

A aplicação de ferramentas ágeis no contexto das organizações sociais: um estudo de caso que propõe uma nova abordagem de projetos para o terceiro setor

The application of agile tools in the context of social organizations: a case study proposing a new approach to projects for the third sector

PRADO, Livia Cândida Silveira; MBA; Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza - CEETEPS, licaprado.silveira@gmail.com

RIBEIRO, Rosinei Batista; Doutor; Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza - CEETEPS, rosinei1971@gmail.com

SIMÕES, Eliane Antonio, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
- CEETEPS, eliane@iqeduc.com.br

O presente trabalho teve por objetivo propor a aplicação das metodologias de gestão de projetos ágeis, buscando-se uma integração de ferramentas que se adequem ao contexto de organizações sociais do terceiro setor, de modo a proporcionar maior eficiência, inovação e dinamismo. Inicialmente, procurou-se explorar as metodologias ágeis Lean, Scrum e Design *Sprint*, e realizar uma breve contextualização sobre o terceiro setor e os seus desafios. Como estudo de caso, apresentou-se o Centro de Estudo e Memória da Juventude – CEMJ. O método adotado foi pesquisa de abordagem qualitativa com objetivo exploratório realizada por meio do método de estudo de caso. Como resultado esperado buscou-se elaborar uma proposta de integração das ferramentas, altamente adaptável às organizações sociais e de fácil aplicação.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Scrum. Kanban. Design *Sprint*. Lean. Programa 5s. Organizações sociais.

The present work aimed to propose the application of agile methodologies, seeking the integration of tools that are appropriate to the context of social organizations of the third sector, to provide greater efficiency, innovation, and dynamism. Initially, we sought to explore the agile Lean, Scrum, and Design Sprint methodologies, and to make a brief contextualization of the third sector and its challenges. As a case study, the Center for The Study and Memory of Youth (CEMJ) was presented. The method adopted was qualitative research with an exploratory objective carried out through the case study method. As an expected result, we sought to develop a proposal for the integration of tools, highly adaptable to social organizations and easy to apply.

Keywords: Project Management. Scrum. Kanban. Sprint Design. Lean. 5s program. Social organizations.

Kommentar [RBR1]: Teve

1 Introdução

As organizações realizam projetos para alcançar objetivos específicos em determinados espaços de tempo e utilizam-se de atividades de controle para obter um desempenho esperado. Essas atividades, por sua vez, foram sistematizadas, originando as metodologias de gestão de projetos, classificadas em modelos tradicionais e ágeis.

Apesar de ambos os modelos possuírem como finalidade assegurar que as equipes alcancem o escopo do projeto utilizando de maneira eficiente seus recursos, existem mudanças significativas para realização destas práticas.

Tratando-se especificamente das metodologias ágeis, essas características foram delineadas pelo ambiente no qual se desenvolveram: a indústria de software - um ambiente dinâmico, de rápidas mudanças e alta competitividade, originando aspectos como a ênfase no aprendizado, equipes multidisciplinares e enxutas, estruturas de controle mais simplificadas e foco especial no aspecto humano, como aponta o Manifesto Ágil, redigido em 2001.

Observa-se que essas características encontram grande similaridade com um setor específico da economia que exerce grande importância social, o terceiro setor. Devido ao baixo índice de formalização da força de trabalho e recursos limitados, este setor é bastante escasso de mão de obra especializada em gestão de projetos e é composto por equipes enxutas e multidisciplinares, com grandes volumes de trabalho.

Estes elementos podem ser observados claramente em um estudo recente¹ realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, que demonstrou que 83% das 820 mil organizações sociais registradas no Brasil, não apresentavam vínculos formais de emprego e 7% delas registravam até dois vínculos empregatícios. O mesmo estudo demonstrou ainda, que 66% dos colaboradores não possuíam o nível superior completo e apenas 49% detinham o nível médio completo.

Sob análise desse contexto, buscou-se propor uma importante contribuição da área de inovação para o aumento da eficiência das organizações sociais, por meio da formulação de uma proposta de modelo baseada na integração de ferramentas de gestão de projetos ágeis: Design *Sprint*, Scrum, Lean e Kanban, tendo como base o estudo de caso do Centro de Estudos e Memória da Juventude - CEMJ.

Como objetivos específicos, o trabalho se propôs a estudar as características das metodologias e ferramentas ágeis selecionadas, compreender o contexto que envolve as organizações do terceiro setor, identificar os problemas encontrados na equipe de projetos e, por fim, elaborar um plano de ação em duas etapas: implementação de uma gestão de projetos estruturada e um modelo de gestão de projetos ágeis para um momento posterior.

Como método, adotou-se a pesquisa com abordagem qualitativa (Malhotra, 2006), de objetivo exploratório (Gil, 2010), em decorrência da proposta de adaptação de modelos existentes e metodologias de gestão de projetos ágeis, sendo elas: Kanban, Lean, Design *Sprint* e Scrum, ao contexto das organizações de terceiro setor, tomando-se como base um estudo de caso único para análise e coleta de dados.

O trabalho apresenta pesquisa bibliográfica acerca de ferramentas específicas, buscando angariar insumos para elaboração do modelo híbrido que poderá ser adaptado às organizações configuradas como terceiro setor, levando-se em consideração a semelhança da dinâmica apurada.

¹ Estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA em Abril/2018 e publicado no Mapa das OSC's com base na RAIS de 2015

Dentre as bibliografias consultadas, as principais fontes de pesquisa foram: Fundamentos em Gestão de Projetos - Construindo Competências para Gerenciar Projetos (CARVALHO; RABECHINI JR., 2021) e o Guia PMBOK (6ª edição), buscando estabelecer a importância e a relação entre os modelos de metodologias para gestão de projetos existentes. *Sprint*: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias (KNAPP et al, 2017), Kanban: Essencial Condensado (ANDERSON E CARMICHAEL, 2016) e Project Model Canvas (FINOCCHIO JR., 2013), com a finalidade de estabelecer modelo híbrido para aplicação na organização em duas etapas.

Além destes, utilizou-se como referências publicações e artigos acadêmicos com temas relacionados ao estudo, como base prática da aplicação das metodologias propostas.

Buscou-se ainda, situar o universo das organizações sociais por meio da descrição dos principais fundamentos fazendo uma breve contextualização do terceiro setor e buscando pontuar algumas especificidades observadas que dialogam com as metodologias ágeis.

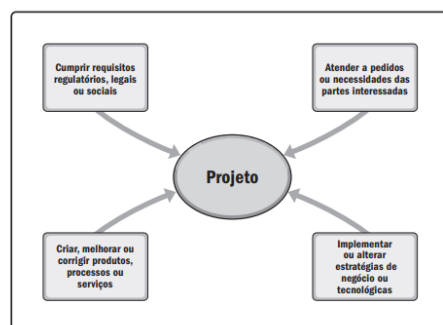
2 Gestão de Projetos

O Project Management Institute (2017) define projeto como um conjunto de atividades temporárias que tem por finalidade criar um produto, serviço ou resultado único. Com início e término delimitados, recursos e escopo definidos, são caracterizados pela natureza única por se tratar de esforço que escapa da rotina e visa atingir um objetivo singular.

Os projetos trazem valor para o negócio e esses benefícios podem ser tangíveis ou intangíveis. Entende-se como valores tangíveis: ativos monetários, capital acionário, serviços públicos, instalações, ferramentas e participação do mercado. Já como elementos intangíveis, entende-se: boa-fé, reconhecimento da marca, benefício público, marcas registradas, alinhamento estratégico e reputação. E, por esta razão os projetos são iniciados como resposta a fatores que atingem a organização, tais quais: requisitos regulatórios, atender demandas dos stakeholders, melhoria de produtos ou implementação de estratégia de negócios. (PMI, 2017)

Independente das características das organizações, com ou sem fins lucrativos, observa-se que os projetos são comuns a todos os modelos e o alcance dos resultados estão relacionados às finalidades, conforme pode-se observar na Figura 1.

