

GESTÃO DE PROJETOS INTERINSTITUCIONAIS NO TERCEIRO SETOR: O MODELO DE SUCESSO APLICADO NO CONVIVA EDUCAÇÃO

Autora: [Maíra Moraes](#), PMP

Resumo:

Os municípios brasileiros são os responsáveis por mais da metade de matrículas em toda rede pública brasileira e a maioria dos secretários de educação, responsáveis pela gestão das políticas públicas, são profissionais vindos da área educacional sem uma equipe de profissionais tecnicamente qualificados para gestão de projetos e resultados.

Neste cenário, uma aliança entre onze instituições investidoras e inúmeros parceiros técnicos desenvolveu o projeto Conviva Educação, uma plataforma de apoio ao gestor municipal e sua equipe, que busca melhorar o desempenho no uso de recursos e processos da administração pública e, com isso, melhorar os resultados de aprendizagem dos estudantes.

Utilizando o método Estudo de Caso, este artigo busca responder perguntas como (1) qual o melhor método para se definir um escopo no terceiro setor que atenda demandas reais e (2) como gerir um projeto interinstitucional, tendo como referência a experiência de sucesso do Projeto Conviva Educação.

Palavras-chave

Terceiro setor; Política Pública; Educação; Gestão de Projetos

1. Introdução

Em 2010, o Ministério da Educação e o Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais publicou a mais recente pesquisa sobre o Perfil dos Dirigentes Municipais de Educação, tendo como amostragem 3.410 secretários de educação, em um universo de 5.700 municípios brasileiros.

A importância deste tipo de levantamento estatístico vem do fato de que, na educação básica, os municípios foram responsáveis por mais da metade das matrículas da rede pública (53,93%), contabilizando mais de 23 milhões de matrículas. No território brasileiro respondem por 98,50% e 61,82% das matrículas da rede pública na educação infantil e no ensino fundamental, respectivamente. (INEP, 2010)

O Secretário ou Dirigente de Educação é responsável pela gestão das políticas educacionais em seu território, isto é, um gerente de portfólio de projetos educacionais que vão desde o transporte dos alunos, da contratação e formação de professores e outros profissionais, da infraestrutura das escolas e outros projetos de alta complexidade e impacto, todos organizados dentro das estratégias e metas do Plano Municipal de Educação.

Segundo o levantamento, os profissionais responsáveis pela gestão da educação básica dos municípios brasileiros têm em média 45 anos. Destes, 44,9% são formados em Pedagogia e 27,9% com especialização em Educação. Do total, 51,6% vieram de outras áreas da educação (professor ou diretor, por exemplo) e 53% não tiveram nenhum processo de transição de cargo ou informação quando assumiram a secretaria. (INEP, 2010)

Quando questionados sobre a necessidade de capacitação, os dirigentes destacaram a necessidade de qualificarem-se nas seguintes áreas: Gestão Financeira (38,1%), Gestão Estratégica (36,0%) e Gestão de Pessoas (27,0%). Quando questionados sobre a necessidade de qualificação de sua equipe, consideraram necessárias: Gestão Estratégica (43,3%), Gestão Pedagógica (41,0%) e Gestão Financeira” (39,6%). (INEP, 2010)

Foi com base neste levantamento e na necessidade de formação técnica dos gestores da educação pública municipal que a Undime (União dos Dirigentes Municipais de Educação) decidiu desenvolver um projeto, em parceria com um grupo de instituições do terceiro setor. O objetivo maior era a formação desses dirigentes da educação, buscando a melhoria da gestão educacional, impactando na qualidade do ensino ofertado nas escolas pública. Nesse panorama, nasceu o Conviva Educação.

O Conviva Educação é um ambiente virtual totalmente gratuito - de acesso exclusivo aos profissionais dos municípios - que busca, por meio de um conjunto de informações técnicas selecionadas e organizadas, de uma biblioteca de legislação, de ferramentas e da estruturação de processos de apoio didaticamente elaborados, promover a formação dos dirigentes e sua equipe técnica em disciplinas da administração da educação pública, buscando a otimização de processos e possibilitando que mais tempo seja utilizado para as questões relacionadas ao ensino e aprendizado.

