



Recebido em 04/09/2018. Aprovado em 25/09/2019. Publicado em 15/07/2020.

Editor: Dr. Ivano Ribeiro

Processo de Avaliação: *Double Blind Review* - SEER/OJS

e-ISSN: 2359-5876



ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE MONITORAMENTO E CONTROLE DOS PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Bia Cristina Bassani¹

Ana Cristina Rempel de Oliveira²

RESUMO

Este relato técnico tem como objetivo propor uma estruturação do processo de monitoramento e controle dos projetos em uma organização do terceiro setor. Considerando que a instituição é uma organização mantida com grande quantidade e variedade de projetos voltados à tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, visa obter sucesso ao final de todos os seus projetos a fim de atingir seus objetivos estratégicos. Com a estruturação no fluxo de monitoramento e controle de projetos, é possível a instituição analisar os dados dos seus projetos, podendo tomar decisões mais assertivas, redução dos riscos dos projetos, garantido um sucesso na execução do seu projeto. A pesquisa realizada foi um estudo de caso onde a autora atua profissionalmente.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Processo de Monitoramento e Controle.

STRUCTURING THE PROJECT MONITORING AND CONTROL PROCESS IN A THIRD SECTOR ORGANIZATION

ABSTRACT

This technical report aims to propose a structuring of the process of monitoring and control of projects in a third sector organization. Considering that the institution is an organization maintained with great quantity and variety of projects focused on technology, research and development, aims to be successful at the end of all its projects in order to reach its strategic objectives. With the structuring in the project monitoring and control flow, it is possible for the institution to analyze the data of its projects, being able to make more assertive decisions, reduce project risks, and guarantee a success in the execution of its project. The research carried out was a case study where the author acts professionally.

Keywords: Project management; Monitoring and Control Process.

¹ Especialista em Gestão Pública e Gerenciamento de Projetos pela Universidade Oeste do Paraná. E-mail: biabassani@gmail.com

² Mestre em Tecnologia, Gestão e Sustentabilidade pela Universidade Oeste do Paraná.

1. INTRODUÇÃO

Para um bom monitoramento e controle de projetos é necessário que a instituição tenha um processo bem definido em relação à metodologia de gerenciamento de projetos. Neste viés, este relato técnico tem como finalidade criar uma estruturação do processo de monitoramento e controle dos projetos em uma organização do terceiro setor, sendo estes relacionados à tecnologia, energia, sustentabilidade, desenvolvimento de território, negócios, entre outros, estruturando o fluxo de processo nesta atuação e seus resultados.

A instituição tem como missão promover o desenvolvimento territorial sustentável por meio da educação, ciência, tecnologia, inovação, cultura e empreendedorismo.

Ela desempenha um importante papel nas ações desenvolvidas na região, nas áreas relacionadas a pesquisa, diagnóstico, execução de projetos, e disseminação do conhecimento. Isso por que o obtém de universidades e empresas habitadas e parceiras no seu ambiente de atuação. A instituição conta com laboratórios especializados em fontes renováveis de energia, sistemas de armazenamento e segurança, entre outros, que se somam em universidades e incubadora, para estimular novos negócios.

A carência de informações e estruturação do processo de monitoramento e controle de seus projetos pode dificultar nas tomadas de decisões na empresa, dificuldades de análise e maior risco para o insucesso de seus projetos. Com aplicação da estruturação deste monitoramento e controle é possível identificar os riscos, problema financeiros, técnicos entre outros que podem ser ajustados em tempo hábil para correção, evitando o insucesso do projeto e consequentemente problemas futuros que a instituição pode sofrer por não cumprir metas do projeto, como perder a parceria, stakeholders e até mesmo chegar a ser desqualificada em editais que venha a submeter projetos.

O presente trabalho visa abordar os grupos de processos do gerenciamento de projetos citados pelo PMBOK, o que é destacado no trabalho é o grupo de processos de Monitoramento e Controle, utilizado para o gerenciamento da execução do projeto, permitindo identificar eventuais problemas no momento adequado e, consequentemente, tomada de ações corretivas, quando necessário (PMBOK, 2013).