Figura 1 – Contexto de Iniciação do Projeto



Fonte: Project Management Institute (2017)

3 Abordagem Lean e Gestão de Projetos



Carvalho e Rabechini Júnior (2021) relatam a importância do Sistema Toyota de Produção (Toyota Production System – TPS) de 1997, para área de gestão de produção, apresentando a lógica da manufatura puxada pelo cliente, just in time.

Um estudo do MIT de 1996 cunhou o termo até hoje aplicado - produção enxuta, tendo constatado que o modelo japonês era centrado no cliente e possuía uma aversão ao desperdício.

Segundo Womach e Jones (1996) (apud Carvalho e Rabechini Júnior, 2021, p. 391) o pensamento Lean alinha, de forma sistemática, sem interrupção e na melhor sequência, as atividades que criam valor resultando em maior eficácia, realizando cada vez mais com cada vez menos e entregando aos clientes o que desejam.

Outro ponto apreendido do estudo foi a busca pela simplicidade e o uso de recursos visuais para gerenciamento expondo desperdícios, desvios, problemas e não conformidades, estimulando uma rápida ação de correção e adaptação.

Quadro 1 – Pensamento Lean: princípios e tipos de desperdício

Princípios	Tipos de desperdício
a. Especificar valor	1. Desperdício de estoques
b. Identificar a cadeia de valor dos produtos e as etapas que geram desperdícios	2. Desperdício de superprodução
c. Fazer com que as etapas que criam valor fluam	3. Desperdício de espera
d. Fazer com que a produção seja puxada pela demanda	4. Desperdício de transporte
e. Gerenciar para buscar perfeição	5. Desperdício de processamento
	6. Desperdício de movimento
	7. Desperdício de produzir defeitos

Fonte – Carvalho e Rabechini Jr. (2021)

Os autores chamam a atenção para as similaridades entre os princípios Lean e ágil, principalmente nos aspectos do foco no valor e no cliente e da ênfase na eficiência e simplicidade, conforme denota-se no quadro 1.

Por esta razão, faz sentido que as metodologias sejam aplicadas conjuntamente e, inclusive, artigos e estudos, propõe que o processo Lean seja a preparação para aplicação de metodologia ágil, que poderá ser operada simultânea e complementarmente.

Uma prática encontrada é chamada de leagile e trata-se da fusão das metodologias que consistem no uso dos princípios Lean e Kanban, com elementos do ciclo Deming ou PDCA, agregando ao repertório de Scrum (CARVALHO; RABECHINI JR., 2021).

3.1 Framework Scrum

O termo de framework foi escolhido pelos seus autores Schwaber e Beedle (2001) por entender que se aproxima de um quadro estrutural ou referencial. De acordo com o Cambridge Dictionary: framework, no sentido de estrutura, “é um sistema de regras, ideias ou crenças que é usado para planejar ou decidir algo”. No sentido de alicerce, framework foi definido como “a estrutura básica que suporta algo como um veículo ou edifício e lhe dá sua forma”.

A definição de Scrum segundo seus autores é um framework adotado para resolver problemas adaptativos complexos, fornecendo produtos eficientes e criativos, com o maior valor agregado possível (SCHWABER; SUTERLAND, 2017).

A partir do entendimento de que o conhecimento vem da experiência, o Scrum adota o método de aprendizado empírico que se estrutura em três pilares: transparência, inspeção e adaptação. Outrossim, os indivíduos envolvidos veem e compreendem o que está acontecendo, podem acompanhar o processo de criação do produto e adaptam-se ao produto ou processo de criação, sucessivamente. (CARVALHO; RABECHINI JR., 2021)

Este processo é organizado por eventos e se apoia em artefatos e regras de funcionamento. É um processo empírico, pautado por passos de desenvolvimento (incrementos), acompanhados da inspeção tanto do produto resultante, quanto e do êxito das práticas de adaptação aos objetivos do produto e aos processos utilizados. Estes artefatos têm a função de manter a transparência do processo para a equipe e buscam inspiração no princípio 10 da gestão ágil: a simplicidade.

Carvalho e Rabechini Jr. (2021) lembram que havendo necessidade de documentação, auditoria e regras contratuais, deverão ser adotados outros tipos de abordagens mais adequados.

Cabe também ressaltar, que o framework possui várias referências com alguma variabilidade no que tange os artefatos. O modelo apresentado no trabalho é de Carvalho e Rabechini Jr. (2021), baseado no modelo original de Schwaber e Sutherland (2016).

3.1.1 Backlog do produto

É um artefato, cujo termo pode ser tratado como trabalho previsto e que deve ser executado. Basicamente é uma lista ou painel visual de tudo que deve ser fundamental no produto em um momento específico do ciclo de vida do projeto.

Ele é comandado pelo dono do produto e contém:

- 1 Conteúdo, disponibilidade e ordem do trabalho a ser realizado;
- 2 Particularidades, funcionalidade, melhorias e correções que deverão ser assimiladas nas próximas versões;
- 3 É a única porta de entrada para todos os registros e requisitos de mudanças.

3.1.2 Sprint

O *sprint* é um ciclo curto e regular, de duração fixa, por meio do qual se divide o projeto. Existe variabilidade na literatura quanto a duração que deverá ter cada *sprint*, mas, geralmente, sua duração é de um mês e cada *sprint* ocorre de acordo com o *backlog* do produto. Dentro de cada *sprint* ocorrem os demais eventos:

- 1 Reuniões de planejamento;
- 2 Reuniões diárias;
- 3 Revisão; e,

Kommentar [RBR2]: Ver a norma quanto as palavras estrangeiras, se colocam em itálico, blz



4 Retrospectiva da *sprint*.

Cada *sprint* tem um objetivo a ser alcançado ao longo dela e, portanto, pode ser vista como um miniprojeto. Entretanto, o dono do produto e a equipe de desenvolvimento podem renegociar o escopo ao longo dela, sem colocar em risco o objetivo ou diminuir as metas de qualidade.

3.1.3 Backlog da *sprint*

É um conjunto de itens do backlog do produto definidos para o *sprint* que retrata a previsão do time de desenvolvimento sobre as funcionalidades acrescentadas ao próximo incremento e o trabalho necessário para a entrega. Trata-se de um plano dinâmico, que será visível, registrado em tempo real, detalhado e que busca deixar claros o desenvolvimento e possíveis mudanças no projeto.

O resultado de um *sprint* é o incremento de funcionalidade e, portanto, o valor agregado daquele ciclo, acrescentado do valor agregado dos ciclos anteriores.

3.2 Equipe Scrum

A equipe é composta por três papéis: Scrum master, Product owner e o time de desenvolvimento.

Scrum master – Principal função é garantir a interação entre equipe e stakeholders, por meio da transmissão e garantia do entendimento e difusão da teoria, prática, eventos, artefatos e regras. Conduz o processo de aprendizado empírico e atua como facilitador e solucionador de problemas em favor da equipe, contudo não é gerente de projetos nos moldes do formato tradicional, uma vez que não atribui tarefa às pessoas, mas atua protegendo e orientando a equipe. De toda maneira, ele assegura as condições para que o dono do produto possa gerir e organizar satisfatoriamente.