Este artigo busca analisar como foi desenhado e implementado os processos de gestão deste projeto, viabilizado por meio de alianças entre onze grandes instituições investidoras e inúmeros parceiros técnicos. Buscam ser respondidas perguntas como (1) qual o melhor método para se definir um escopo no terceiro setor que atenda demandas reais e (2) como gerir um projeto interinstitucional, tendo como referência a experiência de sucesso do Projeto Conviva Educação.

2. Fundamentação Teórica

2.1. O desafio da definição e gestão de Escopo no Terceiro Setor

Escopo, em gerenciamento de projetos, é a soma total de todos os produtos do projeto e seus requisitos ou características. Referindo-se aos requisitos e características, possui dois usos distintos: (1) escopo do projeto, sendo o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as funcionalidades e funções especificadas; e (2) escopo do produto, sendo as características e funções que caracterizam um produto, serviço ou resultado. (PMBOK, 2013)

O Gerenciamento do Escopo é um desafio de todo profissional de projetos, mas para as instituições do terceiro setor tenho identificado desafios maiores, motivados pelas variáveis:

- a) **Baixa qualificação técnica de gestores de projetos no terceiro setor:** muitos deles vêm de áreas correlatas à demanda do projeto (saúde, educação, ecologia) sem formação técnica ou certificação na área de gestão de projetos, o que leva ao não entendimento que gerenciamento de projetos é uma disciplina estratégica crítica. Não são raras as vezes em que um *gold plating* é comemorado, pois considera-se uma entrega não prevista, realizada com os mesmos recursos, é bem vista pelos investidores. Ao mesmo tempo, há um errôneo entendimento que *scope creep* é inerente a este tipo de projeto.
- b) **Elevado envolvimento emocional no processo:** projetos no terceiro setor estão relacionados em torno de uma causa de melhoria social com elevada identificação emocional dos profissionais envolvidos o que muitas vezes dificulta uma tomada de decisão racional diante a gestão de riscos, reais necessidades de mudanças do projeto e controle destas.
- c) **Problemas na definição inicial do Escopo:** impactado pelos fatores citados anteriormente, a definição de escopo torna-se uma área cinza em muitos projetos do terceiro setor. Documentar o que se busca, com suas principais entregas, premissas e restrições, o que faz e o que não faz parte do projeto, exige o cumprimento de um itinerário com foco e clareza de onde se quer chegar e a avaliação objetiva do que se pode alcançar com os recursos disponíveis.

2.2. Escopo no Terceiro Setor: desenhando um projeto possível que atenda demandas reais

Com base na minha experiência profissional ao longo de dez anos em projetos de educação desenvolvidos com governos em parceria com a sociedade civil e meu envolvimento voluntário em projetos sociais nas mais diversas áreas, defendo que o método da construção do quadro (ou modelo) lógico é o caminho mais eficaz para a definição de um escopo de projeto real e viável que consiga chegar em resultados efetivos por meio do impacto de suas ações, reduzindo os desafios no gerenciamento do escopo citado anteriormente.

Um modelo lógico é uma forma sistemática e visual para apresentar e compartilhar sua compreensão das relações entre os recursos que você tem para operar o seu programa, as atividades que você planeja, e as mudanças ou resultados que você espera alcançar. (W.K. KELLOGG FOUNDATION, 2004)

O uso da ferramenta do modelo lógico ajuda a equipe que está realizando o desenho inicial do projeto a visualizar como acreditam que o programa irá funcionar, usando imagens para descrever a sequência de atividades necessárias para se chegar no resultado esperado. O desenho estabelece uma trilha clara e didática que permite projetar com mais clareza os riscos, recursos necessários, cronograma, custos e outras variáveis para que se alcance o resultado esperado do projeto.

Sua eficácia aumenta quando construído de forma colaborativa. Permitir com que os envolvidos no projeto tenham clareza quanto à *big picture*, contribui para manter o foco nas atividades, reduzindo os riscos de *scope creep* e *gold plating*, comuns aos projetos do terceiro setor.

