), requer uma certa atenção para melhorar a adaptabilidade do projeto.

Em relação às atividades, a definição e o sequenciamento foram avaliados em 4 (Controlado), enquanto a definição da duração das atividades obteve 5 (Melhorado). Esses resultados indicam que a equipe está se saindo bem no gerenciamento do tempo das atividades.

Entretanto, a área de pessoas revelou fragilidades. O planejamento da equipe foi classificado como 1 (Ad-hoc), indicando que essa área precisa de uma estruturação mais adequada, porém o projeto está no primeiro ano de vigor, o que pode explicar essa classificação. O desenvolvimento do time e a definição de sua estrutura, ambas com 2 (Padronizado), mostram também que é necessário melhorar os processos de formação e definição de papéis.

No que tange aos custos, tanto a estimativa quanto o controle apresentaram boas avaliações, com 4 (Controlado) e 3 (Medido), respectivamente. Os resultados mostram que a equipe possui um bom entendimento e prática no gerenciamento financeiro do projeto, o que é um ponto positivo.

A gestão de riscos apresentou uma gama de avaliações variando de 2 (Ad-hoc) a 4 (Controlado). Essa variação indica que, embora algumas práticas estejam controladas, há uma necessidade urgente de um foco maior na análise quantitativa e no planejamento de respostas, para aprimorar a capacidade de resposta a riscos.

Na área de qualidade, o planejamento dos parâmetros de qualidade foi classificado como 2 (Padronizado) a 3 (Medido), mostrando que pode surgir uma significativa oportunidade de desenvolvimento. Já o controle e a garantia de qualidade estão melhores, mas ainda precisam de ajustes para garantir a excelência dos resultados.

Por fim, na área de aquisições, as avaliações variaram de 3 (Medido) a 2 (Padronizado), mostrando que o planejamento de aquisições é razoável, mas a administração dos contratos pode ser aprimorada. Em comunicação, o planejamento foi avaliado em 5 (Melhorado), demonstrando que a comunicação é muito boa e efetiva, embora a elaboração de relatórios e o encerramento administrativo ainda não estejam dentro do esperado.

A análise das áreas do conhecimento do projeto indica que a maturidade organizacional é heterogênea. Algumas áreas, como escopo e comunicação, apresentam práticas que estão bem encaminhadas, outras, como planejamento da equipe e gestão de riscos, demandam atenção e algumas melhorias.

A análise da maturidade do projeto, conforme evidenciado no quadro, revela uma performance desigual nas diversas áreas do conhecimento. Enquanto algumas práticas, como o planejamento e a definição do escopo, como a comunicação, apresentam níveis elevados de

maturidade com avaliações que chegam a **5** (Melhorado) e **4** (Controlado) outras áreas, especialmente relacionadas à gestão de pessoas e à qualidade, mostram-se deficientes, com notas que variam entre **1** (Ad-hoc) e **2** (Padronizado).

Essa heterogeneidade demonstra que, se tem uma base sólida em algumas práticas, porém existem lacunas significativas que precisam ser abordadas. A gestão da equipe, por exemplo, é uma área que precisa de uma atenção imediata, a avaliação foi a mais baixa, refletindo uma falta de estrutura.

#### 4.5 ELABORAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA A ASSOCIAÇÃO

A partir da análise dos pontos críticos evidenciados a partir na análise de maturidade do projeto, foi realizada a estruturação de uma proposta de gerenciamento de projetos, baseada na estrutura sugerida pelo PMBOK, abordando as áreas de conhecimento evidenciados na associação analisada, separados por grupos de processos que fazem parte do projeto analisado. O Quadro 14 apresenta a proposta de gerenciamento do projeto de atletismo para crianças na associação analisada.

Quadro 14 - Proposta de gerenciamento do projeto de atletismo para crianças.

Áreas do conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e controle	Encerramento
Início do projeto	Análise de projetos anteriores; Expansão das formas de captação de recursos.				
Integração	Realização de reunião com equipe de partes interessadas.	Elaboração de plano inicial.			
Escopo		Definição do escopo completo do projeto.			
Atividades		<b>Criação de plano de contingência.</b>	Execução dentro dos prazos estipulados.	<b>Avaliação trimestral; Auditoria interna regular.</b>	
Pessoas	<b>Definição de um comitê de avaliação; Estratégia de parcerias e incentivo ao voluntariado qualificado.</b>	<b>Formalização das atividades e prazos destinados a cada cargo; Plano de desenvolvimento profissional.</b>		Acompanhamento contínuo; Reuniões periódicas com a equipe.	
Custos		Planejamento dos gastos; Criação de reserva de emergência.		Controle dos gastos e saldo de recursos; Controle orçamentário; Revisão periódica do orçamento.	

Riscos		<b>Planejamento estruturado de riscos; Criação de planos de ação</b>		<b>Monitoramento periódico dos riscos; Análise de indicadores de desempenho e controle de custos.</b>	
Qualidade		Definição de padrões e critérios fundamentais para os objetivos do projeto.		Controle do cumprimento dos critérios administrativos; Controle do cumprimento dos critérios técnicos; Análise do desempenho dos atletas; Implementação de um sistema estruturado de monitoramento e feedback.	
Aquisição		Análise e definição dos fornecedores.	Aquisição de material e equipamentos.	<b>Revisão periódica das aquisições.</b>	
Comunicação	<b>Criação de banco de dados para arquivos digitais; Criação de planilhas compartilhadas.</b>	Planejamento da comunicação interna e externa.	Divulgação do projeto para o público externo; Documentação formal das etapas do projeto; Socialização da documentação por meio digital.	<b>Criação de padrões de indicadores de sucesso mensuráveis (quantitativamente); Elaboração de relatórios de desempenho.</b>	Processo formal de prestação de contas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na iniciação do projeto se obteve um percentual de 60%, atualmente acontece que as informações são retiradas de um escopo de um projeto antigo, e esse projeto é apresentado em uma reunião com patrocinadores, professor e a direção da associação, onde todos dão suas opiniões para agregar e também para falar o que não foi bem executado anteriormente, hoje para alcançar todas as modalidades do atletismo falta o projeto abranger o salto com vara, que é uma modalidade onde o Brasil se destacou nas olimpíadas de 2016.

E para que o projeto seja iniciado depende exclusivamente da aprovação de algum dos diversos projetos são enviados, como se trata do terceiro setor o projeto não consegue se manter sem o apoio dos órgãos públicos, porém como se tem apoio de patrocinadores, a equipe consegue se manter por um curto período, caso o projeto não entre em execução, mas sem conseguir apoiar todas as crianças de uma forma igualitária.

O projeto iniciou com um percentual de 60% de execução e, desde então, tem evoluído, embora as informações e recursos sejam baseados em um escopo de um projeto antigo. A cada apresentação em reuniões que envolvem patrocinadores, professores e a direção da associação, são discutidos os avanços e os pontos de melhoria, além de serem feitas críticas construtivas sobre o que poderia ter sido executado de forma mais eficaz.

Esses encontros têm como objetivo aprimorar o projeto, incorporando sugestões que agreguem valor e fortaleçam sua execução. Atualmente, o projeto ainda não abrange todas as modalidades do atletismo, um exemplo significativo é a modalidade de salto com vara, na qual o Brasil teve destaque durante as Olimpíadas de 2016.

No entanto, para iniciar a inclusão dessa e de outras modalidades, o projeto depende diretamente da aprovação de novas propostas enviadas aos órgãos públicos e potenciais patrocinadores. Como se trata de uma iniciativa do terceiro setor, a viabilidade financeira do projeto está atrelada a esse apoio público e ao patrocínio privado. O apoio dos patrocinadores ajuda a manter o projeto ativo temporariamente, isso não garante a sustentabilidade a longo prazo, principalmente se não houver aprovação formal dos projetos enviados. Sem esses recursos, a equipe encontra dificuldades em dar suporte igualitário a todas as crianças e oferecer condições adequadas para o desenvolvimento de cada uma.

Para enfrentar esses desafios de falta de recursos e garantir a expansão do projeto, é importante buscar alternativas que aumentem a sustentabilidade e diversifiquem as fontes de financiamento. Uma possível solução é a criação de campanhas de *crowdfunding* (financiamento coletivo), onde a comunidade e pessoas interessadas podem contribuir financeiramente para o projeto. Essas campanhas permitem que pequenos doadores, sensibilizados pela causa, participem, o que, em conjunto, pode gerar um grande impacto.

A realização de eventos beneficentes, como corridas e torneios, também pode atrair patrocínios menores e mobilizar a comunidade local, proporcionando visibilidade e um certo engajamento. Outra medida seria estabelecer parcerias com empresas e instituições que tenham interesse em promover ações de responsabilidade social, buscando acordos de médio e longo prazo que ajudem a financiar os projetos de forma contínua. Apresentar o impacto positivo do projeto, como o desenvolvimento social e esportivo das crianças, ajuda na captação desses parceiros.

O projeto pode buscar mais alinhamento com programas públicos já existentes de incentivo ao esporte, o que aumenta a possibilidade de captar recursos governamentais que permitam incluir todas as modalidades de atletismo e, assim, oferecer oportunidades iguais a todas as crianças.

Para que essas soluções sejam agregadas no projeto de uma forma eficaz, é necessário contar com uma base de planejamento consistente e bem estruturada, que sirva como guia para a execução e a gestão dos recursos. O plano do projeto se destaca como um dos pilares mais fortes, fornecendo o nível de detalhamento e precisão necessário para viabilizar as iniciativas propostas.

Desse modo, o principal ponto de melhoria indicado para o processo de iniciação do projeto é a expansão das formas de financiamento, de maneira aberta à comunidade e voluntários, tanto pessoas como empresas, que possuem interesse em contribuir, permitindo

assim a expansão de categorias de atletismo ainda não abrangidas e possibilitando a inicialização de forma completa.

Na integração do projeto, a elaboração do plano é um dos pontos mais fortes, demonstrando um excelente nível de detalhamento e precisão. O plano foi cuidadosamente desenvolvido para apresentar uma visão completa da associação, incluindo tabelas que distribuem os custos de maneira organizada, separando-os por classificação, o que facilita a análise e compreensão dos gastos. O plano traz um cronograma de execução que detalha mês a mês quanto será investido em cada etapa, oferecendo uma visão clara e bem fundamentada de todas as fases e investimentos necessários para o sucesso do projeto.

A execução desse plano, entretanto, depende diretamente da aprovação e da captação de recursos, o que é um ponto crítico para sua implementação. Devido a essa dependência, essa etapa do projeto obteve uma nota de apenas 40%, refletindo as dificuldades em garantir os recursos e aprovações necessárias para iniciar as atividades. No entanto, uma vez aprovado, o plano é executado com rigor e conforme previsto no cronograma, respeitando o calendário estabelecido dentro do escopo. Essa execução detalhista permite que, em condições normais, o projeto progrida sem maiores desvios ou interrupções, cumprindo os objetivos planejados.

O controle e monitoramento de mudanças no plano do projeto são áreas que representam maiores desafios para a associação. Como as alterações não são frequentes, a associação ainda não desenvolveu um plano específico para tratar as mudanças, o que pode gerar problemas futuros. Um exemplo recente foi a ocorrência de enchentes que forçaram alterações no calendário e cronograma da equipe. Embora as mudanças tenham sido breves e com impacto limitado, a situação evidenciou a vulnerabilidade do projeto a imprevistos.

Em um cenário onde o projeto tivesse sido finalizado, a equipe enfrentaria desafios como a necessidade de devolver os recursos não utilizados ou buscar fundos adicionais para cobrir despesas de transporte para competições, compra de materiais de treinamento e manutenção do projeto em atividade.

Para solucionar a vulnerabilidade do projeto diante de imprevistos e fortalecer o controle e monitoramento de mudanças, sugere-se a implementar um plano de contingência específico e estabelecer um sistema de monitoramento contínuo. Esse plano de contingência incluiria estratégias para readequação de prazos e alocação de recursos emergenciais, buscando que, caso ocorra algum evento inesperado, como enchentes ou atrasos na execução, haja uma resposta rápida e eficiente. A criação de um fundo de reserva ou a busca por parcerias com empresas locais para apoio em momentos críticos pode contribuir para proteger o projeto de interrupções e garantir a continuidade das atividades.

Integrar um sistema de monitoramento periódico, com revisões regulares do cronograma e alocação de recursos, permitirá identificar potenciais riscos e realizar ajustes proativos. Dessa forma, a associação poderá manter o compromisso com os objetivos planejados, adaptando-se às mudanças sem comprometer a sustentabilidade do projeto.

Para garantir que o sistema de monitoramento periódico seja eficiente, é indispensável contar com um planejamento estratégico bem estudado e bem embasado, que alinhe as atividades do projeto aos objetivos traçados. O escopo, a definição e o planejamento cuidadoso destacam-se como elementos-chave, envolvendo a participação ativa e direta de profissionais da área, membros da direção e patrocinadores.

O escopo do projeto, o planejamento e a definição são cuidadosamente elaborados, pois envolvem a participação de profissionais da área, membros da direção e patrocinadores. Essas reuniões estratégicas permitem que se avalie o que pode ser melhorado dentro do projeto, o que pode ser incluído e também o que não tem gerado resultados esperados e deve ser ajustado ou retirado. Todo o planejamento do projeto é baseado no calendário oficial da Federação Gaúcha de Atletismo, buscando que as atividades estejam alinhadas com as competições e que cada atleta receba o suporte adequado ao longo do ano. Os materiais necessários para o treinamento são entregues conforme as etapas do planejamento, de forma que os atletas cheguem preparados e com o melhor equipamento para competir nas pistas.

A definição do escopo também é discutida em conjunto com todos os participantes para garantir que o projeto atenda às necessidades dos atletas e às expectativas dos patrocinadores e apoiadores. Para preservar os valores e a missão da associação e do projeto, ele sempre vai abraçar todas as modalidades do atletismo, com exceção do salto com vara.

A partir dessas reuniões que acontecem durante todo o ano, o escopo do projeto é finalizado e o calendário de atividades para o ano é estabelecido, buscando que a execução seja fluida e sem imprevistos. Assim, todos os recursos e treinamentos são organizados para que as crianças participantes possam se concentrar exclusivamente em sua evolução e performance. Elas têm a segurança de um suporte completo, o que permite que foquem em se divertir, desenvolver suas habilidades, e competir em alto nível, sabendo que o projeto provê toda a estrutura e os materiais necessários para seu sucesso nas competições.

Para solucionar o desafio e garantir que o alcance completo do escopo e adaptar o planejamento às demandas dinâmicas do projeto, uma proposta seria implementar um sistema de acompanhamento e revisão periódica das atividades, incluindo avaliações trimestrais do progresso em cada modalidade. O sistema permitiria ajustar rapidamente o planejamento e a alocação de recursos de acordo com as necessidades emergentes dos atletas e possíveis

alterações no calendário da Federação Gaúcha de Atletismo. A criação de um comitê específico para monitorar as metas e facilitar a comunicação entre patrocinadores, direção e técnicos poderia agilizar o processo de tomada de decisão em relação a ajustes de curto e longo prazo. Esse comitê também poderia trabalhar para viabilizar a inclusão do salto com vara, por meio da captação de fundos adicionais ou parcerias com outras entidades, sem comprometer o orçamento principal. Com um acompanhamento mais frequente e uma estrutura de decisão ágil, o projeto garantiria que o suporte aos atletas se mantivesse consistente e adequado ao longo do ano, ampliando a resiliência do projeto e a capacidade de adaptação às mudanças.

A estrutura de decisão ágil e o acompanhamento constante do projeto garantem a flexibilidade necessária para ajustes como a inclusão de novas modalidades, e buscam que todas as atividades previstas no planejamento sejam executadas de maneira eficiente e sem contratempos.

Então as atividades do projeto são detalhadamente planejadas e discutidas durante a definição do escopo, o que garante uma execução bem organizada. No momento em que o projeto é aprovado, todas as atividades já estão prontas para iniciar imediatamente, com definições claras e com o cronograma estabelecido, o que é um grande acerto no projeto.

Na linha de frente, um profissional da área de educação física é designado para trabalhar diretamente com as crianças, assumindo um papel mais central estando no dia a dia do projeto. Esse profissional é responsável pelo desenvolvimento físico e técnico dos atletas, mas também pela manutenção e pelo bom uso dos materiais adquiridos com os recursos do projeto, e também mantendo o cuidado e o bem-estar das crianças. Esse trabalho é remunerado, buscando sempre o compromisso com a qualidade do treinamento oferecido.

