

FASES DO CICLO DE VIDA DE PROJETOS DE INCLUSÃO SOCIAL POR ERP: UM ESTUDO DE CASO NUMA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR

Alexandre Costa (FMU, Faculdades Metropolitanas Unidas de São Paulo, SP, Brasil) - alexandre.costa@consist.com.br

Rosária Russo (Universidade Nove de Julho, SP, Brasil) - rosaria@r2dm.com.br

Nas duas últimas décadas, aqui no Brasil, houve uma crescente atuação das entidades do terceiro setor com projetos de inclusão social por meio de formação profissional, sobretudo aos jovens aprendizes. Em algumas entidades o foco da formação é no *software* ERP (*Enterprise Resource Planning*), pois, como ele é usado por muitas empresas para gerir seus processos, seu aprendizado gera uma maior empregabilidade para esses jovens. Porém, as atividades desenvolvidas por essas entidades são pouco conhecidas, existindo, por exemplo, raras publicações a respeito. Este trabalho busca identificar as fases dos ciclo de vida de um projeto de inclusão social por ERP numa empresa do terceiro setor e sua relação com a literatura. O estudo foi feito por meio de um estudo de caso: questionário, entrevista e documentação. Ao termino da pesquisa foi possível identificar as fases e certa semelhança com as dos modelos propostos na literatura.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Gestão de Projetos, ERP, Fases do Ciclo de Vida de Projetos

INTRODUÇÃO

Diante do avanço do processo democrático no Brasil, abrem-se novas oportunidades organizacionais, diferentes das dos primeiro e segundo setores, que vêm para preencher algumas lacunas e atender às demandas sociais. Executando, portanto, atividades que estes setores não apresentam resultados precisos sob a ótica social, as Entidades do Terceiro Setor ocupam um espaço cada vez mais significativo na sociedade brasileira. Segundo Barbosa e Oliveira (2011, p: 11), “o setor sem fins lucrativos, ou terceiro setor, tem crescido notavelmente em todo o mundo nas três últimas décadas.” Também no Brasil essas entidades têm conhecido um franca expansão: no anos 1990, só na cidade de São Paulo, registraram-se mais de mil entidades por ano. “A maior parte das iniciativas das entidades do terceiro setor é implementada sob a forma de projeto, apoiado por meio de convênios ou similares...” (Lacruz, 2014, p: 35).

Para estas entidades, uma boa gestão dos seus projetos de inclusão social, garantem resultados precisos aos seus dirigentes. Segundo Kerzner (2011, p: 44), “todo programa, projeto ou produto possui certas fases de desenvolvimento conhecidas como fases do ciclo de vida. Um entendimento claro dessas fases permite aos gerentes de projeto e executivos controlarem melhor os recursos para atingir as metas”.

Portanto, na busca da compreensão de como essas entidades lidam com seus projetos de inclusão social, sobretudo as que tratam da educação profissional, pois afirma Bellizia (2012, p: 66), “pode-se dizer, sem hesitação, que são pouco conhecidas as atividades desenvolvidas pelas Organização não Governamentais, existindo raras publicações estatísticas a respeito”, surge a seguinte pergunta: Como são as fases do ciclo de vida de um projeto de inclusão social por ERP numa entidade do terceiro setor?

Com objetivo de responder à essa pergunta, o presente artigo, elaborará um estudo de caso único e exploratório, por meio de triangulação: questionário, entrevista e documentação, através da entidade: Instituto da Oportunidade Social (IOS). Esta entidade é mantida pelo grupo TOTVS e usa em seus projetos de inclusão social a formação profissional de jovens aprendizes várias técnicas e ferramentas corporativas, o que a torna relevante ao tipo de estudo proposto. Uma dessas ferramentas, portanto, têm sido o *software* ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Para isso, na primeira parte, será feita uma revisão da literatura a partir dos conceitos de Terceiro Setor, ERP, Fases do Ciclo de Vida de Projetos. Na segunda será descrito o método de estudo de caso. Na terceira, consiste da análise de dados. Finalizando com a apresentação das conclusões e algumas recomendações futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

Terceiro Setor

O Terceiro Setor surge como conceito cunhado, nos EUA, em 1978, por John Rockefeller III e chega ao Brasil por intermédio de um funcionário da Fundação Roberto Marinho (Montaño, 2002, p: 53). Segundo Azevedo *et al.*, (2008), “o Terceiro Setor pode ser definido como sendo um setor formado por entidade que não pertence nem ao setor público nem ao privado, possuindo como maior objetivo o atendimento as necessidades da coletividade”. Para Lacruz:

Para se abordar o tema terceiro setor, é pertinente distinguir inicialmente os três setores econômicos. As atividades estatais referem-se ao primeiro setor (representado pela Administração Pública), e as atividades de mercado ao segundo setor (representado pelas empresas com finalidade lucrativa). Por sua vez, o terceiro setor contempla as atividades civil que não se enquadram nas dos demais setores. (Lacruz, 2014: 3)

Nesse sentido, o primeiro setor maneja atividades públicas com intenções públicas. O segundo setor maneja atividades privadas com intenções privadas. E o terceiro setor, por sua vez, maneja atividades públicas e privadas com intenções públicas. Portanto, as entidades do terceiro setor podem ser consideradas como associações, sindicatos, partidos políticos, confederações, organizações religiosas, fundações, etc. e que não tenham como objetivo o lucro.