Product owner – Sua função é garantir a maximização do valor do produto e do trabalho do time. É o responsável pela visão do produto e gestão do seu desenvolvimento, o representante do cliente e usuário. Decide quais características e funcionalidades o produto deve ter e a ordem que serão desenvolvidas e aprovadas, comandando o backlog do produto.

Time de desenvolvimento – Equipe de profissionais que realizam o trabalho necessário para alcançar um incremento entregável do produto realizado, ao fim de cada *sprint*. Uma característica importante é que as equipes devem ter o menor número possível para atender as demandas de cada *sprint*. Para alcançar este número, deve-se considerar o volume de trabalho e as competências necessárias para sua realização. Possui dinâmica auto-organizada, que não deverá sofrer interferência de ninguém de fora e, apesar de eventuais especializações e áreas de foco dos indivíduos, prima pela multifuncionalidade. (SCHWABER E SUTHERLAND, 2016).

3.3 Design *Sprint*

Baseado no contexto do Design *Thinking* surgiu o framework Design *Sprint*, que para efeito de apresentação, o estudo bibliográfico baseou-se principalmente em Knapp (2017), idealizador do método *Sprint* na empresa Google.

O processo tem como consequência o alinhamento da equipe com uma visão comum, contempla metas e resultados definidos com clareza, e resulta em hipótese, protótipo de uma ideia e a possibilidade de testá-la em um curto espaço de tempo com investimento mínimo.

O autor coloca que o Design *Sprint* oferece condições para que os colaboradores gerem soluções e assimilem conhecimento no processo, de maneira mais versátil e dinâmica,

respeitando a diversidade. Knapp (2017) refere o sucesso do formato aos prazos curtos, que o obrigam a manter a equipe focada e considera preponderante ter uma equipe multidisciplinar.

Quadro 2 – Etapas para o desenvolvimento do Design *Sprint*

Nº	Dia da Semana	Atividades
1	Segunda-feira MAPEIE	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de longo prazo • O que levaria o projeto a fracassar. • Jornada do cliente ou usuário. • Entreviste especialistas. • Reescreva prováveis problemas. • Oportunidades mais relevantes. • Redefinir um alvo mais específico para o restante do <i>sprint</i>.
2	Terça-feira FAÇA ESBOÇOS	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarkings das ideias. • Método de 4 etapas: anotações, ideias, <i>crazy 8s</i> e esboços. • Desenhar melhor ideia com hipótese de solução do desafio. • Desenhar <i>storyboard</i> de 3 quadros com solução.
	Quarta-feira DECIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar as soluções mais promissoras. • Decidir se as ideias vencedoras farão parte do mesmo protótipo. • Elaborar um <i>storyboard</i> único (de 5 a 15 cenas) para planejamento do protótipo.
4	Quinta-feira PROTÓTIPO	<ul style="list-style-type: none"> • Definir as ferramentas para construção do protótipo. • Construir protótipo suficiente e de qualidade necessária para simulação. • Elegger executores, costureiro, escritor e coletor de recursos para realizar o protótipo. • Testar o protótipo e fazer os ajustes necessários. • Obter aceite do Definidor.
5	Sexta-feira TESTE	<ul style="list-style-type: none"> • Dois locais: um para entrevista e outro para equipe as entrevistas. • Entrevistar participantes. • Revisar o objetivo de longo prazo e as perguntas levantadas na segunda-feira. • Definir o que fazer depois do <i>sprint</i>.

Kommentar [RBR3]: Ver regra da quebra dos quadros, ou puxe o texto para cima e o quadro para baixo, ou vice-versa

Fonte: Knapp, 2017 (adaptado pela autora)

Knapp (2017) aponta que a metodologia é composta por etapas bem definidas, divididas nos cinco dias da semana, de segunda à sexta-feira, estruturados em atividades específicas e faz uso de algumas funções específicas para condução do processo:

- 1 Definidor – toma as decisões do projeto, deve trazer os valores da empresa e compartilhar seus valores. Participação imprescindível na segunda-feira – para

apresentar sua perspectiva sobre o problema, na quarta-feira – para ajudar a escolher a ideia certa para o teste e na sexta-feira – para checar a reação dos clientes ao protótipo. Uma ou duas pessoas que pode ser apontado de dentro da equipe do projeto pelo CEO da empresa.

- 2 Facilitador – responsável por conduzir a *Sprint*, administrando tempo, debate e processo. Características: confiança para liderar a reunião, concluir os pensamentos coletivos e seguir no processo. Este membro deve ser imparcial e não ser o Definidor.
- 3 Equipe – composta por até 7 pessoas que desenvolvem ou executam o serviço, sendo alguns experts com conhecimentos especializados. A equipe ideal é formada por: definidor, facilitador, especialistas em finanças, marketing, consumidor, tecnologia e design.

O quadro 2 apresenta um esquema das principais atividades previstas pelo modelo apresentado, contudo, Knapp (2017) aponta que o framework é adaptável também ao ambiente das organizações sem fins lucrativos, uma vez que estas organizações, assim como as *startups*, possuem restrições de recursos e enfrentam grandes desafios.

Em relação ao tempo proposto para o desenvolvimento do processo, o autor afirma que, para realização de todas as etapas, é possível reduzir o processo de cinco para quatro dias.

Apesar do fato do autor sugerir diversas etapas que foram sendo desenhadas a partir do processo de tentativa e erro, ele afirma que o processo foi desenhado como framework, no sentido de ser uma estrutura sobre a qual poderá se adaptar as ferramentas necessárias, considerando o produto do processo, o ambiente e as características da organização. O objetivo do estudo, enfim, propõe a flexibilidade no processo.

4 Quem são as Organizações da Sociedade Civil

Segundo o Marco Regulatório das OSC's, a Lei 13.019, de 31/07/2014, as OSC's são instituições privadas, sem fins lucrativos que prestam um serviço com finalidade social. A legislação qualifica este modelo de instituições de acordo com três diferentes tipos de estruturas: 1) Entidade privada sem fins lucrativos; 2) Sociedades cooperativas; 3) Organizações religiosas.

Uma pesquisa realizada pelo IPEA em 2018, chamada Perfil das Organizações da Sociedade Civil do Brasil, apontou que no ano de 2016 foram mapeadas no Brasil, aproximadamente, 820 mil organizações da Sociedade Civil, sendo que, um estudo anterior do IBGE apontava a totalidade de 300 mil instituições deste modelo no ano de 2010. Contudo, parte desta diferença deveu-se a metodologia aplicada pelo IPEA, que além do Ministério do Trabalho, incorporou ao estudo informações do CNPJ da Secretaria da Receita Federal, trazendo o universo mais próximo da realidade.