O papel do monitoramento e controle é desenvolver e providenciar meios para que as fases do projeto se mantenham ou retornem para o caminho certo, garantindo a obtenção dos resultados desejados. É necessária uma postura proativa do gerente em buscar a prevenção dos erros e em corrigi-los o mais rápido possível, o que evidencia o caráter dinâmico do gerenciamento de projetos.

Diante do exposto, tem-se como questão norteadora da pesquisa: Como realizar o processo de monitoramento e controle dos projetos em uma organização do terceiro setor?

Neste sentido, a pesquisa tem como objetivo geral estruturação do processo de monitoramento e controle dos projetos em uma organização do terceiro setor. Já nos objetivos específicos estão: (1) diagnosticar as entradas e saídas do processo de monitoramento e controle da instituição; (2) elaborar um fluxo de processos de monitoramento e controle como modelo, de acordo com as necessidades da instituição; (3) aplicabilidade do fluxo criado e suas dificuldades;

A natureza desta pesquisa é aplicada, sua abordagem será qualitativa, bibliográfica e do tipo “estudo de caso”, com base em definições determinada pela autora e informada no item de Metodologia do relato. Desta forma, este relato encontra-se estruturado em seis partes, sendo a primeira delas denominada como introdução, no qual são expostos os objetivos geral e específicos envolvidos da pesquisa. Na segunda parte tem-se uma contextualização teórica do tema abordado, para tanto são expostas as principais vertentes dos estudos desta área de conhecimento, como o Gerenciamento de projetos, Processos de monitoramento e controle de

projetos. A terceira parte abrange aspectos metodológicos, ou seja, os critérios escolhidos e as ações para a condução da pesquisa. A quarta parte contempla sobre a forma que a intervenção foi realizada. A quinta parte apresenta os resultados obtidos na intervenção e suas contribuições. Na sexta parte têm-se as considerações finais onde são retomados os objetivos da pesquisa, suas limitações e recomendações futuras. Por fim, a sétima parte indica as referências bibliográficas utilizadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta sessão serão apresentados os fundamentos de gerenciamento de projetos, processo de monitoramento e controle de projetos e caracterização da organização do terceiro setor que serão as bases bibliográficas de respostas para aplicação deste relato.

2.1 Fundamentos em gerenciamento de projetos

Segundo Oliveira (2014), o gerenciamento de projetos é uma metodologia que sempre existiu, os seus estudos e técnicas foram desenvolvidas na década de 40 já nascendo nos Estados Unidos mas era pouco praticado. A prática veio a ser reconhecida com a necessidade das empresas estarem à frente ao mercado sendo mais eficientes por consequência da globalização.

De acordo com o PMBOK (2013), projeto “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Essa natureza temporária dos projetos significa que eles têm início e término determinados.

O conceito de gerenciamento de projetos é considerado a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. É realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, sendo estes agrupados em cinco grupos de processos. Esses grupos de processos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. (PMBOK, 2013)

Para propor um modelo de estruturação do processo de monitoramento e controle dos projetos em uma organização do terceiro setor, será apresentado a definição abrangente de cada grupo do processo de gerenciamento.

No contexto do grupo de processos de iniciação, identifica-se um conjunto que define a partir do escopo e custos que compõem o termo de abertura do projeto e identificação das partes interessadas. Este grupo de processos compreende uma relação de um gerenciamento integrado entre os demais processos e relaciona as partes interessadas do projeto. (PMBOK, 2013)

Na sequência, os processos de planejamento, qual tem por objetivo definir o escopo do projeto, contendo objetivos e planejamento das ações para alcance da entrega final, sendo um produto ou serviço. Esta fase é composta pelo plano de gerenciamento do projeto, documento que consolida as informações de como será executado o projeto considerando todos os processos do ciclo de vida do projeto correlacionando os processos. (PMBOK, 2013)

Após a etapa de iniciação e planejamento, inicia-se os processos de execução do projeto. Esta fase é composta por um conjunto de processos que integra as pessoas que farão parte desta construção, estabelecimento de atividades de cada entrega a ser feita, pois já possui recursos, requisitos e toda estrutura do projeto bem definida no documento de plano de gerenciamento de projetos. Neste momento os processos são engajados e mantém as partes interessadas unidas relacionadas. As entregas são comprovadas mediante aceitação do patrocinador deste projeto, desde que atendam aos requisitos estabelecidos. (PMBOK, 2013)

O quarto grupo de processos é o monitoramento e controle do gerenciamento do projeto.