Na parte administrativa, o presidente do projeto assume a responsabilidade de supervisionar e gerenciar todas as questões organizacionais e de suporte. Em algumas ocasiões, ele conta com a ajuda de membros da equipe ou até familiares dos atletas para realizar atividades pontuais, garantindo que todas as funções administrativas sejam cumpridas. O sequenciamento das atividades é cuidadosamente baseado no calendário oficial da Federação de Atletismo do Estado do Rio Grande do Sul (FAERGS). Dessa forma, ao longo do ano, o profissional de educação física e demais envolvidos no projeto precisam estar atentos e preparados para as datas estipuladas pela FAERGS, organizando os treinamentos para que as crianças estejam nas melhores condições para competir.

Tudo é planejado dentro do escopo do projeto e do cronograma de execução, de modo que, assim que o projeto entra em vigor, as atividades são seguidas rigorosamente conforme

estabelecido. As competições já são definidas no início do ano, permitindo que a duração do projeto seja clara e bem definida até o final do ciclo anual.

Para melhorar a execução das atividades do projeto e garantir uma organização ainda mais consistente, uma solução seria implementar um sistema de comunicação contínua entre o profissional de educação física e a equipe administrativa, facilitando o acompanhamento do progresso e a adaptação rápida a possíveis alterações no cronograma.

A criação de um plano de contingência seria interessante para lidar com imprevistos, como mudanças no calendário ou necessidades urgentes de material, evitando interrupções. A implementação de reuniões periódicas, ao longo do ano, com a equipe e a administração permitiria revisar o andamento das atividades e ajustar as estratégias conforme necessário, mantendo todos alinhados com as metas do projeto.

O acompanhamento contínuo também ajudaria a otimizar a alocação de recursos, garantindo que os materiais e o suporte necessários estejam sempre disponíveis para os atletas, fortalecendo o compromisso com a qualidade e o desenvolvimento dos participantes. O projeto se tornaria mais resiliente, adaptando-se rapidamente a qualquer necessidade que surja ao longo do ciclo anual, mantendo-se alinhado com o cronograma inicial e preparado para os desafios.

Apesar dos benefícios do acompanhamento contínuo, existem desafios internos que podem comprometer a eficácia do projeto. Esses pontos fracos precisam ser identificados e tratados para garantir que a estrutura do projeto seja sólida o suficiente para sustentar seu crescimento e a continuidade das suas atividades.

Um dos principais pontos fracos do projeto está na limitação de pessoal e no impacto que essa equipe reduzida tem no funcionamento geral. A equipe conta com apenas um professor remunerado para atender às necessidades das crianças, o que sobrecarrega essa função e limita a possibilidade de expandir o atendimento e personalizar o acompanhamento de cada atleta. O presidente da associação realiza seu trabalho de maneira voluntária, o que, apesar de sua dedicação, impede que ele se envolva integralmente com as atividades e as necessidades administrativas do projeto. Essa falta de dedicação exclusiva gera alguns atrasos nas áreas administrativas e operacionais, o que pode comprometer o andamento e o desenvolvimento completo do projeto.

Outro fator importante é que o projeto depende de recursos obtidos por meio de aprovação de projetos e parcerias com o poder público, o que nem sempre garante a permanência dos profissionais necessários. Para contratação de novos profissionais é um custo significativo, e muitos projetos apresentados para captação de recursos acabam passando por ajustes e cortes para serem aprovados, limitando o crescimento da equipe e a capacidade de

oferecer um suporte completo e de qualidade aos atletas. Os profissionais do projeto muitas vezes não recebem treinamento ou cursos de capacitação contínuos, o que restringe a evolução técnica e profissional. Sem oportunidades de desenvolvimento, esses profissionais tendem a ter uma visão limitada, baseada no que já conhecem ou vivenciaram, enquanto o atletismo está evoluindo muito e tem muita tecnologia em materiais e novos conhecimentos que estudos trazem, então é necessário ter uma abordagem mais diversificada e atualizada.

A estrutura da equipe, definida pelo presidente, conta com o apoio de voluntários, que são muito importantes para as operações do projeto. Essa dependência de voluntariado traz algumas incertezas, já que o envolvimento dos voluntários depende de sua disponibilidade pessoal, o que pode gerar inconsistências no funcionamento diário. A falta de recursos para a contratação de profissionais qualificados dificulta o atendimento pleno das demandas diárias e limita o potencial de crescimento e eficiência do projeto.

Uma solução para a limitação de pessoal e recursos no projeto é a implementação de uma estratégia de parcerias e incentivo ao voluntariado qualificado. Buscar parcerias com universidades, por exemplo, pode abrir espaço para que alunos de educação física, gestão esportiva e áreas correlatas atuem como estagiários, oferecendo apoio adicional supervisionado pelo professor principal e pelo presidente. Dessa forma, seria possível aumentar a equipe de forma econômica e promover um ganho mútuo, com os estudantes adquirindo experiência prática enquanto o projeto se beneficia de maior suporte técnico e administrativo.

A criação de um plano de desenvolvimento profissional com foco em capacitação contínua é essencial para melhorar a qualidade do atendimento e a atualização técnica da equipe. Uma opção viável seria incluir essa necessidade de formação no planejamento do projeto submetido aos órgãos de financiamento, justificando a importância do treinamento para a evolução dos profissionais e para a qualidade do atendimento oferecido às crianças.

Para melhorar a eficiência administrativa, é possível também fortalecer o papel dos voluntários em atividades específicas e planejar um cronograma fixo de participação que ofereça maior previsibilidade e apoio ao presidente, facilitando a execução de tarefas organizacionais. Dessa forma, a estrutura do projeto se torna mais resiliente e eficaz, mesmo com recursos limitados, mantendo o foco no crescimento da equipe, na capacitação constante e na criação de uma forte rede de apoio.

Para melhorar a eficiência administrativa e manter o bom funcionamento do projeto, é importante revisar a alocação de recursos financeiros, buscando melhorar os custos operacionais sem comprometer a qualidade do atendimento aos atletas. Pode-se criar uma estrutura mais cautelosa e eficiente, que se reflete na gestão do pessoal, e também no controle

financeiro. Para os custos, é importante avaliar como cada despesa impacta diretamente no desenvolvimento do projeto e buscar alternativas que viabilizem sua continuidade com o máximo de recursos disponíveis.

A associação se destaca pela precisão e eficiência na estimativa e controle dos recursos. Para definir os custos, inicia-se com uma pesquisa rigorosa, levando em conta tanto a qualidade quanto o preço dos materiais, garantindo que o custo-benefício seja maximizado. Com base nessas informações, define-se o fornecedor que melhor atende aos critérios de custo-benefício. Em seguida, inicia-se a elaboração detalhada dos custos do projeto, seguindo o que foi estabelecido no escopo e com base nos valores atuais de mercado obtidos pela pesquisa.

Após essa etapa, realiza-se o levantamento completo do orçamento, que busca atender todos os custos e os organiza por categoria, como despesas de viagem, remuneração para os recursos humanos e aquisição de materiais esportivos. Essa classificação permite que o projeto tenha uma visão clara e organizada de todos os gastos, possibilitando uma análise precisa de quanto será necessário para cobrir todos os aspectos do projeto. Esse processo muito cuidadoso garante uma compreensão completa do custo total envolvido, o que facilita o planejamento financeiro e a busca por recursos.

O controle de custos é feito com rigor, acompanhando as variações de mercado e respeitando o orçamento aprovado, especialmente porque os recursos vêm de órgãos públicos. É importante que o valor total destinado ao projeto seja utilizado integralmente, sem ultrapassar ou ficar abaixo do montante aprovado. Esse controle cuidadoso dá uma segurança que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e que o projeto mantenha seu compromisso com a qualidade, focando sempre em adquirir produtos e serviços que ofereçam o melhor benefício para os atletas performar. A associação consegue equilibrar qualidade e controle financeiro, entregando um projeto bem planejado, com custos transparentes e investimentos direcionados para o sucesso da iniciativa.

Para melhorar a gestão dos custos e maximizar a eficiência dos recursos, a associação poderia adotar um sistema de revisão periódica do orçamento e das cotações de fornecedores, ajustando os valores de acordo com as flutuações de mercado ao longo do ano. A criação de um fundo de contingência também pode ser útil para lidar com gastos inesperados, buscando com que o projeto mantenha sua qualidade sem comprometer o orçamento original. Investir na capacitação da equipe financeira para o uso de ferramentas de controle orçamentário pode agilizar o monitoramento dos gastos e simplificar a análise de resultados.

A transparência pode ser reforçada por meio de relatórios regulares para patrocinadores e membros da associação, mostrando o compromisso com a qualidade e a eficiência dos

recursos. A proativa em revisões, com contingência e controle aprimorado, fortalece a sustentabilidade do projeto e seu impacto positivo para os atletas e para a comunidade. Para garantir a transparência e o uso eficiente dos recursos, é importante que o projeto forneça relatórios regulares aos patrocinadores e membros da associação, demonstrando seu compromisso com a qualidade.

É importante que o projeto tenha uma boa gestão de riscos, capaz de identificar e lidar com possíveis problemas que possam surgir. Criar planos de ação para situações inesperadas, como falta de recursos ou mudanças externas, garantindo que o projeto consiga se adaptar e continuar funcionando mesmo diante dos diversos desafios.

Na gestão de riscos, a associação atualmente não conta com um planejamento estruturado, principalmente pela dependência de recursos provenientes de órgãos públicos, que devem ser gastos conforme especificado no projeto. Essa condição traz uma certa estabilidade financeira ao projeto, mas também limita a flexibilidade para adaptações ou prevenção de riscos específicos. Para identificar potenciais riscos, a associação conta com a colaboração de familiares dos atletas e membros da diretoria, que observam aspectos que possam impactar negativamente o funcionamento do projeto. Eles monitoram esses potenciais problemas, buscam soluções e os encaminham ao presidente, permitindo uma identificação inicial e preventiva de riscos para minimizar futuras interrupções.

Para a análise qualitativa dos riscos, são realizadas reuniões em forma de “*brainstorming*” pelo menos duas vezes por mês com os membros da equipe, criando um espaço para discutir e antecipar os possíveis riscos e estratégias de resposta. Essa dinâmica colaborativa permite que a equipe compartilhe diferentes perspectivas e alinhe ações de mitigação. Na análise quantitativa, o projeto conta com verbas distribuídas especificamente para cada evento, o que ajuda com maior segurança na gestão de custos e reduz a ocorrência de erros. Os aumentos inesperados, como no custo do transporte, podem ocorrer, levando a ajustes no orçamento e, em alguns casos, até à necessidade de realocar ou devolver verbas não utilizadas.

O planejamento de resposta a riscos do projeto é apoiado pela organização detalhada de recursos e gastos. Com valores específicos destinados a cada etapa, a equipe tem uma visão clara do orçamento. Os aumentos imprevistos no custo de materiais ou combustíveis, ou a saída inesperada de algum profissional, representam riscos adicionais. Para esses casos, a associação mantém parcerias com patrocinadores, que podem fornecer suporte financeiro, e também utiliza doações para cobrir pequenas diferenças de orçamento. Na ausência de algum profissional, a associação conta com uma rede de voluntários qualificados na área de educação física que estão

disponíveis para cobrir essas demandas temporariamente, garantindo a continuidade das atividades.

A avaliação do impacto dos riscos se concentra principalmente na viabilidade do projeto a longo prazo. Embora a associação esteja equipada para enfrentar desafios de curto prazo, o maior risco surge na possibilidade de que os recursos públicos não sejam aprovados para o próximo ano. Esse cenário poderia resultar em um enxugamento da equipe e, no pior caso, no encerramento do projeto. O monitoramento e controle de riscos são contínuos.

Para aprimorar a gestão de riscos e minimizar as incertezas que afetam o projeto, a associação poderia implementar um planejamento estruturado que inclua uma análise mais aprofundada dos riscos associados à dependência de recursos públicos e outras variáveis.

O estabelecimento de um plano de contingência permitiria uma resposta mais rápida a mudanças, como variações no custo de transporte e insumos, ou a saída inesperada de profissionais, reduzindo o impacto financeiro e operacional dessas situações. Uma boa prática seria criar um fundo de reserva, formado por doações ou parcerias adicionais, destinado exclusivamente para cobrir despesas imprevistas, o que aumentaria a autonomia e flexibilidade do projeto.

A implementação de um sistema de monitoramento contínuo, com indicadores claros de desempenho e controle de custos, ajudaria a equipe a identificar e responder rapidamente a potenciais riscos financeiros ou logísticos. Realizar reuniões de análise de risco de forma periódica e documentar as estratégias de redução de riscos também pode fortalecer o entendimento e a preparação da equipe para os cenários adversos. A busca por parcerias com empresas e entidades privadas poderia reduzir a dependência exclusiva de recursos públicos, buscando com que o projeto mantenha sua sustentabilidade a longo prazo e diminuindo as chances de interrupção por falta de financiamento.

Além de buscar parcerias com empresas e entidades privadas para garantir a sustentabilidade financeira do projeto a longo prazo, é importante que o planejamento do projeto inclua um foco constante na qualidade de suas atividades. No planejamento dos parâmetros de qualidade do projeto, a associação pode buscar garantir que a execução atenda a padrões específicos e às expectativas definidas, avaliando a eficácia do trabalho em várias dimensões.

Então no planejamento dos parâmetros de qualidade do projeto, a associação busca garantir que a execução atenda a padrões específicos e expectativas definidas, avaliando a eficácia do trabalho em várias dimensões. A qualidade é medida por meio de critérios fundamentais, como o alcance do público-alvo, que inclui crianças e adolescentes de 9 a 18

anos, a adequação e durabilidade dos materiais adquiridos, a adaptação das crianças aos treinadores e aos métodos de treinamento, o sucesso das viagens para competições e a distribuição eficaz dos recursos disponíveis. Esses fatores são importantes para garantir que o projeto atenda a seu propósito social e esportivo, promovendo um ambiente adequado e seguro para o desenvolvimento dos jovens atletas.

Para garantir a qualidade em todas essas áreas, é importante que todos os elementos do projeto estejam alinhados e que haja sinergia entre as equipes. O fato de a associação estar bem estruturada e com experiência desde 2019 facilita esse processo, pois já existe um sistema funcional de controle e garantia de qualidade estabelecido. A garantia da qualidade é confirmada ao se concluir o projeto sem necessidade de devolução de recursos, cumprindo as contrapartidas estabelecidas e promovendo a participação ativa das crianças e famílias no projeto. O desempenho dos atletas, tanto em treinamentos quanto em competições, também serve como um importante indicador de qualidade, refletindo o compromisso e a eficácia dos treinadores e da estrutura de apoio.

O controle da qualidade é gerido em duas frentes: administrativa e técnica. Na área administrativa, o presidente é responsável por supervisionar as operações, desde a aquisição de materiais até a prestação de contas. Isso exige um cuidado e rigor, pois envolve a gestão dos recursos públicos destinados ao projeto. Já na parte técnica, os professores desempenham um papel central no controle de qualidade, pois eles interagem diretamente com as crianças, acompanhando seu desenvolvimento esportivo e passando por treinos que equilibram desempenho e saúde.

Para aprimorar o planejamento e controle da qualidade, a associação pode implementar um sistema mais estruturado de monitoramento e feedback. Esse sistema incluiria a criação de medidas mais específicas para cada critério de qualidade, como a avaliação periódica da satisfação das crianças e das famílias, além da durabilidade e adequação dos materiais utilizados. Isso permitiria uma análise quantitativa e qualitativa do progresso e dos resultados do projeto. No âmbito administrativo, o presidente poderá delegar algumas funções de controle para outros membros da diretoria ou contratar um coordenador administrativo, aliviando a sobrecarga e permitindo um acompanhamento mais detalhado de cada etapa operacional. Na frente técnica, os professores poderiam passar por capacitações regulares para acompanhar as melhores práticas do esporte, garantindo que os treinamentos se mantenham atualizados e seguros. Com uma comunicação mais frequente e uma análise constante de resultados, a equipe estaria mais preparada para ajustar estratégias conforme necessário, garantido que a qualidade

do projeto se mantenha elevada e que os recursos sejam aplicados de forma ainda mais eficaz para o sucesso e a longevidade do projeto.

A comunicação mais frequente e um acompanhamento constante dos resultados, é importante para que o projeto tenha um planejamento de aquisição bem estruturado. O planejamento de aquisição afirma que os recursos necessários sejam obtidos de maneira eficiente e oportuna, contribuindo para a execução das atividades com qualidade e garantindo que o projeto tenha os materiais e serviços certos no momento certo.

Então na associação o planejamento de aquisição para o projeto, o processo começa com uma estimativa clara dos valores a serem gastos para a compra de materiais necessários. Esses materiais devem ser adquiridos com base nos recursos disponíveis, o que implica que, muitas vezes, o material selecionado pode não ser o ideal, mas sim o que se encaixa dentro do orçamento estipulado. Apesar disso, é garantido que esses materiais atendam ao mínimo necessário para proporcionar bons resultados no desenvolvimento dos atletas. A seleção das fontes de fornecimento segue uma prática de obter, pelo menos, três orçamentos de produtos similares, buscando sempre que o material tenha o melhor custo-benefício, sempre alinhado ao orçamento aprovado para o projeto.