(O modelo lógico) oferece mais oportunidades de aprendizagem, melhor documentação dos resultados e do conhecimento compartilhado sobre o que funciona e porquê. O modelo lógico é um instrumento de avaliação benéfico que facilita o planejamento eficaz programa, implementação e avaliação. (W.K. KELLOGG FOUNDATION, 2004)

A leitura do quadro deve ser feita da esquerda para direita, encadeando as ideias e as hipóteses que ligam as partes do projeto, como mostra a Figura 1. A partir das informações sistematizadas no quadro, inicia-se o desenho do escopo necessário.

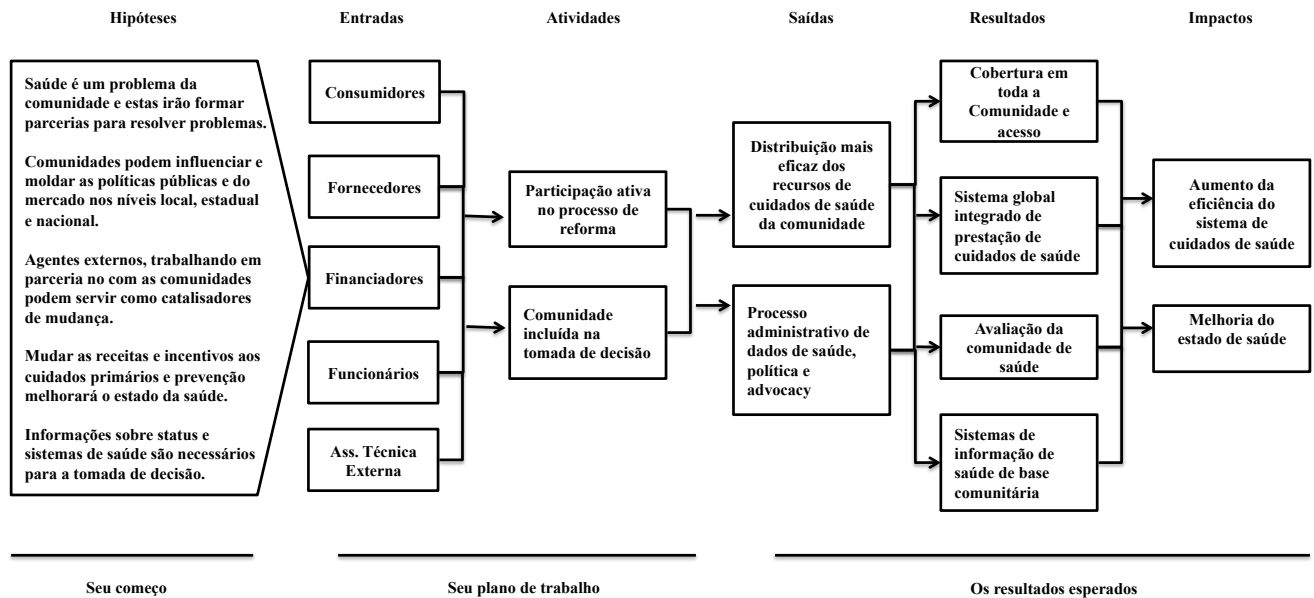


Fig. 1: Exemplo de Modelo Lógico

Fonte: (W.K. KELLOGG FOUNDATION, 2004), tradução da autora

Muitos programas e projetos desenvolvidos no terceiro setor são viáveis por meio de investimentos interinstitucionais, isto é, mais de um investidor, tanto de iniciativas públicas como privadas, que realizam participações financeiras ou não-financeiras, na viabilização e implementação de uma iniciativa. De alguma forma, todos querem ver atendidas suas demandas nos resultados e/ou impactos aos quais o projeto propõe. A Fundação Maria Cecília Souto Vidigal (FMSV), por exemplo, um dos *sponsors* do Conviva Educação, atua na promoção do desenvolvimento da Primeira Infância, articulando ações em favor da criança, da concepção aos seis anos de idade, focadas em três grandes eixos de atuação: articulação, práticas e gestão do conhecimento. Em uma primeira vista, poderíamos considerar que não há um alinhamento direto da atuação da FMCSV com a proposta do Conviva Educação, que foca na formação dos gestores municipais, mas analisando o quadro lógico abaixo, temos clareza de sua proximidade.