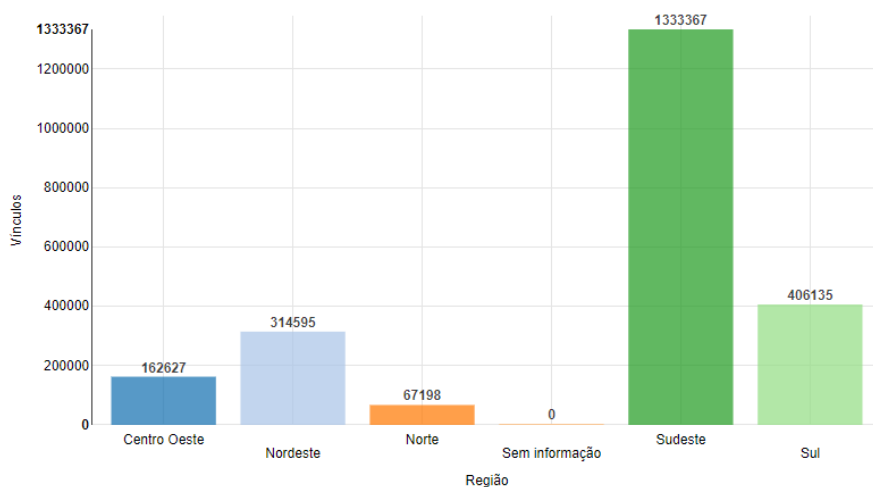
4.1 Perfil profissional do terceiro setor

Uma fração majoritária destas organizações atua sem vínculos de trabalho formal e possui uma parte das funções substituída pelo voluntariado. Ressalta-se que uma grande parcela do setor é caracterizada como micro organização e sem vínculos formais de trabalho: 83% não apresentam vínculos formais de emprego; outros 7% delas têm até dois vínculos de trabalho, totalizando 90% de organizações que possuem até dois vínculos. Há registros da RAIS/TEM – 2015, de que havia quase três milhões de pessoas com vínculos de emprego nas organizações espalhadas pelo país, sendo que, aproximadamente 60% das pessoas ocupadas em organizações sociais estão localizadas na região Sudeste que abriga mais de 50% das

organizações com vínculos de emprego. Um terço dos vínculos de trabalho estão localizados em São Paulo, sendo mais de 35% das pessoas empregadas nas organizações.

As organizações que mais empregam são as das áreas de Saúde e Educação, apesar de corresponderem a menos de 10% do universo de organizações na RAIS (3% e 7%, respectivamente), respondiam por 40% do total de pessoas ocupadas, em 2015.

Gráfico 1 – Número de vínculos de trabalho nas organizações sociais por região



Fonte: Adaptado de MAPA OSC IPEA – Consultado em 01/05/2021

Quanto à formação dos profissionais atuantes no setor, a publicação identificou que em 2015, 66% dos funcionários não tinham nível superior completo; 49% detinham o nível médio completo; e 13% possuíam o nível fundamental. O gênero feminino ocupa a maior parcela destes: 65% (no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina encontram-se a maior proporção de mulheres ocupadas e no Amazonas, a menor) e recebem, em média, 85% do salário de homens. Já sobre o critério de raça, 63% das pessoas ocupadas nas entidades são brancas e 37% de negras (nas regiões Norte e Nordeste, há predominância de negros: 75% e 70%, respectivamente). Há uma grande variação a respeito da contratação de pessoas portadoras de deficiência. O coordenador do Mapa afirma que o mercado de trabalho das organizações sociais apresenta desigualdades similares ao do mercado de trabalho nacional.

A remuneração média dos trabalhadores assalariados era de R\$ 2.869, equivalentes à 3,2 salários-mínimos. O valor é maior nas organizações que possuem finalidade de atuação ligados às respectivas áreas: Saúde - 3,8 salários-mínimos; Associações Patronais e Profissionais - 3,7 salários-mínimos; Educação e Pesquisa - 3,7 salários-mínimos. Já nas organizações de finalidade de Assistência Social, verificou-se o menor salário - 1,9 salários-mínimos. Nas regiões Sul e Sudeste, observou-se que os salários médios eram de R\$ 2.798 e R\$ 2.881, respectivamente. E são superiores aos demais.

O estudo também traz ponderações acerca de parcerias financeiras com o governo federal. No período entre 2010 e 2017 a União transferiu o montante de R\$ 75 bilhões para as organizações sociais, sendo que 50% deste valor foi destinado à Saúde e Educação. Analisando a concessão de recursos federais por região (gráfico 1), observa-se que é mais centralizada do que a localização territorial das organizações, não estando restrita às regiões onde as organizações são sediadas. A região Sudeste é apontada como sede de 42% das organizações,

tendo recebido 61% do total de recursos federais transferidos. Notou-se ainda, concentração mais acentuada no interior da região Centro-Oeste: as organizações sediadas no Distrito Federal receberam 83% de todos os recursos destinados à região, a despeito de abrigar 22% das organizações. Neste ponto, a pesquisa desmistifica a imagem de que as organizações vivem à base de recursos públicos. Um exemplo foi o ano de 2016, cujo número de organizações que receberam alguma transferência voluntária direta federal foi de 7 mil, em um universo de 820 mil.

5 Gestão e planejamento no Terceiro Setor

É evidente que a gestão de projetos no terceiro setor não é inexistente, pois além das organizações que começam com iniciativas individuais ou de grupos voluntários, existem as organizações que atuam no braço da responsabilidade social de grandes corporações e, com isso, herdaram esse legado de conhecimento e tecnologia de gestão.

Contudo, cabe ressaltar que, como pôde ser observado no estudo apresentado, as organizações sociais brasileiras possuem diversas restrições de recursos que dificultam um gerenciamento de projetos eficiente, limitando o acesso às ferramentas de gestão de projetos inovadoras, já muito difundidas no universo das *startups* e demais organizações do setor privado, como é o caso da organização selecionada para o estudo de caso.

6 Estudo de Caso – Centro de Estudos e Memória da Juventude

O CEMJ é uma organização social, sem fins lucrativos, fundada em 1984, cujo propósito de criação foi a preservação da história da juventude e sua atuação democrática em períodos históricos importantes para o país.

No ano de 2002 um movimento de reestruturação interna levou o Centro a ampliar seu papel principal, colocando-se como espaço de discussão, debate e elaboração de políticas públicas para juventude, passando a abranger o estudo da memória da juventude e seu papel na sociedade contemporânea. Foi então relançado como CEMJ, baseado em três pilares: Pesquisa, Memória e Educação.

Em seu corpo diretivo o CEMJ hoje agrega acadêmicos e profissionais de áreas diversas, como: sociólogos, antropólogos, historiadores, jornalistas, psicólogos entre outros, que atuam de forma abrangente e interdisciplinar.

Dentre suas principais realizações destacam-se produções cinematográficas e literárias de reconhecimento acadêmico e dos movimentos sociais, em parceria com importantes organizações culturais e universidades federais. Desde 2014 projetos significativos foram realizados, como a plataforma com acervo virtual de publicações, documentos e audiovisuais de temática juvenil, o Laboratório de Juventude, Educação e Trabalho realizado em parceria com a UFC, a rádio e a revista semestral Juventude.Br, com temáticas relevantes para a juventude.

Atualmente o CEMJ atua em projetos de parcerias com secretarias estaduais regionais, desenvolve o curso de formação para jovens ativistas em parceria com a Universidade Federal da Bahia e o Portal do Acervo de Memória em parceria com a UNFPA-ONU.

6.1 Diagnóstico inicial

O diagnóstico inicial foi coletado por meio de duas entrevistas preliminares com a Diretoria Executiva, cuja atuação direta se dá no âmbito da gestão dos projetos em andamento e as principais funções de gestão da organização. Tais projetos em execução são bastante complexos e abrangentes, tendo como principais finalidades: educação, produção e

Kommentar [RBR4]: Descrever por completo a sigla, blz vc sabe mais outras pessoas não, tranquilo!!!!!!!

divulgação de conhecimento científico, sistematização do acervo para conservação e disseminação da memória da juventude brasileira.

Apesar de não haver estruturação sistematizada em conformidade com as metodologias de gestão de projetos conhecidas, é importante ressaltar que os projetos estão organizados em programas com gestores destacados para cada projeto e equipes específicas, sob uma coordenação geral participativa e distribuídos dentro das três áreas de atuação do Centro.

As equipes são compostas por diversos profissionais com elevados níveis de formação devido à natureza de pesquisa da instituição e se utilizam de ferramentas como planilhas, aplicativos para reuniões remotas e um arcabouço de ferramentas, contudo, sem sistematização ou padronização atualmente. As equipes são pequenas, multidisciplinares e os profissionais são multitarefas e com muitas atribuições.