A administração do contrato do projeto, embora seja de responsabilidade do presidente, é desafiada pela sua carga voluntária de trabalho. O presidente, apesar de seu compromisso, frequentemente se vê sobrecarregado, já que cuida de diversas tarefas nas horas vagas. Isso gera desafios em termos de tempo e organização, já que ele precisa gerenciar as múltiplas demandas do projeto e, muitas vezes, se depara com prazos apertados. Sua experiência acumulada ao longo dos anos com os projetos da associação facilita a condução do processo, e, apesar das dificuldades, o projeto geralmente é bem-sucedido devido ao conhecimento prático adquirido.

No encerramento do contrato do projeto, o processo de prestação de contas é feito conforme as exigências dos órgãos públicos, com todos os documentos necessários sendo apresentados de maneira transparente e conforme as normas. Caso haja algum apontamento ou correção necessária, a documentação é enviada novamente para garantir que todas as exigências sejam atendidas. Esse processo cuidadoso de prestação de contas é importante para garantir que o projeto tenha continuidade e para evitar obstáculos ao lançamento de futuros projetos. Dessa forma, o encerramento do contrato é tratado com a mesma atenção e seriedade que sua execução.

Uma solução para os desafios enfrentados no planejamento de aquisição do projeto seria a criação de um processo de gestão mais eficiente e estruturado. Primeiramente, seria fundamental estabelecer um sistema mais flexível e estratégico para o orçamento, permitindo,

quando necessário, ajustes para a compra de materiais de qualidade superior dentro de um custo razoável. Isso poderia ser alcançado através da negociação com fornecedores e a busca por parcerias que possibilitem descontos ou doações de materiais, ampliando o acesso a produtos mais adequados sem comprometer o orçamento.

A implementação de um controle orçamentário mais resistente e contínuo ajudaria a antecipar possíveis variações de preço e garantir que as aquisições estejam sempre dentro das possibilidades financeiras do projeto.

Em relação à administração do contrato, a sobrecarga do presidente poderia ser aliviada com a contratação de um coordenador administrativo ou a formação de uma equipe de apoio para ajudar na gestão operacional. A divisão de responsabilidades entre membros da equipe permitiria que o presidente se concentrasse mais na supervisão estratégica e no desenvolvimento do projeto, enquanto os aspectos operacionais e administrativos seriam cuidadosamente acompanhados por pessoas dedicadas, evitando que prazos e decisões importantes fossem comprometidos pela falta de tempo.

Para o processo de encerramento do contrato e prestação de contas, uma solução seria a criação de um sistema de auditoria interna regular, que auxiliasse na organização e revisão das documentações antes do envio aos órgãos públicos.

Esse processo preventivo garantiria que todos os requisitos fossem cumpridos de maneira mais eficiente, minimizando o risco de erros ou necessidade de correções. A criação de um banco de dados ou arquivo digital organizado para o armazenamento de todas as documentações também facilitaria o acompanhamento das pendências e o processo de prestação de contas, tornando-o mais ágil e menos suscetível a imprevistos.

O processo preventivo eficiente e uma gestão adequada das documentações, ajuda com que o projeto conte com um planejamento de comunicação bem definido. O planejamento de comunicação do projeto é fundamental para garantir que todas as partes interessadas, como patrocinadores, equipe e membros da associação, recebam informações claras e em tempo hábil, facilitando a tomada de decisões e o acompanhamento do progresso do projeto.

O planejamento de comunicação do projeto é realizado de maneira estratégica e antecipada, aproveitando a experiência acumulada ao longo dos anos pela associação. Desde o início do projeto, a comunicação é estruturada de forma a alcançar o maior público possível, com o uso ativo das redes sociais, além da divulgação em jornais e revistas locais, que ajudam a aumentar a visibilidade do projeto na comunidade.

A escolha de canais de comunicação é bem pensada, levando em conta os meios mais eficazes para atingir os públicos-alvo e fortalecer a presença da associação. Para garantir um

alcance ainda maior, a associação também participa de competições regionais e municipais, onde a equipe se apresenta com uniformes oficiais.

A comunicação também ocorre presencialmente, nos locais públicos onde o projeto se desenvolve. O treinamento ao ar livre, visível para o público, permite que as pessoas vejam o trabalho sendo realizado ao vivo. Profissionais da equipe orientam os espectadores, explicando como o projeto funciona e como eles podem se envolver ou apoiar a iniciativa. Essa forma de comunicação direta cria uma conexão mais pessoal com a comunidade, aumentando o engajamento e o apoio ao projeto.

Uma das áreas que ainda apresenta desafios é a elaboração de relatórios de desempenho. Embora o sucesso do projeto seja frequentemente medido pelos resultados em competições, bem como pelo engajamento nas atividades sociais e interações nas redes sociais, um sistema formal e contínuo de monitoramento e relatório de desempenho não está completamente desenvolvido.

Quanto ao encerramento administrativo do projeto, o processo ocorre de maneira formal através da prestação de contas no final do período de execução. A associação encaminha toda a documentação solicitada pelos órgãos públicos para análise, garantindo que todos os aspectos administrativos sejam atendidos conforme as exigências. Caso haja algum apontamento ou correção necessária, a associação tem um prazo determinado para regularizar os documentos e garantir que o projeto seja encerrado de maneira correta, sem nenhum empecilho que impedirão futuros projetos de entrar em vigor.

Uma solução eficaz para aprimorar o planejamento de comunicação do projeto seria estabelecer um sistema de monitoramento e avaliação contínua, garantindo que todas as ações de comunicação sejam registradas, analisadas e ajustadas conforme necessário.

Para superar as dificuldades relacionadas à elaboração de relatórios de desempenho, a associação pode implementar um processo mais formalizado de acompanhamento, criando indicadores de sucesso mais claros e mensuráveis, como o número de novos participantes, a frequência de engajamento nas redes sociais e o impacto das competições.

A implementação de ferramentas digitais para compilar esses dados, como planilhas compartilhadas ou softwares de gestão de projetos, pode facilitar a coleta de informações e a elaboração de relatórios periódicos, proporcionando uma visão mais detalhada e organizada do progresso do projeto.

No que diz respeito ao encerramento administrativo, a solução seria a criação de um protocolo interno que garanta que todos os documentos exigidos pelos órgãos públicos sejam submetidos com antecedência, evitando correções de última hora e possíveis atrasos. Esse

processo poderia incluir uma revisão antecipada da documentação e a alocação de um responsável pelo controle dessas pendências, garantindo a conformidade total e o bom andamento de futuros projetos.

Com a implementação desses processos, a comunicação do projeto seria mais eficaz, o monitoramento de seu desempenho mais consistente e o encerramento administrativo mais eficiente, garantindo a continuidade e o sucesso de novas iniciativas.

Para garantir o sucesso e a continuidade de um projeto, é necessário que cada etapa seja cuidadosamente planejada, monitorada e documentada. Uma forma estruturada facilita a execução das atividades, mas também afirma que todas as mudanças e melhorias sejam registradas de forma clara e organizada.

Sugere-se que para cada um dos grupos de processo que compõem um projeto, seja adotada uma forma de documentação detalhada para registrar as melhorias implementadas, garantindo a aprovação formal e mantendo o controle de todo o processo. A gestão eficaz de projetos exige a implementação de ferramentas e práticas que garantam a organização, controle e transparência em todas as etapas, desde a iniciação até o encerramento.

A adoção de modelos de documentação bem estruturados desempenha um papel importante que pode contribuir muito para melhoria contínua do projeto, permitindo registrar e acompanhar de forma sistemática todas as mudanças, melhorias e decisões tomadas ao longo do ciclo de vida de cada projeto. O modelo traz uma visão completa do progresso, facilita a identificação de oportunidades de melhoria, contribui para o alinhamento estratégico entre as partes interessadas e garante que todas as alterações sejam formalmente aprovadas e registradas, essa prática reduz o risco de falhas de comunicação, evita mal-entendidos e promove maior confiança e transparência na execução do projeto. A documentação padronizada para os grupos de processo acaba sendo um mecanismo muito útil para garantir a eficácia, a qualidade e o sucesso do projeto como um todo.

Para exemplificar a aplicação prática, o Quadro 15 apresenta um modelo de plano de gerenciamento das áreas do conhecimento, que pode ser utilizado como referência para estruturar e padronizar a documentação em cada etapa do projeto.

O modelo apresentado é um plano de gerenciamento de projeto focado no registro das melhorias implementadas em cada um dos dez áreas do conhecimento, sendo uma ferramenta muito importante para o controle, monitoramento e rastreabilidade das ações realizadas ao longo do ciclo do projeto. O documento organiza as informações de forma padronizada e detalhada, buscando deixar com maior clareza para as partes interessadas e garantindo que todas as mudanças sejam registradas e aprovadas.

As informações são fundamentais, como o patrocinador do projeto, as datas de início e término, e o título do projeto, afirmando que esse documento tenha uma identificação clara para manter um padrão e organizada. O plano apresenta um quadro específico para o registro de revisões, permitindo documentar cada alteração de forma detalhada, com campos destinados à data de ocorrência, descrição da mudança, validação e aprovação.

Quadro 15 - Modelo de plano de gerenciamento das áreas do conhecimento.

<b>LOGO</b>	<b>Patrocinador:</b>		<b>Início:</b>	<b>Término:</b>
	<b>PLANO DE GERENCIAMENTO</b>			
<b>Título do Projeto:</b>				
<b>REGISTRO DE REVISÕES</b>				
<b>Revisão</b>	<b>Data</b>	<b>Descrição da Melhoria</b>	<b>Revisão</b>	<b>Aprovação</b>
<b>0</b>	_/_/_			
<b>Aprovação do documento original:</b>				
<b>Gerente do Projeto:</b>			<b>Data:</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

A estrutura do modelo facilita uma maior formalidade no gerenciamento do projeto, reforçando o comprometimento das partes envolvidas por meio de assinaturas e validações, especialmente do gerente de projeto, que possui a responsabilidade de supervisionar e garantir a execução do plano original.

O plano é o suporte à melhoria contínua, sendo que ele registra e organiza as alterações realizadas, permitindo que sejam analisadas posteriormente para identificar padrões e desenvolver práticas melhores para os projetos futuros. O modelo consegue simplificar a comunicação entre os membros da equipe e patrocinadores, e consolida as informações de maneira centralizada e alinhada aos objetivos estratégicos do projeto.

A sugestão de utilizar este modelo de documentação para cada grupo de processo, como é o exemplo da iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, fazendo esse registro completo e com precisão de todas as ações e mudanças realizadas ao longo

do projeto, pois contribui para a rastreabilidade das decisões tomadas, o modelo promove uma grande transparência, o que é muito útil se tratando de uma associação, reduzindo dúvidas e conflitos entre as partes interessadas, e formaliza as aprovações, evitando divergências sobre as alterações implementadas.

De acordo com as soluções propostas, foram elaborados fluxogramas detalhados para mapear e identificar o passo a passo de cada atividade desenvolvida, focando na melhoria sugerida relacionada a formalização das atividades a serem desenvolvidas para cada cargo, uma vez que a área de conhecimento relacionada a pessoas se apresentou como ponto mais crítico na análise de maturidade do gerenciamento do projeto.

Os fluxogramas têm como objetivo apresentar de forma detalhada e organizada os processos envolvidos, destacando as etapas principais, os responsáveis e as interações necessárias para a execução eficiente das ações. Os fluxogramas ajudam na análise e na otimização das atividades, buscando maior eficiência e alinhamento com os objetivos da associação.

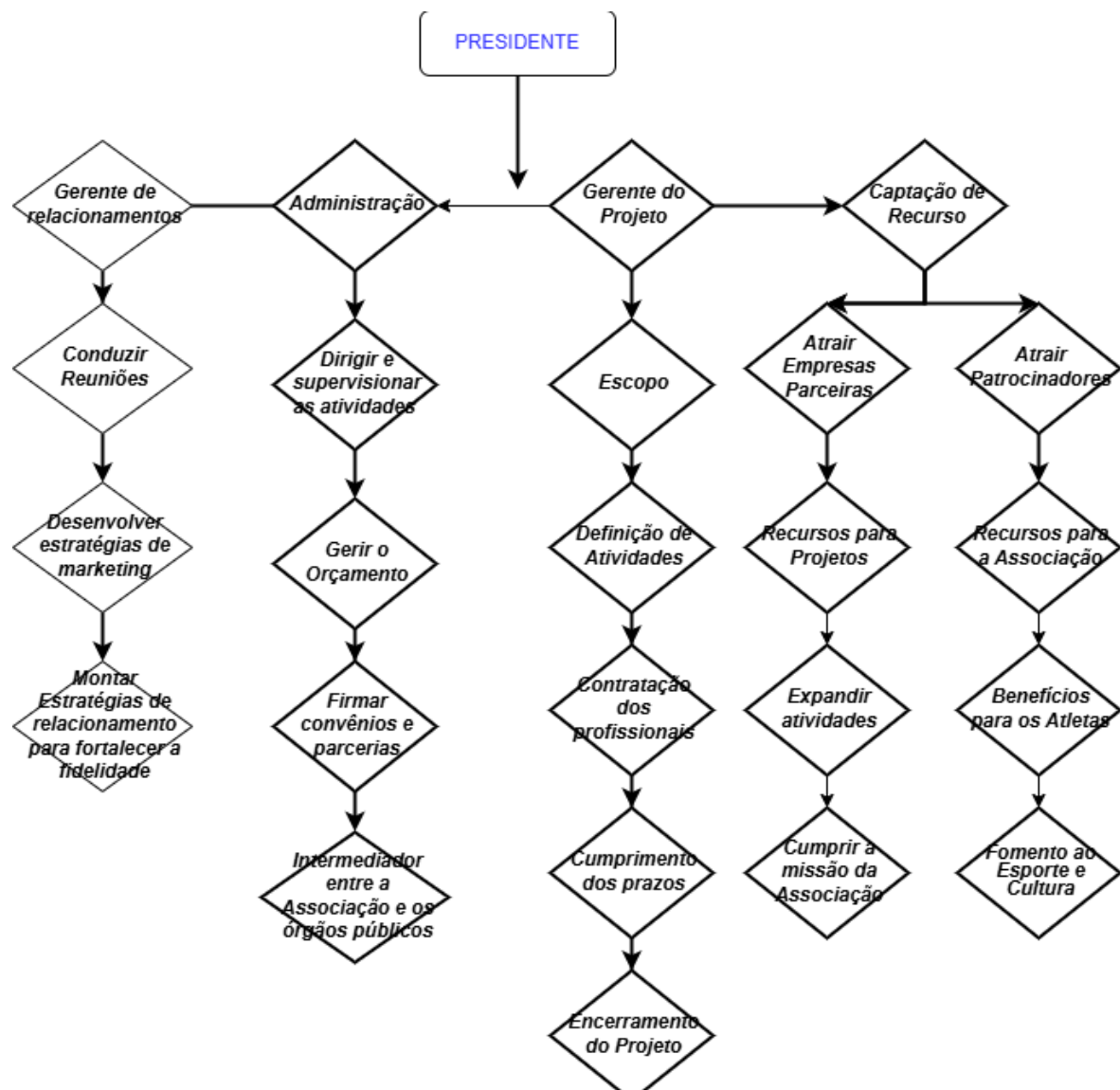
Com a adoção de fluxogramas detalhados e do modelo de documentação estruturada, os processos da associação ganham maior clareza, organização e transparência, promovendo uma gestão mais eficiente e reduzindo possíveis conflitos. Para que essas ferramentas sejam realmente eficazes, é indispensável o papel do presidente, que atua como a liderança principal na tomada de decisões e na orientação estratégica. A seguir, são apresentadas as funções do presidente, detalhadas na Figura 4, que evidenciam sua importância na condução das atividades e no sucesso da associação.

O presidente da associação vai desempenhar um papel central como líder e gerente de relacionamentos, sendo responsável por promover a união entre os membros, representar a entidade e construir parcerias estratégicas que aumentem sua relevância e alcance. Uma de suas funções principais é conduzir reuniões de forma eficiente, garantindo que as pautas sejam claras, os objetivos definidos e as decisões tomadas em consenso, sempre com foco no progresso da associação.

Deve liderar o desenvolvimento de estratégias de marketing, promovendo a associação de forma atrativa para os novos membros e patrocinadores, utilizando redes sociais, eventos e campanhas para aumentar sua visibilidade e engajamento. Outro ponto importante é criar estratégias de relacionamento para fortalecer a fidelidade dos membros, como a organização de eventos, a implementação de benefícios para associados e o reconhecimento de conquistas individuais e coletivas.