Formado por um conjunto de processos que tem como objetivo acompanhar e sempre verificar o andamento do projeto de acordo com o seu plano de gerenciamento descrito. Realizando este controle é possível tomar ações de medidas corretivas e tomadas de decisão durante o projeto. Nesta etapa é possível identificar e proporcionar aos stakeholders uma visão global da situação do projeto identificando os gargalos que precisam ser corrigidos e aqueles que estão sendo executados de acordo com o seu plano (PMBOK, 2013).

O último grupo é definido como a etapa de encerramento do projeto. Onde são verificadas se as entregas planejadas no plano de gerenciamento de projeto foram contempladas e aceitas pelo patrocinador conforme seus requisitos de escopo e qualidade. Desta forma também é realizado uma abrangência sobre as aquisições feitas durante o projeto (PMBOK, 2013).

Cabe a equipe do projeto identificar os requisitos, fazer adaptações nas diferentes necessidades e expectativas das partes interessadas, durante a execução do projeto e balancear restrições conflitantes, a exemplo do escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos. Deve ainda atentar que esses fatores estão relacionados e que, ocorrendo mudança em algum deles, possivelmente outro fator também passará mudanças (OLIVEIRA, 2014).

2.2 Processo de monitoramento e controle dos projetos

Este relato técnico tem como objetivo descrever uma proposta de estruturação do processo de monitoramento e controle dos projetos em uma organização do terceiro setor.

O grupo de processos de monitoramento e controle são necessários para, acompanhar, monitorar o desempenho da execução do projeto. Identificando as necessidades de ajustes no decorrer do projeto, gerando um momento de tomada de decisão a serem feitas para que o projeto obtenha sucesso (PMBOK, 2013).

Segundo o Guia PMBOK, 2013, as principais áreas de conhecimento a serem monitoradas no projeto são: tempo, custo, qualidade e escopo. Nesta etapa são utilizadas ferramentas para identificar e comparar a situação atual do projeto em relação ao seu planejamento.

Xavier, Vivacqua e Xavier (2005) afirmam que, “na realidade, o PMI ou até mesmo o Guia Pmbok® não apresentam uma metodologia. O Guia aborda somente ‘o que’ é necessário para o gerenciamento de projetos, sem entrar no mérito de ‘como’ esses processos deveriam ser realizados e em que sequência são feitos. Sendo assim, fica claro que o procedimento de execução de cada projeto pode ser adaptado de acordo com as necessidades que o mesmo precisa para ser cumprido.

Seguindo o foco deste trabalho, monitoramento e controle têm como objetivo fornecer uma compreensão do andamento do projeto para que ações corretivas apropriadas possam ser tomadas quando o desempenho do projeto desviar significativamente do planejamento inicial (SEI, 2010).

A compreensão do andamento é feita comparando dados coletados durante o andamento do projeto com um plano base anteriormente definido. Os resultados obtidos com a análise dos dados coletados são divulgados com informações para uma avaliação e possível tomada de decisão (PMI, 2008). Portanto, "monitorar" significa capturar, analisar, criar relatórios e comunicar o desempenho em relação ao andamento do projeto (PMBOK, 2013). O termo "controlar" significa gerenciar as ações corretivas para fazer com que o projeto volte para o seu planejamento inicial (PMBOK, 2013). Monitoramento e controle andam juntos em um projeto, pois não existe controle sem o monitoramento (PMBOK, 2013).

