

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

MAURÍCIO KUBOTA

Modelo conceitual de gerenciamento de portfólio de projetos sociais em
organizações do terceiro setor de extensão universitária

São Carlos

2020

MAURÍCIO KUBOTA

Modelo conceitual de gerenciamento de portfólio de projetos sociais em organizações do terceiro setor de extensão universitária

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia Mecânica, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro Mecânico.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Capaldo Amaral

VERSÃO ORIGINAL

São Carlos

2020

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

K95m	<p>Kubota, Maurício</p> <p>Modelo conceitual de gerenciamento de portfólio de projetos sociais em organizações do terceiro setor de extensão universitária / Maurício Kubota; orientador Daniel Capaldo Amaral. São Carlos, 2020.</p> <p>Monografia (Graduação em Engenharia Mecânica) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2020.</p> <p>1. Organização sem fins lucrativos. 2. Modelo de gestão de portfólio. 3. Stakeholder accountability. 4. Entidade estudantil. I. Título.</p>
------	---

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Candidato: Maurício Kubota

Título: Modelo conceitual de gerenciamento de portfólio de projetos sociais em organizações do terceiro setor de extensão universitária

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo
Curso de Engenharia Mecânica

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Daniel Capaldo Amaral
(Orientador)



Nota atribuída: 10 (Dez)

(assinatura)

Prof. Dra. Luciana Montanari



Nota atribuída: 10 (Dez)

(assinatura)

MSc. Sr. Michael Jordan Bianchi



Nota atribuída: 10 (Dez)

(assinatura)

Média: 10 (Dez).

Resultado: Aprovado.

Data: 17/12/2020.

Este trabalho tem condições de ser hospedado no Portal Digital da Biblioteca da EESC

SIM (X) NÃO () Visto do orientador 

AGRADECIMENTOS

À minha família – meus pais, Vani e Hiromu e minhas irmãs, Carolina e Marília – pelo eterno amor, inspiração e apoio que recebi durante toda a minha vida.

A todos os meus amigos de São Carlos, que me proporcionaram momentos inesquecíveis durante o período da faculdade.

Ao Daniel, por todo o conhecimento transmitido e excepcional atenção durante toda a elaboração do trabalho.

RESUMO

KUBOTA, M. **Modelo conceitual de gerenciamento de portfólio de projetos sociais em organizações do terceiro setor de extensão universitária**. 2020. 63 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2020.

O gerenciamento de portfólio aplicado em organizações privadas é amplamente difundido no meio empresarial e na literatura acadêmica, mas pouco estudado em organizações do terceiro setor. Este trabalho tem como objetivo propor recomendações de boas práticas para gerenciamento de portfólio de projetos sociais no contexto de organizações do terceiro setor e de extensão universitária. Apresenta revisão bibliográfica dos principais autores de gerenciamento de portfólio disponíveis nas bases de dados pesquisadas, comparando modelos desenvolvidos para organizações privadas com os poucos modelos teóricos encontrados desenvolvidos especificamente para organizações do terceiro setor. A revisão permitiu identificar as melhores práticas e modelos conceituais disponíveis na literatura pesquisada, que foram utilizados como base para o planejamento e estudo de um caso específico de organização estudantil em São Carlos. Foram comparadas as práticas desta organização com os modelos preexistentes na literatura, resultando em um modelo conceitual adaptado especificamente para organizações de projetos sociais estudantis. O modelo proposto contém sete dimensões, seis das quais originaram da literatura e uma nova identificada pelo estudo de caso. Além das considerações e recomendações do modelo, foi incorporado um *framework* para auxiliar na implementação da nova dimensão proposta. Os resultados servem como orientações para a adoção das melhores práticas de gestão de portfólio para estudantes, docentes e profissionais que atuam em organizações do terceiro setor, com a particularidade de projetos de extensão universitária.

Palavras-chave: Organização sem fins lucrativos. Modelo de gestão de portfólio. *Stakeholder accountability*. Entidade estudantil.

ABSTRACT

KUBOTA, M. Conceptual social project portfolio management model in third sector university student organizations. 2020. 63 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2020.

Portfolio management applied in private organizations is widespread in the business community and in academic literature, but not much studied in third sector organizations. This work aims to propose recommendations for good practices for portfolio management of social projects in the context of third sector and university student organizations. It presents a literature review of the main portfolio management authors available in the researched databases, comparing models developed for private organizations with the few theoretical models found developed specifically for third sector organizations. The review allowed to identify the best practices and conceptual models available in the researched literature, which were used as guidance for planning and studying a specific case of student organization in São Carlos. The practices of this organization were compared with the pre-existing models in literature, resulting in a conceptual model adapted specifically for organizations of student social projects. The proposed model contains seven dimensions, six of which were originated from the literature and a new one identified by the case study. In addition to the model's considerations and recommendations, a framework was incorporated to assist in the implementation of the proposed new dimension. The results serve as guidelines for the adoption of the best portfolio management practices for students, teachers and professionals working in third sector organizations, with the particularity of university student projects.

Keywords: Nonprofit organization. Portfolio management model. Stakeholder accountability. Student organization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Arquitetura institucional genérica de entidades do terceiro setor.....	19
Figura 2 - Fases genéricas de um ciclo de projeto no terceiro setor.....	24
Figura 3 - Portfólio, programas e projetos.....	25
Figura 4 - Modelo de gestão de portfólio de projetos.....	28
Figura 5 - <i>Framework</i> para seleção de portfólio de projetos.....	29
Figura 6 - Convergência de várias fontes de evidências	35
Figura 7 - Dimensões do modelo conceitual de gerenciamento de portfólio de projetos adaptado ao contexto da organização do terceiro setor estudada.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As principais categorias do terceiro setor no Brasil.....	20
Quadro 2 - Características do portfólio, programa e projeto	26
Quadro 3 - Modelo de gestão de portfólio de projetos adaptado para organizações do terceiro setor	32
Quadro 4 - Roteiro de pesquisa	36
Quadro 5 - Resumo entrevistas.....	39
Quadro 6 - Material sobre gestão de portfólio de projetos disponibilizado pelas organizações nacional e internacional.....	51
Quadro 7 - Modelo conceitual de gerenciamento de portfólio de projetos adaptado à organização do terceiro setor estudada.....	53
Quadro 8 - <i>Framework de stakeholder accountability</i>	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
BAB	<i>Business Advisory Board</i>
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NPV	<i>Net Present Value</i>
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Social
OKR	<i>Objectives and Key Results</i>
ONG	Organização não governamental
PMI	<i>Project Management Institute</i>
ROI	<i>Return on investment</i>
SMART	<i>Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related</i>
SROI	<i>Social return on investment</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Apresentação do tema.....	15
1.2 Objetivos.....	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	18
2.1 A empresa do terceiro setor.....	18
2.2 O conceito de projeto na organização do terceiro setor.....	21
2.3 As diferenças da gestão de projetos no terceiro setor.....	23
2.4 Conceitos básicos de gestão de portfólios.....	25
2.5 Modelos de gestão de portfólio de projetos para o terceiro setor.....	31
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 Classificação da pesquisa.....	34
3.2 Coleta de dados.....	34
3.3 Método de coleta de dados.....	38
4 RESULTADOS E ANÁLISES.....	40
4.1 Resultados do estudo de caso.....	40
4.1.1 Caracterização da organização e informações dos entrevistados.....	40
4.1.2 Alinhamento estratégico.....	41
4.1.3 Definição e alocação dos recursos.....	42
4.1.4 Classificação de projetos.....	42
4.1.5 Avaliação, seleção e priorização de projetos.....	43
4.1.6 Controle do portfólio.....	44
4.1.7 Arrecadação de fundos.....	44
4.2 Análises.....	45

4.3. Modelo conceitual de gerenciamento de portfólio de projetos em organizações do terceiro setor	52
4.4 <i>Framework de stakeholder accountability</i> na organização do terceiro setor	54
5 CONCLUSÕES	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A – Roteiro de perguntas para as entrevistas	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

O terceiro setor, dentre todas as outras expressões em uso, é o termo que vem encontrando maior aceitação para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas à produção de bens públicos. No Brasil, o termo divide o palco com outras inúmeras denominações: organizações sem fins lucrativos, não-governamental, sociedade civil, filantrópicas, sociais, solidárias etc. (FALCONER, 1999).

Salamon (1998) destaca a relação de complementaridade entre o terceiro setor e o Estado (primeiro setor), e caracteriza o setor como um ambiente onde as pessoas estão formando instituições e associações similares para prestar serviços, promover o desenvolvimento econômico local, defender direitos, impedir a degradação ambiental e procurar realizar inúmeros outros objetivos que não estão sendo atendidos pelo Estado.

Atualmente, o estudo de organizações do terceiro setor é um dos temas que mais desperta interesse em faculdades de Administração do Brasil (FALCONER, 1999). A tendência pode ser explicada pelo reflexo de um conjunto de discussões inter-relacionadas que estão cada vez mais ganhando espaço no contexto empresarial; questões de *cidadania empresarial* e *responsabilidade social* por parte das empresas privadas e movimento de progressiva *democratização* da sociedade brasileira, que, aos poucos, deixa para trás a herança do período autoritário. O termo terceiro setor é também utilizado para se referir ao trabalho voluntário de cidadãos e às organizações do poder público privatizadas na forma de fundações e “organizações sociais” (FALCONER, 1999).

No contexto das organizações do terceiro setor, um projeto social representa um esforço coordenado e planejado para resolver um problema ou atender determinadas carências de um grupo social. Embora os projetos sociais apresentem características diferentes dos projetos corporativos, eles também demandam avaliação de resultados para verificar se os recursos estão sendo efetivamente gerenciados a fim de buscar os objetivos definidos, possibilitando a prestação de contas às partes interessadas no projeto (NEMOTO; SILVA; PINOCHET, 2018).

A utilização de metodologias de projetos específicos para organizações do terceiro setor é uma preocupação de diversas instituições de gerenciamento de projetos no mundo. As pesquisas relacionadas à gestão de projetos ampliaram seu escopo para considerar projetos orientados para a inovação social (POL; VILLE, 2009). Entretanto, as pesquisas neste campo

ainda estão em fase de maturação. Considerando as bases de dados utilizadas para este trabalho, ainda há poucos dados empíricos de medição de resultados e estudos científicos disponíveis na literatura.

Hernandez e Cormican (2016) ressaltaram os processos de gestão de portfólio de projetos neste contexto. Segundo os autores, eles são em geral mais complexos neste ambiente e são caracterizados por serem mal definidos e por apresentarem controles “soltos”, resultando em projetos ineficientes. Os projetos de inovação social possuiriam, segundo os autores, características únicas e diferentes da gestão de portfólio presente em outros processos empresariais.

O gerenciamento de projetos eficaz é de grande importância, independentemente do contexto organizacional. O uso de um modelo robusto de gestão de portfólio de projeto diminui erros na seleção de projetos que podem resultar em desperdícios de recursos e perda de benefícios, bem como diminuem potenciais ganhos a partir da seleção de outros projetos (SIEW, 2015).

1.2 Objetivos

O objetivo deste trabalho é propor um modelo conceitual de gerenciamento de portfólio voltado para organizações do terceiro setor de extensão universitária, por meio de recomendações de práticas específicas para as necessidades desse contexto, tomando como base modelos conceituais de gestão de portfólio preexistentes na literatura.

Em busca de desenvolver o modelo, as ferramentas e os procedimentos para o gerenciamento de portfólio de projetos sociais, pretende-se atingir os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os principais modelos conceituais de gerenciamento de portfólio presentes na literatura, tanto em organizações do terceiro setor como em organizações privadas;
2. Comparar as recomendações da literatura com as práticas realizadas em uma organização do terceiro setor de extensão universitária da cidade de São Carlos/SP, analisando criticamente o caso e a teoria identificada;

3. Desenvolver e adaptar um modelo conceitual de gerenciamento de portfólio de projetos ao contexto da organização estudada, além de ferramentas que possam auxiliar em sua implementação.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para a realização do estudo foi feita uma revisão bibliográfica nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e no Portal da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo, entre janeiro e dezembro de 2020, sobre os temas de “portfólio de projetos”, “gestão de portfólio de projetos” e “gestão de portfólio de projetos aplicados em organizações do terceiro setor”.

2.1 A empresa do terceiro setor

O terceiro setor é um conjunto de organizações ou instituições sem fins lucrativos que possuem autonomia e administração própria e apresentam como objetivo e função principal atuar voluntariamente em conjunto com a sociedade civil buscando seu aperfeiçoamento. Portanto, são de natureza “privada” (sem o objetivo do lucro) dedicadas à consecução de objetivos sociais ou públicos, embora não seja parte do governo, ou Administração Estatal (PAES, 2017). Segundo Falconer (1999), o terceiro setor é o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltada à produção de bens públicos na qual a utilização do seu termo pode ser usada ao se referir à ação social de empresas, ao trabalho voluntário de cidadãos, às organizações do poder público privatizadas na forma de fundações e “organizações sociais”.