**Modelo lógico do foco de atuação do investidor e alinhamento com o resultado esperado
no projeto Conviva Educação**

Foco de atuação	Fato 1	Fato 2	Fato 3
Promoção do desenvolvimento da Primeira Infância, articulando ações em favor da criança pequena, da concepção aos seis anos de idade.	A legislação atual passa a considerar a educação infantil como um direito da criança, um dever do Município.	“A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade”. (Art. 29 da Lei nº 9394/96).	A creche é de responsabilidade dos municípios

Fato 4	Alinhamento com o resultado esperado
O Conviva Educação tem como objetivo promover a formação dos dirigentes e sua equipe técnica, buscando a otimização do tempo utilizado com processos administrativos, possibilitando que mais tempo seja utilizado para as questões relacionadas ao ensino e aprendizado.	Se há aprimoramento da gestão municipal da educação há impactos positivos nas políticas de Primeira Infância e a FMCSV torna-se um investidor do projeto Conviva Educação.

Tabela 1: Exemplo de alinhamento dos investidores com o resultado esperado de projeto no terceiro setor.

Fonte: Criado pela autora, 2015

Trabalhar com o modelo lógico permite também que as partes interessadas (stakeholders) tenham clareza sobre o itinerário a ser percorrido na busca de impactos sociais, assim como o tamanho ou quantidade de desdobramentos que serão necessários.

3. Metodologia

Para este artigo, optei pela abordagem qualitativa exploratória, pelo uso do método Estudo de Caso por acreditar ser a melhor forma de sistematizar tal experiência. O Estudo de

Caso caracteriza-se pelo olhar e análise de um único objeto, organizando e descrevendo a experiência com o objetivo de explicá-la em seu próprio contexto. Apesar das críticas que este método recebe por impossibilitar generalizações, é por meio de estudos de experiências já realizadas que podemos avançar na construção de conhecimento e compartilhamento de boas práticas em gestão de projetos.

Além disto, o estudo de caso é útil para investigar novos conceitos, bem como para verificar como são aplicados e utilizados na prática elementos de uma teoria (YIN, 2009).

O financiamento interinstitucional é cada vez mais comum nos projetos do terceiro setor e poucas são as referências teóricas e práticas para o aprimoramento técnico dos profissionais envolvidos.

4. Análise e resultados

4.1. A organização dos *sponsors* e os objetivos iniciais

No ano de 2012, antes de ser concebido o projeto Conviva Educação, havia um grupo de onze instituições que se uniram para apoiar ações de grande impacto e abrangência na área educacional, aportando peso institucional, expertises diversas e investimentos financeiros, passando a chamar-se Amigos da Educação (AdE). O grupo foi formado por Fundação Roberto Marinho, Fundação Itaú Social, Fundação Lemann, Fundação SM, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Victor Civita, Instituto Gerdau, Instituto Natura, Itaú BBA, Movimento Todos Pela Educação e Undime – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação.

Inicialmente, a iniciativa do AdE tinha como objetivo desenvolver um programa de formação, reconhecimento e premiação para secretários de educação municipal com foco em uma gestão de excelência. Diagnósticos feitos por especialistas e institutos de pesquisa trouxeram necessidades no sentido de (1) garantir continuidade nas informações e planejamentos que apóiam a gestão pedagógica e (2) garantir os processos comuns de transições de equipes que acontecem pela alta rotatividade nas equipes e também dos dirigentes (INSTITUTO NATURA, 2014). Foi identificada também, a necessidade de

formação dos secretários e de suas equipes, de aumentar espaço para troca de experiências e de orientação nas tomadas de decisões de gestão, já descritas na introdução deste artigo.