O processo de monitoramento e controle contempla os demais projetos desde a iniciação até o encerramento do projeto. Verifica-se isto na Figura onde apresenta o ciclo de vida do

projeto como uma estrutura básica para o gerenciamento, independente do trabalho específico envolvido, seu tamanho ou complexidade (PMI, 2012)

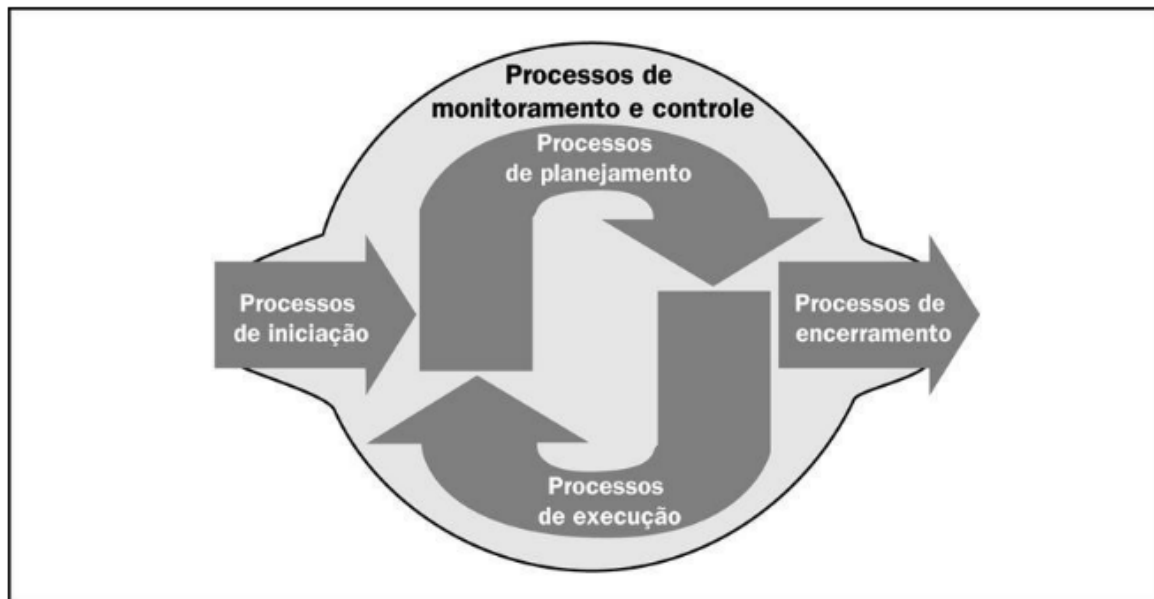
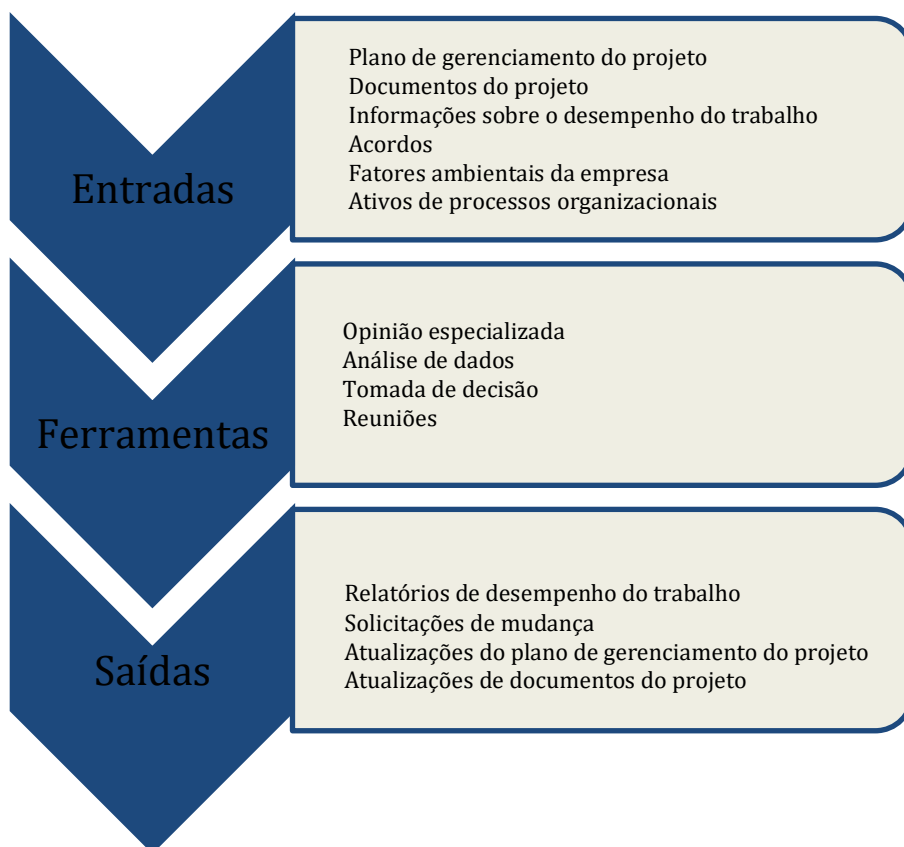