6.2 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo realizada por meio de questionário estruturado foi elaborada com base nas características dos modelos de gestão de projetos tradicionais que utilizam como referência o PMI (2017) e modelos ágeis como Scrum.

Quadro 3 – Sentenças do questionário aplicado ao CEMJ dividido por assunto

	Sentença
Relacionamen to	Existe comunicação clara e objetiva entre os membros.
	A equipe apresenta um bom entrosamento entre os membros.
	Existe uma boa aceitação de críticas por parte dos membros.
	A liderança apresenta um bom relacionamento com todos da equipe.
Organização	Todos utilizam algum <i>software</i> para a organização dos trabalhos.
	É feita uma maior quantidade de trabalho em menor temp.
	Toda etapa do projeto é documentada.
	Membros apresentam boa flexibilidade dos seus compromissos atrelados a necessidade do projeto.
Tempo	Os membros e a equipe como um todo cumprem os prazos.
	Quando é necessária alguma mudança as respostas são rápidas para estes imprevistos.
	Todos trabalham com prazos pré-definidos.
	A equipe consegue mensurar o trabalho que uma certa atividade terá.
Experiência	As mudanças são assertivas e gerenciadas com eficiência.
	Os recursos disponíveis são utilizados da melhor.
	O projeto está sujeito a altos riscos devido à falta de experiência dos membros.
	Os membros apresentam um bom desempenho ao realizar suas atividades.
	Os membros apresentam alta quantidade de retrabalho de suas atividades.
Trabalho em equipe	Ocorre a tomada de decisões em conjunto.
	A frequência das reuniões em conjunto é suficiente.
	A equipe tem uma boa flexibilidade nos trabalhos em conjunto.
	Cada membro realiza suas atividades sozinho.
	Os membros compartilham sua experiência e conhecimento com outros membros.
Liderança	A liderança toma a iniciativa em momento de dificuldades.
	A equipe é estimulada em trabalhar em conjunto.
	As atividades são delegadas e o membro tem o conhecimento da importância de cada uma.
	O resultado apresentado por algum membro é reconhecido.

Kommentar [RBR5]: Excelente, ver somente a quebra de página do quadro, Top

	A equipe recebe feedback com frequência.
Foco	Todos os membros apresentam a mesma visão dos objetivos do projeto.
	Não ocorre a perda de foco das etapas do projeto que são importantes no momento.
	Alguns membros apresentam falta de comprometimento, responsabilidade e confiança.
	Os membros se dedicam em alcançar os seus objetivos e de toda a equipe.
	A equipe consegue identificar o que é urgente, importante e circunstancial.

Fonte: Adaptado Dias (2020)

Como pode ser observado no quadro 3, as perguntas foram grupos de perguntas por assuntos, de maneira a contextualizar as maiores dificuldades do CEMJ por área.

Para as respostas do formulário foi atribuída escala Likert conforme quadro 4, sendo que o menor grau determina que “não há dificuldade” no aspecto questionado e o maior grau denota “dificuldade extrema”, e, portanto, um assunto mais sensível para organização que deverá ser tratado com prioridade.

Quadro 4 - Escala Likert adotada para o questionário estruturado

0	1	2	3	4	5
Nenhuma dificuldade	Dificuldade muito baixa	Dificuldade baixa	Dificuldade média	Dificuldade alta	Extrema dificuldade

Fonte: Autora, 2021

6.3 Análise dos resultados

A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de questionário, de maneira anônima, via formulário do Google Formulários e respondida pelos três membros da diretoria executiva que atuam diretamente na gestão dos projetos em andamento. Os três membros da diretoria possuem formação superior e atuam há, pelo menos, dois anos na organização.

Observa-se que, de acordo com a escala Likert pontuação mínima por pergunta corresponde ao total de 0 pontos e a pontuação máxima por pergunta corresponde a 15 pontos.

Apresentamos a seguir, no quadro 5, a tabulação das respostas do questionário e na sequência discutiremos os resultados obtidos.

Quadro 5 – Tabulação das respostas do questionário aplicado

Grupo		Questão	Suj. A	Suj. B	Suj. C	Total Pontos pergunta	Total Pontos Grupo	Percent.x total obtido
Relacionamento	1	Comunicação clara e objetiva entre os membros.	1	3	2	6	16	7,80%
	2	Membros da equipe apresentam um bom entrosamento.	0	0	0	0		
	3	Existe uma boa aceitação de críticas por parte dos membros.	1	5	1	7		
	4	A liderança apresenta um bom relacionamento com todos da equipe.	0	2	1	3		
Organização	5	Todos utilizam algum software para a organização dos trabalhos.	5	5	5	15	46	22,44%

	6	É feita uma maior quantidade de trabalho em menor tempo.	5	5	2	12		
	7	Toda etapa do projeto é documentada.	5	5	2	12		
	8	Os membros apresentam boa flexibilidade dos seus compromissos atrelados a necessidade do projeto.	1	5	1	7		
continua								

continua								
Tempo	9	Os membros e a equipe como um todo cumprem os prazos.	5	4	3	12	40	19,51%
	10	Quando é necessária alguma mudança as respostas são rápidas para estes imprevistos.	4	1	1	6		
	11	Todos trabalham com prazos pré-definidos.	2	5	3	10		
	12	A equipe consegue mensurar o trabalho para realizar uma certa atividade.	4	5	3	12		
Experiência	13	Os recursos disponíveis são utilizados da melhor forma.	4	3	1	8	40	19,51%
	14	O projeto está sujeito a altos riscos devido à falta de experiência dos membros.	5	5	1	11		
	15	Os membros apresentam um bom desempenho na realização das atividades	3	4	2	9		
	16	Os membros apresentam alta quantidade de retrabalho de suas atividades.	5	5	2	12		
Trabalho	17	Ocorre a tomada de decisões em conjunto.	0	1	0	1	15	7,32%
	18	A frequência das reuniões em conjunto é suficiente.	2	0	0	2		
	19	Cada membro realiza suas atividades sozinho.	0	5	2	7		
	20	Os membros compartilham sua experiência e conhecimento com outros membros.	1	2	2	5		
Liderança	21	A liderança toma a iniciativa em momento de dificuldades.	0	0	1	1	18	8,78%
	22	A equipe é estimulada em trabalhar em conjunto.	0	3	1	4		

	23	As atividades são delegadas e o membro tem o conhecimento da importância de cada uma.	1	4	2	7		
	24	A equipe recebe feedback com frequência da liderança.	1	3	2	6		
continua								

conclusão								
Foco	25	Todos os membros apresentam a mesma visão dos objetivos do projeto.	2	5	1	8	30	14,63%
	26	Não ocorre a perda de foco das etapas do projeto que são importantes no momento.	2	3	2	7		
	27	Os membros se dedicam em alcançar os seus objetivos e de toda a equipe.	1	5	1	7		
	28	A equipe consegue identificar o que é urgente, importante e circunstancial.	2	5	1	8		
Total							205	

Fonte: Autora, 2021

Analisando o quadro 5 observa-se que os grupos que apresentaram maior pontuação, denotando maior grau de dificuldade foram “organização” com 46 pontos, “tempo” e “experiência” com 40 pontos e “foco” com 30 pontos.

No grupo de perguntas relacionadas a “organização”, observa-se que das 4 perguntas3 quase obtiveram pontuação máxima, com exceção da pergunta 8, que questiona a flexibilidade dos membros do projeto em adaptar seus compromissos às necessidades do projeto. Contudo, as demais questões se referem às ferramentas de gestão de projetos e ao volume de trabalho, sendo todas relacionadas à eficiência - ponto percebido como de dificuldade para os membros.