Na área da administração, o presidente tem uma posição importante na direção e supervisão das atividades realizadas, garantindo que os objetivos e os projetos sejam conduzidos de maneira organizada e eficiente. Também é responsável por gerir o orçamento, planejando e controlando os recursos financeiros para garantir a sustentabilidade da entidade e possibilitar novos investimentos.

Figura 4 - Funções do Presidente



Fonte: Elaborado pelo autor

Outra função é firmar convênios e parcerias, buscando oportunidades que beneficiem os membros e fortaleçam a estrutura da associação. Também atua como intermediador entre a associação e os órgãos públicos, estabelecendo um canal de comunicação eficiente para atender às demandas legais, buscar apoio e representar os interesses da entidade junto à comunidade e

às autoridades. Ao fazer a administração com transparência e estratégia, se cria as bases para o crescimento da associação.

No gerenciamento de projetos, o presidente atua como um verdadeiro gerente, liderando todas as etapas com foco em resultados e organização. É responsável por definir o escopo do projeto, detalhando objetivos e metas para garantir que todas as partes envolvidas estejam alinhadas. Deve planejar e organizar as atividades necessárias para a execução, estabelecendo prioridades e criando cronogramas claros. A contratação de profissionais qualificados, quando necessária, é outra atribuição fundamental, garantindo que a equipe tenha as competências necessárias para alcançar os objetivos propostos. O presidente também supervisiona o cumprimento dos prazos, monitorando o andamento das tarefas e intervindo para corrigir eventuais desvios. Por fim, lidera o encerramento do projeto, avaliando os resultados alcançados, documentando lições aprendidas e garantindo que todos os objetivos foram cumpridos com sucesso.

A captação de recursos é uma das atividades mais estratégicas para o sucesso e crescimento da associação. O presidente tem o papel de atrair empresas parceiras, apresentando propostas que demonstrem os benefícios de uma colaboração mútua e alinhamento com os valores e objetivos da entidade. Os recursos são fundamentais para financiar projetos que ampliem o impacto da associação, garantindo a viabilidade de novas iniciativas e a melhoria contínua das existentes. A captação de recursos permite expandir as atividades da associação, oferecendo mais oportunidades e benefícios para os associados e a comunidade em geral. A obtenção de financiamentos é importante para cumprir a missão da associação, mantendo sua relevância social e contribuindo para deixar um legado positivo e duradouro.

Atrair patrocinadores é uma atividade feita para garantir o fortalecimento e a sustentabilidade da associação. Ao buscar parcerias que proporcionem recursos financeiros e estruturais para a entidade, esses recursos são utilizados para atender às necessidades da associação, como o desenvolvimento de projetos, a realização de eventos e a melhoria da infraestrutura. Os patrocínios oferecem benefícios diretos aos atletas, como apoio para participação em competições, fornecimento de materiais e acesso a treinamentos especializados, contribuindo para o desempenho e a motivação de todos. Essa captação também fomenta o esporte e a cultura, ampliando o impacto social da associação e promovendo valores como inclusão, saúde e cidadania.

Para evitar a sobrecarga de funções sobre o presidente da associação, propõe-se a criação de um cargo de Coordenador Administrativo. Esse profissional terá como principal responsabilidade gerenciar a parte administrativa, garantindo a organização interna e o

andamento eficaz dos projetos em vigor. O Coordenador Administrativo atuará de forma estratégica e colaborativa, trabalhando diretamente com o presidente para aliviar as demandas operacionais e permitir que o presidente possa dedicar mais tempo às atividades de captação de recursos.

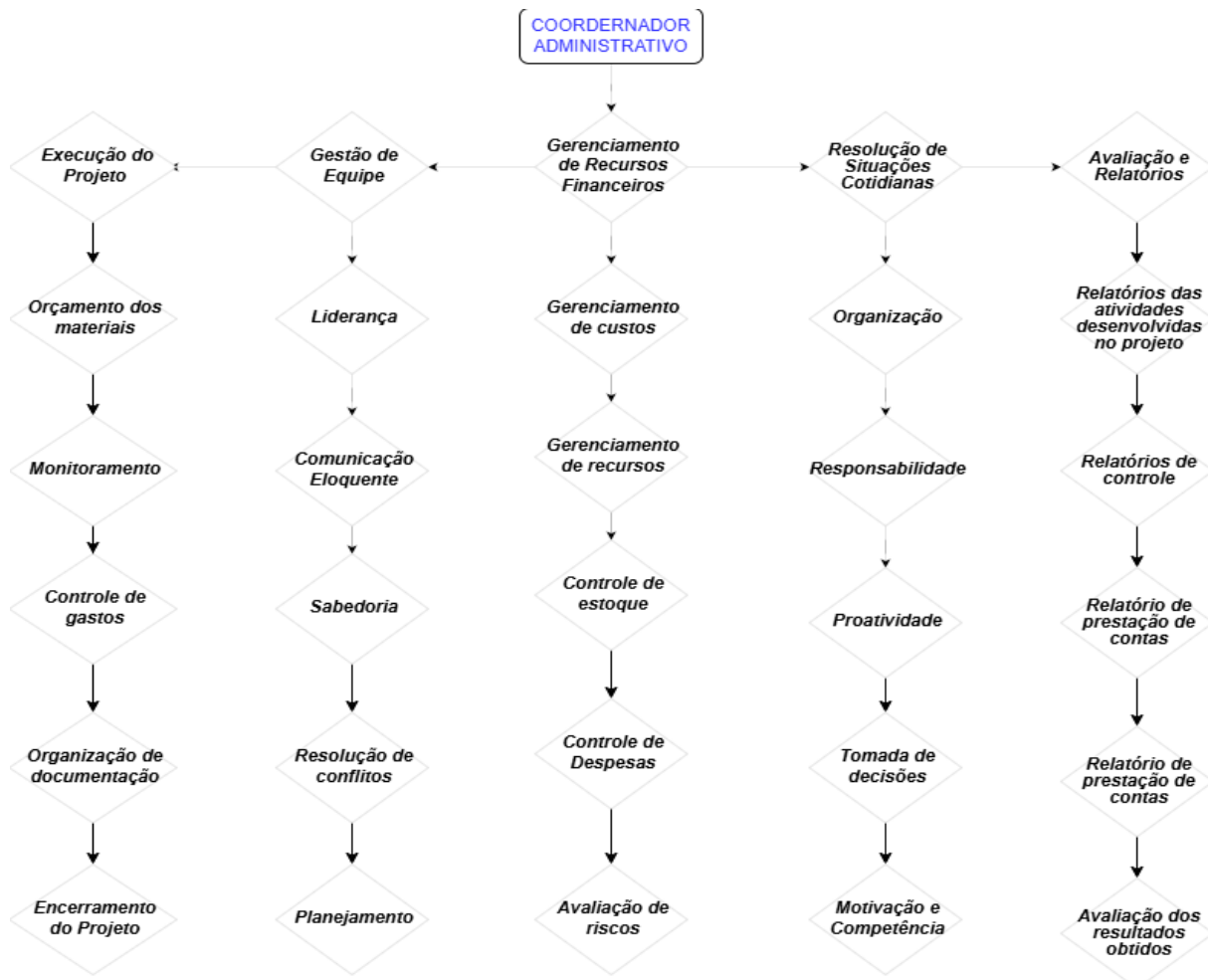
Assim, a associação terá melhores condições de estabelecer parcerias, atrair novas empresas e promover a expansão da associação, focando no crescimento sustentável e no fortalecimento da instituição como um todo. Essa divisão de tarefas trará maior eficiência para a gestão, melhorando os processos internos e aumentando o impacto positivo dos projetos desenvolvidos.

A estrutura administrativa reforçada contribuirá para o alcance dos objetivos de longo prazo da associação. É fundamental definir com clareza algumas características e atribuições do Coordenador Administrativo para garantir que sua atuação seja estratégica e eficiente. A Figura 5 detalha as principais características e atividades que esse cargo deverá desempenhar, destacando como cada uma contribui para o fortalecimento da estrutura organizacional e para o sucesso dos projetos da associação.

O Coordenador Administrativo terá um dos papéis mais importantes na gestão e execução dos projetos da associação. Ele será responsável por supervisionar a implementação de cada etapa do projeto, assegurando que o cronograma e os objetivos estabelecidos sejam rigorosamente seguidos. Realizará orçamentos de materiais, comparando preços e condições para selecionar os fornecedores mais adequados, garantindo eficiência e economia.

Durante a execução, o coordenador deve monitorar constantemente as atividades propostas, verificando se estão sendo realizadas de acordo com o planejado e corrigindo eventuais desvios. Também ficará encarregado do controle detalhado de gastos, assegurando que o orçamento seja respeitado e que os recursos sejam utilizados de maneira transparente e eficaz.

Figura 5 - Funções do Coordenador Administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor

Adicionalmente, deve cuidar da organização da documentação relacionada ao projeto, mantendo registros completos e acessíveis para consultas e auditorias. Por fim, ele conduzirá o encerramento do projeto, garantindo a entrega final com qualidade, avaliando os resultados obtidos e preparando relatórios que servirão como base para futuras iniciativas.

O Coordenador Administrativo também vai ser uma peça-chave na gestão da e na liderança da equipe, desempenhando um papel ativo e estratégico. Ele será responsável por acompanhar e garantir a execução de todas as etapas dos projetos, garantindo que sejam realizadas conforme os prazos e metas estabelecidos.

Como líder, o Coordenador Administrativo terá a responsabilidade de inspirar e guiar a equipe, promovendo um ambiente colaborativo e motivador onde todos se sintam alinhados aos objetivos institucionais. Sua comunicação será clara e eloquente, permitindo que as

informações sejam transmitidas de maneira eficaz e que as orientações sejam compreendidas por todos. Ele também demonstrará sabedoria ao oferecer explicações e direcionamentos, ajudando a equipe a superar desafios e a seguir o caminho certo.

Outro aspecto importante será sua capacidade de mediar e resolver conflitos internos que possam surgir, agindo de forma imparcial e buscando soluções que mantenham a harmonia e o foco nos resultados. Ele será um planejador eficiente, estruturando as atividades com antecedência e organizando os recursos necessários para alcançar os objetivos com sucesso.

O Coordenador Administrativo vai ser responsável na gestão dos recursos financeiros e operacionais da associação. Ele será responsável pelo gerenciamento de recursos financeiros, garantindo o uso adequado e estratégico do orçamento disponível. Isso incluirá o gerenciamento detalhado de custos, garantindo que todas as despesas sejam planejadas, controladas e alinhadas às prioridades do projeto, além de realizar o gerenciamento de recursos para maximizar a eficiência e minimizar desperdícios.

O Coordenador supervisionará o controle de estoque, afirmando que os materiais e suprimentos necessários estejam disponíveis em quantidade adequada e no momento certo para evitar interrupções nas atividades. Também será responsável pelo controle de despesas, monitorando constantemente os gastos para manter a transparência e assegurar que o orçamento seja respeitado.

Também fará a avaliação de possíveis riscos associados aos projetos e operações da associação. Com uma abordagem proativa, ele identificará, analisará e proporá soluções para minimizar impactos negativos, garantindo a continuidade das atividades e o alcance dos objetivos. A combinação dessas responsabilidades permitirá que o Coordenador Administrativo contribua para uma gestão eficiente e alinhada aos interesses da organização.

O Coordenador Administrativo no dia a dia vai encontrar alguns desafios e vai ter que trabalhar para resolução de situações cotidianas, agindo com agilidade e eficiência para garantir o bom andamento das operações. Será indispensável possuir uma excelente organização, mantendo processos estruturados, prioridades bem definidas e prazos sob controle. Sua responsabilidade será um pilar fundamental, pois caberá a ele garantir que todas as demandas sejam atendidas com seriedade e comprometimento.

O Coordenador precisará demonstrar um perfil proativo, antecipando problemas e propondo soluções antes que se tornem obstáculos. Suas tomadas de decisão serão estratégicas e embasadas, considerando o impacto de cada escolha para a equipe e para os resultados gerais da organização.

Como líder, ele atuará como um motivador, inspirando a equipe a alcançar seus objetivos com entusiasmo e engajamento. Essa motivação, aliada à sua competência técnica e interpessoal, permitirá que ele lide com os desafios cotidianos de forma eficiente, contribuindo para um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso.

O Coordenador Administrativo terá a importante responsabilidade de elaborar avaliações e relatórios que garantam a transparência e o acompanhamento das atividades realizadas. Ele será encarregado de desenvolver relatórios detalhados das atividades executadas no projeto, destacando o progresso, os desafios enfrentados e as soluções implementadas. Esses documentos servirão como ferramentas para monitorar o andamento do trabalho e alinhar as ações com os objetivos estabelecidos.

O Coordenador produzirá relatórios de controle, que incluirão informações precisas sobre recursos, despesas e o cumprimento do cronograma. Esses relatórios permitirão uma visão clara e estruturada do uso eficiente dos recursos disponíveis. Também será responsável pela elaboração de relatórios de prestação de contas, garantindo que os dados financeiros e operacionais sejam apresentados de forma clara e organizada para a diretoria e, quando necessário, para parceiros ou órgãos públicos.

Realizará avaliações dos resultados obtidos, analisando o impacto das ações desenvolvidas e identificando pontos de melhoria. As avaliações serão importantes para medir o sucesso dos projetos e orientar o planejamento de futuras iniciativas, contribuindo para a evolução contínua da associação.

Para garantir o sucesso das suas funções, o Coordenador também precisará estar atento às mudanças no ambiente externo, identificando oportunidades que possam impactar os projetos da associação. Ter a habilidade de se adaptar rapidamente às circunstâncias e propor soluções criativas será importante para a associação ter um diferencial das demais, contribuindo para a sustentabilidade e a inovação da organização.

O Coordenador Administrativo se concentra nos aspectos operacionais e estratégicos da gestão, então o vice-presidente vai desempenhar um papel igualmente importante, atuando como um suporte direto à presidência e assumindo funções críticas para o andamento da associação. Suas atividades vão além do apoio administrativo, englobando responsabilidades estratégicas e de liderança que fortalecem a estrutura organizacional.

A colaboração de forma estratégica com o vice-presidente vai ajudar a garantir uma gestão ainda melhor, onde ambos os cargos se complementam para fortalecer as bases administrativas, operacionais e de liderança da associação. A seguir, são detalhadas as funções

do vice-presidente, conforme descritas na Figura 6: Funções do Vice-Presidente, reforçando sua importância na estrutura organizacional.