Figura 1 - Ciclo de vida de um projeto (PMI, 2012)

Fonte: Adaptado da Figura 3-1 do Guia PMBOK®, 2012

“Representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo.” (OLIVEIRA, Djalma P. R. Sistemas, Organização & Métodos. São Paulo: Atlas, 2002).

Segundo o guia PMBOK® (2013), encontramos que os processos para o monitoramento e controle de projetos é formado pelos seguintes aspectos:



A utilização de um adequado sistema de monitoramento é requisito básico para garantir que os projetos atinjam os objetivos para os quais foram propostos, na medida em que oferece ferramentas e práticas que possibilitam o acompanhamento pelos gestores, com obtenção de informações periódicas sobre o andamento dos projetos, e subsidiam a tomada de decisão para o aperfeiçoamento dos projetos, ao longo de toda a execução.

Convém registrar que o processo desta etapa consiste em observar a execução do projeto, de modo que seja possível resolver os problemas na medida em que eles ocorram. Também, possibilita o alinhamento da execução do projeto ao que foi planejado, controlando para que só sejam implementadas as mudanças efetivamente aprovadas. Nesse sentido, Xavier, Vivacqua e Xavier (2005) afirmam que “[...] checar ou monitorar o trabalho do projeto significa observar, coletar, disseminar e avaliar informações a respeito do desempenho do projeto a cada período de tempo”.

Entendimento similar que destaca a importância de um plano de referência, ao registrar que o monitoramento consiste na obtenção periódica de informações relevantes para observar e descrever o progresso de determinadas atividades, comparando sistematicamente os desenvolvimentos efetivos e os resultados alcançados com as previsões; para isso, é preciso dispor de um plano como referência, no qual se definam as variáveis de monitoramento e a magnitude das metas a alcançar (Chumbita, 1997, p. 7).

De acordo com a literatura o monitoramento e controle são grupos importantes de gerenciamento de projeto onde é possível o gerente acompanhar a execução seus projetos de acordo com o seu planejamento e assim podendo adotar medidas de correção com alguma inconsistência é detectada de modo que aumentam as chances de ter sucesso no projeto.

3 MÉTODO DO RELATO

Este relato técnico tem como objetivo estruturar um processo de monitoramento e controle de projetos em uma organização do terceiro setor, identificando as metodologias bibliográficas um fluxo sugerido para a instituição e aplicabilidade como projeto-piloto.

A pesquisa realizada será caracterizada como estudo de caso, que, segundo Yin (2015), permite que o pesquisador tenha um aprofundamento no estudo sobre o fenômeno estudado. O estudo de caso proporciona uma visão ampla dos acontecimentos de uma investigação empírica.

A metodologia apresentada neste relato técnico baseou-se na experiência profissional da autora, fundamentada por referências sobre o tema e viabilizada por meio da sua experiência profissional na atuação em projetos na instituição do terceiro setor, por um período de 6 anos com trabalhos executados com projetos desta instituição. A proposta descreve metodologicamente os conhecimentos técnicos aplicáveis à realidade do processo de gerenciamento de projetos, criada a partir da prática e de interações com todos os tipos de projetos que a instituição executa.

Para aplicação piloto desta ação, utilizou-se um dos projetos da organização do terceiro setor, sendo este de familiaridade da autora, qual possui um escopo bem definido no seu documento de plano de gerenciamento de projeto. É um projeto que tem atuação com base na missão da organização e está com bons resultados de monitoramento e controle. Por este fato, o mesmo foi escolhido para a aplicação prática do fluxograma criado na FASE II desta pesquisa.