A análise do grupo de perguntas relacionada ao tema “tempo” mostra maior dispersão das respostas, especialmente a resposta de um membro, que apresenta maior dificuldade em responder rapidamente aos imprevistos ocorridos no decorrer do projeto.

As perguntas que empataram em segundo lugar em grau de dificuldade, são relacionadas à “experiência” profissional e denotam certa fragmentação da pontuação. Cabe esclarecer que, alguns membros atuam em projetos com enfoque mais estratégico e compõe equipe de profissionais com maior grau de formação, por esta razão, é possível que lidem menos com os efeitos de uma equipe menos preparada.

Com relação ao grupo “foco”, que ficou em terceiro lugar, percebe-se que a pontuação mais elevada foi atribuída por um único sujeito – “b”, o que afetou o resultado. Contudo, por se tratar de questões influenciadas pelos fatores eficiência, organização e tempo, a melhoria nestes aspectos poderá ocorrer como consequência das ações de implementação da metodologia de gestão de projetos. Em seguida será realizada análise de respostas por grupos.

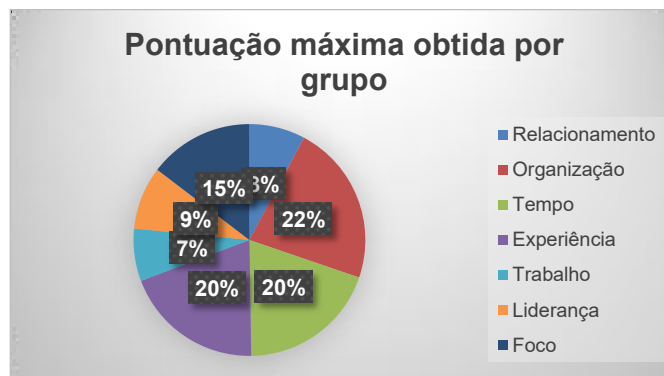
O gráfico 2 aponta para os grupos que obtiveram maiores resultados na análise do questionário, denotando os maiores graus de dificuldades enfrentados pela equipe de projetos, a saber: organização, experiência, tempo e foco, sucessivamente.

O gráfico 3 denota que a pergunta considerada mais sensível no grupo “organização” e em todo o questionário, refere-se à utilização de software de apoio.

Em segundo lugar empataram as perguntas relacionadas a utilização do tempo e documentação das etapas, questões ligadas a gestão de projetos.

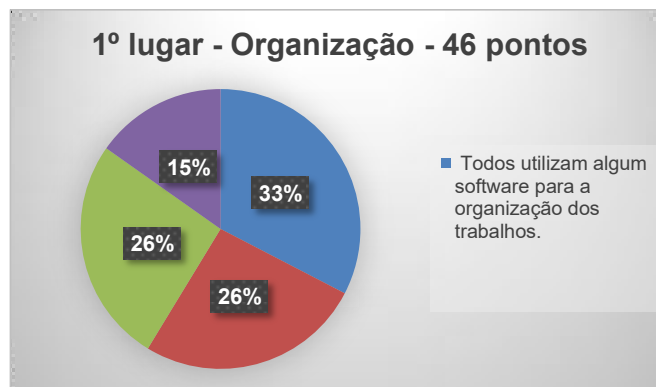
O gráfico 4 relaciona-se ao grupo “tempo” e as respostas consideradas mais problemáticas neste grupo estão relacionadas ao controle do tempo. Os gráficos 5 e 6 são os gráficos que ilustram os grupos “experiência” e “foco” e foram apresentadas para denotar o equilíbrio das respostas.

Gráfico 2 – Pontuação do questionário aplicado – Resultado por Grupo



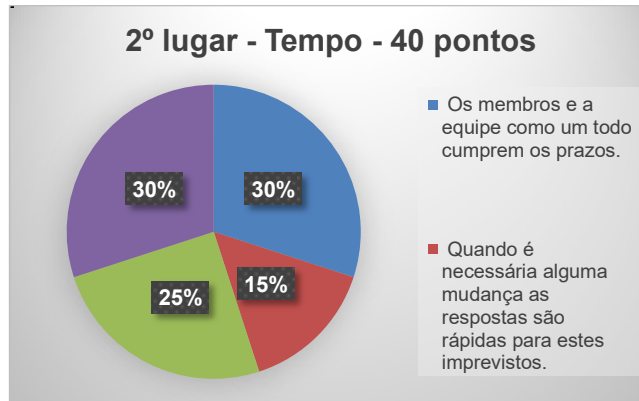
Fonte: Autora, 2021

Gráfico 3 - Grupo Organização – Segmentação por perguntas.



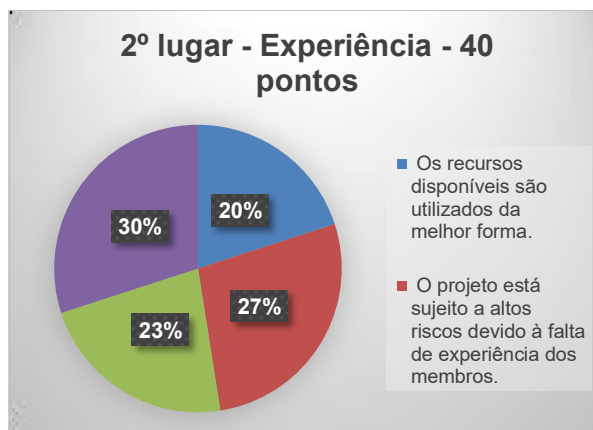
Fonte: Autora, 2021

Gráfico 4 – Grupo Tempo – Segmentação por perguntas.



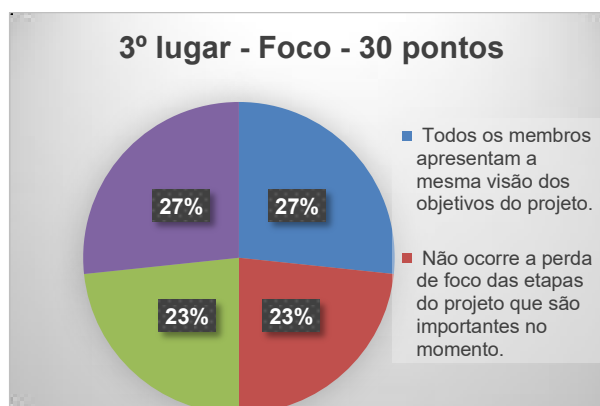
Fonte: Autora, 2021

Gráfico 5 – Grupo Experiência – Segmentação por perguntas.



Fonte: Autora, 2021

Gráfico 6 – Grupo Foco – Segmentação por perguntas.