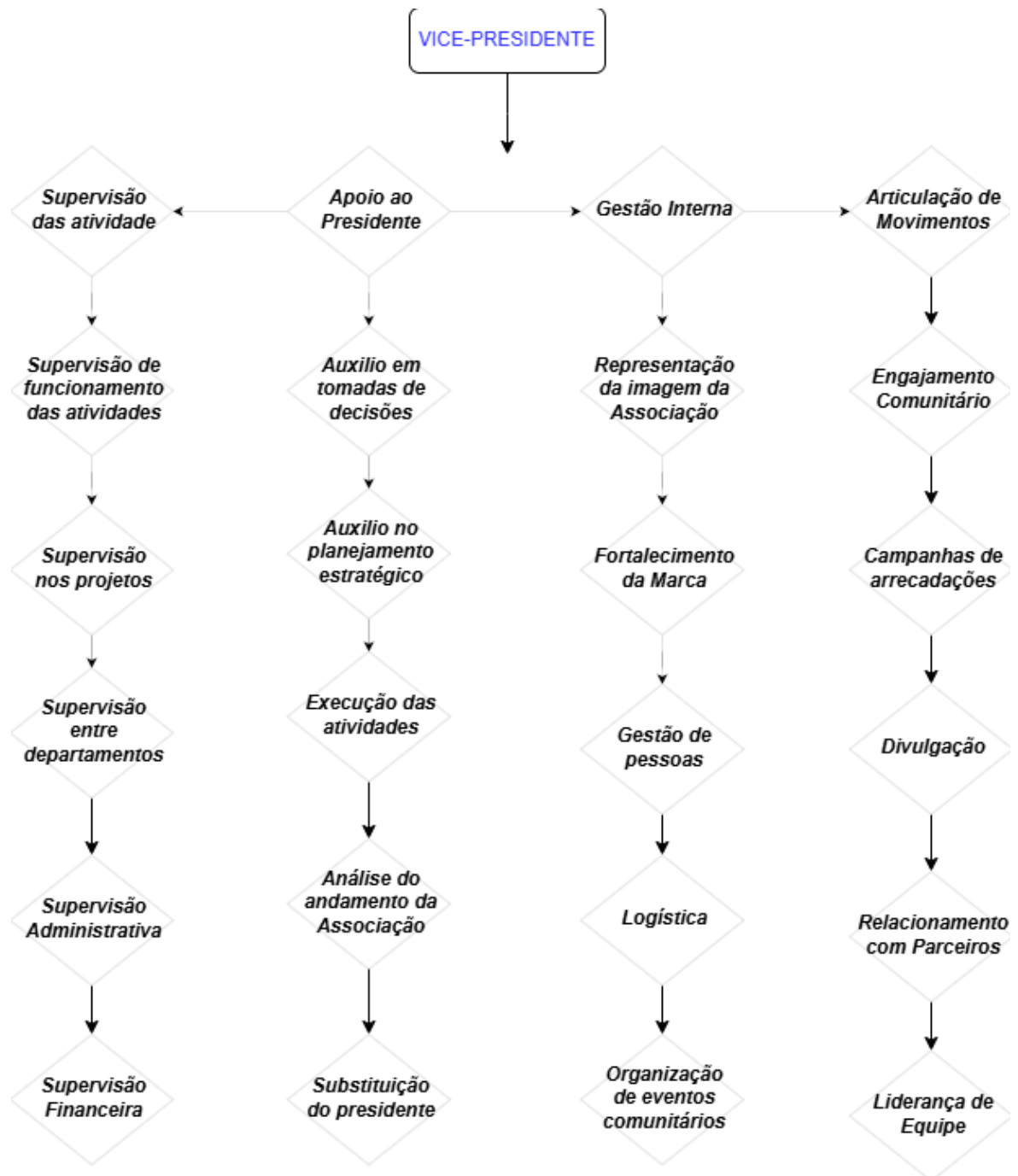
O vice-presidente vai desempenhar um papel de muita importância, começando na supervisão das atividades da associação, garantindo que todas as operações estejam alinhadas com os objetivos estratégicos e sejam realizadas de maneira que faça a associação fluir. Ele será responsável por monitorar o funcionamento geral das atividades, garantindo que cada processo seja executado conforme o planejado e dentro dos padrões de qualidade estabelecidos. Nos projetos, a sua supervisão vai ser fundamental para acompanhar o progresso, avaliar resultados e implementar ajustes necessários para manter o cronograma e os objetivos. Ele atuará como um elo entre os diferentes departamentos, promovendo a integração e a comunicação entre as áreas, o que vai contribuir para uma boa gestão e harmonia.

Na supervisão administrativa, o vice-presidente verificará o cumprimento das rotinas internas, o controle documental e a eficiência dos processos operacionais, buscando otimizar recursos e melhorar o desempenho organizacional. Na parte financeira, ele acompanhará a gestão dos recursos, buscando com que o orçamento seja respeitado e que os gastos sejam realizados de forma responsável e transparente. Dessa forma, sua atuação permitirá uma visão ampla e integrada de toda a estrutura da associação, garantindo um funcionamento equilibrado.

O vice-presidente fará um apoio direto ao presidente, atuando como um parceiro estratégico na condução das atividades da associação. Ele auxiliará nas tomadas de decisões importantes, fornecendo análises detalhadas, sugestões e perspectivas que contribuam para escolhas mais embasadas e alinhadas aos objetivos institucionais. Também vai atuar com um papel ativo no planejamento estratégico, colaborando na definição de metas, elaboração de estratégias e organização das ações necessárias para o desenvolvimento da associação.

Na execução das atividades, ele trabalhará lado a lado com o presidente, garantindo que as ações planejadas sejam implementadas de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos. Também será responsável por analisar o andamento geral da associação, avaliando o desempenho dos projetos, o cumprimento das metas e os indicadores de sucesso, propondo ajustes sempre que necessário. Em situações em que o presidente estiver ausente ou impossibilitado de exercer suas funções, o vice-presidente assumirá suas responsabilidades, garantindo a continuidade das operações e a manutenção do foco estratégico da associação. Dessa forma, o vice-presidente reforça a liderança e a estabilidade organizacional, contribuindo diretamente para o sucesso da gestão.

Figura 6 - Funções do Vice-Presidente



Fonte: Elaborado pelo autor

O vice-presidente vai cuidar da gestão interna da associação, sendo um dos principais responsáveis pela representação da imagem institucional e pelo fortalecimento da marca da organização. Ele atuará ativamente para garantir que todos os aspectos da associação, desde suas atividades até sua comunicação, estejam alinhados com os valores e objetivos da instituição, promovendo uma imagem positiva e consistente. No que diz respeito à gestão de pessoas, o vice-presidente será responsável por liderar e motivar as equipes, promovendo um

ambiente de trabalho colaborativo e eficiente, além de cuidar do desenvolvimento profissional e da integração dos colaboradores.

Sua atuação também se estenderá à logística, coordenando a organização de recursos e o planejamento de processos para garantir o bom funcionamento das operações diárias. O vice-presidente será um dos responsáveis na organização de eventos comunitários, colaborando na definição de estratégias e na execução de atividades que envolvem a comunidade, fortalecendo os laços da associação com o público e ampliando sua presença no entorno. Assim, sua atuação na gestão interna será essencial para manter a associação organizada, bem posicionada e com um ambiente de trabalho produtivo.

Também vai fazer um papel na articulação de movimentos e no fortalecimento da presença da associação dentro da comunidade e em suas parcerias. Ele será responsável por promover o engajamento comunitário, incentivando a participação ativa dos membros e estabelecendo conexões com diferentes grupos sociais, ampliando o impacto da associação. No que se refere às campanhas de arrecadação, o vice-presidente coordenará e idealizará estratégias para trazer recursos, buscando soluções criativas e eficazes para apoiar os projetos e a sustentabilidade financeira da instituição. Ele terá um papel ativo na divulgação das ações da associação, utilizando diferentes canais de comunicação para aumentar a visibilidade das iniciativas e engajar o público de forma mais ampla.

O relacionamento com parceiros também será uma área de foco importante, sendo o vice-presidente um dos responsáveis por cultivar e expandir as parcerias estratégicas, garantindo que as colaborações sejam mutuamente benéficas e que a associação tenha acesso a novos recursos e oportunidades. Sua liderança de equipe será importante para motivar e orientar os membros da associação, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos da organização e trabalhando de maneira integrada para alcançar os melhores resultados.

A diretoria adjunta vai fazer um papel único na execução do projeto, contribuindo ativamente para sua gestão e desenvolvimento. Na gestão operacional, os diretores adjuntos auxiliarão na organização e coordenação de atividades logísticas, como planejamento de treinos, administração de recursos e suporte técnico às equipes envolvidas. Atuarão na representação da presidência, participando de eventos, reuniões externas e interagindo com parceiros e entidades ligadas ao atletismo, garantindo que os interesses e objetivos do projeto sejam bem definidos e divulgados.

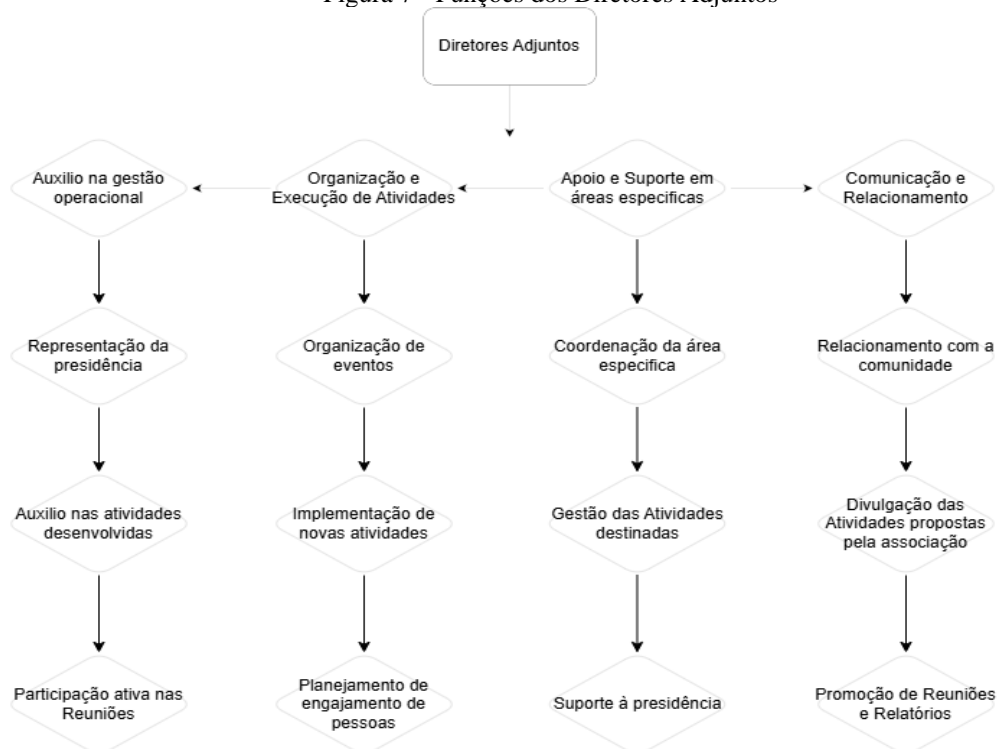
Outro ponto fundamental será o apoio direto às atividades desenvolvidas, colaborando na supervisão de ações como oficinas, treinamentos, competições e eventos motivacionais, garantindo o bom andamento e o alcance das metas propostas. A diretoria adjunta terá uma

participação ativa nas reuniões internas, contribuindo com ideias, relatórios e sugestões para o aperfeiçoamento do projeto, além de acompanhar as decisões estratégicas e discutir novas oportunidades de impacto social.

Dando continuidade a diretoria adjunta será fundamental na organização e execução das atividades, buscando com que todas as ações planejadas sejam realizadas de forma eficiente e alinhada aos objetivos do projeto. Na organização de eventos, os diretores adjuntos estarão à frente do planejamento e coordenação de competições, encontros comunitários, palestras educativas e ações de integração, criando momentos significativos que promovam o atletismo e o impacto social.

A diretoria adjunta também contribuirá na implementação de novas atividades, como a criação de programas voltados ao desenvolvimento de jovens talentos, ações de incentivo à prática esportiva em escolas e comunidades, e outras iniciativas que expandem o alcance e a relevância do projeto. Para fomentar a participação da comunidade, estarão engajados no planejamento de estratégias de engajamento, elaborando campanhas de divulgação, mobilizando voluntários e parceiros, e promovendo ações que atraiam e envolvam mais pessoas no projeto, garantindo que o atletismo seja uma ferramenta de transformação social acessível e inclusiva.

Figura 7 - Funções dos Diretores Adjuntos



Fonte: Elaborado pelo autor

A atuação da diretoria adjunta será decisiva e de grande impacto dentro da associação, desempenhando um papel único no apoio e suporte em áreas específicas e garantindo o funcionamento eficiente de cada setor do projeto. Essas áreas serão organizadas em diferentes departamentos estratégicos, como o departamento de Marketing, o departamento de Compras, o departamento de Vendas e outros que atendam às necessidades do projeto. Cada um desses setores terá como objetivo otimizar recursos, melhorar a organização e fortalecer a estrutura do projeto, assegurando que todas as ações sejam realizadas de forma integrada e eficiente.

No Departamento de Marketing, a diretoria se dedicará à criação e implementação de estratégias de divulgação, utilizando redes sociais, campanhas locais e parcerias com a mídia para aumentar a visibilidade do projeto e atrair novos participantes, voluntários e patrocinadores. Já no Departamento de Compras, os diretores cuidarão da aquisição de materiais e equipamentos necessários para as atividades, buscando sempre o melhor custo-benefício e garantindo que os recursos disponíveis sejam utilizados de maneira sustentável.

No Departamento de Vendas, que pode ser integrado ao marketing em algumas atividades, a atenção estará voltada à criação de produtos ou iniciativas de arrecadação, como vendas de camisetas personalizadas, rifas ou organização de bazares, com o objetivo de gerar receitas adicionais para o projeto.

Também criar um Departamento de Desenvolvimento Comunitário, voltado à mobilização e engajamento das comunidades atendidas, promovendo ações educativas, visitas às escolas e parcerias com outras organizações sociais. Este departamento também será responsável por identificar jovens talentos e oferecer suporte adicional, como orientação educacional e psicológica, para garantir que o projeto tenha um impacto profundo na vida dos participantes.

Cada departamento será coordenado por diretores adjuntos que, além de gerenciar suas atividades, também trabalharão em estreita colaboração com a presidência, oferecendo suporte direto e participando ativamente das tomadas de decisão. Permitindo uma gestão mais organizada, eficiente e orientada para resultados, alinhada aos objetivos de promover o atletismo como uma ferramenta de inclusão social e transformação comunitária.

Na coordenação da área específica, os diretores adjuntos serão responsáveis por liderar e supervisionar as ações relacionadas às suas atribuições, garantido que os objetivos sejam alcançados com organização. Também terão um papel importante na gestão das atividades destinadas, acompanhando cronogramas, alocação de recursos, desempenho das equipes e implementação de estratégias que favoreçam o sucesso das iniciativas planejadas.

Estarão sempre disponíveis para oferecer suporte à presidência, auxiliando na tomada de decisões, representando o projeto em compromissos estratégicos e colaborando na solução de desafios operacionais, fortalecendo a liderança e a execução do projeto social. Na comunicação e relacionamento, fortalecendo os vínculos entre a associação, a comunidade e os demais envolvidos. No aspecto do relacionamento com a comunidade, os diretores adjuntos serão responsáveis por manter uma conexão próxima e constante com os beneficiados pelo projeto, ouvindo suas demandas, promovendo a inclusão e garantindo que as ações atendam às necessidades locais.

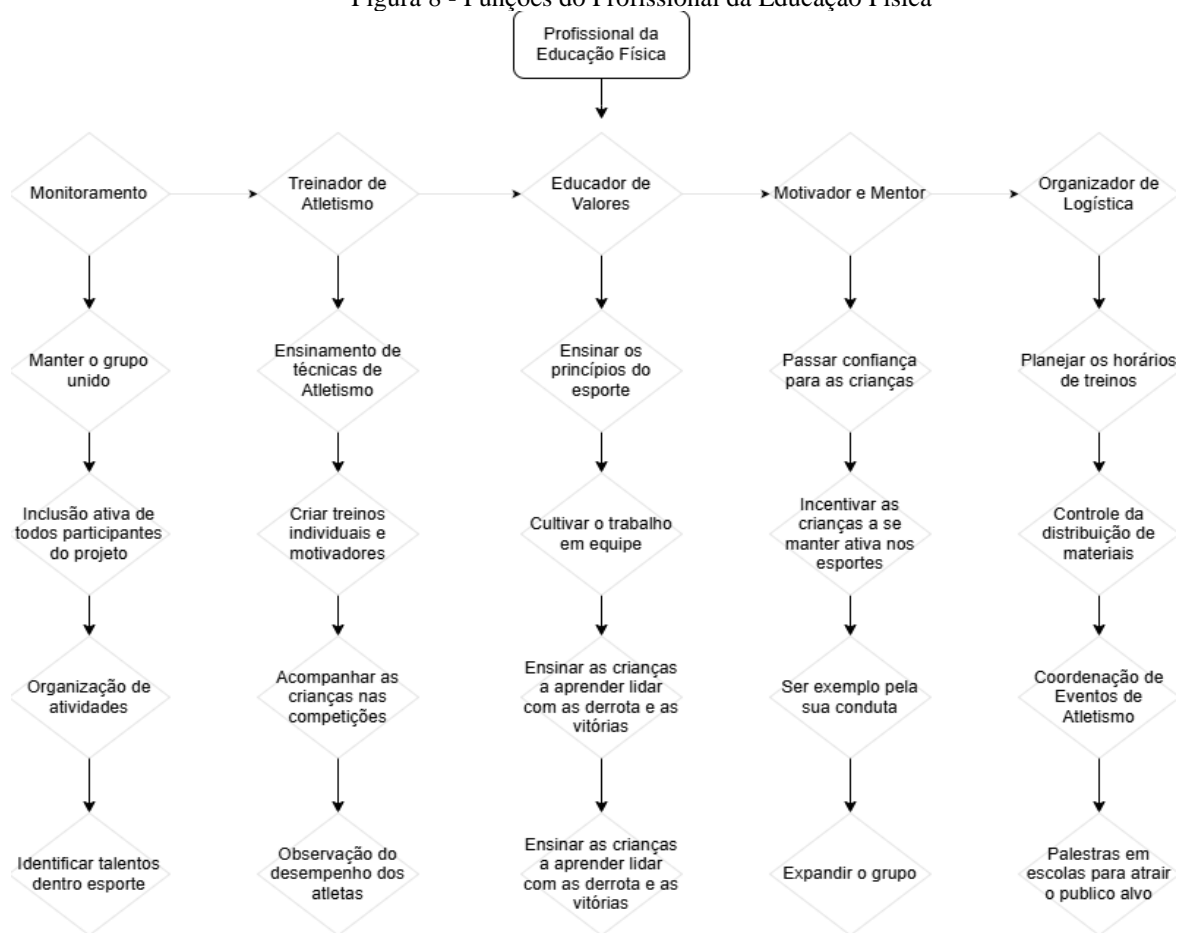
Também mantém um papel mais ativo na divulgação das atividades propostas pela associação, utilizando diferentes canais de comunicação, como redes sociais, boletins informativos, eventos presenciais e campanhas publicitárias, para informar e atrair participantes, voluntários e apoiadores. Para garantir a transparência e o alinhamento das ações, a diretoria adjunta também será encarregada da promoção de reuniões e elaboração de relatórios, reunindo as equipes para discutir o andamento do projeto, apresentar resultados alcançados, alinhar estratégias futuras e prestar contas à presidência e aos demais membros da associação.