O termo “terceiro setor” foi utilizado por pesquisadores norte-americanos nos anos 70, que fizeram uso deste termo para denominar organizações que não possuem características que os enquadrem no Primeiro Setor (Estado) e nem no Segundo Setor (Mercado). Elas possuem flexibilidade em relação à burocracia estatal e promovem equidade social em relação ao mercado. Em 1990, o professor Lester Salamon da Universidade John Hopkins, nos EUA, dedicou-se a definir cinco critérios que permitissem caracterizar organizações sem fins lucrativos (RAPOSO; TAVARES, 2014):

- São instituições formalmente constituídas;
- Estão localizadas fora de qualquer estrutura do Estado;
- Não distribuem lucros entre seus sócios;
- São autogovernadas;
- Mobilizam um nível significativo de participação voluntária.

Um ponto importante a ser abordado no processo de definição de uma organização do terceiro setor é a estrutura de seu macrouniverso institucional, isto é, o conjunto de entidades com as quais se relaciona e seus respectivos papéis. Dessa forma, Lacruz (2014) apresenta, de forma clara, uma arquitetura institucional genérica de entidades do terceiro setor (Figura 1), demonstrando todos os possíveis agentes envolvidos na atividade de uma organização do terceiro setor. Além disso, o autor explica a distinção entre patrocinadores, doadores e parceiros:

- **Patrocinadores** (*sponsors*): por meio de convênios são estabelecidos critérios de cooperação mútua que preveem repasse de recursos à organização, com ou sem contrapartida, para custeio dos projetos;
- **Doadores**: repasse de recursos à organização por meio de doação, não necessariamente vinculados ao custeio de projetos, podendo ser empregado ao custeio de atividades meio;
- **Parceiros** (*partners*): por meio de termos de cooperação ou similares são estabelecidos critérios de cooperação mútua, que não preveem repasse de recursos à entidade.

Figura 1 - Arquitetura institucional genérica de entidades do terceiro setor



Fonte: adaptado de Lacruz (2014)

No Brasil, o termo “terceiro setor” pode ser atrelado à diversas categoriais de organizações. Nesse sentido, Rodrigues (1998) selecionou as categoriais mais relevantes (Quadro 1), dando destaque às ONGs que vêm liderando e expandindo rapidamente seu potencial de parceria com o setor público.

Quadro 1 - As principais categorias do terceiro setor no Brasil

Categoria	Características
Associações	Organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos
Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	Organizações voltadas para seus clientes a fim de promover a assistência social e de serviços sociais
Organizações não-governamentais (ONGs)	Organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformação social. Diferenciam-se de associações sobretudo por estarem orientadas para “terceiros” grupos e não para os próprios membros. Também se diferenciam de organizações filantrópicas por não exercerem qualquer tipo de prática de caridade.
Fundações privadas	Categoria de conotação jurídica. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
Organizações sociais	Modelo de organização pública não-estatal destinada a absorver atividades públicas. É uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos orientadas para o atendimento do interesse público. As Organizações sociais são um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade

Fonte: Rodrigues (1998)

Em abril de 2019, o IBGE publicou um estudo intitulado “As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2016”, a base de dados mais completa a respeito do terceiro setor. A pesquisa abordou um subconjunto das entidades sem fins lucrativos, nomeada como Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL). Para se caracterizar com uma organização deste grupo, a entidade deve atender a cinco critérios (IBGE, 2019):

- Privadas (não integrantes ao aparelho de Estado);
- Sem fins lucrativos (não distribuem excedentes ou possuem como razão a geração de lucros);
- Institucionalizadas (legalmente constituídas);
- Autoadministradas (capazes de gerenciar suas próprias atividades);
- Voluntárias (podem ser constituídas por qualquer grupo de pessoas).

Segundo este estudo de 2016, conduzido pelo IBGE, havia 237 mil FASFIL ativas no país neste ano, representando 4,3% do total de entidades presentes no Brasil e sendo responsáveis por 2,3 milhões de pessoas ocupadas assalariadas (5,1% do total). Em relação à distribuição em território brasileiro, verificou-se que elas são mais concentradas do que a distribuição populacional nas Regiões Sudeste e Sul, destacando-se o Sudeste, com população de 42,1% e FASFIL em 48,3%.

2.2 O conceito de projeto na organização do terceiro setor

Um projeto pode ser definido como um esforço complexo, normalmente com menos de três anos de duração, constituído de tarefas inter-relacionadas, desenvolvida por várias organizações, com objetivo, cronograma e orçamento bem definidos (ARCHIBALD, 1992). Um projeto também pode ser definido como um esforço na qual homem, matéria e recursos financeiros são organizados de maneira inovadora, para realizar um escopo de trabalho único, de especificidade determinada, dentro de limites de custo e tempo, de forma a alcançar mudanças benéficas definidas por objetivos quantitativos e qualitativos (TURNER; MÜLLER, 2003).

Segundo Kerzner (2011), um projeto pode ser considerado como quaisquer séries de atividades que:

- Possuem um objetivo específico, dentro de determinadas especificações, a ser atingido;
- Possuem data de início e término definidas;
- Possuem limites de financiamento (se aplicável);
- Consomem recursos humanos e não humanos (ou seja, dinheiro, pessoas, equipamentos);
- São multifuncionais (isto é, cruzam diversas linhas funcionais).

Uma descrição mais recente, segundo PMI (2017), é de que projetos são empreendidos para produzirem entregáveis que irão cumprir um determinado objetivo específico. Esses objetivos podem se apresentar de diversas maneiras, podendo ser a obtenção de um resultado, um propósito a ser alcançado, uma posição estratégica a ser atingida, um produto a ser lançado ou a realização de um serviço. Os entregáveis podem ser tangíveis ou intangíveis e são definidos como sendo qualquer resultado ou produto capaz de realizar um serviço que é necessário para ser produzido para completar um processo, fase ou projeto.

Na esfera de organizações do terceiro setor, o projeto social apresenta outras definições, pois seu foco é no combate às diferentes formas de exclusão social e da pobreza, tratando-se de promover a mudança na realidade social através de ações organizadas e planejadas que têm por objetivo enfrentar um problema social (RODRIGUES, 2011).

A mensuração do sucesso do projeto social no terceiro setor deve ser avaliada segundo requisitos focados no impacto que o projeto gera e reflete na sociedade, ou seja, que não está atrelado unicamente em benefícios monetários. No segundo setor a aferição precisa acontecer nas variáveis medidas dentro da fronteira da organização ou o valor gerado pelo seu modelo de negócio. A organização do terceiro setor, ao contrário, está vinculada a um bem público e só pode ser avaliado no contexto da sociedade, de modo que o resultado de seus projetos reflete na sociedade e que, geralmente, não retorna alteração nos números da organização. Portanto, a mensuração dos objetivos dos projetos do terceiro setor encontra algumas dificuldades adicionais: tangibilidade; temporalidade da manifestação dos resultados; temporalidade da medição de parâmetros e continuidade das observações (RUGGERI, 2011).

2.3 As diferenças da gestão de projetos no terceiro setor

O desenvolvimento de projetos é essencial para qualquer empresa, seja ela pública ou privada. É a partir dos projetos que uma organização é capaz de produzir bens ou serviços para a sociedade. As melhores práticas de gerenciamento de projetos são de extrema importância para o sucesso dessas organizações. Esse contexto não é diferente no terceiro setor, uma vez que é a partir de seus projetos que essas organizações sem fins lucrativos possuem o poder interventista à qual elas se propõem. Porém, normalmente, essas organizações apresentam deficiência em seus processos de gerenciamento de projetos, o que leva à resultados aquém do desejado (XAVIER; CHUERI, 2008).

A forma como se é feita a gestão de projetos nessas organizações é estruturalmente diferente, pois há de se considerar outros contextos organizacionais, como por exemplo a dependência do voluntarismo, fluxo de recursos financeiros mais imprevisíveis e processos menos maduros. Dessa forma, Trentim (2016) destaca as 5 maiores diferenças de gestão de projetos em organizações do terceiro setor:

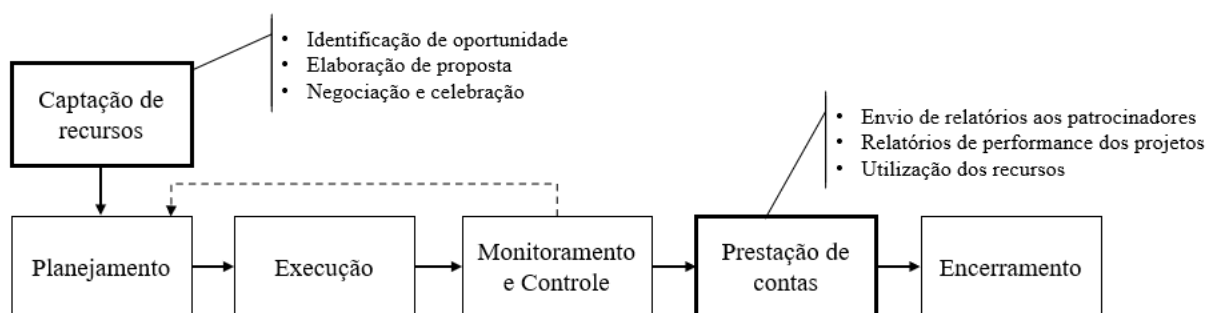
- A maioria das organizações sem fins lucrativos são dependentes de voluntários, acarretando novos desafios para a gestão de recursos humanos. Ainda mais, as hierarquias tendem a serem menos estruturadas, forçando gestores de projetos a dependerem muito mais na influência e liderança;
- Como organizações sem fins lucrativos dependem mais de doações e concessões, seus ciclos de vida orçamentários e gestão de finanças são normalmente menos previsíveis;
- Planejamento estratégico, governança, processos e indicadores de performance são adotados por organizações sem fins lucrativos mais maduras. Porém, essa realidade é diferente na maior parte dessas organizações, considerando que grande parte delas ainda se encontra em estágios de vida iniciais, impactando negativamente o portfólio e a gestão de projetos devido às constantes mudanças de prioridade;
- Organizações sem fins lucrativos precisam adotar diferentes ciclos de vida de projetos, uma vez que precisam acomodar necessidades especiais relacionadas à

financiamento (concessões, doações etc.) e aquisição do time de projeto (voluntários), por exemplo;

- A gestão de *stakeholder* é crucial, pois organizações sem fins lucrativos frequentemente fazem interface com uma quantidade maior de organizações e com natureza distinta, como governos, empresas privadas, agências regulatórias, comunidades etc.

Segundo Lacruz (2014), as metodologias de gestão de projetos adotadas pelo terceiro setor geralmente compreendem os ciclos de vida tradicionais de projeto (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento), com a diferença de duas fases adicionais: captação de recursos e prestação de contas (*accountability*), como mostrado na Figura 2. Na fase de captação de recursos, a organização identifica oportunidades, desenvolve propostas, negocia e celebra contratos, enquanto que durante a fase de prestação de contas, a organização encaminha relatórios descrevendo a execução dos projetos e performances operacionais e financeiros aos doadores e patrocinadores. Portanto, uma diferença relevante na gestão de projetos em organizações do terceiro setor se mostra nessas duas etapas.

Figura 2 - Fases genéricas de um ciclo de projeto no terceiro setor

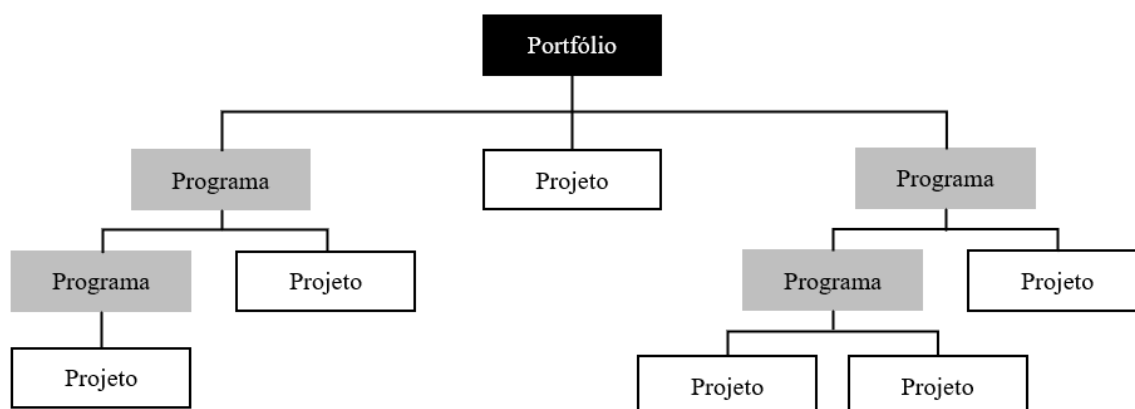


Fonte: adaptado de Lacruz (2014)

2.4 Conceitos básicos de gestão de portfólios

Conforme PMI (2017), um portfólio é definido como projetos, programas, portfólios subsidiários e operações que são gerenciados como um grupo com o propósito de atingir objetivos estratégicos. Dessa forma, a gestão de portfólio pode ser definida como uma gestão centralizada de um ou mais portfólios com o mesmo propósito de atingir objetivos estratégicos, de maneira que os programas ou projetos do portfólio não necessariamente precisam ser interdependentes ou diretamente relacionados. A Figura 3 apresenta um exemplo de uma estrutura de portfólio de programas e projetos.