Redefiniu-se o objetivo do grupo, decidindo-se por: desenvolver uma Plataforma que auxilia as Secretarias Municipais de Educação a gerirem sua rede contribuindo para a eficácia na aprendizagem de seus alunos, tendo dois focos: (1) Otimizar tempo gasto nas Secretarias Municipais de Educação com processos administrativos e estruturar Processos de Apoio à gestão para a aprendizagem; (2) Contribuir qualidade na Gestão Pedagógica através de Processo, Formação, Troca de Experiências e Articulação. (INSTITUTO NATURA, 2014)

Quadro Lógico: O que impacta o desempenho da Educação Pública Municipal

Hipóteses	Possíveis Causas
Transições entre secretários com baixa eficiência	Secretário tem dificuldade em encontrar informações (dados, atas etc.) Falta de processo robusto para passagem de bastão entre equipes Dificuldade/lentidão em entender papéis e responsabilidades
Capacitações não atendem de forma completa as necessidades dos DME	Duração conflitante com períodos de mandatos Falta capacitação em Gestão (Administrativa, Pessoas, Orçamentária) o que acaba tomando mais tempo do gestor em detrimento da área Pedagógica
Informações de gestão não disponíveis	Bancos de dados espalhados e com interfaces diversas Dificuldade em entender indicadores Dificuldade em saber o que fazer com os indicadores
Não existe um processo estruturado de melhorias/ trocas de experiências	Poucos canais de trocas de experiências Baixo contato com a UNDIME Baixa interface do secretário com conselho

Tabela 2 – Hipóteses sobre a gestão municipal da educação pública
Fonte: (INSTITUTO NATURA, 2014)

Expostas as hipóteses e necessidades iniciais, ao partirem para a reflexão de *inputs* e atividades necessárias para alcançar o impacto social desejado, chegaram ao entendimento que o desenvolvimento da plataforma/ferramenta (objeto inicial do projeto) seria apenas parte de um grupo de iniciativas circulares à efetivação e implementação da solução tecnológica.

Neste contexto, configurou-se a gestão de Frentes de Trabalho para o desenvolvimento do projeto, respondendo às demandas e metas anuais.

Linha do Tempo por Macro Entregas do Projeto

2012 Concepção	2013 Desenvolvimento Lançamento	2014 Consolidação	2015+ Sustentação
Arquitetura e Concepção do projeto	Lançamento da V.1 da plataforma.	Finalização das últimas 3 áreas de gestão	Desenvolvimento do Modelo de negócio social para conteúdo e gestão
Formalização de parcerias	Avaliação da estratégia e reposicionamento	Desenvolvimento da área do Plano Municipal de Educação	Foco na sustentabilidade do projeto
	Desenvolvimento da nova matriz de conteúdo	Expansão do Apoio ao Uso via parceiros	Impactos Avaliados
	Pesquisa e desenvolvimento das 8 áreas de gestão	Eventos de formação articulados com Undimes	Apoio ao Uso contínuo
	Lançamento de 5 áreas de gestão completas	Monitoramento e Marco Zero de avaliação	
	Estruturação das ações de Apoio ao Uso	Ações de Reconhecimento	
		Concepção do modelo de negócio social para conteúdo e gestão	

Tabela 3: Visão de curso prazo para o projeto Conviva Educação

Fonte: (INSTITUTO NATURA, 2014)

4.2. As Frentes de Trabalho

Podemos definir uma Frente de Trabalho, no projeto Conviva Educação, como uma célula responsável por um subprojeto, com escopo, metas, produtos e cronogramas definidos anualmente, de acordo com as entregas projetadas pelo Comitê Estratégico (que veremos em detalhe adiante) anualmente. Cada Frente de Trabalho tem uma liderança vinculada a um dos investidores, por exemplo, sendo a Fundação SM líder da Frente de Relações Institucionais,

ela torna-se responsável pela execução das atividades necessárias dentro do cronograma desta Frente de Trabalho. Para isso, a Fundação indica funcionários para se dedicarem a este subprojeto do Conviva Educação executando diretamente os pacotes de trabalho ou realizando a gestão de terceiros. Nem todos *sponsors* assumem Frentes de Trabalho anualmente.