E, em se tratando de associação, a lei 10.406/02, através do Novo Código Civil, menciona associação como a “a união de pessoas que se organizam para fins não econômicos”. Por sua vez, ONG (Organização Não Governamental) e institutos são autodenominações de entidades como associações, fundações, etc., porém não são denominações jurídicas.

Ressalta-se, também, que as entidades do terceiro setor podem solicitar a obtenção de alguns títulos, qualificações ou certificações. Através dos títulos, a entidade pode receber descontos no Imposto de Renda, auxílios, doações e realizar sorteios autorizados pelo Ministério da Justiça. Há títulos de utilidade pública federal (UPF), estadual (UPE) e municipal (UPM). A qualificação (OSCIP), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, por exemplo, geralmente é um pré-requisito para uma ONG participar de licitação

ou edital federal, além de poder remunerar seus dirigentes. Já a certificação, adquirem benefícios como isenção da cota patrimonial e devem cumprir todos os requisitos dispostos na legislação. Embora juridicamente, essas entidades, continuam sendo associações ou fundações.

Fases do Ciclo de Vida de Projetos

Segundo o PMI (2013, p: 3), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado específico”. Para Kerzner (2014, p: 2), “um projeto pode ser considerado como sendo quaisquer séries de atividades e tarefas que possuem um objetivo específico a ser atingido dentro de determinadas especificações”.

Os projetos, ainda segundo o PMI (2013), são gerenciados de acordo com o ciclo de vida e são compostos por fases seqüenciais, ou sobrepostas. Segundo Kerzner (2011, p: 44), “todo programa, projeto ou produto possui certas fases de desenvolvimento conhecidas como fases do ciclo de vida. Um entendimento claro dessas fases permite aos gerentes de projeto e executivos controlarem melhor os recursos para atingir as metas”. O PMI menciona as seguintes fases genéricas que, de certa forma, atingem todos os projetos: início do projeto; organização e preparação; execução do trabalho do projeto; encerramento do projeto, conforme Figura 1:

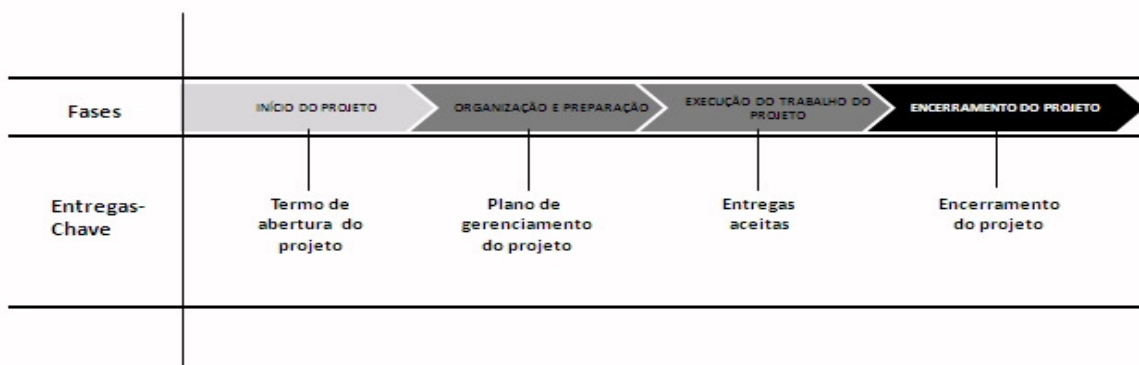


Figura 1: Fases típicas do ciclo de vida de projetos

Fonte: Adaptado do PMI (2013, p: 39)

No se refere ao terceiro setor, segundo Lacruz (2013, p: 29), “fase, por sua vez, é o conjunto de atividades do projeto relacionadas de forma lógica que geralmente culminam em uma entrega importante.” Na Figura 2, o mesmo autor sugere um modelo de fases e subfases do ciclo de vida de projetos que podem atingir todos os projetos das entidades do terceiro setor. São elas - captação; contratação; organização e preparação; execução; monitoramento e controle; prestação de contas e encerramento.

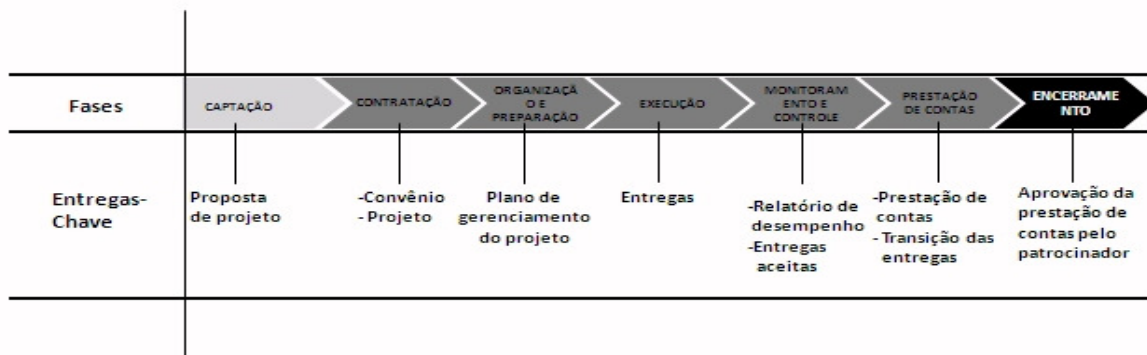


Figura 2: Fases típicas do ciclo de vida de projetos do terceiro setor

Fonte: Adaptado Lacruz (2013, p: 46)

Na Figura 3, Lacruz (2013, p: 39), propõe o fluxo de gerenciamento de projetos no terceiro setor, a partir das fases do ciclo de vida de projetos. Nesse fluxo pode-se notar também os grupos de processos atrelados às fases.