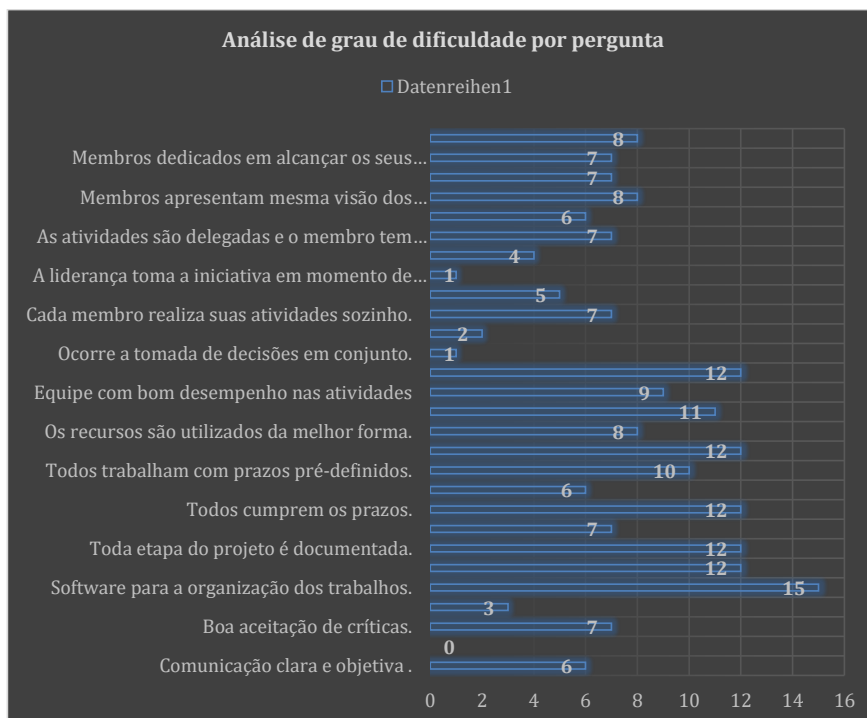
Fonte: Autora, 2021

O gráfico 7 apresenta as perguntas representadas e a pontuação obtida, percebe-se ao analisar o resultado geral, que a pergunta que obteve maior pontuação refere-se à adoção de software para organização dos trabalhos.

Por outro lado, também é possível observar as questões com menor pontuação, portanto, consideradas com baixo grau de sensibilidade, referem-se ao grupo do “trabalho” (Gráfico 2), tema relacionado a tomada de decisão e comunicação. Consequentemente, os grupos relacionados a “liderança” e “relacionamento” também obtiveram pontuações bastante baixas.

Kommentar [RBR6]: Gráfico ou Figura que tal padronizarmos, blz

Gráfico 7 – Análise de grau e potencialidade nas dificuldades por perguntas com o usuário



Kommentar [RBR7]: Coloque isso que tal? E melhorar a estética do gráfico, blz

Fonte: Autora, 2021

Por meio das entrevistas realizadas e questionário aplicado à Diretoria Executiva, pôde-se observar pontos bastante relevantes que são atendidos perfeitamente pelas metodologias ágeis apresentadas.

As características das equipes de projetos do estudo de caso apresentado, correspondem em diversos aspectos às equipes de projetos ágeis. Existe uma clara necessidade de sistematização

dos processos de gestão de projetos para o aumento da eficiência da equipe e eficácia do resultado.

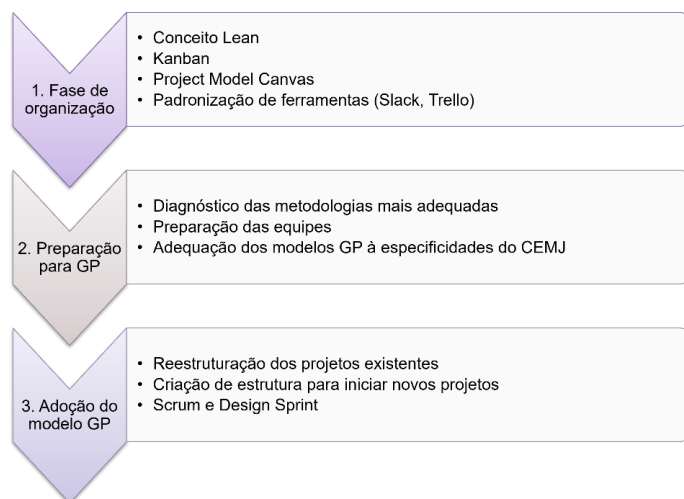
Também é possível atender a questões mais urgentes adotando-se um plano de ação em etapas que contemple uma metodologia de fácil aplicação, ágil e simplificada. Assim como adotar ferramentas tecnológicas que visam sistematizar e organizar os processos já existentes e frameworks capazes de atender à necessidade de criação de novos projetos, a exemplo do *Design Sprint*.

6.4 Proposta de implementação

O fluxograma abaixo (Figura 2) ilustra a execução das fases do trabalho, buscando-se o alinhamento com a metodologia Lean, para obtenção da organização dos processos atuais.

A etapa seguinte é a preparação adoção da nova metodologia, com adaptação das ferramentas e capacitação da equipe. E, por fim, a última etapa buscará adaptar os projetos já existentes às metodologias selecionadas e preparar a criação de projetos dentro do novo modelo.

Figura 2 – Fluxograma das etapas de implementação



Fonte: Autora, 2021

6.4.1 Kanban e Sistema Lean

Na primeira etapa da proposta, buscou-se primeiro o foco na organização, para tanto foram apresentados o Kanban e a gestão Lean, ambas advindas do Sistema Toyota de Produção.

Verificou-se que a equipe não possui uma sistematização ou padronização dos processos, tanto nas atividades diárias, quanto na gestão de projetos propriamente dita, por esta razão sistemas simplificados e que priorizam uma organização inicial dos processos poderão ser mais benéficos.

A proposta de adoção do Kanban para gestão de projetos baseia-se nos princípios da transparência, simplicidade, flexibilidade e agilidade, gerando como resultado eficiência nos processos.

O método Kanban trabalha diretamente com a backlog do produto, ou seja, puxa as atividades a partir do fluxo de trabalho, diferentemente do Scrum, que seleciona alguns itens prioritários do backlog do produto para o *sprint*.

Nesse sentido, se apresenta como um método ainda mais simples que o Scrum, que por sua vez já é considerado bastante flexível e simplificado em detrimento dos métodos tradicionais. O Kanban também tem como característica a fácil implantação, sendo bastante adequado como pré-requisito na adoção de uma metodologia ágil posteriormente. A Figura 27 abaixo, ilustra o funcionamento do método, sendo que algumas normas internas poderão ser sugeridas pela própria equipe da organização, como a limitação de itens que cada membro da equipe poderá “puxar” do quadro ao mesmo tempo, por exemplo.

Segundo Anderson e Carmichael (2016), o funcionamento da metodologia é bastante elementar, transparente e segue algumas práticas:

- 1 Visualizar – O fluxo de trabalho e as políticas devem estar visíveis a todos, seja em quadro ou soluções digitais.
- 2 Limite de trabalho em progresso – o objetivo desta prática é limitar e respeitar os limites do trabalho em progresso, não permitindo a introdução de novos itens até que o trabalho seja finalizado.
- 3 Gerenciar o fluxo – No sistema Kanban (Figura 3) o fluxo de trabalho deve maximizar a entrega de valor, minimizar o tempo de espera e ser o mais previsível possível. O controle é realizado por meio da transparência, inspeção e adaptação. Gargalos (limitadores do fluxo) e bloqueadores (dependências de outros serviços) são identificados e monitorados.
- 4 Tornar políticas explícitas – As políticas dos processos devem ser raras, simples e bem definidas, sempre aplicadas e facilmente modificáveis, pois criam restrições na ação.
- 5 Implantar ciclos de feedback – É importante melhorar o feedback em todas as áreas do processo, contudo o autor sugere grande importância nas áreas de: planejamento estratégico, coordenação operacional, gerenciamento de risco, melhoria dos serviços, reposição, fluxo e entregas para os clientes.
- 6 Melhorar colaborativamente, evoluir experimentalmente – Melhoria contínua.

Essas práticas envolvem visualizar e ter conhecimento do trabalho e as políticas que regem seu processamento, assim como o aprimoramento do processo de forma cíclica, incorporando mudanças úteis, aprendendo e modificando mudanças ineficazes.

Como poderá ser observado na Figura 3, o modelo lembra o formato de um cartão, de onde surgiu o nome da ferramenta em japonês, criado para sinalizar quando um item tinha sido comprado pelo cliente, sendo então necessário produzi-lo. Desta maneira, os envolvidos saberiam o que é prioridade de execução naquele momento.