Figura 3 - Portfólio, programas e projetos



Fonte: PMD Pro (2020)

Pela definição do PMD Pro (2020), o processo de gerenciamento de portfólio contribui na harmonização de projetos e programas para que estejam alinhados e possam melhor atender às estratégias da organização, dado que sempre haverá competição por recursos limitados. Este processo envolve a priorização e o equilíbrio de oportunidades e riscos com a oferta e demanda dos recursos. Assim, o gerenciamento de portfólio não atua a nível dos projetos, mas sim na supervisão do desempenho de vários projetos e programas através da seleção, início e gerenciamento de todos os esforços por meio de uma visão global. É de responsabilidade do gerente de portfólio abordar os objetivos estratégicos da organização, como a tomada de decisões a nível estratégico sobre interrupções ou redirecionamento de um projeto ou programa, a fim de otimizar o ajuste estratégico dos esforços empreendidos para cumprir a missão da organização.

Considerando que o foco deste trabalho se dá a nível do portfólio, é importante destacar as diferenças entre portfólio, programa e projeto. No Quadro 2, é elencado as principais características de cada componente.

Quadro 2 - Características do portfólio, programa e projeto

Portfólio	Programa	Projeto
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece visão de longo prazo para toda a organização • Fornece visão geral e organização • Define políticas, prioridades e planos • Compreende questões intraorganizacionais • Gerencia riscos estratégicos de alto nível • Possui conhecimento abrangente do contexto (interno e externo) • Tem capacidade de supervisionar um conjunto de programas, projetos e outras atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece e esclarece estratégia e visão dentro dos limites do programa • Interage com as partes interessadas em todos os níveis (interno e externos) • Dirige e supervisiona a implementação das atividades do projeto • Gerencia riscos estratégicos e operacionais • Compreende e soluciona problemas entre projetos • Garante a entrega de benefícios e impactos mensuráveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia, coordena e entrega resultados • Tempo, custo e escopo • Foca na entrega dos resultados que atendem aos requisitos e permitem o alcance dos objetivos e impactos desejados • Tem foco nos riscos do projeto • Gerencia problemas relacionados a entregas • Apresenta planejamento para a execução bem-sucedida de entregas e atividades

Fonte: PMD Pro (2020)

Segundo Archer e Ghasemzadeh (1999), um portfólio de projetos é um grupo de projetos conduzido sob o patrocínio e gestão de uma organização específica. Estes projetos devem competir por recursos escassos (pessoas, finanças, tempo etc.), disponíveis pelo patrocinador, uma vez que, normalmente, não há recursos o suficiente para conduzir todos os projetos propostos que atendam aos requisitos mínimos da organização.

Turner e Müller (2003) definiram um portfólio de projetos como sendo uma organização (temporária ou permanente) na qual um grupo de projetos são gerenciados em conjunto para coordenar *interfaces* e priorizar recursos entre si, com o objetivo de reduzir incertezas. A gestão de portfólio de projetos pode ser então definida como um processo dinâmico de decisão, onde uma lista ativa de projetos é constantemente revisada. Neste processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados; projetos existentes podem ser acelerados, descontinuados ou despriorizados; e os recursos são alocados e realocados entre os projetos ativos. O processo

de decisão de portfólio é caracterizado por incertezas e constante mudanças nas informações; oportunidades dinâmicas; múltiplos objetivos, tomadores de decisões e considerações estratégicas; e interdependência entre os projetos (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a).

Assim, os objetivos da gestão de portfólio podem ser resumidos como (PMI, 2017):

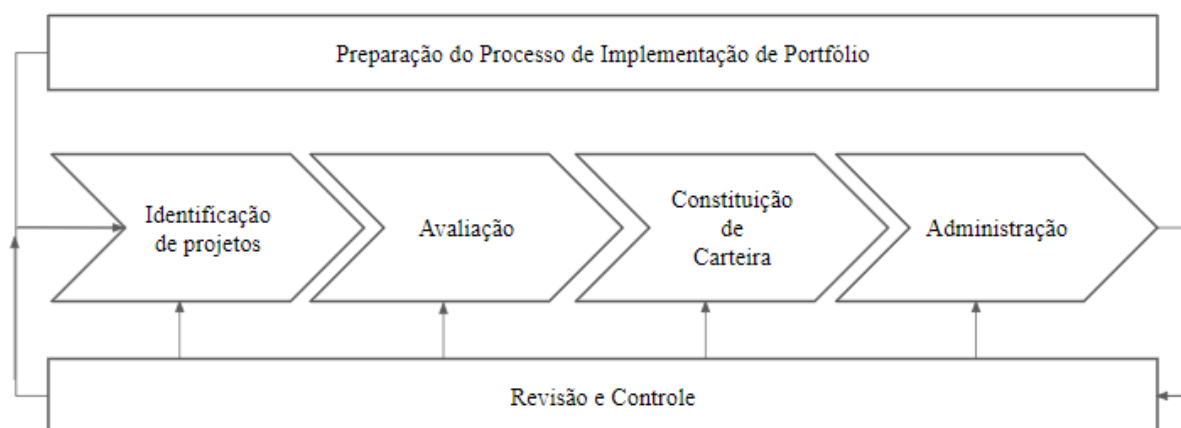
- Guiar as decisões de investimento da organização;
- Selecionar um mix otimizado de programas e projetos que atendam objetivos estratégicos;
- Oferecer transparência na tomada de decisões;
- Priorizar a alocação de times e recursos físicos;
- Aumentar a chance de se obter o retorno sobre o investimento desejado;
- Centralizar a gestão do risco dos perfis de todos os componentes.

Há significativa quantidade de autores que desenvolveram estudos a respeito de gestão de portfólios. As linhas de pesquisa variam de modelos que abrangem todo o processo de gerenciamento de portfólio; *frameworks* de seleção de projetos; e ferramentas que auxiliam nas tomadas de decisões.

Em relação à modelos de gestão de portfólio, um número considerável foi encontrado na literatura pesquisada. A maior diferença entre eles está relacionada às dimensões ou etapas no processo de gerenciamento de portfólio, na qual cada autor propôs seu modelo baseado na aplicação de seu estudo.

Entre eles, Crawford (2002) apresenta o processo de gestão de portfólio como um procedimento gerencial consistindo em 5 dimensões: a) Identificação de projetos; b) Alinhamento de oportunidades às estratégias da organização; c) Avaliação de investimentos e recursos; d) Desenvolvimento do portfólio; e e) Gerenciamento do portfólio. Já Rabechini, Maximiano e Martins (2005) propuseram um modelo aplicado em uma empresa prestadora de serviços de interconexão eletrônica, que consiste em 6 dimensões, como indicado na Figura 4.

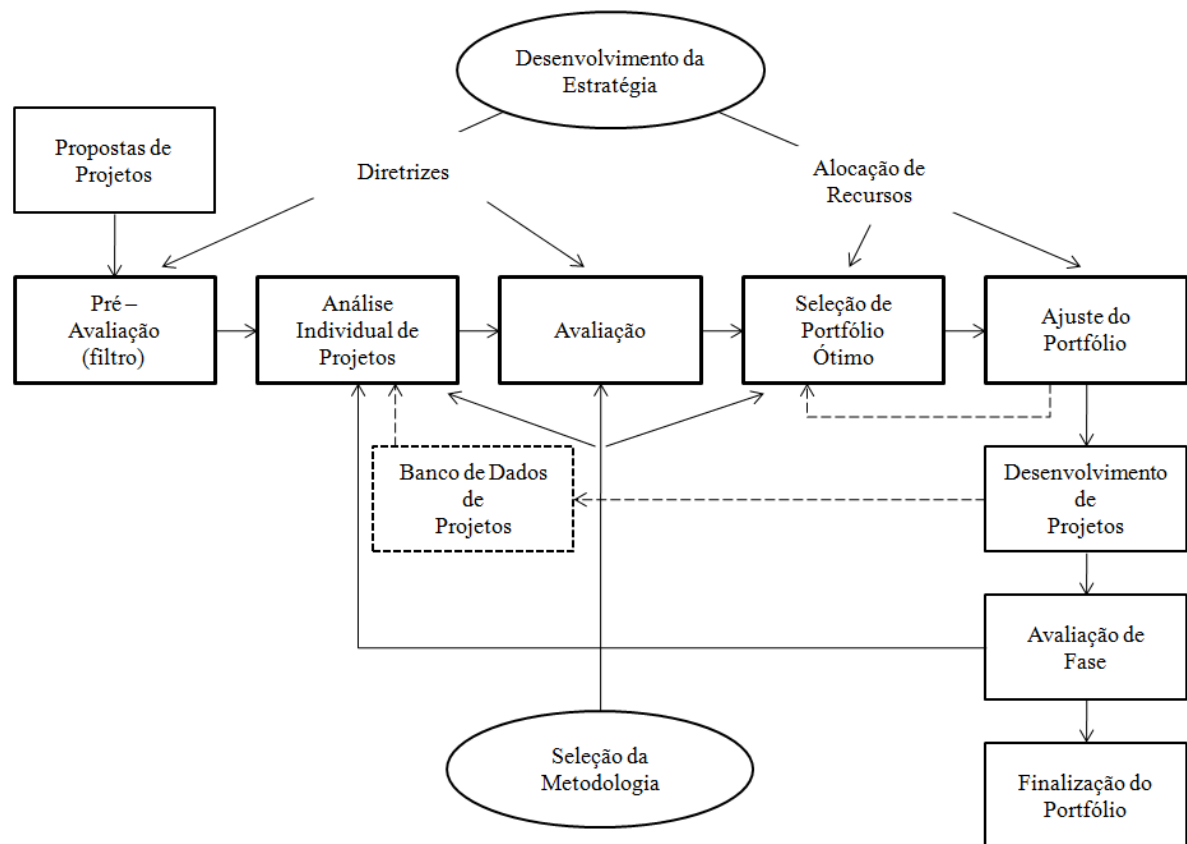
Figura 4 - Modelo de gestão de portfólio de projetos



Fonte: Rabechini, Maximiano e Martins (2005)

Referente à *frameworks*, Archer e Ghasemzadeh (1999) propuseram a elaboração de um *framework* integrado para seleção de projetos, com o objetivo de simplificar e organizar essa etapa do processo. Ele é composto por estágios, onde o usuário é livre para escolher os métodos propostos pelos autores para cada estágio, a fim de facilitar as tomadas de decisões. O *framework* é composto por cinco estágios principais e outras atividades, que são ordenadas de maneira sequencial, como indicado na Figura 5. São eles: a) Pré-avaliação, b) Análise individual de projetos; c) Avaliação; d) Seleção de portfólio ótimo; e d) Ajuste de portfólio.

No que diz respeito às ferramentas e métodos de seleção de portfólio, é possível encontrar uma grande quantidade de exemplos na literatura revisada. Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1997a) citam os seguintes métodos como sendo os mais utilizados: métodos financeiros (*NPV*, *ROI*, *payback period* etc.), métodos de estratégia de negócio, diagramas de bolha, mapa de portfólio, *scoring models* e *checklists*. Já Archer e Ghasemzadeh (1999) citam métodos de abordagem comparativa, como *Q-Sort*, *pairwise comparison*, *Analytic Hierarchy Process* (AHP), matrizes de portfólio e modelos de otimização.

Figura 5 - *Framework* para seleção de portfólio de projetos

Fonte: Archer e Ghasemzadeh (1999)

A partir da literatura encontrada, percebe-se que o processo de gerenciamento de portfólio de projetos compreende vários elementos inter-relacionados. Cada autor propõe seu modelo e métodos para desenvolvimento. No entanto, são as dimensões ou fases do processo de gestão que se destacam em importância no estudo, pois é a partir delas que é possível aplicar uma gestão de portfólio estruturada e organizada. Nesse sentido, alguns autores conduziram estudos de outros autores sobre o assunto e sintetizaram as dimensões mais frequentes encontradas na literatura. Um autor de destaque nessa questão foi Castro (2008), que propôs sete dimensões consideradas por ele mais importante a partir de sua análise de outros autores. São elas: a) Definição dos critérios de decisão, b) Definição de recursos, c) Classificação dos projetos, d) Avaliação individual dos projetos, e) Seleção e priorização dos projetos, f) Alocação dos recursos e g) Controle do portfólio. A seguir estão as descrições:

- **Definição dos critérios de decisão:** é necessária uma definição clara dos critérios que serão utilizadas para a tomada de decisão, uma vez que muitos modelos de gestão

utilizam muitas informações, sobrecarregando os executivos da organização que não conseguem utilizá-las de forma adequada. É também importante que a estratégia seja bem difundida, de forma a permitir que os critérios de priorização de projetos sejam bem assimilados pelos gerentes de projetos;

- **Definição dos recursos:** as restrições de uma organização devem ser conhecidas pelos gerentes de projetos, pois são eles que irão indicar necessidades de ampliação e redução de capacidade destas restrições;
- **Classificação de projetos:** a forma de classificar projetos varia bastante entre os autores, mas é de grande importância que se categorize os projetos, a fim de que projetos semelhantes sejam comparados entre si para haver uma definição de distribuição de recursos que será alocada para cada categoria;
- **Avaliação individual de projetos:** várias técnicas podem ser utilizadas na avaliação de projetos, e o uso de cada uma depende do modelo da organização e da fase dos projetos. Porém, deve-se utilizar um conjunto comum de técnicas ao se analisar os projetos, de forma que eles possam ser comparados sob os mesmos critérios e aqueles que não atenderem a um conjunto mínimo de requisitos sejam eliminados antes que o estágio de seleção tenha início. Durante o andamento do projeto, deve-se também avaliar e considerar possíveis replanejamentos, paralisações ou até mesmo cancelamentos dos projetos antes da finalização;
- **Seleção e priorização dos projetos:** a priorização é de importância para as organizações, pois na maioria delas há mais projetos identificados do que capacidade de desenvolvê-los. Dessa forma, os projetos devem ser selecionados e priorizados de acordo com a sua contribuição com a estratégia da organização;
- **Alocação de recursos:** a alocação efetiva de recursos entre os projetos é um trabalho de grande esforço, tornando-se ainda mais complexa em grandes organizações com centenas de projetos. Dessa forma, é necessário que a estratégia e a alocação de recursos nos projetos estejam intimamente ligadas;

- **Controle do portfólio:** a gestão de múltiplos projetos com características muito diferentes é complexa, por isso é necessário que as ferramentas de controle de projetos, os recursos disponíveis e a atenção dos gerentes sejam abrangentes, de forma a contemplar um grande conjunto deles.