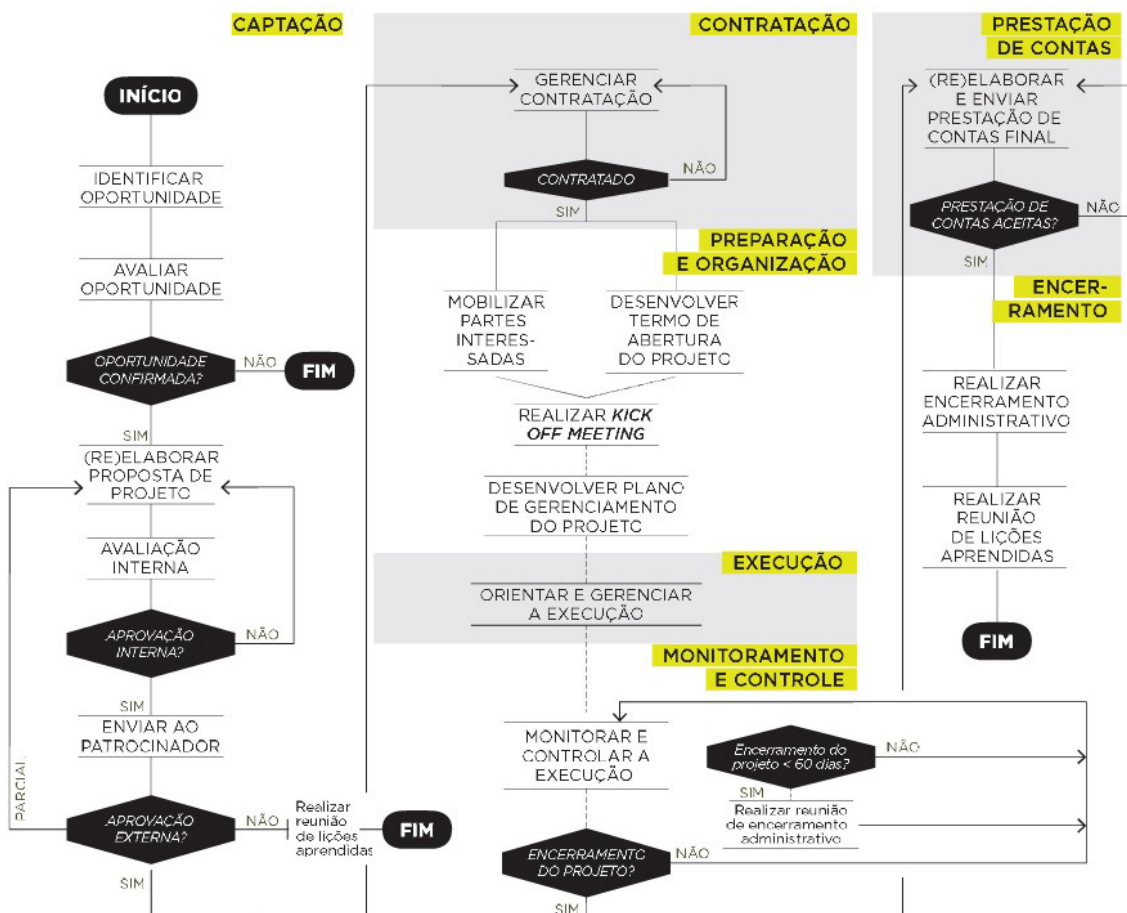


Figura 3: Fluxo das fases típicas do ciclo de vida de projetos e os grupos de processo

Fonte: Lacruz (2013)

Já o Grupo Estratégico terceiro setor do *Project Management Institute*, Capítulo Rio de Janeiro (PMI-RIO), através do livro: Metodologia de gerenciamento no terceiro setor: uma estratégia para a condução de projetos, desenvolveu a metodologia de gerenciamento no terceiro setor e propôs as seguintes fases de ciclo de vida de projetos, conforme Figura 4: proposta; captação; realização; monitoramento e controle; e encerramento.