A contratação de empresas e profissionais terceirizados e os custos das operações são de responsabilidade do *sponsor* líder, por meio do Grupo de Trabalho Financeiro que falaremos adiante. O *sponsor* líder também é responsável pela gestão das Frentes de Trabalho, para esta governança, foram criadas instâncias chamadas Comitês.

Organização e Objetivos das Frentes de Trabalho 2014 e 2015

Frente 2014	Objetivos 2014	Sponsor Responsável	Frente em 2015	Objetivos em 2015
Reconhecimento	Conceber e gerir os Plano de Reconhecimento	Instituto Natura	Reconhecimento	Conceber e implementar plano de reconhecimento
Desenvolvimento e Evolução	Conceber e realizar ajustes de ferramentas e funcionalidades.	Instituto Natura	Manutenção	Produzir diariamente conteúdos para a plataforma Realizar
Avaliação	Implementar o plano de avaliação de acordo com parâmetros validados pelo AdE.	Fundação Itaú Social	Avaliação	Definir e monitorar indicadores afim de verificar os impactos do projeto e orientar tomada de decisão.
Monitoramento	Implementar o plano de monitoramento de acordo com o Quadro Lógico, produzindo reports gerenciais mensais.	Instituto Natura	Passa a ser integrada à Frente de Avaliação	
Produção de novos conteúdos	Replicar diariamente conteúdos para a plataforma, além de pesquisar novos conteúdos e novas soluções tecnológicas a serem agregadas/publicadas. Garantir a pertinência e qualidade das intervenções.	Fundação Lemann	Deixa de ser uma Frente a passa a ser uma empresa de produção de conteúdo vinculada à Undime	

Formação	Expandir o modelo de formação do Conviva, por meio da iniciativa de parceiros, além de apoiar eventos com a participação do projeto e elaborar materiais de apoio (tutoriais) para uso da plataforma.	Instituto Natura	Apoio Ao Uso	Apoiar o uso, à distância e presencialmente, da plataforma CONVIVA, testando e validando a implementação de suas funcionalidades e fortalecendo o uso de ferramentas de articulação
Divulgação	Elaborar materiais de comunicação e realizar a distribuição com objetivo de ampliar e manter a visibilidade da plataforma.	Instituto Natura	Divulgação e Adesão	Divulgar o ambiente nos diferentes fóruns da Undime e de Parceiros realizando palestras e oficinas de apoio ao uso.
Relações Institucionais	Articular e realizar alianças estratégicas com instituições parceiras financiadoras e técnicas. Consolidar a governança do projeto (AdE e Comex)	Fundação SM	Governança	Buscar e formalizar parcerias estratégicas com instituições alinhadas com os objetivos do projeto.

Tabela 4: Frentes de Trabalho do Projeto

Fonte: (INSTITUTO NATURA, 2014)

4.3. Os tipos de tipos de parcerias

Há o consenso entre os *sponsors* sobre a necessidade de ampliação parcerias para garantir a sustentabilidade do projeto, tanto do ponto de vista do financiamento – que, de acordo com o termo de parceria, sofre a redução dos investidores anualmente – como da implementação de ações na ponta e apoio ao uso dos usuários. Chegar em 5.700 municípios brasileiros, dentro de suas secretarias de educação, considerando a extensão territorial nacional e os desafios logísticos e de infraestrutura, torna-se um desafio insuperável para apenas uma instituição.

Articular e realizar alianças estratégicas com instituições parceiras financiadoras e técnicas é uma ação transversal, responsabilidade de todos os *sponsors*, por meio da rede de parcerias de sua organização.

Os chamados Parceiros Estratégicos são aqueles que compõem o Comitê Estratégico do Conviva. São as organizações sócio-fundadoras, a Undime e as organizações que realizam investimentos financeiros no Conviva, no período vigente. Todas as decisões financeiras do Conviva são tomadas exclusivamente por este grupo. Dentre estes, elege-se o chamado Parceiro Líder, que tem a função de coordenação das Frentes de Trabalho e a gestão de seus

resultados. O Parceiro Líder eleito terá um mandato de 4 anos, permitida a reeleição, e conta com o apoio de um Gerente do Projeto dedicado e um Gerente Financeiro, pagos pelo fundo de investimento do projeto. (INSTITUTO NATURA, 2014)

Os Parceiros Técnicos são profissionais ou grupos com conhecimentos específicos agregando principalmente nas ações de produção de conteúdo para a plataforma. Apoiam o Conviva Educação ofertando troca de experiências, apoio técnico e legitimando a ação do Conviva. Podem compor uma Frente de Trabalho e participarem do Comitê Executivo.