Essas ações estratégicas são fortalecidas pela atuação direta dos profissionais de educação física, que desempenham funções essenciais para o sucesso do projeto. A seguir, na Figura 8, são detalhadas as principais responsabilidades desses profissionais, evidenciando seu papel na formação esportiva, social e educativa das crianças atendidas.

Os profissionais de educação física vão ser a linha de frente, vão trabalhar diretamente com as crianças, então assumem um papel fundamental no projeto de atletismo. No monitoramento, eles acompanham de forma contínua o desenvolvimento físico, técnico e social das crianças, avaliando seu progresso em termos de habilidades motoras, postura e desempenho. Observam comportamentos e atitudes que possam indicar necessidades específicas, como maior incentivo, adaptações pedagógicas ou apoio emocional, afirmando que cada criança receba a atenção necessária para evoluir.

Um ponto central do professor é o trabalho para manter o grupo unido. Os profissionais promovem um ambiente de acolhimento e integração, valorizando o trabalho em equipe e incentivando a cooperação entre os participantes.

Figura 8 - Funções do Profissional da Educação Física



Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio de atividades que estimulam a interação, eles ajudam a construir um espírito de equipe, onde a amizade, o respeito e a empatia estejam sempre presentes. Isso é importante para criar um clima positivo que motive as crianças a participarem de forma ativa e contínua.

A inclusão ativa de todos os participantes também é uma prioridade. Os profissionais adaptam as atividades para atender às diferentes capacidades, garantindo que crianças com limitações físicas, sociais ou cognitivas possam participar plenamente. Isso amplia o alcance do projeto, mas também fortalece o senso de pertencimento e promove a igualdade de oportunidades, reforçando o papel do esporte como um espaço transformador e democrático.

Na organização das atividades, os profissionais assumem a responsabilidade de planejar, executar e avaliar treinos e eventos, equilibrando aspectos técnicos, divertidos e educativos. Eles estruturam programas que respeitam as idades, níveis de habilidade e interesses dos participantes, utilizando metodologias criativas para tornar o aprendizado esportivo envolvente e eficaz.

Um dos pontos mais estratégicos do papel desses profissionais é a identificação de talentos dentro do esporte. Com uma visão experiente, eles observam o desempenho dos

participantes para reconhecer aqueles que demonstram habilidades acima da média ou grande potencial de evolução. Esses talentos são incentivados a desenvolverem suas capacidades, recebendo orientação específica e estímulos para explorar caminhos mais avançados no atletismo, como competições ou programas especializados.

Os profissionais de educação física, atuando como treinadores de atletismo, fazem também um papel indispensável no desenvolvimento técnico e motivacional dos participantes do projeto. Eles são responsáveis por introduzir e ensinar as técnicas fundamentais do atletismo, como corrida, salto e arremesso, de forma prática e adaptada à faixa etária e ao nível de habilidade das crianças. Esse ensinamento é realizado por meio de abordagens pedagógicas que combinam a instrução técnica com atividades dinâmicas e interativas, tornando o aprendizado mais atrativo e eficaz.

Esses profissionais têm a tarefa de criar treinos individuais e motivadores, respeitando as particularidades de cada participante. Por meio de planejamentos personalizados, eles conseguem atender às necessidades específicas de desenvolvimento motor e físico, ao mesmo tempo que mantêm o entusiasmo das crianças em relação ao esporte. Esses treinos são desenhados para estimular o progresso gradativo, promovendo a autoconfiança e o senso de conquista em cada criança.

O acompanhamento nas competições também é muito importante para o trabalho desses profissionais. Eles estão presentes para orientar as crianças antes, durante e após os eventos, garantindo que cada uma vivencie as competições de forma saudável e educativa, e inclui a promoção de valores como espírito esportivo, respeito aos adversários e superação de desafios.

Os profissionais realizam uma observação constante e detalhada do desempenho dos jovens atletas. A análise permite identificar pontos fortes e áreas que precisam de melhoria, ajudando a traçar estratégias específicas para o desenvolvimento de cada participante. Ao mesmo tempo, esse processo permite que talentos promissores sejam reconhecidos e incentivados a seguir uma trajetória mais avançada no atletismo, potencializando as oportunidades de crescimento dentro do esporte.

Com essas ações, os treinadores de atletismo contribuem para o aprimoramento das habilidades esportivas, e desempenham um papel transformador na vida das crianças, promovendo o bem-estar, a autoestima e a construção de valores que vão além do âmbito esportivo.

No papel de educadores de valores, os profissionais de educação física assumem a responsabilidade de promover o desenvolvimento humano das crianças por meio do atletismo, indo além do ensino técnico. Eles utilizam o esporte como uma ferramenta poderosa para

transmitir princípios fundamentais, como respeito, disciplina, perseverança e honestidade, que são essenciais tanto dentro quanto fora das pistas. Ao cultivar o trabalho em equipe, eles incentivam a colaboração entre os participantes, mostrando que o sucesso coletivo é tão valioso quanto o individual, e que o apoio mútuo é um componente vital no esporte e na vida.

Também é importante ajudar as crianças a lidar com as vitórias e derrotas de forma saudável e construtiva. Os profissionais ensinam que a vitória é uma oportunidade para comemorar o esforço e o progresso, sem arrogância, enquanto a derrota deve ser encarada como parte do aprendizado, motivando a persistência e a superação. Por meio de conversas, exemplos e dinâmicas em grupo, eles trabalham para que as crianças desenvolvam resiliência emocional, aprendam a gerenciar suas frustrações e valorizem mais o processo do que o resultado.

Os educadores moldam futuros atletas, mas também cidadãos mais conscientes, empáticos e preparados para enfrentar desafios, promovendo um impacto duradouro que vai além do esporte.

Como motivadores e mentores, os profissionais de educação física têm um papel no estímulo e orientação das crianças dentro do projeto de atletismo. Eles trabalham para passar confiança aos participantes, mostrando que cada criança possui potencial para crescer e superar seus próprios limites. Por meio de palavras de encorajamento e atitudes acolhedoras, os profissionais criam um ambiente de apoio onde as crianças se sentem valorizadas e inspiradas a dar o seu melhor.

Os mentores incentivam constantemente as crianças a se manterem ativas no esporte, destacando os benefícios físicos, emocionais e sociais que ele proporciona. Com uma postura positiva e envolvente, eles reforçam a importância da prática esportiva como parte de um estilo de vida saudável e prazeroso, ajudando a criar hábitos que podem se estender para além do projeto.

O exemplo pessoal também é uma ferramenta utilizada por esses profissionais. Sua conduta, disciplina e entusiasmo tornam-se referências para as crianças, que passam a enxergar nos mentores modelos de comportamento a serem seguidos. Demonstrando respeito, ética e dedicação em suas ações, os profissionais inspiram os participantes a adotar esses mesmos valores no esporte e na vida.

Os mentores buscam expandir o grupo, estimulando as crianças a convidarem amigos e familiares para participarem das atividades, fortalecendo o projeto e ampliando seu impacto na comunidade. O papel de liderança e incentivo garante que o projeto cresça de forma sustentável, atraindo mais pessoas para o esporte e firmando o atletismo como uma ferramenta transformadora de inclusão e desenvolvimento.

No papel de organizadores de logística, os profissionais de educação física atuam na base operacional do projeto de atletismo, garantindo que todas as atividades ocorram de maneira estruturada e eficiente. São responsáveis por planejar os horários de treino, ajustando os cronogramas para atender às necessidades dos participantes e otimizando o uso dos espaços e recursos disponíveis. O planejamento cuidadoso garante que as crianças possam participar das atividades sem conflitos com outras responsabilidades, como a escola.

Os profissionais gerenciam o controle e a distribuição dos materiais utilizados nas atividades, desde equipamentos esportivos e uniformes. Eles verificam a qualidade e a quantidade desses itens, garantindo que todos os participantes tenham acesso ao que precisam para treinar de forma segura e eficaz.

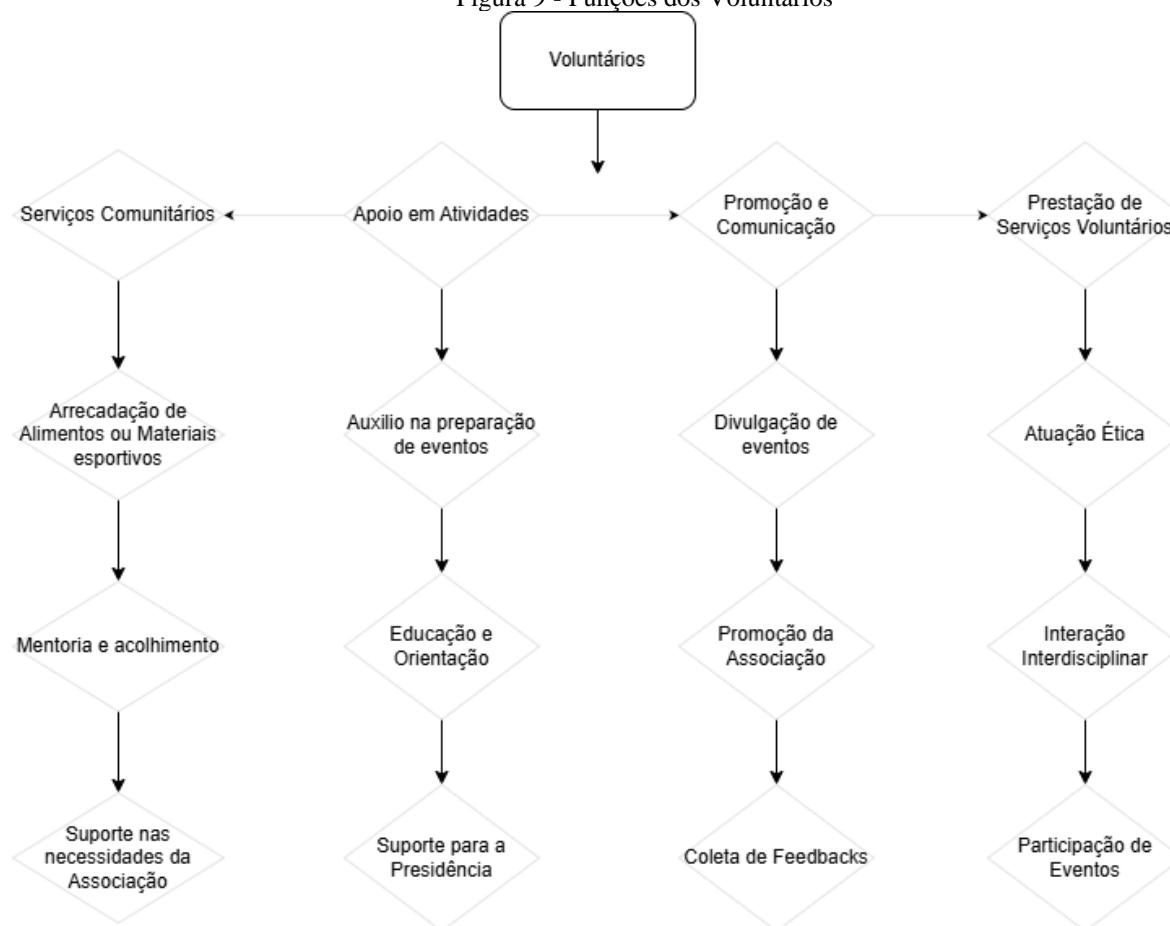
É importante a coordenação de eventos de atletismo, como competições internas, festivais esportivos e encontros entre projetos similares. Eles organizam todos os detalhes, desde a logística de transporte até o cronograma das provas, promovendo momentos de integração e aprendizado para as crianças.

Para atrair novos participantes, os profissionais também realizam palestras em escolas e outras instituições da comunidade, apresentando o projeto, seus benefícios e o impacto do esporte na vida das crianças. Essas ações de divulgação ajudam a ampliar o alcance do projeto, fortalecendo sua base de participantes e consolidando sua presença na comunidade local. Com essas responsabilidades, os organizadores de logística desempenham um papel essencial para que o projeto funcione de maneira fluida e atenda ao seu objetivo de transformar vidas por meio do esporte.

Os profissionais voluntários atuarão de maneira estratégica e colaborativa em suas funções dentro do projeto de atletismo, contribuindo para o fortalecimento da associação e o impacto positivo na comunidade. Fazendo serviços comunitários, eles organizarão atividades que promovam a inclusão e incentivem a prática esportiva, como treinos abertos, oficinas práticas e eventos que aproximem o atletismo de públicos diversos, incluindo crianças, jovens e pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Na arrecadação de alimentos ou materiais esportivos, os voluntários terão o papel de promover campanhas, coordenar doações e mobilizar parcerias com empresas ou instituições locais, garantindo recursos para apoiar os atletas e as ações do projeto.

Figura 9 - Funções dos Voluntários



Fonte: Elaborado pelo autor

Na área de mentoria e acolhimento, os profissionais oferecerão suporte direto aos novos membros da associação, auxiliando na adaptação ao ambiente, fornecendo orientações iniciais e motivando-os a perseguirem seus objetivos no esporte.

No suporte às necessidades da associação, os voluntários estarão disponíveis para atender demandas administrativas, colaborar na organização de eventos, cuidar da manutenção de equipamentos e auxiliar em tarefas gerais que garantam o bom funcionamento do projeto, sempre agindo de forma ética e alinhada aos valores da instituição.

Os profissionais voluntários vão estar presentes na execução das atividades e no sucesso do projeto, contribuindo de forma prática e estratégica em diferentes frentes. No que diz respeito ao apoio em atividades, esses voluntários estarão diretamente envolvidos na organização e supervisão de treinos, auxiliando atletas durante exercícios técnicos, acompanhando a evolução individual e garantindo que todos os participantes tenham acesso ao suporte necessário.

Atuarão no auxílio na preparação de eventos, assumindo funções como montagem e desmontagem de estruturas, coordenação de inscrições, logística de materiais e apoio durante

as competições, sempre garantindo que os eventos ocorram de maneira eficiente e bem organizada.

Na área de educação e orientação, os voluntários contribuem promovendo palestras e momentos de troca de conhecimento, abordando temas relevantes para o desenvolvimento esportivo, como técnicas de corrida, saúde e bem-estar, e estratégias de treinamento.

Também vão dar suporte à presidência, eles estarão disponíveis para auxiliar na execução de tarefas administrativas, na elaboração de relatórios, no gerenciamento de agendas e na comunicação com parceiros e associados, fortalecendo a estrutura organizacional do projeto e garantindo que todas as iniciativas estejam alinhadas aos objetivos da associação, os voluntários serão peças-chave para o sucesso e a continuidade da associação e do projeto.

Os voluntários terão um papel importante também no fortalecimento da visibilidade e da reputação do projeto de atletismo, atuando em várias frentes relacionadas à comunicação e promoção do nome da associação. No aspecto da promoção e comunicação, eles se dedicarão a criar conteúdos atrativos para as redes sociais, desenvolver materiais de divulgação e interagir com a comunidade, fortalecendo o engajamento e atraindo novos participantes.

Na divulgação de eventos, os voluntários serão responsáveis por planejar estratégias de alcance, compartilhar informações em plataformas digitais e físicas, e mobilizar a participação de atletas, parceiros e público em geral, garantindo o sucesso das iniciativas promovidas pela associação.

Na promoção da associação, os voluntários trabalharão para reforçar a imagem institucional, destacando suas ações e conquistas, buscando parcerias e mostrando à comunidade a importância do projeto como ferramenta de inclusão e desenvolvimento esportivo.

Na coleta de feedbacks, esses profissionais serão encarregados de ouvir os participantes, identificar pontos de melhoria e relatar as percepções ao time de gestão, contribuindo para o aprimoramento contínuo das atividades e eventos.