3.1 Caracterização da Situação-Problema

Para o desenvolvimento do relato técnico foi necessário entender as consequências que um projeto pode ter por não ter um processo definido que concentra as informações de monitoramento e controle dos projetos. Com isso, existe uma carência desde o início do projeto até o seu término, relacionado ao planejamento de custos, tempos, qualidade e escopo do projeto. Com isso, isso identifica-se que no gerenciamento de projetos, os processos de monitoramento e controle é constituído pelas seguintes fases:

FASE I - Diagnosticar as entradas e saídas do processo de monitoramento e controle da instituição.

FASE II - Elaborar um fluxo de processos de monitoramento e controle como modelo, de acordo com as necessidades da instituição.

FASE III - Aplicabilidade do fluxo criado e suas dificuldades.

4 INTERVENÇÃO REALIZADA

A intervenção realizada foi aplicada a uma organização do terceiro setor, que fica localizada na região Oeste do Paraná. Sua missão é desenvolver o território do Oeste do Paraná de forma sustentável, por meio da educação, ciência, tecnologia, inovação, cultura e empreendimento. É considerada uma instituição do terceiro setor por ser, segundo FERNANDES (1994, p.21), um dos pesquisadores do tema, o conceitua da seguinte forma é um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Este é o sentido positivo da expressão. "Bens e serviços públicos", nesse caso implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas.

Por outro lado, o conceito mais aceito atualmente, segundo GONÇALVES (1999), é o de que se trata de uma esfera de atuação pública, não estatal, formada a partir de iniciativas

voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido comum.

Para estruturação do processo de monitoramento e controle de projetos da instituição é necessário entender todo o fluxo de gerenciamento de projetos desde a etapa de iniciação até o seu encerramento. Isto foi identificado pelo fato das tratativas da etapa de iniciação, momento da construção do Plano de Trabalho, influenciaram toda execução do projeto. Desta forma, acompanhar e entender o projeto, desde a sua iniciação familiariza com toda execução do projeto e facilidade no momento de tomada de decisão.

Atualmente a organização possui uma área nomeada de assistência a programas e projetos, que em parceria com o escritório de projetos, apoia os projetos e programas da instituição dando suporte e encaminhamento com demandas administrativas, como: financeiro, prestação de contas, viagens, compras, entre outros. A área é uma ligação entre as áreas funcionais (administrativas) e as áreas técnicas, executoras dos projetos.

Para que a área cumpra o seu papel na instituição, foi fundamental introduzir e conhecer o fluxo do processo de monitoramento e controle para atender as necessidades dos dirigentes da organização e patrocinadores dos projetos em conhecer e acompanhar a situação real das execuções geradas pela organização. Para atender aos clientes finais a metodologia da intervenção foi realizada em 3 fases. A primeira de diagnosticar as entradas e saídas do processo de monitoramento e controle da instituição, a segunda de elaborar um fluxo de processos de monitoramento e controle como modelo, de acordo com as necessidades da instituição e a terceira de aplicabilidade do fluxograma de monitoramento e controle de projetos.

Com objetivo de estruturar este processo de monitoramento e controle, foram realizadas reuniões com a equipe que analisa os projetos, a fim de entender e identificar as atividades existentes da área de Assistência Programas e Projetos, com a finalidade de atender ao cliente final, gerando indicadores para acompanhamento do desempenho da instituição e tomada de decisões em relação aos projetos que necessitam de mudanças.

Para aplicação da intervenção serão apresentadas as 3 fases realizadas da intervenção e como foram feitas.

4.1 Fase I - Diagnosticar as entradas e saídas do processo de monitoramento e controle da instituição.

Para o levantamento inicial de informações que compõem as entradas e saídas do processo de monitoramento, foram realizadas 3 reuniões com a equipe, utilizando a técnica de *brainstorming* e foram identificados os seguintes aspectos que irão compor a estruturação.