Figura 3 – Modelo de quadro Kanban



Fonte: Autora, 2021

6.4.2 Project Model Canvas

O Project Model Canvas é um modelo desenvolvimento por Finocchio Jr. (2013) que propõe um framework objetivo, ágil, simples e completo para gestão de projetos. Alinhado com o sistema Lean e a metodologia Kanban é visto como uma tríade bastante completa para implementação das metodologias ágeis.

Baseado no Business Model Canvas de Osterwalder (2008), o Project Model Canvas trata os principais aspectos da metodologia de gestão de projetos tradicional, de maneira bastante pontual e assertiva.

Finocchio (2013) propõe que o Canvas deve ser construído seguindo-se as etapas:

- 1 Conceber - Devem ser respondidas perguntas: Por quê? O que? Quem? Como? Quando?
- 2 Integrar – Estabelece-se a coerência entre os blocos e integra-se os componentes.
- 3 Resolver – Identificação dos pontos em que o Canvas parou em decorrência de indefinições, falta de informação ou contradições.

O autor também apresenta a importância de comunicar e compartilhar o Canvas construído em equipe tendo, ao menos, um dos envolvidos com conhecimento dos conceitos básicos de gestão de projetos e deve envolver especialistas no tema.

A Figura 4 demonstra o framework adotado pelo Project Model Canvas e sua divisão.

Figura 4 - Áreas do Canvas Project Model



Fonte: Adaptado de Finnochio Júnior, 2013

Finnochio (2013) descreve cada etapa de preenchimento do modelo, que deve, a exemplo do Bussines Model Canvas, estar contido em um único documento e não comportar anexos.

O modelo do Project Model Canvas é bastante intuitivo segundo o autor, e aborda os principais itens do gerenciamento de projetos já tratado nas metodologias ágeis e suporta, de maneira harmônica e complementar, elementos de controle que hoje o CEMJ não possui e necessita.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou desenvolver um modelo de gestão de projetos baseados em metodologias ágeis, a saber: Design *Sprint*, Scrum, Lean e Kanban, que fosse adaptado à realidade e especificidades das organizações do terceiro setor, a partir de um modelo aplicado ao CEMJ.

Para atingir o objetivo geral do trabalho, realizou-se embasamento teórico das metodologias ágeis selecionadas. Em seguida, com o objetivo de mensurar os problemas encontrados pela organização, realizou-se pesquisa de campo com análise sob sete características: trabalho em equipe, liderança, foco, relacionamento, organização, tempo e experiência.

Aplicada a pesquisa e após análise dos dados, pôde-se assegurar a necessidade de implementação de metodologia de gestão de projetos e mapear, tanto por meio das particularidades da equipe, quanto por meio das entrevistas com a Diretoria Executiva, a caracterização do modelo ágil, que exige menor burocratização, maior agilidade e maior grau



de autonomia dos membros da equipe. Enfatizando-se que, algumas das características principais deste modelo são: equipes mais enxutas e multifuncionais.

Tendo observado o fato de que a organização não possui padronização dos seus processos, o estudo resultou em um plano de ações dividido em três etapas, pressupondo a validação de um modelo de gestão sustentável. O primeiro estágio refere-se à organização dos processos atuais por meio da implementação do Programa 5s, Kanban e Project Model Canvas. Na segunda etapa propõe-se a revalidação da metodologia ágil a ser implementada, o treinamento das equipes e a adequação das estruturas de gestão. Já a terceira etapa contempla a implementação das metodologias inicialmente sugeridas, Scrum e Design *Sprint*, abordadas nos capítulos 2.2 e 2.3, sucessivamente.

Como se pôde observar em diferentes capítulos apresentados no trabalho, as organizações sociais possuem características muito similares às características encontradas nas equipes de projetos ágeis. Além disso, também é possível constatar a grande ausência de estruturação, devido às limitações de recursos comprometendo a eficiência de suas ações.

O CEMJ, apesar de possuir algumas especificidades que se distanciam de características do setor, como o excesso de formação dos profissionais, por exemplo, não possui muitos profissionais de gestão de projetos atuantes. Em muitos outros aspectos, inclusive os já citados, se aproxima do perfil apresentado pelos estudos aqui expostos.

Não se pode afirmar que todas as organizações sociais possuem estruturas e métodos idênticos, até porque, mesmo dentre seus próprios setores existe uma multiplicidade de formatos de organizações e o estudo não se focou nesse aspecto. Contudo, confirmou-se por meio do levantamento do IPEA apresentado, que algumas particularidades comuns são facilmente identificadas entre estas organizações e, ainda, entre estas e o setor privado, que adotam metodologias ágeis. Dentre elas, destacamos: trabalho realizado por projeto, equipes enxutas, multidisciplinares e autogerenciáveis. Nas equipes ágeis como Scrum, por exemplo, esse aspecto busca agilidade e dinamismo, sendo que, em algumas equipes do terceiro setor, deve-se às restrições orçamentárias.

O modelo apresentado ao CEMJ deverá ser testado ao longo do tempo até que sejam realizados os ajustes necessários percebidos pela equipe. Contudo, o modelo demonstra que atenderá as necessidades prementes da organização e que, a exemplo de organizações privadas de diversos setores, poderá ser adaptado à diferentes modalidades. Para estudos futuros, sugere-se a elaboração de indicadores associados as metodologias aplicadas e o aperfeiçoamento do sistema de diagnósticos aplicado ao CEMJ.

8 Referências

- ANDERSON, David J. *et al.* **Kanban Essencial Condensado**: Do inglês para o português por José Júnior. [S. l.]: Lean Kanban University Press, 2016. 77 p.
- VIANNA, Maurício *et al.* **Design Thinking**: Inovação em negócios. 1. ed. [S. l.]: MJV Press, 2012. 163 p.
- BRASIL. Secretaria-Geral da Presidência da República. **Lei nº LEI Nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Ementa. 2014.



CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JÚNIOR, Roque. **Fundamentos da gestão de projetos**: Construindo competências para gerenciar projetos. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2019. 405 p.

DIAS, Suliane Mühlmann. **Gestão Da Equipe de Projeto de competição CTJ Baja: Uma proposta de implementação com base nas metodologias ágeis**. Orientador: Dr(a). Janaina Renata Garcia. 2020. 104 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Automotiva) - Centro Tecnológico de Joinville da Universidade Federal de Santa Catarina, Joinville, 2020.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. **Project Model Canvas**: Gerenciamento de projetos sem burocracia. 1. ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda., 2013. 229 p.

GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS *et al.* Nova pesquisa traz dados inéditos sobre o perfil das Organizações da Sociedade Civil (OSC) do Brasil. *In*: **Nova pesquisa traz dados inéditos sobre o perfil das Organizações da Sociedade Civil (OSC) do Brasil**. [S. l.]: Gife, 2018. Disponível em: <https://gife.org.br/pesquisa-traz-dados-ineditos-sobre-o-perfil-das-osc-do-brasil/>. Acesso em: 1 maio 2021.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA *et al.* Mapa das organizações da Sociedade Civil. *In*: **Perfil das Organizações da Sociedade Civil do Brasil**. [S. l.]: IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/>. Acesso em: 1 maio 2021.

KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. **Sprint**: O método usado no google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. 1. ed. São Paulo: Intrínseca Limitada, 2017. 320 p.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK® 5nd. ed. Estados Unidos: Project Management Institute, 2013.

REBELLO, Maria Alice de França Rangel. Implantação do programa 5 s para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do hospital universitário da universidade de São Paulo. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, ed. 1, p. 165-182, Julho/Dezembro 2005.