2.5 Modelos de gestão de portfólio de projetos para o terceiro setor

No que diz respeito à gestão de portfólio de projetos para o terceiro setor, não é possível encontrar, nas bases de dados pesquisadas, muitos estudos na literatura existente que abordem sobre o tema. Um estudo de destaque sobre o assunto é o de Lacerda, Martens e Freitas (2016), que a partir de pesquisas de outros autores a respeito de gestão de portfólio, propuseram um modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos aplicado em organizações sem fins lucrativos.

Os autores conduziram uma revisão de literatura e, para realizar uma análise comparativas dos modelos existentes, foi necessário definir dimensões padronizadas. Dessa forma, eles utilizaram como base o estudo desenvolvido por Castro e Carvalho (2010), que consiste em 7 dimensões: alinhamento estratégico, definição de recursos, classificação de projetos, avaliação de projetos, seleção e priorização de projetos, controle de portfólio e alocação de recursos.

Como resultado de seu estudo, Lacerda, Martens e Freitas (2016) deixam claro que a fase de prospecção de recursos financeiros requer profissionalismo e processos definidos no contexto de organizações do terceiro setor. Outra questão importante apontada pelos autores é a necessidade de transparência e responsabilidade na prestação de contas aos vários *stakeholders* envolvidos em uma organização sem fins lucrativos, especialmente para os patrocinadores de projetos, que tende a ser um ponto crítico na continuidade das relações comerciais. No entanto, esta relação complexa de *accountability* em organizações do terceiro setor para vários de seus *stakeholders* é objeto de estudo em pesquisas acadêmicas e foi observado que pesquisadores tendem a dar consideravelmente maior atenção ao *accountability* para *stakeholders* mais favorecidos, como doadores institucionais e reguladores, e menos atenção é dada aos beneficiários e outros *stakeholders* menos favorecidos (CORDERY; BELAL; THOMSON, 2019).

Assim, algumas modificações foram realizadas no modelo estudado pelos autores tendo em vista a aplicação em organizações do terceiro setor, como a adição de uma nova dimensão chamada arrecadação de fundos e a união de duas dimensões existentes, resultando em uma

nova dimensão – definição e alocação de recursos. Dessa forma, no Quadro 3 é apresentada a proposição do modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto de organizações do terceiro setor formulada no estudo de Lacerda, Martens e Freitas (2016).

Quadro 3 - Modelo de gestão de portfólio de projetos adaptado para organizações do terceiro setor

Dimensão	Elementos
Alinhamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Definição estratégica como uma pré-condição Planejamento estratégico Participação de gestão sênior Visibilidade Consultas com associados
Definição e alocação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> Recursos disponíveis devem ser conhecidos e as limitações consideradas Executivos e gerentes precisam participar na definição da capacidade de recursos
Classificação de projeto	<ul style="list-style-type: none"> Criação de categorias de projetos Identificação de projetos e ideias através de pesquisas e <i>brainstorming</i>
Avaliação de projeto	<ul style="list-style-type: none"> Relevância e avaliação de risco Aderência ao foco estratégico Estudo de viabilidade definindo critérios de análise qualitativa (técnico, custo, prazo, qualidade, segurança, legalidade, recursos humanos, e econômico)
Seleção e priorização de projetos	<ul style="list-style-type: none"> Operacionalização da missão, visão e estratégia Probabilidade de sucesso comercial Indicadores de sucesso Estabelecimento de lista de projetos priorizados Envolvimento de gestão sênior Análise de critério de seleção (subjetivo, objetivo ou intuitivo)
Controle do portfólio	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento, monitoramento e controle periódico de projeto Ajuste de critérios visando mudanças estratégicas e políticas Avaliação de performance Competência de recursos humanos para o sucesso e performance do portfólio Metodologia de gestão de projetos Delegação da gestão de projetos para níveis menores
Arrecadação de fundos	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento e implementação da arrecadação Assinar acordos com investidores Prestação de contas com <i>stakeholders</i>

Fonte: Lacerda, Martens e Freitas (2016)

A partir do estudo desenvolvido por Lacerda, Martens e Freitas (2016), fica claro que as propostas de gestão de portfólio de projetos clássica e aquelas aplicadas ao terceiro setor possuem muitas similaridades. Ambas apresentam elementos básicos de gerenciamento, como dimensões ou fases para desenvolvimento da gestão, alinhamento estratégico, definição de recursos, metodologias e ferramentas para análise e seleção de projetos.

A principal diferença está na captação de recursos financeiros em organizações do terceiro setor. Por serem organizações que não geram receita, precisam considerar com atenção o aspecto da arrecadação de recursos para os projetos da organização, assim como o destaque à transparência e *accountability* de seus *stakeholders* perante os patrocinadores dos projetos.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

Para que fosse possível desenvolver os objetivos e etapas desta pesquisa, foi utilizado como método de pesquisa, o estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, baseando-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo. O estudo de caso se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Pode-se observar muito benefícios em relação ao método de estudo de caso, dentre eles estão a possibilidade de desenvolvimento de novas teorias e de aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos (SOUSA, 2005). Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001).

Para Yin (2001), a coleta de dados para os estudos de caso pode se basear em muitas fontes de evidência, de forma que elas são altamente complementares, e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes. Porém, o autor elenca seis fontes de evidência consideradas por ele como sendo importantes para uma boa investigação, são elas: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para o presente trabalho, foram utilizadas as fontes de documentação, registro em arquivos e entrevistas.

3.2 Coleta de dados

Referente à coleta de dados a partir de evidências, Yin (2001) relata que o uso de várias fontes de evidência permite que o pesquisador obtenha uma visão diversificada de questões históricas, comportamentais e de atitudes. Segundo o autor, uma grande vantagem está no fato de que essa abordagem permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, de forma que qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se se basear em várias fontes de distintas de informação. Utilizando

essa abordagem de convergência de várias fontes de evidência também permite ao pesquisador dedicar ao problema em potencial da validade do constructo, uma vez que várias fontes de evidência fornecem essencialmente múltiplas avaliações do mesmo fenômeno, como indicado na Figura 6.

Figura 6 - Convergência de várias fontes de evidências



Fonte: adaptado de YIN (2001)

A coleta de dados, por sua vez, foi estruturada em cima de um roteiro de pesquisa, que permitisse a orientação na execução de entrevistas e investigação de documentos e registros em arquivos da organização. As perguntas para a entrevista foram estruturadas e formuladas baseadas em proposições teóricas analisadas na seção de Revisão Bibliográfica. Para proporcionar uma melhor análise e facilidade de mapeamento dos dados, optou-se por estruturar o roteiro de pesquisa no formato do modelo de gestão de portfólio de projetos para o terceiro de setor de Lacerda, Martens e Freitas (2016), segmentando em suas devidas dimensões apresentadas no estudo. Para a formulação das perguntas, foi também dado, como enfatizado no estudo, uma maior atenção à questão de transparência e *accountability* perante os *stakeholders* em organizações sem fins lucrativos. O roteiro pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4 - Roteiro de pesquisa

Dimensão	Levantamentos bibliográficos	Perguntas estruturadas
Alinhamento estratégico	É importante que a estratégia seja bem difundida, de forma a permitir que os critérios de priorização de projetos estejam claros para a tomada de decisão (CASTRO, 2008).	<ul style="list-style-type: none"> • A estratégia da organização é bem definida? Ela reflete em critérios claros de priorização de projetos? • A estratégia da organização é bem difundida entre todos os voluntários? • A estratégia é transparente a todos os <i>stakeholders</i>?
Definição e alocação de recursos	Essa dimensão tem como objetivo selecionar um número de projetos, considerando os recursos disponíveis, e pode fazer uso de métodos que possibilitem análises e balanceamento da capacidade de recursos e demanda de projetos. Adicionalmente, a alocação de recursos permite a criação de planos de gestão de portfólio, que inclui regras para adição de novos projetos, uma vez que eles irão competir por recursos de organização (LACERDA; MARTENS; FREITAS, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Como é o processo de definição e alocação de recursos de projetos? Utilizam alguma técnica ou método? • A definição e alocação de recursos é transparente a todos os <i>stakeholders</i>?
Classificação de projetos	É de grande importância que se categorize os projetos, a fim de que projetos semelhantes sejam comparados entre si para haver uma definição de distribuição de recursos que será alocada para cada categoria, além do balanceamento do portfólio (CASTRO, 2008; LACERDA; MARTENS; FREITAS, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um modelo de classificação de projetos? Como é classificado? • A classificação tem influência na alocação de recursos? • A classificação de projetos é transparente a todos os <i>stakeholders</i>?
Avaliação de projetos	Várias técnicas podem ser utilizadas na avaliação de projetos, e o uso de cada uma depende do modelo da organização e da fase dos projetos. Porém, deve-se utilizar um conjunto comum de técnicas ao se analisar os projetos, de forma que eles possam ser comparados sob os mesmos critérios e aqueles que não atenderem a um conjunto mínimo de requisitos sejam eliminados antes mesmo que o estágio de seleção tenha início. Durante o andamento do projeto, deve-se também avaliar e considerar possíveis replanejamentos, paralisações ou até mesmo cancelamentos dos projetos antes da finalização (CASTRO, 2008).	<ul style="list-style-type: none"> • Como é realizado a avaliação dos projetos? Fazem uso de métodos quantitativos ou qualitativos? • Reavaliações são conduzidas durante o andamento dos projetos? • A avaliação de projetos é transparente a todos os <i>stakeholders</i>?

Quadro 4 - Roteiro de pesquisa (cont.)

Dimensão	Levantamentos bibliográficos	Perguntas estruturadas
Seleção e priorização de projetos	A priorização é de importância para as organizações, pois na maioria delas há mais projetos identificados do que capacidade de desenvolvê-los. Assim, os projetos devem ser comparados entre si e suas prioridades definidas com base na importância e contribuição com a estratégia da organização (CASTRO, 2008; LACERDA; MARTENS; FREITAS, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um processo de seleção e priorização de projetos, com o objetivo de otimizar o portfólio? • Fazem uso de alguma ferramenta? • A contribuição com a estratégia é um fator de comparação na priorização de projetos? • A seleção e priorização de projetos é transparente a todos os <i>stakeholders</i>?
Controle do portfólio	Essa dimensão tem como objetivo monitorar, controlar e revisar periodicamente o portfólio para garantir o alinhamento de projetos com a estratégia da organização, assim como o uso eficiente dos recursos disponíveis. A gestão de portfólio contribui através da aplicação de diferentes ferramentas de controle de projetos (LACERDA; MARTENS; FREITAS, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma rotina de controle de portfólio? Caso sim, com qual periodicidade é aplicado ao portfólio de projetos? • Fazem uso de alguma ferramenta no controle de portfólio? • O controle de portfólio de projetos é transparente a todos os <i>stakeholders</i>?
Arrecadação de fundos	A etapa de captação de recursos em organizações sem fins lucrativos requer profissionalismo e processos definidos. No entanto, é indispensável que organizações sem fins lucrativos sejam transparentes e prestem contas a todos os <i>stakeholders</i> , mas principalmente aos seus patrocinadores (LACERDA; MARTENS; FREITAS, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um processo definido de captação de recursos financeiros? • Os processos de arrecadação, alocação e utilização são transparentes a todos os <i>stakeholders</i>? Principalmente aos patrocinadores da organização?

De maneira a facilitar a condução da coleta de dados através de entrevistas, foi construído um questionário de perguntas (Apêndice A) com base no roteiro de pesquisa do Quadro 4, adicionando pequenos ajustes na forma de perguntas introdutórias a respeito da organização e informações do entrevistado.