Áreas envolvidas diretamente	Documentos e ferramentas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Demandante; • Assistência a programas e projetos; • Escritório de gerenciamento de projetos; • Controladoria 	<ul style="list-style-type: none"> • CANVAS; • Plano de trabalho; • Sistema de abertura de demandas; • Reuniões; • Sistema de Gerenciamento do projeto; • Relatórios • Dashboard; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigentes da organização; • Gerente do projeto; • Patrocinador;

Segundo o Guia *PMBOK*® do PMI (2013), monitorar e controlar os projetos compõem

o processo de acompanhar, revisar e ajustar conforme o progresso de execução, a fim de atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento. Sendo assim, para compor esta etapa, a mesma foi elaborada mediante a técnica de *brainstorming*³, de identificação das influências para compor uma proposta de estrutura de processos de monitoramento, além da fundamentação teórica desta pesquisa.

Com a técnica aplicada aos colaboradores, foram identificadas as entradas, ferramentas e saídas que compõem o processos de monitoramento ou seja, as entradas são meios pelos quais serão coletados os dados, as ferramentas são os mecanismos que geram esses dados coletados e saídas são as resoluções da execução do projeto, ou seja, onde são resolvidos melhoria ou correções do próprio projeto.

ENTRADAS	FERRAMENTAS	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none">● Plano de Trabalho;● Sistema de Gerenciamento de Projetos próprio da instituição.	<ul style="list-style-type: none">● <i>Dashboard</i>;⁴● Tomada de Decisão● Reuniões;	<ul style="list-style-type: none">● Relatórios;● Controle de Mudanças;● Aditivos;● Alteração Plano de Trabalho;

4.2 Fase II - Elaborar um fluxo de processos de monitoramento e controle como modelo, de acordo com as necessidades da instituição.

De forma empírica, identificada pela experiência e convivência da autora, a área seus processos previamente delimitados sem sua formalização, com isso em conjunto com a equipe de analistas que compõem a área de assistência programas e projetos levando-se em consideração a fase 1, qual elencou os principais gargalos que devem ser considerados para compor a estruturação de processos para o monitoramento e controle dos projetos, foi criado fluxo de entrada e saída atendendo aos clientes desse projeto desde a sua fase de iniciação até o encerramento, conforme APÊNDICE I.

4.3 Fase III - Aplicabilidade do fluxograma de monitoramento e controle de projetos

Em consonância ao objetivo proposto do relato, em estruturar o processo de monitoramento e controle dos projetos da organização do terceiro setor, foi realizada uma aplicação parcial do fluxograma desenvolvido pela autora, APÊNDICE I, e aplicado em um programa de atuação em desenvolvimento econômico territorial, qual possui 6 projetos em execução no seu escopo.

O fluxograma estruturado foi Construído de acordo com as necessidades comuns dos projetos para atendimento da instituição. sendo assim com fluxograma foi possível criar um cronograma pertencente a área de monitoramento dos projetos e a área do escritório de gerenciamento de projetos, visando práticas de trabalho para monitorar os projetos e identificar a situação atual dos mesmos. podendo neste caso ser entregue a direção da organização para

³ *Brainstorming* é uma técnica de reunião de um grupo para exposição de um problema a fim de obter ideias e reflexões para a sua resolução.

⁴ *Dashboard* são painéis que mostram métricas e indicadores importantes para alcançar objetivos e metas traçadas de forma visual, facilitando a compreensão das informações geradas.

tomadas de decisões conhecimento do status atual de todos os projetos que nela são gerenciados.

A instituição tinha ciência dessa necessidade, em razão da alta quantidade de projetos, porém não havia um processo e formas definidas para gerar esses monitoramentos e controles. Para obtenção de sucesso no monitoramento, algumas informações dos projetos foram necessárias serem inseridas no software, da própria organização, para assim ter em dados e informações de subsídios para o monitoramento e controle dos projetos.

Com esta construção foi possível identificar a quantidade de projetos informais existentes na instituição, formalização de projetos com utilização de recursos internos e monitoramento tanto da execução física quanto financeira dos projetos.