Os profissionais voluntários do projeto desempenham funções essenciais e estratégicas, oferecendo serviços especializados que promovam o bem-estar físico e mental, além de contribuir diretamente para a evolução dos atletas em seus objetivos. Na prestação de serviços voluntários, os nutricionistas serão responsáveis por criar planos alimentares personalizados, adaptados às necessidades individuais de cada atleta, promovendo a energia e a recuperação adequadas para o treinamento e competições. Além disso, conduzirão palestras e aulas educativas sobre nutrição esportiva, ajudando os participantes a entenderem a importância da

alimentação balanceada e estratégias como hidratação, suplementação e *carbo-loading* em competições.

Os psicólogos, vão estar no suporte emocional e mental, oferecendo atendimentos individuais para lidar com pressões psicológicas, estresse, ansiedade e outros desafios comuns no esporte. Também aplicarão técnicas de motivação, foco, resiliência e autoconfiança, preparando os atletas para superarem barreiras e alcançarem o melhor desempenho em todas as etapas do projeto.

Já os fisioterapeutas terão a responsabilidade de atuar preventivamente na saúde física dos participantes, realizando avaliações biomecânicas para identificar e corrigir desequilíbrios musculares ou padrões inadequados de movimento, além de desenvolver protocolos de reabilitação para tratar lesões e promover uma recuperação segura e eficiente.

Os professores de Educação Física coordenarão os treinos de forma estruturada, aplicando avaliações físicas que auxiliem no monitoramento da evolução dos atletas, além de elaborar programas personalizados que respeitem as limitações individuais e impulsionem a performance esportiva, sempre garantindo segurança e eficiência.

Esses profissionais realizarão todas as suas atividades com uma postura de atuação ética, respeitando os valores e princípios do projeto, afirmando que suas ações estejam alinhadas às necessidades dos atletas e às regulamentações de suas áreas de atuação. O respeito às individualidades será uma prioridade, garantindo um ambiente de trabalho baseado na confiança, no compromisso e na responsabilidade.

A interação interdisciplinar será uma marca do projeto, promovendo a integração de diferentes saberes e abordagens para oferecer aos participantes um atendimento holístico, que compreenda as dimensões física, mental e social. Permitindo que os atletas recebam orientações completas e coordenadas, maximizando os resultados de seu esforço.

A participação em eventos também será uma das principais frentes de atuação desses voluntários. Eles estarão presentes em competições, oferecendo suporte técnico e estratégico aos atletas, além de participar na organização e condução de atividades comunitárias que aproximem a associação da população local. Também poderão liderar ações educativas que promovam o atletismo como ferramenta de inclusão e desenvolvimento.

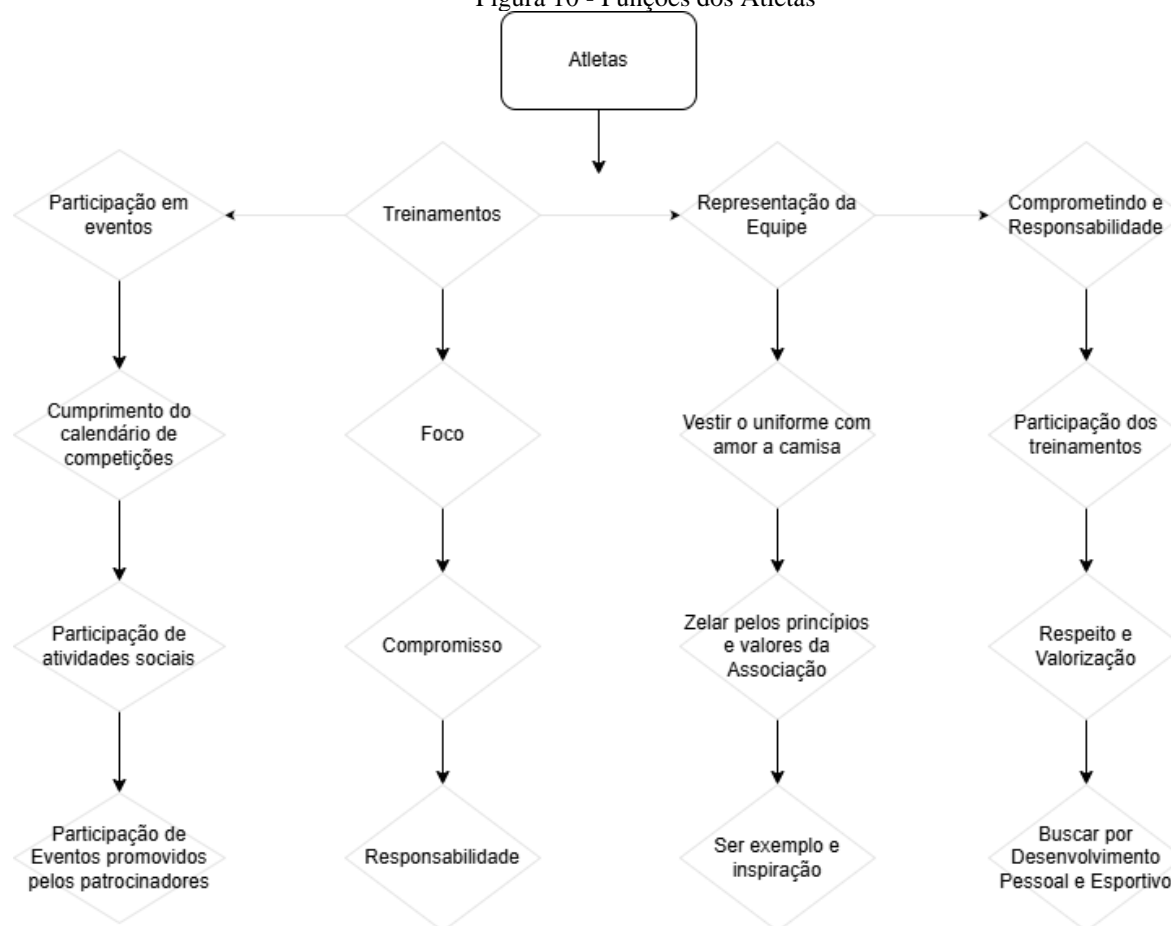
Com essa atuação ampla, ética e dedicada, os profissionais voluntários desempenham um papel único para o sucesso do projeto, ajudando a garantir não apenas a sustentabilidade das iniciativas, mas também a transformação positiva na vida dos atletas e na comunidade em que estão inseridos.

É importante destacar que os próprios atletas também têm grande participação e responsabilidade dentro da associação, por mais que o projeto seja para eles, também vão ter algumas responsabilidades. Sua atuação vai além da prática esportiva, englobando funções que contribuem para o fortalecimento da equipe, o crescimento da instituição e o impacto positivo na comunidade. A seguir, estão detalhadas na Figura 10 as principais funções desempenhadas pelos atletas no projeto.

Os atletas vão fazer um papel central no projeto, assumindo responsabilidades que vão além da prática esportiva e contribuindo ativamente para o crescimento e a visibilidade da associação. Na participação em eventos, eles representarão a instituição com dedicação, profissionalismo e espírito esportivo, reforçando os valores e objetivos do projeto em cada ocasião. Seja em competições esportivas, encontros comunitários ou ações promocionais, os atletas atuarão como embaixadores da associação, demonstrando suas habilidades, compromisso e o impacto positivo do projeto em suas vidas e na comunidade.

O cumprimento do calendário de competições será outra responsabilidade essencial, exigindo disciplina e organização por parte dos atletas. Eles estarão comprometidos a participar das provas e eventos planejados pela equipe técnica, respeitando os cronogramas e diretrizes estabelecidos. A participação contribuirá para os objetivos esportivos individuais, como também fortalecerá a reputação da associação em competições regionais, nacionais e, potencialmente, internacionais. O esforço para alcançar resultados positivos nas provas será acompanhado de uma conduta ética e respeitosa, refletindo os princípios da entidade em cada performance.

Figura 10 - Funções dos Atletas



Fonte: Elaborado pelo autor

Os atletas estarão envolvidos ativamente em atividades sociais, cumprindo um papel de inspiração e integração. Por meio de ações como palestras, oficinas ou campanhas comunitárias, eles usarão suas histórias de superação e determinação para motivar outras pessoas, especialmente jovens, a se engajarem no esporte e buscarem um estilo de vida saudável. Essa presença nas atividades sociais reforça o caráter inclusivo e transformador do projeto, ajudando a criar laços mais fortes entre a associação e a comunidade.

A participação em eventos promovidos pelos patrocinadores também será uma das funções fundamentais dos atletas. Eles atuarão como representantes diretos da parceria entre a associação e seus apoiadores, demonstrando gratidão pelo suporte oferecido e ajudando a fortalecer essas relações estratégicas. Nos eventos organizados pelos patrocinadores, os atletas marcarão presença com entusiasmo, participando de ações promocionais, demonstrações e campanhas que ajudem a aumentar a visibilidade tanto da associação quanto das marcas parceiras. Essa colaboração será importante para a sustentabilidade do projeto e para a expansão de suas atividades futuras.

Os atletas também vão assumir funções que vão além de sua presença nas competições, começando pela dedicação aos treinamentos. Eles deverão comparecer regularmente às sessões organizadas, seguindo as orientações dos treinadores e buscando continuamente aprimorar suas habilidades físicas e técnicas. Esse envolvimento nos treinos será a base para o progresso esportivo, exigindo disciplina e esforço consistente. O foco será indispensável para alcançar os objetivos traçados, tanto individuais quanto coletivos. Os atletas serão incentivados a manter uma mentalidade direcionada ao desenvolvimento pessoal, superando desafios e utilizando estratégias que os ajudem a crescer no esporte, enquanto contribuem para o sucesso do projeto como um todo.

O compromisso com o projeto será refletido na postura ética e profissional dos atletas, que deverão cumprir seus papéis com seriedade e dedicação. O comprometimento envolve não apenas a participação em treinos e competições, mas também o alinhamento com os valores da associação e o engajamento nas atividades propostas. A responsabilidade será uma característica fundamental na atuação dos atletas, que precisarão gerir suas ações com maturidade e respeito, tanto no cumprimento de suas obrigações esportivas quanto em sua interação com a equipe, a comunidade e os patrocinadores.

Os atletas vão ser os representantes da equipe, agindo com dedicação e orgulho ao carregar o nome da associação em suas jornadas esportivas e comunitárias. Na representação da equipe, eles serão a face do projeto, competindo com determinação e mantendo uma postura ética e respeitosa em todas as ocasiões. Ao vestir o uniforme com amor à camisa, os atletas demonstrarão seu comprometimento com a associação, honrando sua história, valores e a confiança depositada neles.

Zelar pelos princípios e valores da associação será uma responsabilidade constante, o que exige dos atletas respeito às diretrizes internas, mas também comportamentos exemplares dentro e fora do ambiente esportivo. Eles atuarão como porta-vozes dos ideais do projeto, promovendo a ética, a inclusão e a dedicação como pilares do atletismo e da vida.

Os atletas terão a missão de ser exemplo e inspiração para outros membros da associação e para a comunidade. Suas histórias de superação, disciplina e esforço serão referências que motivarão jovens e adultos a se engajarem no esporte e a buscarem seus próprios caminhos de desenvolvimento pessoal e social.

Os atletas vão assumindo suas funções com comprometimento e responsabilidade, elementos que são importantes para a construção de uma equipe e alinhada aos objetivos da associação. Esse comprometimento se refletirá na pontualidade, na seriedade com que encaram as orientações recebidas e no cumprimento de suas obrigações dentro e fora das pistas. A

participação nos treinamentos é indispensável, pois é nos treinos que os atletas desenvolverão suas habilidades, seguirão as estratégias definidas pelos treinadores e prepararão o corpo e a mente para enfrentar desafios esportivos com excelência.

Os atletas demonstrarão respeito e valorização pelos profissionais que os orientam, reconhecendo a importância de cada integrante da equipe técnica e voluntária no suporte ao seu desenvolvimento. A relação de respeito e colaboração fortalecerá o ambiente da associação e contribuirá para o trabalho integrado e harmônico de todos os envolvidos.

Também os atletas estarão sempre motivados a buscar seu desenvolvimento pessoal e esportivo, aproveitando as oportunidades oferecidas pelo projeto para crescer como indivíduos e como atletas. Eles se dedicarão ao aprimoramento físico, técnico e mental, buscando superar seus limites e alcançar suas metas, enquanto se tornam exemplos de determinação e inspiração dentro e fora da comunidade esportiva.

As sugestões relacionadas às atividades de cada cargo visam aprimorar a área de conhecimento de pessoas, melhorando suas atuações e evitando ambiguidade de papéis ou sobrecargas de trabalho, buscando assim um desempenho na tarefa mais aprimorado, o que tende a potencializar as demais atividades e áreas do conhecimento, que ao adicionar com as demais sugestões apontadas na proposta de gerenciamento visam criar um ambiente favorável para a associação otimizar seus resultados.

O projeto de atletismo é concebido com o objetivo de oferecer aos atletas um ambiente favorável para seu crescimento desportivo, pessoal e social, fornecendo suporte técnico, estrutural e humano para que alcancem todo o seu potencial. Contudo, esse desenvolvimento só é possível por meio de uma parceria mútua, onde os atletas também assumem seu papel de forma ativa e comprometida. Agindo com responsabilidade, dedicando-se aos treinamentos, honrando os valores da associação e participando ativamente das ações e eventos propostos. O sucesso do projeto depende da postura ética e colaborativa dos atletas, garantindo que os objetivos individuais e coletivos sejam alcançados e que o impacto positivo do projeto se estenda para toda a comunidade.

As propostas elaboradas têm como objetivo otimizar o fluxo das atividades e garantir que o projeto de atletismo opere de forma ainda mais eficiente. Ao estruturar um modelo de gerenciamento mais organizado e alinhado com os objetivos estratégicos, as propostas visam criar um ambiente que favoreça o desenvolvimento dos atletas, buscando com que eles tenham acesso às melhores condições de treinamento, suporte técnico e oportunidades de crescimento.

As novas propostas reforçam a importância da participação ativa e do comprometimento de todos os envolvidos, fortalecendo o espírito de cooperação entre os atletas, equipe técnica e

voluntários. As melhorias buscam facilitar o dia a dia da associação, e criar uma base que promova a sustentabilidade do projeto e permita que ele continue gerando impactos positivos tanto para os atletas quanto para a comunidade. Além disso, fica evidente que os pressupostos do PMBOK são aplicáveis no contexto do terceiro setor, sendo uma ferramenta útil para formalização, estruturação e aprimoramento do gerenciamento de projetos.

## 5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo a elaboração de uma proposta de gerenciamento para um projeto social de atletismo voltado para crianças, desenvolvido por uma organização do terceiro setor localizada na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A proposta foi estruturada com base nas diretrizes do PMBOK (7ª Edição), um guia de boas práticas amplamente reconhecido no gerenciamento de projetos. A pesquisa foi conduzida inicialmente por um levantamento teórico sobre o gerenciamento de projetos no terceiro setor, seguindo de uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso, no qual foram coletados dados a partir de entrevistas, documentos e observações diretamente no ambiente de implementação e execução do projeto.

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, foi necessário primeiramente compreender as práticas e processos já em uso no projeto de atletismo em questão. Através da análise de escopo, custos, pessoas e cronogramas, foram observados diversos aspectos da gestão da associação e seu impacto no andamento das atividades. A partir desse levantamento, identificou-se que a associação, em grande parte, segue práticas eficientes, porém com limitações estruturais que poderiam ser superadas com a aplicação de práticas formais de gerenciamento de projetos. Por exemplo, a estrutura financeira do projeto é bastante controlada, com orçamentos detalhados para a compra de materiais e artigos esportivos, e um processo contínuo de levantamento manual de itens adquiridos. Essa forma de controle é positiva, pois garante que os recursos são utilizados conforme o planejado, evitando desperdícios e garantindo a transparência necessária, tanto para os patrocinadores quanto para as autoridades públicas.

O gerenciamento de recursos humanos também se apresenta com pontos fortes, como a contratação de professores de educação física locais, buscando um alinhamento mais próximo com as necessidades da comunidade. No entanto, observa-se que há uma grande dependência de voluntários, o que gera uma limitação no controle de qualidade das atividades oferecidas, pois muitos desses profissionais não têm uma relação formal com a organização. A gestão de comunicação, por sua vez, se destaca pela utilização de ferramentas como o WhatsApp, o que facilita a troca de informações entre todos os envolvidos, seja a comissão técnica, os atletas, ou os patrocinadores.

Com o intuito de avaliar o estágio do projeto e as suas áreas de melhoria, foi realizada uma análise da maturidade do projeto, utilizando um gráfico de maturidade adaptado para as práticas observadas.