3.3 Método de coleta de dados

As entrevistas foram efetuadas através de chamadas de vídeo individuais com dois membros de diferentes cargos da organização do terceiro setor escolhida para o estudo de caso – O Entrevistado A é Coordenador Geral, responsável pela gestão geral da organização e o Entrevistado B é Coordenador de Projetos, responsável pela gestão do portfólio de projetos da organização. Com o objetivo de melhorar a qualidade e acuracidade das informações obtidas, as entrevistas foram gravadas, com o devido aviso prévio e consentimento dos entrevistados. A seguir, é elencada a estrutura na qual as entrevistas foram conduzidas:

- **Introdução:** primeiramente era explicado ao entrevistado a proposição da pesquisa e os objetivos da entrevista dentro do contexto do trabalho;
- **Desenvolvimento:** antes de iniciar a aplicação do roteiro de pesquisa, era explicado ao entrevistado o foco e escopo do trabalho acadêmico, bem como a estrutura geral do questionário, de forma a esclarecer como seria o desenvolvimento da entrevista;
- **Conclusão:** ao concluir a entrevista do roteiro, foi perguntado explicitamente ao entrevistado por *feedbacks* da aplicação do questionário e também informado que o resultado da entrevista, após síntese das respostas, seria encaminhado ao entrevistado para validação e permissão de uso na pesquisa acadêmica.

Após as entrevistas, foi realizado uma síntese das respostas na mesma estrutura do questionário de perguntas (Apêndice A) e encaminhado aos entrevistados para validação através de correio eletrônico. Ao receber as respostas de permissão de uso dos dados, foi então iniciado as análises e estudos. Abaixo, segue o quadro resumo das entrevistas (Quadro 5).

Quadro 5 - Resumo entrevistas

Entrevistado	Duração da entrevista	Data da entrevista
Coordenador Geral	1 hora e 10 minutos	29/09/2020
Coordenador de Projetos	30 minutos	02/08/2020

Fonte: elaborado pelo autor

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Esta seção tem por objetivo apresentar os resultados do estudo de caso obtidos através da metodologia apresentada na seção anterior, assim como uma análise das atividades da organização referente ao tema de pesquisa deste estudo.

4.1 Resultados do estudo de caso

Nesta subseção serão abordados, primeiramente, os aspectos gerais e caracterização da organização no contexto do terceiro setor como também informações dos entrevistados dentro do contexto da organização. Após as informações introdutórias, apresentam-se os resultados do estudo de caso estruturado no modelo de gestão de portfólio de projetos de Lacerda, Martens e Freitas (2016) proposto na seção anterior, segmentado em suas respectivas dimensões.

4.1.1 Caracterização da organização e informações dos entrevistados

A organização do estudo é um grupo universitário extracurricular que segue os princípios de uma organização internacional do terceiro setor que atua em diversas áreas de problemáticas sociais. Esta organização, sem fins lucrativos, está presente em 37 países e tem como objetivo desenvolver o empreendedorismo social em comunidades em condições de vulnerabilidade socioeconômicas, ao mesmo tempo em que desenvolve a próxima geração de líderes empreendedores e inovadores sociais.

A estrutura da organização é formada através de uma rede de estudantes, líderes executivos e acadêmicos, fornecendo uma plataforma de aprendizagem para universitários criarem projetos de desenvolvimento comunitário. No Brasil, a organização está presente em 120 universidades, contando com aproximadamente 3000 membros universitários dedicado à organização através do voluntariado.

A organização específica do estudo foi fundada em 2013 na cidade de São Carlos, estado de São Paulo, e conta com aproximadamente 30 membros voluntários que tem como objetivo o desenvolvimento de projetos de empreendedorismo social nas comunidades locais da cidade.

Em relação aos entrevistados, ambos estão na organização há mais de dois anos e ocupam suas posições atuais há pelo menos um ano. Como citado na seção anterior, o Entrevistado A é Coordenador Geral e o Entrevistado B é Coordenador de Projetos.

4.1.2 Alinhamento estratégico

Considerando que a organização é relativamente nova, sua estratégia não é amplamente difundida entre todos os *stakeholders*. Pelo fato de a organização possuir uma estrutura majoritariamente horizontal e orientada à projetos, a estratégia global é flexível em relação à sua tradução em critérios definidos para orientação e priorização de atividades.

A organização de fato possui missão, visão e valores definidos, porém, os projetos são escolhidos com maior viés conforme oportunidades e menos baseado em critérios pré-definidos e desdobrados a partir da estratégia. Dessa forma, a estratégia é presente de maneira mais individualizada para cada projeto, na qual os membros de um determinado projeto são mais orientados pela estratégia específica daquele projeto, ao contrário de uma estratégia global da organização.

No entanto, em relação à essa estratégia individual de cada projeto, a organização possui práticas nas quais estabelece critérios de decisão dos projetos baseados na estratégia da organização. Portanto, mesmo que os projetos não sigam a estratégia global de forma direta, suas estratégias individuais são, invariavelmente, derivadas da primeira.

De maneira recorrente, são realizadas reuniões de planejamento estratégico de cada projeto envolvendo o Coordenador de Projetos, Líderes e Membros do projeto, onde são discutidos e definidos objetivos, metas e resultados esperados do projeto.

Vale ressaltar, no contexto de alinhamento estratégico da organização, a presença dos Professores Conselheiros e BAB (*Business Advisory Board*), que são figuras importantes no aconselhamento e elaboração de estratégias da organização. São *stakeholders* conselheiros que atuam, recorrentemente, tanto de maneira consultiva em assuntos regulatórios e de negócios quanto na implementação de melhorias operacionais no dia a dia da organização.

No que se refere à transparência, foi observado que a estratégia global e individual dos projetos da organização, mesmo que pouco difundida, ainda era razoavelmente compreendida por todos os *stakeholders* internos da organização. Porém, o mesmo nível de compreensão não foi observado em relação aos *stakeholders* externos, salvo aos patrocinadores da organização.

4.1.3 Definição e alocação dos recursos

Atualmente, não existe um processo estruturado e padronizado de definição e alocação de recursos de projetos na organização, sendo este procedimento executado majoritariamente a partir do grau de demanda por recursos dos projetos. Porém, mesmo que não exista um *framework* definido de alocação dos recursos, a organização utiliza práticas recorrentes de alocação de recursos baseada nos estágios de maturidade dos projetos.

O principal critério de alocação considerado é o estágio de desenvolvimento. Eles consideram que projetos em estágios iniciais demandam, na média, mais recursos que os projetos em estágios mais maduros.

Como a organização não possui um processo estruturado de definição e alocação de recursos, não fazem uso de nenhum modelo ou metodologia definida, sendo que a definição de recursos é mais baseada na sensibilidade dos membros em relação à demanda dos projetos.

Em relação à transparência do processo de definição e alocação de recursos, a organização é comprometida em tornar todas as informações deste processo acessível aos *stakeholders*.

4.1.4 Classificação de projetos

A organização faz uso da prática de classificação de projetos, na qual o principal método utilizado é o que a própria matriz nacional da organização indica como referência, que consiste em 4 segmentações de maturidade de um projeto e é utilizado para atender os critérios necessários de avaliação de projetos na competição nacional. Em ordem crescente de maturidade, são eles: Prospecção, Implementação, Impacto e Ignição. Na fase de Prospecção, o time ainda está entendendo o problema e definindo o escopo do projeto; na Implementação já se definiu um objetivo e estão iniciando a operacionalização das atividades; em Impacto, o time e a comunidade já observam e mensuram os resultados do projeto; na Ignição, o projeto tem resultados consolidados e está sendo escalado, replicado e entregue para a comunidade. Outro método utilizado para segmentar os projetos é através de um modelo proprietário de matriz esforço versus impacto, na qual são considerados diversos aspectos qualitativos e quantitativos dos projetos. A entrada dos dados é realizada por todos os membros da organização, com a devida atribuição de pesos para cada membro, a depender do cargo e quão diretamente relacionado ao projeto ele está. O resultado matricial, em complemento com o modelo de 4 estágios de classificação, permite melhores tomadas de decisões.

Em relação à existência de um processo definido de alocação de recursos baseada exclusivamente na classificação dos projetos, observou-se que, de fato, existe uma certa influência da classificação de um projeto em sua capacidade de receber maior prioridade na alocação de recursos da organização, porém, esse procedimento, na prática, não se traduz em um processo estruturado e com critérios claros baseados na classificação. O critério com maior peso na decisão de alocação ainda é majoritariamente baseado na sensibilidade dos membros em relação ao grau de demanda de cada projeto, sendo que a classificação dos projetos se apresenta mais como um instrumento auxiliar na tomada de decisão.

Uma vez que a organização utiliza a metodologia recomendada pela matriz nacional da organização, motivado também pela obrigatoriedade da auditoria anterior à competição nacional que requer a classificação definida dos projetos, a transparência da classificação dos projetos é amplamente disponível a todos os *stakeholders* da organização.

4.1.5 Avaliação, seleção e priorização de projetos

A organização executa, trimestralmente, a avaliação de novos projetos através das reuniões de Planejamento Estratégico, onde devem estar presentes todos os membros. A avaliação é baseada tanto em dados qualitativos como quantitativos, observados e registrados pelos membros que se traduzem em insumos para alimentar um modelo de pontuação proprietário de diagrama de bolha de esforço/impacto.

O modelo é dividido em duas dimensões: avaliação de impacto e avaliação de esforço. Na dimensão de impacto, são utilizados os principais critérios no domínio de sustentabilidade (social, econômico e ambiental), potencial de replicabilidade e abrangência de indivíduos diretamente impactados pelo projeto. Na dimensão de esforços, encontram-se principalmente os critérios de risco inerentes à temática de atuação dos projetos da organização: prazo de conclusão, engajamento da comunidade, risco de falha, grau de complexidade da solução e principalmente o grau de dependência de terceiros para a manutenção da solução desenvolvida pelo projeto.

Após os registros das notas pelos membros ponderados por cargo da organização, o diagrama de bolha de esforço versus impacto resultante se torna uma das principais ferramentas, em conjunto com as discussões dos membros, para auxiliar o processo de seleção e priorização dos projetos, levando em consideração o atual momento da organização e os recursos financeiros e humanos disponíveis.

Em relação à transparência do processo de avaliação, seleção e priorização de projetos, fica claro que, dado que todos os membros devem participar trimestralmente das reuniões denominadas de Planejamento Estratégico e os resultados das auditorias dos projetos conduzidas pela matriz da organização são inteiramente repassadas aos membros, todos os *stakeholders* internos estão cientes de todos os critérios utilizados e decisões tomadas. Entretanto, verificou-se uma menor visibilidade destes processos para os *stakeholders* externos, em especial à comunidade de atuação, que é o público alvo dos projetos.

4.1.6 Controle do portfólio

Conforme relatado na dimensão anterior, a organização executa, trimestralmente, a reunião de Planejamento Estratégico, na qual, além de avaliar o funil de projetos, realiza o controle do portfólio de projetos em andamento. O objetivo principal deste controle é a definição de objetivos, metas e a aferição dos resultados dos projetos do portfólio obtidos até o momento, além do devido planejamento e definição de cronogramas. Para auxiliar neste processo, a organização faz uso de duas metodologias definidas e implementadas: o *OKR* (*Objectives and Key Results*) e *Sprint*. A primeira ferramenta é utilizada para a definição de indicadores e metas a partir de um objetivo definido do projeto e a segunda é aplicada para otimizar a operacionalização das atividades definidas.

A transparência das atividades envolvendo o processo de controle de portfólio é totalmente aberta aos *stakeholders* internos. Porém, a mesma transparência não é percebida aos *stakeholders* externos à organização.

4.1.7 Arrecadação de fundos

Em relação à dimensão de arrecadação de fundos, a organização possui um processo definido e estruturado de captação de recursos financeiros para os projetos do portfólio. Atualmente, a organização conta com duas fontes de recursos: por meio de editais públicos e privados de fomento à projetos sociais e através de eventos de arrecadação realizados pela organização. Ambos os processos de captação são de responsabilidade da Comissão de Captação, grupo organizado pelo Coordenador Jurídico-Financeiro e com participação facultativa de membros da organização com objetivo exclusivo de levantar fundos para os projetos e despesas gerais. Para os editais, a Comissão tem um processo definido de captação: entender a demanda de cada projeto; analisar, filtrar e priorizar os editais disponíveis no

mercado; desenhar estratégias de inscrição dos editais para otimizar as chances de sucesso; e inscrever, com o auxílio dos Líderes e Membros dos projetos, nos editais escolhidos.

A segunda fonte de recursos, os eventos de arrecadação, também contam com processos bem definidos e boa aderência dos membros da organização em seu planejamento e execução. Os eventos são em sua maioria: rifas, venda de alimentos etc.

Dado que a maior parte dos recursos da organização provém de editais privados e públicos de fomento, estas entidades patrocinadoras demandam maior transparência na destinação dos recursos financeiros. Assim, a organização requer, a partir do momento em que é beneficiada por um volume financeiro de uma entidade pública ou privada, prestar contas através de relatório recorrentes com indicadores do uso e resultados obtidos com os recursos financeiros. Ainda que o percentual do volume de arrecadação de fundos seja menor, os fundos provenientes dos eventos da organização também são amplamente divulgados, tanto para os membros internos quanto para o público externo à organização, através de divulgações em redes sociais. Como resultado deste procedimento mais diligente da dimensão de arrecadação de fundos, todos os processos de arrecadação, alocação e utilização dos recursos financeiros são transparentes a todos os *stakeholders* da organização.

4.2 Análises

As práticas de gestão de portfólio de projetos da organização ainda são incipientes, devido ao estágio relativamente inicial de maturidade da estrutura organizacional e implementações deficientes de práticas e processos definidos de gerenciamento de portfólio. Entretanto, observou-se, no último ano, um crescimento positivo de pesquisa e implementação de processos e ferramentas mais estruturadas com a finalidade de auxiliar nas atividades de gestão de portfólios e projetos.