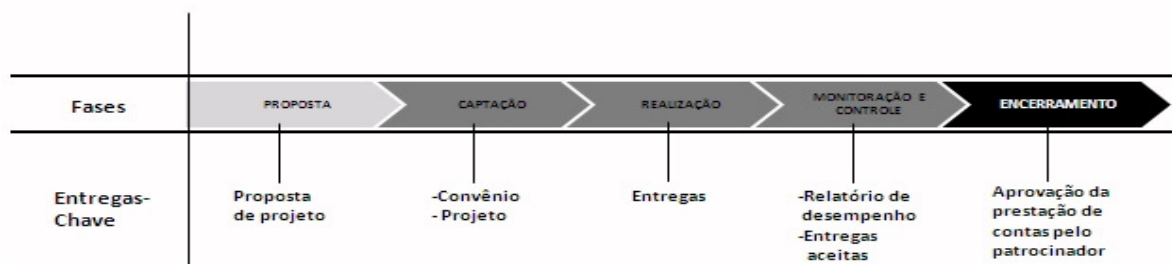


Figura 4: Fases típicas do ciclo de vida de projetos do terceiro setor
Fonte: Adaptado PMI-RIO (2013, p: 8)

Figura 4: Fases típicas do ciclo de vida de projetos do terceiro setor
Fonte: Adaptado PMI-RIO (2008)

Comparação entre as fases do ciclo de vida de projetos

| COMPARAÇÃO | | |
|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| LACRUZ (2013) | PMI (2013) | PMI-RIO - XAVIER (2008) |
| Captação | Iniciação do Projeto | Proposta |
| Contratação | | Captação |
| Organização e Preparação | Organização e Preparação | |
| Execução | Execução do Trabalho do Projeto | Realização |
| Monitoramento e Controle | | Monitoramento e Controle |
| Prestação de Contas | Encerramento do Projeto | Encerramento |
| Encerramento | | |

Tabela 1: Comparação literária entre as fases do ciclo de vida de projetos
Fonte: Autores

De acordo com a Tabela 1, nota-se que o modelo sugerido por Lacruz (2013), para as entidades do terceiro setor, o projeto inicia-se a partir da fase “proposta” e se transforma em projeto quando da assinatura do convênio. Portanto, se a proposta de projeto não tem patrocinador, não existirá o projeto. “Há portanto, dois momentos de encerramento: ainda como pré-projeto e com a aprovação da prestação de contas pelo patrocinador”. (Lacruz, 2013, p: 47). No PMBOK são as melhores práticas. Um projeto pode terminar a qualquer momento, pois os recursos podem ser suspensos. Pode-se dizer que no terceiro setor é mais comum que esses projetos terminem antes de serem planejados e executados.

A “Proposta” é fase inicial ao Grupo Estratégico terceiro setor do *Project Management Institute*, Capítulo Rio de Janeiro (PMI-RIO). Quanto mais completo for o planejamento nesse momento, maior a qualidade e a integridade da proposta e mais chances o projeto terá de ser autorizado e concluído com sucesso. Lacruz (2013), chama essa fase que se inicia de Captação, embora a entrega-chave dela seja a proposta do projeto que se transforma em convênio. Portanto, nessa fase inicial, tanto PMI-RIO Xavier (2008) como Lacruz (2013) obedecem a mesma sistemática. Na segunda fase: Captação, proposta pelo PMI-RIO Xavier (2008), Lacruz (2013), a chama de Contratação, que assim que aprovada, sua entrega-chave é o convênio, e se inicia o projeto. Novamente, pode-se identificar a mesma abordagem.

A fase final: o Encerramento, do PMI-RIO Xavier (2008), é marcada como o encerramento do projeto. É gerado um relatório de avaliação dos resultados do projeto, além de compará-los com os previstos inicialmente. Utiliza-se o conceito de lições aprendidas, arquivamento do projeto e comunicação dos envolvidos. A mesma abordagem é levada em consideração ao PMBOK. Já para Lacruz (2013), o Encerramento se dá mediante a aprovação da prestação de contas pelo patrocinador.

Enterprise Resource Planning – ERP

Se analisarmos sob o ponto de vista literário, podemos perceber inúmeros conceitos que são designados aos sistemas ERP, porém uma quantidade mínima poderá conceituar quais características ou funcionalidades que estarão presentes para definir um ERP. “Os ERPs são sistemas de informação que permitem a sincronização e o controle dos processos de uma empresa, em tempo real, por meio de tecnologia de informação avançada” (Riccio, 2001).

Segundo Corrêa (1998), esses sistemas surgiram a partir da evolução dos sistemas MRP (*Material Resource Planning*). Neles foram agregados as funções de programação mestre da produção, cálculo de necessidades de capacidade, cálculo detalhado de necessidade de capacidade, controle de chão de fábrica, controle de compras e, mais recentemente, *Sales & Operations Planning*, o *Supply Chain Management* e, mais ainda, o *Customer Reponse Management*. Dessa forma, os sistemas MRP deixaram de atender apenas as necessidades de informação referentes ao cálculo da necessidade de materiais, para atender às necessidades de informação à tomada de decisão gerencial sobre outros recursos de manufatura. O MRP passou, então a ser chamado de MRP II (*Manufacturing Resource Planning*). A Figura 5 apresenta essa evolução do ERP.