Também foi possível identificar divergência de informações repassadas pelos projetos, sendo elas, apresentar grande volume de execuções físicas porém baixa execução financeira. Neste caso, verificou-se uma inconsistência de informações geradas pela equipe de execução do projeto, muitas vezes pela própria falta de conhecimento ou baixo monitoramento.

Além das situações descritas, não foi encontrado problemas causados com o uso do fluxograma, mas sim através dele identificamos várias necessidades da instituição e oportunidades que estão sendo esquecidas pela falta de informações.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando melhorar os processos da instituição, identifica-se uma necessidade de monitorar e controlar os projetos, que são as bases de manutenção da existência da instituição, qual requer uma estruturação das atividades desenvolvidas na área de assistência a programas e projetos para integrar de forma objetiva as análises de dados para realização do monitoramento e controle dos projetos, evitando-se a geração de riscos, problemas e insucesso no objetivo a ser entregue do projeto.

Como recomendações futuras de estudos, sugere-se avaliar os métodos ágeis de projetos relacionados ao fluxo desenvolvido e assim proporcionar melhor detalhamento e análise de dados sobre as informações do projeto, moldadas com a instituição. Proporcionar dados a autoridade competente da instituição conforme a necessidade existente de informações. Sendo possível para instituição agregar com seu portfólio planejamento estratégico e atender as ODS - objetivos do desenvolvimento sustentável.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel do monitoramento e controle é desenvolver e providenciar meios para que as fases do projeto se mantenham ou retornem para o caminho certo, garantindo a obtenção dos resultados desejados. É necessária uma postura proativa da equipe de projetos em buscar a prevenção dos erros e em corrigi-los o mais rápido possível, o que evidencia o caráter dinâmico do gerenciamento de projetos, com obtenção de sucesso na sua entrega final.

A estruturação das atividades de monitoramento e controle foram feitas aos moldes das atividades já existentes na instituição, relacionadas às necessidades e atendimento dos dirigentes e patrocinadores dos projetos. De modo que facilite as atividades e atinja o objetivo de monitorar e controlar os projetos.

Desta forma, identificou-se que o relato apresentado atendeu aos objetivos propostos pela autora em estruturar um processo de monitoramento e controle dos projetos de uma organização do terceiro setor, visto que o mesmo gerou informações consistentes e formalização de etapas dos projetos da instituição.

Ainda que diagnosticados impasses e lacunas no fluxo de monitoramento e controle dos projetos, considera-se a partir dos resultados obtidos que a estruturação proposta para aplicação do processo de monitoramento e controle foi fundamental para organizar as atividades das áreas que realizam o monitoramento e controle dos projetos, e também, para compor de informações necessárias para a diretoria da instituição poder tomar decisões nos seus projetos e atingir sua missão. A partir disto fica viável acrescentar demais atividades e incrementar o processo de acompanhamento de desempenhos dos projetos.

7 REFERÊNCIAS

APÊNDICE I - Fluxograma do processo de monitoramento e controle da instituição do terceiro setor.

FERNANDES, Rubens C. **Privado Porém Público: O terceiro Setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

GONÇALVES, H. S. **O Estado o Terceiro Setor e o Mercado: Uma Tríade Completa**. Disponível em:<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 14 de set. de 2018.

OLIVEIRA, J. P. N. de (2014) **Avaliação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos no setor de engenharia de projetos de um estaleiro de grande porte no Nordeste Brasileiro**. Revista de Gestão e Projetos, 5(3), 1.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas, Organização & Métodos**. São Paulo: Atlas, 2002

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK**. 4. ed. Pennsylvania. 2008.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK**. 5. ed. For Campus Boulevard. 2013.

PROJECT MANAGEMENTT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerencimento de Projetos (Guia PMBOK)**. 5a edição. Four Campu Boulevard, 2013.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3^a edição. Universidade Federal de Santa Catarina. 2001. Disponível em: Acessado em: 18 de fevereiro de 2010.

XAVIER, C. M., VIVACQUA, F. R., MACEDO, O. S., & XAVIER, L. S. **Metodologia de gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. Disponível em:<http://g2b.com.br/downloads/07_metodologia_gerenciamento_de_projetos_carlos_magno_da_si_lva_xavier_2012.pdf>. Acesso em 14 de set. de 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.