Em relação ao **alinhamento estratégico**, a estratégia da organização não possui um alinhamento estruturado e padronizado em forma de objetivos e metas no processo de gestão de portfólio. No entanto, a cultura e os valores são definidos e bastante compartilhados entre todos os voluntários, que acabam guiando as decisões operacionais da organização a partir deles. Assim, observa-se que os critérios utilizados na gestão de portfólio não são derivados de um processo definido de desdobramento da estratégia, e sim guiados pela percepção e valores dos tomadores de decisão. Mesmo que os critérios estejam ligados indiretamente com a estratégia, a falta de um processo estruturado gera maior dependência em cima dos tomadores

de decisão, podendo representar um risco na continuidade da operacionalização da estratégia caso haja rotatividade entre os membros da organização.

Além de originar riscos para a organização, a ausência de um processo sistematizado de alinhamento estratégico resulta na perda dos benefícios que essa dimensão pode causar no portfólio, dado que o alinhamento do portfólio de projetos com as estratégias da organização contribui com o atingimento de metas estratégicas e objetivos da organização (RABECHINI; MAXIMIANO; MARTINS, 2005). Um aspecto favorável observado está relacionado ao planejamento estratégico dos projetos, atividade que é realizada de maneira recorrente e conduzido extensivamente antes da organização engajar em novos projetos, em linha com o estudo de Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1997a), onde conclui que a direção estratégica de uma firma deve ser determinada antes mesmo de projetos individuais serem considerados para o portfólio.

No que se refere à **definição de recursos**, a organização apresentou razoável grau de aderência aos modelos de gestão de portfólio da literatura: os recursos da organização são conhecidos e não apenas os gerentes ou membros de cargos mais altos participam da definição da capacidade de recursos, mas também contam com a participação dos próprios membros de projetos, que segundo Lacerda, Martens e Freitas (2016), podem contribuir na redução de problemas potenciais, dado seu conhecimento em várias rotinas operacionais da organização. No entanto, investigando as práticas de **alocação de recursos**, verificam-se processos deficientes em termos de padronização e sistematização.

De acordo com Castro e Carvalho (2010) e Rabechini, Maximiano e Martins (2005), muitos projetos compartilham dos mesmos recursos e o uso de matriz de alocação de recursos se tornou um procedimento comum em organizações, de forma que a alocação de recursos permite a criação de um plano de gestão de portfólio, incluindo o desenvolvimento de regras para adição de novos projetos, considerando que eles irão competir por recursos da organização.

Na prática, observa-se que a alocação de recursos da organização é orientada pelo grau de demanda dos projetos em um determinado momento, ao contrário da aplicação de uma metodologia estruturada e com regras de longo prazo. Considerando que a alocação de recursos é o mecanismo de implementação da estratégia, a ausência de uma gestão de portfólio eficiente nesta dimensão pode causar desperdício de recursos escassos em projetos errados, impactando negativamente não apenas os projetos que mereciam recursos, mas a própria missão da organização (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997b, 2001). Todavia, vale ressaltar que grande parte dos recursos dos projetos provém de prêmios de editais de fomento de empresas e universidade, e estes são obrigatoriamente atrelados à projetos específicos. Assim,

como os recursos advindos destes editais são alocados exclusivamente ao projeto inscrito e vencedor do edital, neste caso não ocorre a competição de recursos entre projetos, não sendo possível ocorrerem jogos políticos ou conflitos de alocação, como apontado por Castro e Carvalho (2010) como fatores mais problemáticos desta dimensão.

Observou-se que a organização, em relação à dimensão de **classificação de projetos**, utiliza os mesmos critérios presentes nas normas da competição nacional promovida pela organização nacional. A decisão decorre naturalmente já que é um dos padrões exigidos durante a auditoria.

Uma observação importante é que, apesar da organização estudada tipificar seus projetos de acordo com a classificação oficial da organização matriz, não se observa o uso da classificação no processo de gestão de portfólio. A ausência de um procedimento definido de classificação e sua aplicação contínua no gerenciamento pode trazer riscos à continuidade dos projetos, particularmente na alocação eficiente de recursos, considerando que os projetos precisam ser agrupados em categorias relacionados à sua relevância na organização, de forma que seja mais confiável a aplicação filtros ou critérios para avaliar, selecionar, priorizar e balancear o portfólio (PMI, 2008; ROCHA *et al.*, 2009; CASTRO; CARVALHO, 2010).

Dessa forma, a alocação de recursos da organização depende mais de critérios subjetivos, a partir da sensibilidade dos membros quanto à demanda dos projetos no portfólio. Mesmo considerando que a classificação de projetos não tenha uma relevância considerável no sucesso dos projetos no longo prazo, há de ser considerar os aspectos gerenciais que geram impactos positivos na atividade de gestão do portfólio, como Artto e Dietrich (2004) destacam que diferentes tipos de projetos têm importância distinta do ponto de vista estratégico da organização, sendo que cada tipo requer abordagem específica de gerenciamento.

Analisando o processo de **avaliação, seleção e priorização de projetos**, verificou-se que a organização atinge resultados satisfatórios e eficientes nesta dimensão do gerenciamento de portfólio, fazendo uso de técnicas qualitativas e quantitativas, em conjunto com ferramentas práticas, para tomadas de decisão.

Conforme sugerido por Archer e Ghasemzadeh (1999), algumas proposições precisam ser atingidas para que a aplicação de um *framework* de seleção de portfólio de projetos tenha sucesso na prática: é necessário que a definição de recursos necessárias do portfólio considere tanto a estratégia interna como fatores externos à organização; que exista um processo definido de avaliação dos projetos para que seja possível extrair medidas de contribuições individuais dos projetos; e por fim, a aplicação de ferramentas que permitam a visualização clara do portfólio, com os projetos sendo comparados sob os mesmos critérios e dimensões garantindo

equidade no processo de seleção e priorização projetos do portfólio. Isto posto, a organização é eficaz nesta dimensão, fazendo uso de ferramentas de risco e retorno (no caso esforço versus impacto) através de diagramas de bolha, técnica altamente recomendada na literatura para seleção de portfólio.

Portanto, em linhas gerais, nota-se que a organização apresenta boa aderência às práticas presentes na literatura a respeito desta dimensão, contemplando práticas necessárias para o sucesso e competitividade de uma organização, como o uso de listas de priorização de projetos, procedimentos definidos de análises e implementação de critérios qualitativos e quantitativos baseados em métricas consideradas mais críticas dos projetos para auxiliar a tomada de decisão no processo de seleção de portfólio (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999; RABECHINI; MAXIMIANO; MARTINS, 2005; KERZNER, 2006; ROCHA *et al.*, 2009; CASTRO; CARVALHO, 2010).

Na dimensão de **controle do portfólio**, a organização atinge resultados satisfatórios em comparação com os modelos encontrados na literatura, fazendo prática de elementos sugeridos pela literatura como essenciais nesta dimensão: planejamento de projetos; monitoramento periódico definido de projetos do portfólio; utilização de metodologias de gestão de projetos para avaliar e revisar a performance dos projetos através de metas e objetivos; o desdobramento de metas definidas em atividades operacionais; e por fim, a delegação das atividades aos membros dos projetos.

Pode-se observar que o processo adotado se assemelha ao estágio de ajuste do portfólio de Archer e Ghasemzadeh (1999), na qual procura identificar desvios no planejamento e execução dos projetos e com isso propor revisões do portfólio para acomodar estes desvios. Adicionalmente, a organização também está consideravelmente alinhada ao padrão proposto pelo PMI (2008), no qual o processo de monitoramento e controle do portfólio deveria envolver a revisão e publicação dos resultados, operacionalizado por meio da coleta de indicadores de desempenho, publicação e revisão do portfólio em uma periodicidade definida, garantido o alinhamento com a estratégia da organização e a utilização adequada de recursos.

Em relação ao elemento adicionado para o estudo no terceiro setor, a dimensão de **arrecadação de recursos** analisada na gestão de portfólio da organização é satisfatória sob o ponto de vista do modelo proposto, contemplando processos estruturados de planejamento, implementação e execução das estratégias de captação de recursos. Destaca-se o bom engajamento dos membros da organização, através das Comissões, no desenvolvimento de estratégias de captação de recursos (canais, seleção de editais, eventos), o que facilita a adaptação da organização às mudanças e exigências das fontes de financiamento, pois garante

melhor sustentabilidade com a ampliação e diversificação de fontes de financiamento, reduzindo a vulnerabilidade da dependência de poucas fontes de recursos.

Por fim, um dos elementos mais fundamentais na gestão de portfólio em organizações sem fins lucrativos encontrado na literatura é o *stakeholders accountability*, que se refere à necessidade de transparência e ao cumprimento da responsabilidade de organização de prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante delas (FALCONER, 1999). O tema foi abordado em todas as dimensões do modelo devido à sua importância essencial na gestão de portfólios em organizações sem fins lucrativos.

Analisando este aspecto no caso estudado, verificou-se que a organização atinge um nível satisfatório de transparência em relação aos seus processos e *stakeholders* internos, porém o mesmo nível não foi observado para os *stakeholders* externos, com exceção aos patrocinadores. Observando o aspecto interno, fica claro que a organização possui boa transparência em seus processos internos de gestão de portfólio, adotando práticas como: amplo compartilhamento de informação; inexistência de restrições à discussões; condução de tomadas de decisão colegiada; e ótimo nível de documentação e registro das atividades, revelando urgência no cultivo à transparência do portfólio de projetos, aspecto fundamental para qualquer instituição que possui interesse público, como as organizações do terceiro setor (MARCOVITCH, 1997). Em relação aos *stakeholders* externos, porém, a organização apresenta satisfatória transparência na prestação de contas aos patrocinadores, mas não há o mesmo nível de rigor quanto aos beneficiários, ou seja, a comunidade de atuação.

Esse desequilíbrio de transparência entre *stakeholders* não é incomum em organizações do terceiro setor e têm levado à dificuldades e alta complexidade no balanceamento de diferentes interesses de *stakeholders*, considerando que essas organizações normalmente atuam com dois *stakeholders* principais: os que oferecem recursos e não necessariamente recebem nenhum valor em retorno e um público variado de beneficiários, incluindo as comunidades mais vulneráveis em nossa sociedade (AGYEMANG *et al.*, 2017; DIXON; RITCHI; SIWALE, 2006). No entanto, atender adequadamente todos os requisitos de patrocinadores e beneficiários é considerado uma dinâmica crítica dentro da maioria das organizações do terceiro setor, pois elas dependem de recursos fornecidos de outros para atender propósitos sociais específicos e estão sujeitas ao escrutínio externo sobre como seu portfólio de recursos é utilizado (CORDERY; BELAL; THOMSON, 2019).

Para compreender o potencial de aperfeiçoamento da organização do estudo a respeito do tema de gestão de portfólio de projetos e o amparo técnico disponível pela rede da organização, foi verificado o auxílio oferecido pelas organizações nacional e internacional no

que tange a este tema, observando exclusivamente a disponibilidade de materiais didáticos (guias, manuais, roteiros, livros, vídeo aula etc.) presentes em seus domínios na rede mundial de computadores. Dessa forma, o Quadro 6 foi montado a partir do consolidado de informações observadas e segmentadas pelas dimensões analisadas do modelo de gestão de portfólio, para facilitar a comparação.

Quadro 6 - Material sobre gestão de portfólio de projetos disponibilizado pelas organizações nacional e internacional

Dimensão	Organização nacional	Organização internacional
Alinhamento estratégico	Disponibiliza conteúdo de gestão, estratégia e metodologias de planejamento estratégico, (ex: <i>Balanced Scorecard</i>) como desenvolvimento de visão, missão, valores, objetivos, metas e planos de ação.	Disponibiliza manual internacional básico para desenvolvimento de missão, metas e objetivos da organização.
Definição e alocação de recursos	Disponibiliza conteúdo e material profissional de definição e alocação de recursos em projetos individuais, diferenciando o nível de demanda esperada em cada etapa de maturidade do mesmo. No entanto, não foi identificada uma abordagem a nível do portfólio para definição e alocação de recursos.	Disponibiliza manual internacional com guia básico de implementação de projetos, contendo algumas recomendações sobre demanda de recursos em projeto. No entanto, não foi identificado material sobre definição e alocação de recursos a nível do portfólio.
Classificação de projetos	Disponibiliza conteúdo e guias proprietários de classificação de projetos baseado em maturidade, além de sugerir/indicar aplicação de ferramentas e metodologias específicas para cada segmentação de projetos.	Não foi identificado material relacionado à classificação de projetos.
Avaliação, seleção e priorização de projetos	Disponibiliza conteúdo e material profissional de gerenciamento de projetos, contemplando tópicos de avaliação de projetos e seleção individual de projetos. No entanto, não foi identificado materiais que auxiliassem a avaliação, seleção e priorização de projetos à nível de portfólio.	Disponibiliza manual internacional de guias básicos de gerenciamento de projetos, contemplando tópicos de avaliação de projetos e seleção individual de projetos. No entanto, não foi identificado materiais que auxiliassem a avaliação, seleção e priorização de projetos à nível de portfólio.
Controle do portfólio	Disponibiliza extenso material profissional e conteúdo proprietário de planejamento, monitoramento e mensuração de indicadores de projetos individuais. (<i>SWOT</i> , Metas <i>SMART</i> , <i>ROI/SROI</i> , <i>ODS</i> etc.) No entanto, não foi identificado guias com uma visão mais holística do portfólio.	Disponibiliza manual internacional com guia básico de planejamento e mensuração de resultados de projetos individuais. No entanto, não foi identificado guias com uma visão mais holística do portfólio.
Arrecadação de fundos	Disponibiliza conteúdo de boas práticas de captação de recursos, como venda de produtos e serviços; patrocínio de parceiros estratégicos; arrecadação de verba da instituição de ensino; captação através de fundações e organizações cívicas; e arrecadação através de editais de competições oferecidas por apoiadores da rede da organização.	Disponibiliza manual internacional para captação de recursos através da instituição de ensino da organização; por meio de organizações cívicas e fundações; e por ações empreendedores com potencial de geração de fundos.