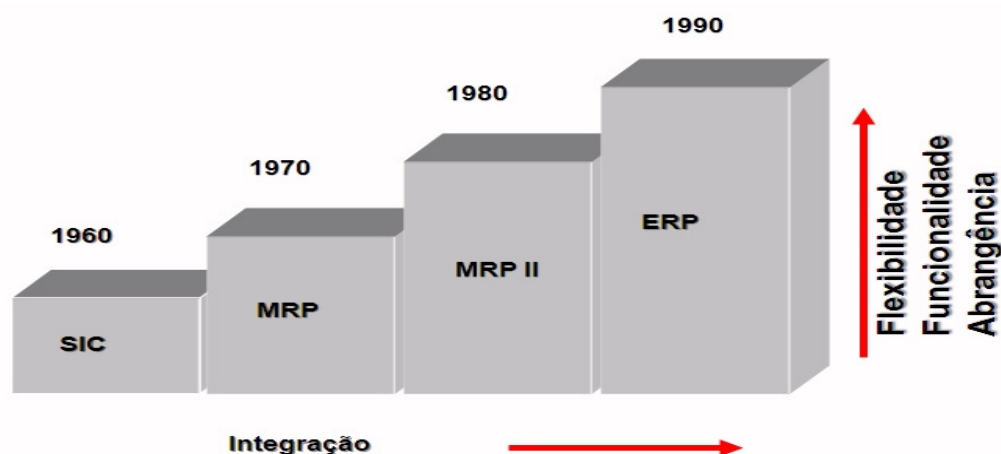


Figura 5 – Evolução do ERP.

Fonte: Apresentação Institucional da Consist, 2010

Os fatores que levam as organizações à implementação de um ERP são: a integração de informações, necessidade de informações gerenciais e a busca de vantagem competitiva Bergamaschi & Reinhard (2000). Tais projetos exigem grandes esforços e investimentos por parte da organização e o retorno oferecido pela solução dependerá da forma como o projeto será gerenciado e, se houver sucesso, agregará valor a empresa a longo prazo.

METODOLOGIA

O artigo trata de um estudo de caso único de uma entidade do terceiro setor. O estudo de caso detém a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências (documentos, entrevistas, observações) (YIN, 2010, p: 32). O artigo identificará alguma relação entre as fases do ciclo de vida mencionados na literatura e as do Instituto da Oportunidade Social (IOS). Objetivo do estudo é identificar as fases do ciclo de vida dos projetos de inclusão social de formação profissional em ERP do IOS.

Foi usado o método de coleta de dados documental a partir de formulários usados na própria Instituição no processo de realização das atividades referentes às fases do ciclo de vida de um projeto de inclusão social por ERP. Foram enviados questionários por correio eletrônico às colaboradoras envolvidas, para capturar informações relevantes do IOS. As entrevistas foram realizadas na própria Instituição ou por telefone. A população envolvida totalizou 04 colaboradoras: uma coordenadora geral, uma gestora de projetos, uma analista de recursos humanos e uma analista de relações institucional. Conforme Tabela 2, é possível verificar as perguntas dirigidas às colaboradoras.

Tabela 2: Questionário aplicado às colaboradoras do IOS

| Pergunta | Categoria | Objetivo |
|--|------------------|--|
| 1. A Organização utiliza alguma metodologia de Gerenciamento de Projetos para controle de seus projetos? | Conteúdo | Avaliar previamente se o IOS utiliza alguma metodologia de Gerenciamento de Projetos |
| 2. Por favor, você conseguiria descrever os seus projetos? | Conteúdo | Avaliar previamente os projetos existentes no IOS |
| 3. Quantos currículos diferentes de curso são oferecidos? Favor citá-los. | Avaliação | Avaliar previamente os tipos de curso relacionados a ERP |
| 4. É possível descrever brevemente qual é o método de ensino usado, por exemplo, para treinar o público da Organização no ERP? | Avaliação | Avaliar como o ERP é utilizado como ferramenta de capacitação aos alunos |
| 5.É possível descrever brevemente qual é forma de encaminhamento do público ao mercado de trabalho após a conclusão do curso? | Avaliação | Avaliar a efetividade do projeto de inclusão social aos alunos |
| 6. Em relação às Fases do ciclo de vida e Entregas-Chave dos projetos poderia descrevê-los? | Conteúdo | Identificar as fases do ciclo de vida de um projeto de inclusão social |

| | | |
|--|-----------|---|
| 7. Como é enviada a prestação de contas ao patrocinador? | Avaliação | Avaliar uma das fases importantes ao terceiro setor que é a prestação de contas |
|--|-----------|---|

Fonte: Autores

ANÁLISE DOS DADOS

O INSTITUTO DA OPORTUNIDADE SOCIAL - IOS

O Instituto da Oportunidade Social – IOS é uma entidade do terceiro setor, mantida pelo grupo TOTVS, considerada uma OSCIP, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, que usa em seus projetos de inclusão social a formação profissional de jovens aprendizes por meio do software ERP. Ele capacita por volta de 2000 jovens por ano.

Nas suas 15 unidades são encontrados os seguintes currículos para formação profissional: a) Gestão Empresarial com software ERP (disponível em todas as unidades); b) Folha de Pagamento TOTVS (disponível somente em Diadema, para ex-alunos); c) CRM – Gestão de Relacionamento com os clientes (indisponível em 2015); d) Automação Comercial (indisponível em 2015) e e) AdvPL – *Advanced Protheus Language* (disponível somente no Núcleo/SP para ex-alunos).