Os resultados mostraram que algumas áreas do projeto estão mais maduras e estruturadas, como a gestão de custos e a gestão da comunicação, que são tratadas de forma sistemática e bem estruturada. A gestão de recursos humanos, por sua vez, apresentou um nível de maturidade mais baixo, uma vez que a organização depende de voluntários sem vínculo formal, o que pode acarretar problemas de continuidade e engajamento. A gestão de riscos, embora presente em algumas discussões informais dentro da equipe, carece de um sistema mais estruturado e formal para antecipação e mitigação de riscos, o que poderia ser prejudicial, especialmente no que se refere à continuidade do projeto após o término do financiamento.

A análise foi importante para identificar as áreas em que o projeto se destaca, mas também aquelas que exigem melhorias urgentes para garantir sua continuidade e sucesso. As áreas mais maduras representam processos que estão sendo realizados de maneira eficiente, mas com grande dependência de métodos manuais e informais. Já as áreas com maior necessidade de melhorias indicam a falta de uma estrutura formalizada de gerenciamento, o que pode prejudicar o progresso a longo prazo, caso não sejam implementadas mudanças.

Com base nas práticas observadas e na análise de maturidade, foram formuladas sugestões para aprimorar o gerenciamento do projeto. A primeira e mais importante sugestão é a implementação de um sistema de *compliance* e monitoramento. A falta de uma equipe formalmente dedicada ao monitoramento das atividades do projeto deixa a organização vulnerável a falhas de execução e a riscos financeiros, como o uso inadequado de recursos. Além disso, um sistema de *compliance* ajudaria a formalizar os processos e garantir que os profissionais cumpram seus papéis de forma mais eficaz.

A segunda sugestão refere-se à formalização da gestão de recursos humanos, com a contratação de profissionais qualificados, preferencialmente com vínculos formais com a associação. Isso garantiria uma maior continuidade nas atividades e maior comprometimento por parte dos envolvidos, ao mesmo tempo em que proporciona uma melhoria no planejamento e execução dos treinos e competições. A implementação de processos seletivos claros e bem definidos, bem como a oferta de treinamento para os profissionais contratados, pode garantir que o projeto tenha o suporte necessário para crescer de forma sustentável.

Além disso, foi sugerido o fortalecimento da gestão de riscos por meio da criação de um plano de riscos formalizado, com estratégias para mitigação de possíveis problemas financeiros, logísticos e de recursos humanos. Um sistema de monitoramento constante, por meio de auditorias e relatórios de progresso, garantiria que os riscos sejam identificados e tratados de maneira adequada.

A partir das sugestões apresentadas, foi estruturada uma proposta de gerenciamento para o projeto de atletismo para crianças analisado, com base nos pressupostos do PMBOK, contendo as práticas e ações para cada área do conhecimento e relacionadas aos processos de gerenciamento de projetos. A fim de complementar as sugestões, principalmente relacionadas a área de conhecimento de pessoas, foi detalhada a estruturação das atividades a serem desempenhadas por cada cargo a fim de formalizar e garantir o amadurecimento desta área do projeto.

A proposta de gerenciamento elaborada neste estudo foi fundamentada nas áreas de conhecimento do PMBOK, que oferece uma abordagem sistemática e estruturada para o gerenciamento de projetos. As áreas de gestão de custos, gestão de tempo, gestão de recursos humanos, gestão de comunicação e gestão de riscos foram as que mais se beneficiaram com a aplicação dessas práticas. Através da aplicação do PMBOK, foi possível desenvolver uma proposta de gestão que integra e formaliza essas áreas, promovendo uma gestão mais eficiente, transparente e controlada do projeto.

A utilização do PMBOK, embora um guia geralmente associado a projetos corporativos, mostrou-se extremamente útil também no contexto do terceiro setor. As práticas e processos sugeridos pelo PMBOK, como a definição de escopo, o controle de cronograma e o gerenciamento de riscos, podem ser aplicados para garantir que projetos sociais, como o de atletismo, conforme projeto analisado, alcancem seus objetivos de forma mais eficaz e com maior impacto social. A sistematização dos processos proposta pelo PMBOK ajuda a superar as limitações do projeto, tornando a gestão mais robusta e menos vulnerável a falhas ou improvisações.

A principal limitação deste estudo foi a restrição da pesquisa a um único projeto social de atletismo, o que impediu a realização de comparações com outros tipos de projetos sociais ou a avaliação de diferentes modelos de gerenciamento de projetos. Além disso, a pesquisa se baseou em dados qualitativos, o que, embora tenha permitido uma análise aprofundada do caso, pode não capturar todas as nuances ou fatores contextuais presentes em outros projetos. Para futuras pesquisas, sugere-se realizar estudos comparativos entre diferentes metodologias de gerenciamento de projetos, como o PRINCE2 ou o Ágil, a fim de analisar qual modelo seria mais adequado para o gerenciamento de projetos no terceiro setor, considerando as características e desafios específicos dessa área.

Sugere-se ainda expandir a análise para incluir a avaliação do impacto das práticas de gerenciamento na eficácia dos projetos sociais. Um estudo mais amplo poderia avaliar se a adoção do PMBOK, ou outro modelo de gestão, resulta em um aumento real no alcance dos

objetivos do projeto e na satisfação dos beneficiários, no caso, as crianças envolvidas no programa de atletismo.

A implementação de um modelo de gerenciamento de projetos baseado no PMBOK no terceiro setor implica custos iniciais relacionados à capacitação da equipe e à formalização de processos. No entanto, esses custos podem ser justificáveis quando se considera os benefícios a longo prazo, como a maior eficiência no uso dos recursos financeiros, a melhoria na execução das atividades, a minimização de riscos e a maximização do impacto social. A análise de custo-benefício se mostra como uma oportunidade de pesquisa a fim de verificar se a aplicação do PMBOK traz um retorno positivo ao proporcionar uma gestão mais organizada e eficiente, o que, por sua vez, facilita a continuidade do projeto e garante que os recursos sejam alocados de maneira mais eficaz.

A adoção de um modelo de gerenciamento de projetos baseado no PMBOK pode representar um passo importante para a melhoria da gestão de projetos sociais no terceiro setor. O desenvolvimento de práticas formais de gerenciamento pode não apenas otimizar os resultados dos projetos, mas também aumentar a transparência e a confiança dos patrocinadores, colaboradores e beneficiários, garantindo, assim, a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo dos projetos.

A realização deste trabalho foi fundamental para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional, proporcionando uma visão prática e aprofundada sobre a gestão de projetos no terceiro setor. A partir da elaboração de uma proposta baseada no PMBOK (7ª Edição), pude compreender a aplicabilidade de ferramentas e conceitos de gerenciamento de projetos em contextos sociais e esportivos, ampliando minha capacidade de análise crítica e sistemática.

O estudo permitiu aprimorar minhas habilidades em pesquisa qualitativa, mas também desenvolver competências práticas, como a análise de dados, a identificação de pontos fortes e fracos em processos de gestão e a formulação de soluções estratégicas. Ao explorar as áreas de escopo, custo, pessoas, comunicação e riscos, tive a oportunidade de entender de forma mais ampla os desafios enfrentados por organizações do terceiro setor e como superá-los por meio da profissionalização da gestão.

Além disso, o trabalho reforçou minha percepção sobre a importância da gestão eficiente em projetos sociais, especialmente no que diz respeito à transparência e ao impacto direto sobre os beneficiários. O desenvolvimento da proposta de gerenciamento para o projeto de atletismo contribuiu para consolidar meu compromisso com a transformação social, destacando como iniciativas bem gerenciadas podem promover mudanças significativas na vida de crianças e adolescentes.

Este trabalho também ampliou a perspectiva do aluno sobre o papel do terceiro setor na sociedade, mostrando que, com práticas estruturadas de gerenciamento, é possível não apenas atingir objetivos específicos, mas também inspirar confiança em patrocinadores e parceiros, garantindo a sustentabilidade dos projetos a longo prazo. Esse aprendizado será levado adiante na minha carreira, fortalecendo minha atuação em projetos futuros.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Agripa F. **Metodologia científica: princípios e fundamentos**. Editora Blucher, 2021. E-book. ISBN 9786555062236. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555062236/>. Acesso em: 17 jun. 2024.

ALTIERI, Diego; TENÓRIO, Fernando G. **Gestão e economia solidária. (Coleção Gestão e desenvolvimento)**. Ijuí: Editora Unijuí, 2023. E-book. ISBN 9788541903639. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788541903639/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

ALVES, Aline; BONHO, Fabiana T. **Contabilidade do terceiro setor**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595028593. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595028593/>. Acesso em: 01 abr. 2024.

ANDRADE, Renato Almeida de; VELOSO, Renato dos S. **Serviço Social Gestão e Terceiro Setor – Dilemas nas políticas sociais**. Editora Saraiva, 2015. E-book. ISBN 9788502635364. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502635364/>. Acesso em: 24 abr. 2024.

ANTUNES, Mateus D. **Esporte e atividade física no contexto da saúde coletiva**. Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9786553560284. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553560284/>. Acesso em: 02 mai. 2024.

ARROYO, J. Desenvolvimento, natureza e cultura: economia criativa e economia solidária. **Colóquio Celso Furtado sobre cultura e desenvolvimento**, v. 4, 2013.

BERGER, Jonah. **O Poder da Influência**. Editora Alta Books, 2019. E-book. ISBN 9786555200607. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555200607/>. Acesso em: 15 abr. 2024.

CABRAL, Eloisa Helena de S. **Terceiro setor: gestão e controle social**. Editora Saraiva, 2015. E-book. ISBN 9788502626638. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502626638/>. Acesso em: 01 abr. 2024.

CAMARGO, Marta. **Gerenciamento de Projetos**. Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788595153332. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595153332/>. Acesso em: 04 mai. 2024.

CARVALHO, Marly M. **Fundamentos em Gestão de Projetos - Construindo Competências para Gerenciar Projetos**. Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597018950. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018950/>. Acesso em: 04 mai. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. Editora Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502088825. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088825/>. Acesso em: 15 abr. 2024.

DUARTE, Simone V.; FURTADO, Maria Sueli V. **Trabalho de conclusão de curso (TCC) em ciências sociais aplicadas**. SRV Editora LTDA, 2014. E-book. ISBN 9788502230323. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502230323/>. Acesso em: 17 jun. 2024.

ESEQUIEL, Mario Leandro C. **Gestão Eficiente de Escritórios de Advocacia**. Saint Paul Publishing (Brazil), 2013. E-book. ISBN 9788580041248. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580041248/>. Acesso em: 09 abr. 2024.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. SRV Editora LTDA, 2017. E-book. ISBN 9788502636552. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636552/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

Falconer, A. P. (1999). A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. **Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo**. <https://doi.org/10.11606/D.12.1999.tde-01072021-161110>

GALATTI, Larissa Rafaela et al. *Esporte e Clube Sócio-esportivo: percurso, contextos e perspectivas a partir de estudo de caso em clube esportivo espanhol*. **Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2010**. <https://repositorio.unicamp.br/Busca/Download?codigoArquivo=470539&tipoMidia=0>  
GALATTI. Acesso em: 01 abr. 2024.

GIACON, Fabiana P.; FONTES, Ketilin M.; GRAZZIA, Antônio R. **Metodologia científica e gestão de projetos**. (Série eixos). SRV Editora LTDA, 2017. E-book. ISBN 9788536531526. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536531526/>. Acesso em: 21 jun. 2024.

GOLDSCHMIDT, Andrea; ROCHA, Thelma V.; CARDOSO, Roberta de C.; et al. **Gestão dos Stakeholders - Como Gerenciar o Relacionamento e a Comunicação Entre a Empresa e seus públicos de interesse**. Editora Saraiva, 2010. E-book. ISBN 9788502117181. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502117181/>. Acesso em: 24 abr. 2024.

JUCA JUNIOR, Antonio da Silva. *Gestão de projetos em empresas de base tecnológica desenvolvedoras de software: análise do nível de maturidade e aplicabilidade de escritórios de projetos*. 2005. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Escola de Engenharia de São Carlos**, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005. Orientador: Prof. Dr. Daniel Capaldo Amaral.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de projetos**. Editora Blucher, 2011. E-book. ISBN 9788521208426. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521208426/>. Acesso em: 24 abr. 2024.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 17 jun. 2024.

LARSON, Erik W.; GRAY, Clifford F. **Gerenciamento de projetos**. Grupo A, 2016. E-book. ISBN 9788580555677. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555677/>. Acesso em: 04 mai. 2024.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina S. **Metodologia científica**. Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 17 jun. 2024.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 11 abr. 2024.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de Caso : Uma Estratégia de Pesquisa**, 2ª edição. Grupo GEN, 2008. E-book. ISBN 9788522466061. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466061/>. Acesso em: 20 jun. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MELLO, Flaviana A de; LIMA, Andreia da S.; MARTINS, Silvia S.; et al. **Gestão em Serviço Social**. Grupo A, 2020. E-book. ISBN 9786556900285. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556900285/>. Acesso em: 22 jun. 2024.

MERLO, Geovane Moraes; BOSI, Mirela Guedes. Grau de maturidade em gestão de projetos em empresas de desenvolvimento de software. **Brazilian Journal of Production Engineering**, São Mateus, Espírito Santo, Brazil, v. 10, n. 2, p. 117–131, 2024. DOI: 10.47456/bjpe.v10i2.42732. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/42732>. Acesso em: 6 out. 2024.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**, 3ª edição. Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 978-85-970-0359-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Grupo GEN, 1999. E-book. ISBN 9786559770236. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770236/>. Acesso em: 16 abr. 2024.

MOLINARI, Leonardo da Matta R. **Gestão de Projetos - Teoria, Técnicas e Práticas**. SRV Editora LTDA, 2010. E-book. ISBN 9788536517827. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517827/>. Acesso em: 04 mai. 2024.

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

NETO, Alexandre A. **Finanças Corporativas e Valor**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597026184. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026184/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

OLIVEIRA, Luana Y M.; OLIVEIRA, Pablo R B.; SAWITZKI, Roberta; et al. **Gestão de pessoas**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595023901. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023901/>. Acesso em: 09 abr. 2024.

PALMA, Deborah D.; JUNIOR, Lafaiete L. de O.; ROMÃO, Mariluce F.; et al. **Gestão do Esporte e Lazer**. Grupo A, 2021. E-book. ISBN 9786556902432. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556902432/>. Acesso em: 02 mai. 2024.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. **Guia PMBOK**. Sétima edição – EUA, Project Management Institute. 2021.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **Fundamentos de gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788502204348. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502204348/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

RUWER, Léia M E.; REIS, Zaida C. **Estratégias organizacionais**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595026650. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026650/>. Acesso em: 09 abr. 2024.

SALIM, Cesar. **Implantando Uma Empresa**. Grupo GEN, 2010. E-book. ISBN 9788595158160. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595158160/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P B. **Metodologia de pesquisa**. Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D. **Economia**. Grupo A, 2009. E-book. ISBN 9788580551051. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580551051/>. Acesso em: 16 abr. 2024.

SANTOS, Aline Alves dos; SILVA, Fabiane Padilha da; BARRETO, Jeanine dos S.; et al. **Gestão de custos**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595026766. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026766/>. Acesso em: 06 mai. 2024.

SILVA, Vailton Alves et al. **A importância do treinamento profissional e da capacitação de pessoas nas empresas: um estudo de caso**. Monografia. Curso de Especialização em Gestão de Instituição Federal de Educação Superior. Universidade Federal de Minas Gerais. 2019. <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/35803/3/VAILTON%20%20UFMG%20%20FINA%20L.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2024.

Silveira, Cláudia Regina **Metodologia da pesquisa**. 2. ed. Rev. e Atual. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011. 120 p. <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/206318/2/Pos%20Ciencias%20-%20Metodologia%20da%20Pesquisa%20-%20MIOLO.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2024.

SLOMSKI, Valmor. **Contabilidade do terceiro setor: uma abordagem operacional: aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas**. Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522480166. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522480166/>. Acesso em: 01 mai. 2024.

STEWART, Charles J.; CASH, William B. **Técnicas de entrevista**. Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788580555042. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555042/>. Acesso em: 21 jun. 2024.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa ação**. 18 ed. São Paulo: Cortez, 2015. Cap. 2. <https://marcosfabionuva.com/wp-content/uploads/2018/08/7-metodologia-da-pesquisa-ac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2024.

TORRES, Luis F. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788595155534. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155534/>. Acesso em: 09 abr. 2024.

TRIVIÑOS, Augusto. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. ISBN 8522402736. (página 138). [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod\\_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em\\_Ciencias-Sociais.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf) Acesso em: 20 jun. 2024.

XAVIER, Carlos Magno da S. **Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto**. SRV Editora LTDA, 2018. E-book. ISBN 9788553131204. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131204/>. Acesso em: 23 jun. 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 21 jun. 2024.

ZENONE, Luiz C. **Marketing social**. Cengage Learning Brasil, 2006. E-book. ISBN 9788522128617. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522128617/>. Acesso em: 16 abr. 2024.