Os Entes Federados, União e Conselhos de Classes – exemplos: Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Educação e União Nacional de Conselhos Municipais de Educação - são parceiros que apoiam o Conviva por meio de articulação e divulgação das ações do projeto.

4.4. A criação dos Comitês para governança do projeto

Para a execução e controle das ações estratégicas e operacionais do Conviva Educação dois Comitês foram criados para viabilizar uma comunicação e rituais de governança eficazes, como mostra a Figura 2.

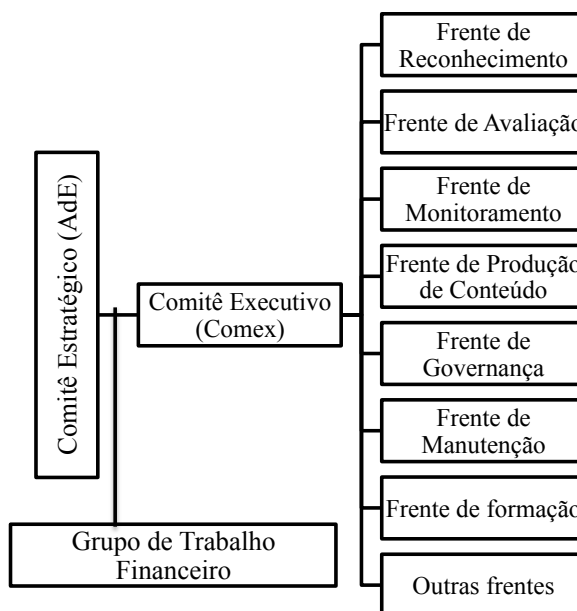


Fig. 2: Organização dos Comitês e Frentes de Trabalho

Fonte: A autora

O Comitê Estratégico (AdE) é composto por líderes e gestores das Fundações e Institutos que investem financeiramente no projeto e Undime. Recebem periodicamente status do projeto e reúnem-se para tomadas de decisões, o planejamento e orçamento anual são aprovados por este grupo. Do primeiro ano do projeto, até o momento, a frequência dos rituais e encontros de governança deste Comitê têm diminuído, principalmente devido ao amadurecimento das instituições responsáveis pela sua sustentabilidade do Conviva Educação no futuro. Atualmente, a reunião dos *sponsors* é realizada a trimestralmente, sendo que, mensalmente recebem, por e-mail, o Boletim de Monitoramento do projeto, estruturado com base nas metas, indicadores e faróis aprovados no início do ano.

Indicadores de desempenho e Farol do Conviva Educação 2014

FAROL EXCELENTE

Acima de 2.364 municípios (com até 50 mil habitantes) cadastrados. DESTES:
Acima de 40% dos usuários acessando o ambiente
Acima de 30% dos municípios acessando o ambiente
Acima de 10% dos municípios fazendo uso da biblioteca do município
Acima de 30% dos usuários utilizando ferramentas
Queda no total de municípios inativos

FAROL BOM

2.364 municípios (com até 50 mil habitantes cadastrados). DESTES:
Entre 30% e 40% dos usuários acessando o ambiente
Entre 20% e 30% dos municípios acessando o ambiente
Entre 5% e 10% dos municípios fazendo uso da biblioteca do municípios
Entre 20% e 30% dos usuários usando ferramentas
Queda no total de municípios inativos

FAROL INSUFICIENTE

Menos de 2.364 municípios (com até 50 mil habitantes) cadastrados. DESTES:
Menos de 30% dos usuários acessando o ambiente
Menos de 20% dos municípios acessando o ambiente
Menos de 5% dos municípios fazendo uso da biblioteca do município
Menos de 20% dos usuários utilizando ferramentas
Sem queda no total de inativos
A combinação de pelo menos 4 indicadores refletem o Farol do período