Em uma das perguntas enviadas através de questionário, para compreender informações relativas à formação profissional em ERP ao alunos da IOS, foi respondida da seguinte forma com base na Figura 6: “A partir de uma formação com carga mínima de 300 horas por semestre, o programa realiza a instrumentalização dos participantes para uso de ferramentas de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação, introduzindo conceitos de negócios e processos administrativos, exercitando a comunicação e expressão, o cálculo matemático e promovendo a realização de workshops e TCC’s de simulação operacional. Todas as opções de curso oferecidas (ERP, Automação Comercial, Folha de Pagamento ou CRM) contemplam a mesma estrutura:

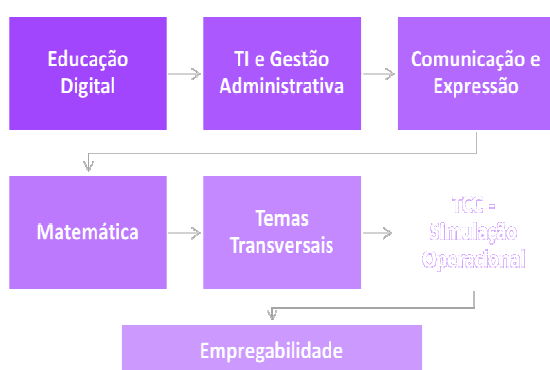


Figura 6 – Cursos ERP

Fonte: Instituto IOS

As rotinas administrativas abordam os processos de departamentos como Compras, Faturamento, Estoque, Financeiro, Contabilidade, Fiscal, SPED, CRM, Folha de Pagamento, etc., por meio da operacionalização do software de ERP TOTVS.”

Uma outra pergunta, também, enviada através de questionário, para compreender a forma de encaminhamento do público ao mercado de trabalho após a conclusão da formação profissional por meio do *software* ERP, foi respondida o seguinte: “Além das disciplinas técnicas e de reforço escolar, durante o treinamento, os alunos aprendem a elaborar o próprio currículo, levando em consideração características básicas para processos seletivos em empresas privadas: idade, sexo, residência, avaliação final, situação escolar e experiência anterior. Após a conclusão do curso, fechadas as devidas avaliações e médias, estes currículos revisados são enviados para a base de dados do IOS, onde a equipe de empregabilidade faz indicações para vagas de emprego, de acordo com o perfil dos jovens. O IOS direciona para o mercado de trabalho todos os currículos dos jovens que foram aprovados no projeto, considerando os critérios: 70% de aproveitamento mínimo + 85% de presença mínima + avaliações qualitativas e quantitativas. Acima destes, o principal ponto a ser considerado, é o interesse do aluno em ingressar no mercado de trabalho. Tanto a capacitação quanto o direcionamento dos jovens para o mercado, são atividades permanentemente gratuitas e hoje o IOS tem a meta de 60% de empregabilidade.”

Em relação à gestão dos projetos de inclusão social realizada pelo instituto, é usada uma Metodologia de Gestão de Projetos própria. A partir da Figura 7, é possível visualizar os principais projetos e programas que constam de seu planejamento estratégico.

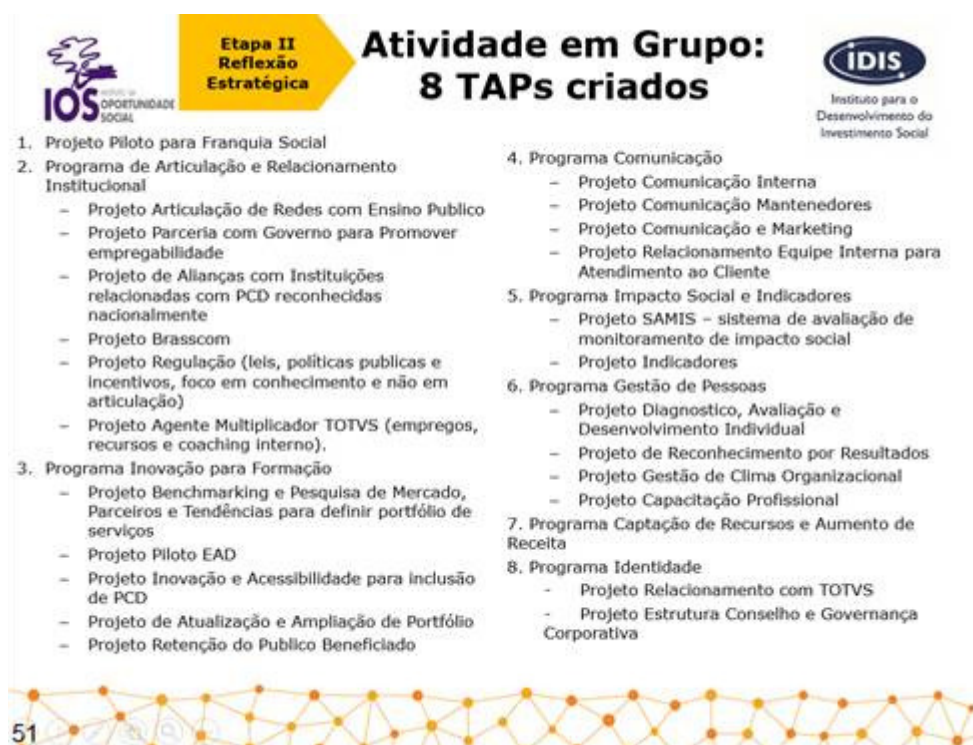


Figura 7 – Projetos do IOS

Fonte: Instituto IOS

FASES DO CICLO DE VIDA DE PROJETOS DE INCLUSÃO SOCIAL POR ERP DO IOS

A partir da primeira entrevista realizada com a responsável pela gestão de projetos do IOS, foi levantado que o Instituto não seguia qualquer um dos modelos de ciclos citados