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da análise dos dados obtidos na entrevista e dos materiais disponíveis pelas organizações nacional e internacional, foi possível identificar a aplicabilidade do gerenciamento de portfólio de projetos e limitações existentes no contexto da organização estudada. Portanto, verificou-se que a organização possui potencial de aplicação destas ferramentas, não apenas pelo suporte técnico fornecido pela rede da organização, mas também pelo senso de urgência observado da organização em implementar estas práticas em sua atividade de gerenciamento de projetos.

4.3. Modelo conceitual de gerenciamento de portfólio de projetos em organizações do terceiro setor

Pelos resultados obtidos no estudo de caso e informações disponíveis da rede da organização, foram identificados alguns elementos a respeito do tema de gerenciamento de portfólio que se encontram em estágios incipientes ou deficitários. Dois elementos importantes que se enquadram neste conjunto são: a visão mais sistêmica e holística do portfólio, principalmente no equilíbrio e priorização de alocação de recursos; e diretrizes e processos mais equitativos de *stakeholder accountability*.

Considerando as análises do estudo de caso, propõe-se uma nova dimensão de gestão de portfólio chamada *stakeholder accountability*, contando com os elementos: transparência e padronização de processo, equidade na prestação de contas a qualquer tipo de *stakeholder* e comunicação clara com as partes interessadas. O objetivo desta nova dimensão é estabelecer e garantir continuamente transparência e *stakeholder accountability* em todos os processos envolvidos no gerenciamento de portfólio.

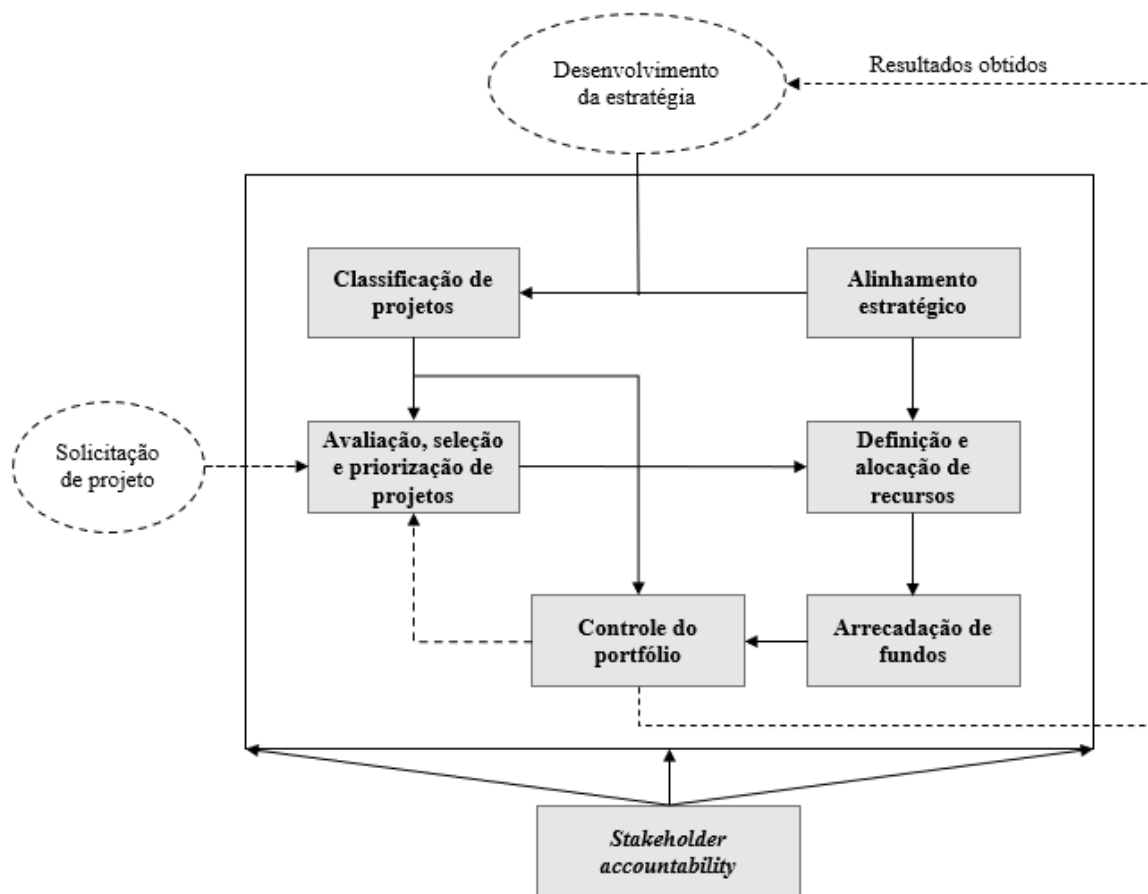
O modelo conceitual de gerenciamento de portfólio de projetos proposto neste trabalho consiste em sete dimensões: isto é, seis dimensões originadas na análise comparativa dos modelos identificadas na literatura, que foram consideradas aplicáveis na organização em estudo; e uma nova dimensão, *stakeholder accountability*, que foi proposta baseada na análise do estudo de caso. A partir das dimensões apresentadas nos estudos de Castro e Carvalho (2010) e Lacerda, Martens e Freitas (2016) utilizados como base de modelos para este estudo, foi proposto um processo de análise e modelo de gerenciamento de portfólio adaptado ao contexto da organização estudada neste trabalho, além de sugestões de ferramentas recomendadas pela literatura para uso em cada dimensão do modelo, como apresentado no Quadro 7 e Figura 7.

Quadro 7 - Modelo conceitual de gerenciamento de portfólio de projetos adaptado à organização do terceiro setor estudada

Dimensão	Elementos	Ferramentas
Alinhamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Definição estratégica como uma pré-condição Planejamento estratégico Consultas com conselheiros (Professores e <i>BABs</i>) 	Modelos de pontuação, <i>checklists</i> e diagrama de bolha (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a, 1997b; ARCHER; GHASEMZADEH, 1999)
Definição e alocação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> Recursos disponíveis devem ser conhecidos e as limitações consideradas Coordenadores, líderes de projeto e membros precisam participar na definição da capacidade de recursos 	Modelo de baldes estratégicos e diagrama de bolha (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a, 1997b; ARCHER; GHASEMZADEH, 1999)
Classificação de projetos	<ul style="list-style-type: none"> Criação de categorias de projetos Identificação de projetos e ideias através de pesquisas e brainstorming 	Modelo de baldes estratégicos (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a, 1997b)
Avaliação, seleção e priorização de projetos	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico das necessidades específicas da comunidade Relevância e avaliação de risco (impacto e esforço) Aderência ao foco estratégico e operacionalização da missão, visão e objetivos Estudo de viabilidade definindo critérios de seleção qualitativa e quantitativa (envolvendo beneficiários) Indicadores de sucesso Estabelecimento de lista de projetos priorizados 	Pesquisa de mercado, modelos de pontuação, <i>checklists</i> , diagrama de bolha e <i>Risk Breakdown Structure</i> (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a, 1997b; ARCHER; GHASEMZADEH, 1999)
Controle do portfólio	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento de projeto Monitoramento e controle periódico de projeto Ajuste de critérios visando mudanças estratégicas Avaliação de performance Metodologia de gestão de projetos Delegação da gestão de projetos para níveis menores 	Diagrama de bolha (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a, 1997b; ARCHER; GHASEMZADEH, 1999)
Arrecadação de fundos	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento da arrecadação (estratégia para cada fonte de recursos diferente) Implementação e execução da arrecadação Comitês de captação de recursos 	Modelo de baldes estratégicos (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997a, 1997b)
<i>Stakeholder accountability</i>	<ul style="list-style-type: none"> Transparência e padronização de processos Equidade na prestação de contas a qualquer tipo de stakeholder Comunicação clara com as partes interessadas (relatórios, redes sociais, e-mail etc.) 	--

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 7 - Dimensões do modelo conceitual de gerenciamento de portfólio de projetos adaptado ao contexto da organização do terceiro setor estudada



Fonte: elaborado pelo autor, inspirado em Castro e Carvalho (2010) e Lacerda, Martens e Freitas (2016)

4.4 *Framework* de *stakeholder accountability* na organização do terceiro setor

Por fim, de maneira a complementar e enfatizar as práticas de *stakeholder accountability* analisadas no modelo proposto de gestão de portfólio de projetos, o presente trabalho propõe um *framework* (Quadro 8) de *stakeholder accountability* para organizações do terceiro setor, adaptada a partir do estudo de Ebrahim (2010), na qual o autor procurou examinar a visão global dos diversos mecanismos de *accountability* necessários em organizações sem fins lucrativos. Além disso, o *framework* destaca-se pelo fato de enfatizar o *accountability* descendente – elemento observado como incipiente no estudo de caso.

Descrevendo o *framework*, a primeira coluna do Quadro 8 procura responder à pergunta “*accountability* como?” e é composta pelos 5 mecanismos de *accountability*, diferenciando aqueles que são utilizados como ferramentas e aqueles aplicados como processos. São eles:

- **Relatórios de divulgação:** a divulgação de informações operacionais e financeiras funciona como uma ferramenta de transparência para que as organizações mostrem que estão agindo de acordo com seu dever fiduciário perante à comunidade e patrocinadores;
- **Avaliação de resultados:** este mecanismo consiste na avaliação dos resultados de projetos em fase final, com o objetivo, na maioria dos casos, de prestar contas aos patrocinadores que garantiram recursos para organização;
- **Autorregulação:** refere-se especificamente ao esforço despendido de organizações do terceiro setor no desenvolvimento de padrões ou códigos de comportamento e performance, considerando que os padrões de *accountability* destas organizações estão cada vez mais se equiparando aos da indústria em geral. A melhora no *accountability* destas organizações a partir de práticas de autorregulação é uma questão ainda a ser estudada. No entanto, pelo menos o valor simbólico gerado pela prática sinaliza boa imagem e valores para um público cada vez mais cético;
- **Participação:** ao contrário de ferramentas como divulgação de relatórios e avaliações, o mecanismo de participação funciona mais como um processo contínuo, fazendo parte das rotinas diárias da organização. Este mecanismo é recomendado para o *accountability* descendente, onde é possível envolver a comunidade em decisões de projetos através de reuniões, pesquisas e diálogos formais;
- **Aprendizado adaptativo:** outro mecanismo de processo é o aprendizado adaptativo, onde organizações do terceiro setor focam em prática internas de reflexão e análise crítica para contribuir com a missão. Segundo Garvin, Edmondson e Gino (2008), construir este mecanismo em uma organização requer pelo menos três elementos: um ambiente que apoie a aprendizagem, onde os membros da organização são encorajados a refletir e discutir sobre erros e desagradados; processos concretos de aprendizagem, que permitam a experimentação, análise e compartilhamento de informações; e por fim, apoio de uma liderança que reforce o aprendizado através do diálogo e debate.

A segunda e a terceira coluna procuram responder as perguntas “*accountability* para quem?” e “*accountability* pelo quê?”. Por exemplo, uma divulgação de relatórios de resultados (pelo quê?) obtidos em um projeto para um patrocinador da organização (para quem?). Pontua-se novamente o fato de que as ferramentas de avaliação de resultados e performance da organização são, em sua grande maioria, voltadas para o *accountability* ascendente, isto é, para os fornecedores de recursos; e são frequentemente subutilizados para o *accountability* descendente, como forma de garantir que organizações do terceiro setor se tornem mais transparentes à sua comunidade de atuação.