Tabela 5: Farol de Desempenho do Projeto Conviva Educação

Fonte: (INSTITUTO NATURA, 2014)

Já o Comitê Executivo (Comex) composto pelos líderes de Frentes de Trabalho - profissionais das Fundações e Institutos investidores, Undime, parceiros políticos e técnicos convidados. São nas reuniões do Comex que cronograma, escopo e orçamento são discutidos. Como as Frentes de Trabalho estão descentralizadas, funcionando em Institutos ou Fundações diferentes, o encontro do Comex funciona também como compartilhamento das decisões do Comitê Estratégico. A agenda, realização e a pauta deste encontro são sempre de responsabilidade do Parceiro Líder.

Dentro do Comex estabeleceu-se também o Grupo de Trabalho Financeiro (GT-Financeiro), responsável por dar visibilidade do orçamento do projeto aos comitês de gestão e garantir o comprometimento com as regras estabelecidas; apresentar as prestações de contas aos comitês de gestão alinhados com as necessidades do projeto; definir regras para utilização dos recursos (regras de compra, necessidade de concorrências, alçadas de aprovação e tabelas de referência) e aprovar com o Comitê Executivo e apoiar os líderes no gerenciamento de fornecedores e operacionalizar o fluxo de aprovações. (INSTITUTO NATURA, 2014)

5. Conclusão

Dados do IBGE (2012) indicam que o terceiro setor movimentou cerca de R\$100 bilhões (cerca de 2% do PIB), empregou mais de 2,8 milhões de pessoas (6,7% do total assalariado) e que era formado por mais de 500 mil entidades (9,9% do total de entidades).

Tais números revelam a importância destas entidades na economia brasileira e a necessidade da formação de gestores de projetos nesta área. Há uma necessidade urgente em minimizar os impactos da baixa qualificação técnica de gestores de projetos no terceiro setor, do elevado envolvimento emocional no processo e dos problemas na definição inicial do Escopo que reforça a crença de que *gold plating* e *scope creep* são acontecimentos inerentes e inevitáveis a projetos de impacto social.

Um dos caminhos é a sistematização de experiências de sucesso no terceiro setor. O Conviva Educação é um desses casos que se destacam por uma gestão de projetos voltada para resultados, desenvolvendo uma metodologia própria baseada em boas práticas de gerenciamento de projetos. Seu modelo de financiamento interinstitucional, com onze grandes investidores, exige alto comprometimento com a gestão da comunicação e transparência no uso de recursos. A proposta colaborativa para o desenvolvimento de subprojetos

descentralizados, sob as lideranças de diferentes institutos/fundações, levou à implementação dos Comitês, com diferentes instâncias diferenciadas de governança a fim de garantir um melhor gerenciamento do escopo.

A importância deste modelo está, acima de tudo, no fato de ser replicável e adaptável não apenas no terceiro setor, em projetos de alta a baixa complexidade, levando eficiência e eficácia no gerenciamento de escopo e na comunicação com os *sponsors*.

6. Referências Bibliográficas

IBGE. Estatísticas do cadastro central de empresas 2010. Rio de Janeiro, IBGE, 2012.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS
ANÍSIO TEIXEIRA. Perfil dos Dirigentes Municipais de Educação 2010. Disponível em:
<http://www.ifsuldeminas.edu.br/cms_proex/assets/grocery_crud/texteditor/ckfinder/userfiles/files/Perfil%20Dirigentes%20Municipais.pdf>. Acesso em: 20/05/2015

INSTITUTO NATURA, Concepção de Projeto Conviva Educação. São Paulo, 2014.

W.K. KELLOGG FOUNDATION. Logic Model Development Guide. Disponível em:
<<https://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide>>. Acesso em: 01/07/2015

YIN, R.K. (2009) Case study research, design and methods (applied social research methods). Thousand Oaks. California: Sage Publications.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 5ª ed. Global Standart, Newton Square, 2013.