nesta pesquisa ou as diretrizes do PMI (2013). E que também não tinha documentado essas fases, mas apenas uma ideia de ciclos, uma vez que havia um fluxo de fases para gerir os projetos do IOS. Segundo a gestora de projetos do IOS, Maisa: “*Conforme falamos, não temos documentado o fluxo da gestão dos projetos com base na literatura ou nas diretrizes do PMBOK, mas na prática, adotamos basicamente a sequência que a dirigente te explicou*”. Porém, a maneira em que as entrevistas foram avançado chegou-se ao modelo, conforme Figura 8. Portanto, pôde-se notar certa semelhança com os apresentados pela literatura. O início, por exemplo, se dá pela Prospecção, uma vez que alguma organização parceira se interessa por financiar uma classe para capacitar alunos no ERP. Já o encerramento acontece a partir da confecção do Relatório de Entrega do Projeto com seus devidos indicadores.

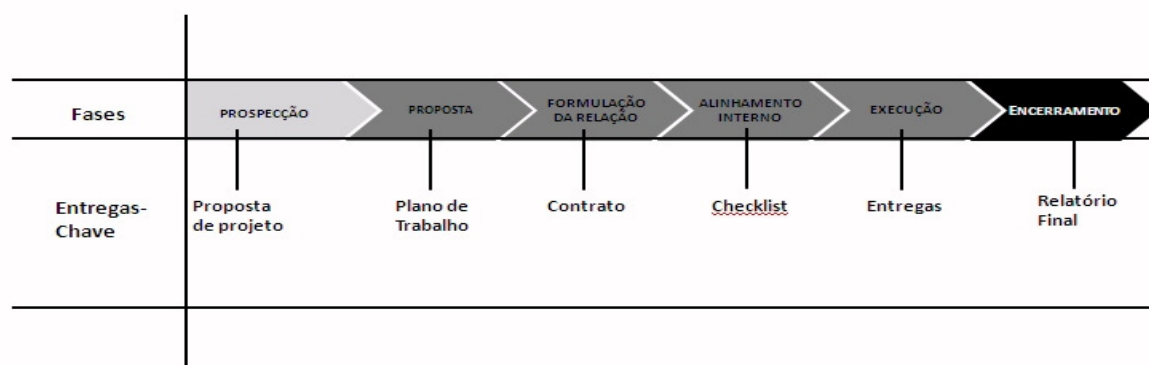


Figura 8: Fases do ciclo de vida de um projeto de inclusão social por ERP do IOS

Fonte: Autores

Com base na tabela 3, é possível entender as fases e suas entregas-chave.

| FASES | ENTREGAS-CHAVE |
|---|---|
| Prospecção: a empresa XPTO diz vai financiar uma classe para capacitar alunos deficientes no ERP | Proposta de Projeto: gera-se a proposta do projeto |
| Proposta: elabora-se um ATA e define-se o escopo e valida-se a proposta. | Plano de Trabalho: gera-se o plano de trabalho |
| Formulação da Relação: formula-se a relação com o parceiro. | Contrato: gera-se o contrato |
| Alinhamento Interno: monta-se o cronograma do projeto. | Checklist: acompanha-se as atividades do cronograma |
| Execução: iniciam-se a reuniões e a execução das atividades | Entregas: dá-se o feedback ao parceiro |
| Encerramento: montam-se os indicadores | Relatório de Entregas- Final: entrega-se o Relatório de Entrega do Projeto |

Tabela 3: Fases do ciclo de vida de um projeto de inclusão social por ERP do IOS

Fonte: Autores

Por fim, a Figura 9 representa partes do Relatório de Entrega de Projeto do IOS, as quais demonstram o Encerramento do Projeto.