Quadro 8 - *Framework de stakeholder accountability*

<i>Accountability</i> como? (ferramenta e processos)	<i>Accountability</i> para quem? (ascendente, descendente, horizontal)	<i>Accountability</i> pelo quê? (finanças, governança, resultados, missão)
Divulgação/ Relatórios (ferramenta)	<ul style="list-style-type: none"> • Ascendente para patrocinadores e agências reguladoras • Descendente para beneficiários e membros que leem os relatórios 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanças e resultados, dependente para quem está sendo relatado
Avaliação de resultados (ferramenta)	<ul style="list-style-type: none"> • Ascendente para patrocinadores • Descendente para beneficiários e membros que leem os relatórios 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados, muitas vezes de curto prazo e com ênfase no impacto
Autorregulação (ferramenta e processos)	<ul style="list-style-type: none"> • De organizações sem fins lucrativos para si mesmo • Para patrocinadores como indicadores de boas práticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanças e governança, dependendo das prioridades dos padrões de boa prática do ambiente da organização
Participação (processos)	<ul style="list-style-type: none"> • Descendente para beneficiários • Internamente para a própria organização do terceiro setor 	<ul style="list-style-type: none"> • Depende do propósito de participação. Ex: a busca por implementação de métodos (resultados) ou agendas de influência (governança)
Aprendizado (processos)	<ul style="list-style-type: none"> • De organizações sem fins lucrativos para si mesmo • Descendente para beneficiários e ascendente para <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Missão e resultados

Fonte: Ebrahim A. (2010)

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo contribuir com o tema de gestão de portfólio de projetos no contexto de organizações do terceiro setor, resultando no desenvolvimento e proposição de um modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto específico desse tipo de organização estudada.

Uma das principais dificuldades deste trabalho foi encontrar, na literatura pesquisada, modelos de gestão de portfólio aplicados em organizações do terceiro setor. Após uma revisão da literatura e comparação dos modelos encontrados, foi possível identificar as melhores práticas e modelos conceituais disponíveis, que foram utilizados como base para o planejamento e estudo de um caso específico de organização estudada.

O uso da metodologia do estudo de caso, em seguida, foi essencial para uma primeira comparação das práticas da organização com os modelos preexistentes na literatura. O modelo de Lacerda, Martens e Freitas (2016) foi então utilizado para o desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados do tipo roteiro de entrevistas. A análise dos relatos, em conjunto com a coleta de dados, documentos e registros em arquivos, permitiu a verificação da aderência e desvios da organização em relação às recomendações da literatura e consequente proposição de um modelo conceitual.

Os resultados foram utilizados para a proposição de um modelo conceitual contendo sete dimensões, seis das quais originaram da literatura, principalmente a partir dos estudos de Castro e Carvalho (2010) e Lacerda, Martens e Freitas (2016), e uma nova dimensão – *Stakeholder accountability* – identificada pelo estudo de caso como essencial no contexto da organização estudada. Por fim, foi também sugerido algumas ferramentas de gerenciamento de portfólio de projetos recomendadas pela literatura e proposto um *framework* para auxiliar na implementação da nova dimensão proposta.

Este modelo pode ser utilizado como guia para boas práticas de gestão de portfólio de projetos, assim como no desdobramento em ações estratégicas, missão, visão e metas para organizações do terceiro setor, que compartilham de características similares – tipos de projetos, modelos de financiamento, governança, leis regulatórias e estruturas organizacionais. Para o estudo de caso deste trabalho e a partir das análises dos resultados, o presente estudo indica as seguintes recomendações práticas para a organização estudada:

1. Estabelecer processos sistematizados de definição e alocação de recursos entre projetos, baseado na estratégia da organização, critérios definidos e categorização interna dos projetos;
2. Fomentar a abordagem dos projetos a nível de portfólio, tomando decisões em times, priorizando recursos limitados, equilibrando riscos e utilizando ferramentas padronizadas;
3. Aprimorar canais de comunicação e definir processos de *accountability* que aumentem a transparência do portfólio e garantam equidade na prestação de contas entre todas as partes, principalmente aos *stakeholders* descendentes.

Assim, as recomendações presentes neste trabalho podem contribuir com a implementação de boas práticas de portfólio na organização estudada e também auxiliar como material complementar em relação ao conteúdo já oferecido pela organização nacional e internacional, haja visto que ambas já disponibilizam extenso material de gerenciamento de projetos, porém ausentes de assuntos de portfólio.

Vale frisar que o presente trabalho apresenta limitações metodológicas, pois trata-se de um estudo qualitativo que se apoiou na metodologia de estudo de caso, na qual os dados primários oriundos das entrevistas podem estar sujeitos a vieses. No entanto, através da triangulação de dados, o trabalho procurou reduzir ao máximo os possíveis conflitos de interesse e distorções nas análises e interpretações dos dados.

Para futuras pesquisas, recomenda-se que sejam realizados estudos em outras organizações do terceiro setor com o objetivo de verificar a aderência do modelo conceitual proposto, além da realização de estudos quantitativos que verifiquem os resultados obtidos com a implementação de um modelo de gestão de portfólio de projetos em organizações do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

- AGYEMANG, G.; O'DWYER, B.; UNERMAN, J.; AWUMBILA, M. **Seeking “conversations for accountability”**: Mediating the impact of non-governmental organization (NGO) upward accountability processes. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, v. 30, p. 982-1007, 2017.
- ARCHER, N. P.; GHASEMZADEH, F. **An integrated framework for project portfolio selection**. *International Journal of Project Management*, v. 17, n. 4, p. 207-216, 1999.
- ARCHIBALD, R. D. **Managing High-Technology Programs and Projects**. 2 ed. New York: Wiley, 1992.
- ARTTO, K. A.; DIETRICH, P. H. **Strategic business management through multiple projects**. *The Wiley Guide to Project, Program & Portfolio Management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., p. 1-33, 2004.
- CASTRO, H. G.; CARVALHO, M. M. **Gerenciamento do portfólio de projetos**: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, v. 17, n. 2, p. 283-296, 2010.
- CASTRO, H. G. **Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM)**: um estudo exploratório sobre os desafios da implementação e resultados obtidos. 2008. 180 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office**: a guide to improving organizational performance. New York: Marcel Dekker, 2002.
- COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. **Portfolio management in new product development**: Lessons from the Leaders – I. *Research Technology Management*. v. 40, p. 16-28, 1997a.
- COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. **Portfolio management in new product development**: Lessons from the Leaders – II. *Research Technology Management*. v. 40, p. 43-52, 1997b.
- COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. **Portfolio management for new product development**: Results of an industry practices study. *R&D Management*. v. 31, n. 4, p. 361-380, 2001.
- CORDERY, C.; BELAL, A. R.; THOMSON, I. **NGO accounting and accountability**: past, present and future. *Accounting Forum*, v. 41, n. 1, p. 1-15, 2019.
- DIXON, R.; RITCHI, J.; SIWALE, J. **Microfinance accountability from the grassroots**. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, v. 19, p. 405-427, 2006.
- EBRAHIM, A. **The many faces of nonprofit accountability**. *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*, p. 110-121, 2010.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo, 1999.

GARVIN, D. A.; EDMONDSON, A. C.; GINO, F. **Is yours a learning organization?** Harvard Business Review, p. 109-116, 2008.

HERNANDEZ, Y.; CORMICAN, K. **Towards the effective management of social innovation projects**: Insights from Project Management. Procedia Computer Science, v. 100, p. 237-243, 2016.

IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2016**, Brasil, abr. 2019.

LACERDA, F. M.; MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. **A project portfolio management model adapted to non-profit organizations**. Project Management Research, v. 3, jul. 2016.

LACRUZ, A. J. **Gestão de projetos do terceiro setor**: uma proposta de metodologia para associações e fundações privadas sem fins lucrativos. Mundo Project Management, v. 57, p. 34-40, 2014.

MARCOVITCH, J. **Da exclusão à coesão social**: profissionalização do terceiro setor. In: 3º Setor: Desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

NEMOTO, M.; SILVA, D.; PINOCHET, L. **Avaliação de aplicações das boas práticas na gestão de projetos sociais para instituições do terceiro setor**. Revista de Gestão e Projetos, v. 9, n. 3, p. 67-80, São Paulo, 2018.

PM4NGOs. **Guia Project DPro**: Gerenciamento de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento, 2020.

PMI. **A Guide to the project management body of knowledge**. 7 ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2017.

PMI. **The Standard for Portfolio Management**, 2 ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., p. 146, 2008.

PAES, J. E. S. **Fundações, associações e entidades de interesse social**: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2017.

POL, E.; VILLE, S. **Social innovation**: Buzz word or enduring term? The Journal of Socio-Economics, v. 38, p. 878-885, 2009.

RABECHINI, R.; MAXIMIANO, A. C. A.; MARTINS, V. A. **A adoção de portfolio como uma alternativa gerencial**: o caso de uma empresa prestadora de serviços de interconexão eletrônica. Revista Produção, v. 15 n. 3, p. 416-433, São Paulo, 2005.

RAPOSO, R; TAVARES M. **Uma experiência em fortalecimento institucional de organizações sem fins lucrativos**. 1 ed. São Paulo: Via Imprensa Edições de Arte, 2014.

ROCHA, F. M.; TREINTA, F.T.; COUTINHO, G. F. F.; FARIAS, J. R. F. **Gerenciamento de portfólio**: proposta de um modelo adaptado ao terceiro setor. XVI SIMPEP, p. 1-12, Bauru, 2009.

RODRIGUES, M. C. P. **Organizações do terceiro setor e projetos sociais**. GIFE 20 anos: pelo impacto do investimento social, São Paulo, 2011. Disponível em: <<https://gife.org.br/organizacoes-do-terceiro-setor-e-projetos-sociais/>> Acesso em: 12 fev. 2020.

RODRIGUES, M. C. P. **Demandas sociais versus crise de financiamento**: o papel do terceiro setor no Brasil. Revista de Administração Pública. 1998.

RUGGERI, R. G. **Gerenciamento de projetos no terceiro setor**. 1 ed. Rio de Janeiro: Brasport, p. 117, 2011.

SALAMON, L. **A emergência do terceiro setor**: uma revolução associativa global. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1998.

SIEW, R, Y, J. **Integrating sustainability into construction project portfolio management**. KSCE Journal of Civil Engineering, n. 20, p. 101-108, abr. 2015.

SOUSA, R. **Case research in operations management**. EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management. Bruxelas, jan. 2005.

TRENTIM, M. **Is non-profit project management different?** Project Managers Without Borders, [S.I.], 2016. Disponível em: <<https://www.projectmanagement.com/blog-post/22290/Is-Non-profit-Project-Management-Different->>. Acesso em: 21 fev. 2020.

TURNER, J. R.; MÜLLER, R. **On the nature of the project as a temporary organization**. International Journal of Project Management, v. 21, p. 1-8, 2003.

KERZNER, H. **Gerenciamento de projetos**: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. 10 ed. São Paulo: Blucher, 2011.

XAVIER, C. M. S.; CHUERI, L. O. V. **Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor**: uma estratégia para a condução de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de perguntas para as entrevistas

Parte I - Dados sobre a organização
<ol style="list-style-type: none"> 1) Como se caracteriza a estrutura organizacional da organização? 2) Como se caracteriza a organização no contexto do terceiro setor?
Parte II - Dados sobre o entrevistado
<ol style="list-style-type: none"> 1) Qual é a sua área funcional dentro da organização? 2) Há quanto tempo você está na organização? Há quanto tempo em sua área atual? 3) Como a sua área se relaciona com gestão de projetos
Parte III - Dados sobre área de projetos
<ol style="list-style-type: none"> 1) A organização possui uma área de gestão de projetos? 2) Como a área de projetos se relaciona com as demais? Qual a frequência? 3) Como a área de projetos se relaciona com as áreas estratégicas e de captação de recursos?
Parte IV - Dimensão de Alinhamento estratégico
<ol style="list-style-type: none"> 1) A estratégia da organização é bem definida? Ela reflete em critérios claros de priorização de projetos? 2) A estratégia da organização é bem difundida entre todos os voluntários? 3) A estratégia é transparente a todos os <i>stakeholders</i>?
Parte V - Dimensão de Definição de alocação de recursos
<ol style="list-style-type: none"> 1) Como é o processo de definição e alocação de recursos de projetos? Utilizam alguma técnica ou método? 2) A definição e alocação de recursos é transparente a todos os <i>stakeholders</i>?
Parte VI - Dimensão de Classificação de projetos
<ol style="list-style-type: none"> 1) Existe um modelo de classificação de projetos? Como é classificado? 2) A classificação tem influência na alocação de recursos? 3) A classificação de projetos é transparente a todos os <i>stakeholders</i>?
Parte VII - Dimensão de Avaliação de Projetos
<ol style="list-style-type: none"> 1) Como é realizado a avaliação dos projetos? Fazem uso de métodos quantitativos ou qualitativos? 2) Reavaliações são conduzidas durante o andamento dos projetos? 3) A avaliação de projetos é transparente a todos os <i>stakeholders</i>?
Parte VIII - Dimensão de Seleção e priorização de projetos

- 1) Existe um processo de seleção e priorização de projetos, com o objetivo de otimizar o portfólio?
- 2) Fazem uso de alguma ferramenta?
- 3) A contribuição com a estratégia é um fator de comparação na priorização de projetos?
- 4) A seleção e priorização de projetos é transparente a todos os *stakeholders*?

Parte IX - Dimensão de Controle do portfólio

- 1) Existe uma rotina de controle de portfólio? Caso sim, com qual periodicidade é aplicado ao portfólio de projetos?
- 2) Fazem uso de alguma ferramenta no controle de portfólio?
- 3) O controle de portfólio de projetos é transparente a todos os *stakeholders*?

Parte X - Dimensão de Arrecadação de fundos

- 1) Existe um processo definido de captação de recursos financeiros?
- 2) Os processos de arrecadação, alocação e utilização são transparentes a todos os *stakeholders*? Principalmente aos patrocinadores da organização?