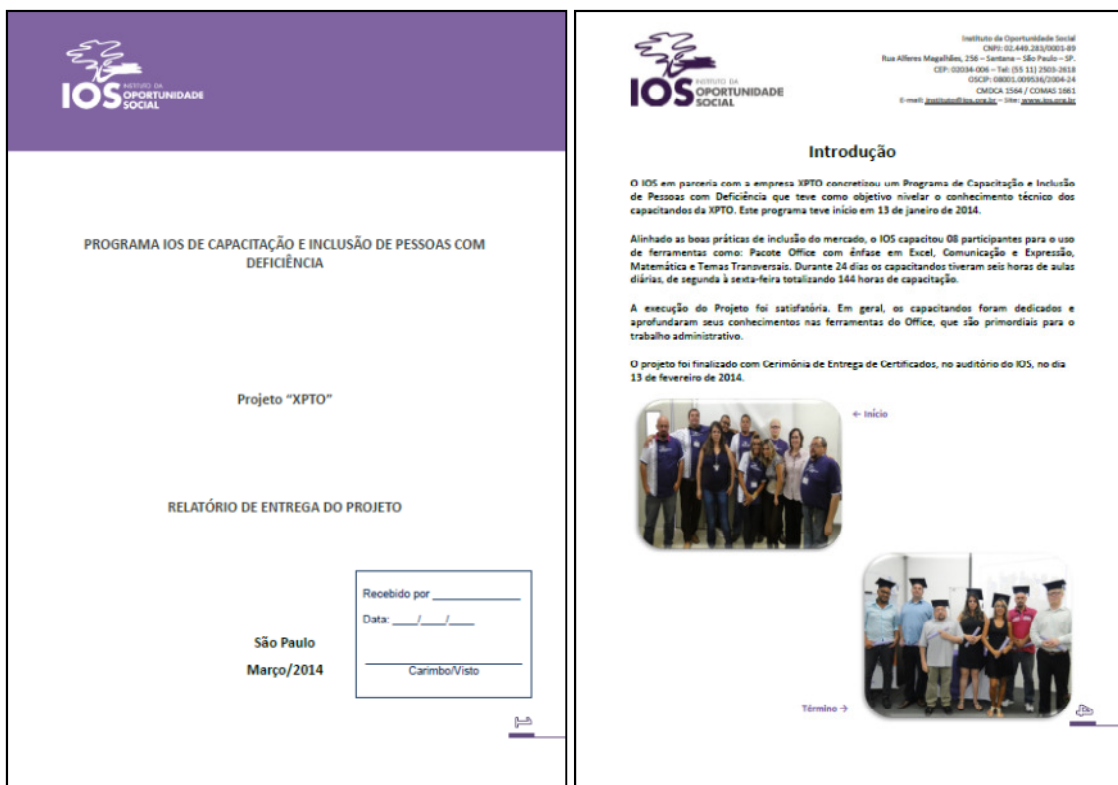


Figura 9: Partes do Relatório de Entrega do Projeto
Fonte: IOS

CONCLUSÃO

Conforme a investigação realizada através deste trabalho foi possível identificar as fases do ciclo de vida de projetos de inclusão social por ERP do IOS. Levou-se em consideração que o Instituto não tinha essas fases documentadas. Porém, conforme avançou-se foi permitido identificá-las, uma vez que os gestores de projeto usam um fluxo contínuo para gerir seus projetos. Uma outra observação foi que essas fases do IOS (Prospecção, Proposta, Formulação da Relação, Alinhamento Interno, Execução e Encerramento), têm certa semelhança com as da literatura explorada nesta pesquisa.

Corroborando com Lacruz (2013) e Kerzner (2011), que mencionam que um entendimento claro dessas fases permite aos gerentes de projetos, executivos controlarem melhor os recursos para atingir as metas, bem como obterem importantes entregas, o IOS tem investido mais na área de gerenciamento de projetos. Prova disso é que durante as entrevistas, a coordenadora geral mencionou que havia contratado recentemente um gerente de projetos com certificação no PMI, para melhorar a gestão de seus projetos.

Por fim, este trabalho limitou-se a uma pesquisa de estudo de caso apenas numa entidade do terceiro setor. Seria recomendado que futuramente existissem outros estudos identificando as fases de ciclo de vida de projetos de outras entidades do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

Barbosa, Maria Nazaré Lins. Manual de ONGs: Guia prático de orientação jurídica / Maria Nazaré Lins Barbosa e Carolina Felipe de Oliveira; coordenação Luiz Carlos Merege. – reimpressão. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

Bellizia, Ana Paula (2012). Educação Profissional e Organizações não Governamentais: Panorama dos Cursos de Formação Profissional de Jovens Trabalhadores no Município de SP. Ana Paula Bellizia; Orientação: Carmen Sylvia Vidigal Moraes. São Paulo; s.n.; 2012 183 p. www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/.../ANA_PAULA_BELIZZIA.pdf. Acesso em 15 dez 2014

Bergamaschi, S., & Reinhard, N. (2000). Implementação de Sistemas para gestão empresarial. AnaisDoXXIVENANPAD-EncontroAnualDa1–15. etrievedfrom<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:#1>. Acesso em 15 dez 2014

Corrêa, H. L. ; Gianesi. I. G. N. ; Caon, M. (1997) Planejamento, Programação e Controle da Produção

Esteves, J., & Pastor, J. (2000). Towards the unification of critical success factors for ERP implementations: 10th Annual BIT Conference, Manchester, UK. etrievedfrom<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:#0>. Acesso em 15 nov 2014

Kerzner, H. Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. Traduzido por João Gama e Joyce Prado. São Paulo. Editora Blurcher. 10ª Ed., 2011

Heldman, K. Gerência de Projetos: fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Lacruz, Adonai José, 1978. Gestão de Projetos no Terceiro Setor: uma aplicação prática/Adonai José Lacruz. – 1. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Intitui o código civil. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 11 jan. 2012

Montaño, Carlos. Terceiro setor e questão social; crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002. 288 p.

Project Managment Institute (2013). PMBOK Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (5ª.ed) PMI.

Riccio, Edson Luiz. Efeitos da Tecnologia de Informação na Contabilidade – Estudo de Caso de Implementação de Sistemas Empresariais Integrados – ERP/Edson Luiz Riccio. 1945 São PAULO: FEA/USP, 2001, 154p. www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde.../riccio.pdf. Acesso em 10 jan 2015

Theophilo, Carlos R., Martins, Gilberto de A. (2007). Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. 2º ed. São Paulo. Atlas.

Xavier, Carlos Magno da Silva. Churi, Luciana de Oliveira Vilanova. PMI-RIO Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor: uma estratégia para a condução de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. <https://books.google.com.br/books?isbn=8574523593>. Acesso em 15 de dez 2014

Yin, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos / Robert K Yin; tradução Ana Thorell; Revisão técnica Cláudio Damascena. – 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.