

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS

**GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE
SELEÇÃO DE PROJETOS DE ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO**

CATARINA DUARTE DOS SANTOS

São Paulo
2014

Catarina Duarte dos Santos

**GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE
SELEÇÃO DE PROJETOS DE ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO**

**PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF THE PROCESS OF
SELECTING HIGH PERFORMANCE SPORT PROJECTS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Roque Rabechini Jr.

São Paulo

2014

DEDICATÓRIA

**Dedico a Sra. Margarida, mãe e amiga, Marcelo, companheiro para toda vida e ao meu
pai que nunca será esquecido.**

AGRADECIMENTO

O desenvolvimento desta dissertação não seria possível de não fosse pelo apoio de diversas pessoas que estiveram direta e indiretamente envolvidas neste processo de construção nos últimos anos, portanto gostaria de agradecer sinceramente:

- A Deus que nunca me abandonou e me da sabedoria para vencer meus objetivos.
- A minha família, em especial a minha mãe e meu noivo que me apoiaram nos momentos de dificuldade me motivando e me orientando a perseguir meus objetivos e a não desistir no meio do caminho;
- Ao meu orientador Prof. Dr. Roque Rabechini Jr. que com paciência e perseverança me orientou e me levou a conclusão deste trabalho;
- Aos meus companheiros de trabalho que contribuíram com a pesquisa e me deram suporte para que eu pudesse desenvolver este estudo;
- Ao SESI-SP e aos meus líderes que me motivaram na execução deste estudo e me deram todo o suporte necessário para a conclusão;
- Aos meus amigos da UNINOVE com quem aprendi muito durante os anos de convivência;
- A Prof. Dra Cristina Martens que me deu a oportunidade de atingir meu objetivo;
- Ao Prof. Dr. Cesar Biancolino que me selecionou no processo seletivo do mestrado, acreditando em meu potencial e me oferecendo esta oportunidade;
- Aos professores da banca de qualificação Prof. Dr. Ary José Rocco Jr. e Prof. Dr. Marcos Paixão, ao Prof. Ms. Leandro Mazzei que me deu suporte no desenvolvimento deste trabalho e a Prof. Dra Flavia da Cunha Bastos que prontamente aceitou participar de minha banca de defesa, pela qual tenho especial admiração;

RESUMO

Este estudo abordou a gestão de portfólio de projetos com foco no processo de seleção dos projetos de esporte de alto rendimento (EAR) em organizações esportivas privadas. Esta foi uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório utilizando um estudo de caso único. A unidade de análise em questão foi selecionada devido ao interesse demonstrado na pesquisa pela alta direção, disponibilidade da coleta de dados, pela estruturação dos programas esportivos e pelos resultados apresentados pelas equipes de EAR no cenário nacional e internacional. Para a estruturação desta pesquisa, em busca de conhecimento e esclarecimentos dos processos de seleção utilizados para projetos de EAR, gerou-se a seguinte questão de pesquisa: como se constitui o processo de seleção de projetos de esporte de alto rendimento (EAR) em organizações esportivas privadas? Os modelos selecionados para compor este estudo foram os modelos de seleção de portfólio de Archer & Ghasemzadeh (1999) e *stage-gate* de Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2001) com o objetivo de analisar na literatura as práticas sugeridas para seleção de portfólio de projetos, e o modelo *Spliss* (De Bosscher et al., 2009) que aborda pilares que contribuem para o desempenho esportivo, com o objetivo de verificar na unidade de análise o quanto os projetos de EAR estão alinhados com os pilares que compõem o modelo. Analisou-se o processo de seleção de projetos de EAR na unidade de análise com base em variáveis determinadas de acordo com o referencial teórico utilizado e ao final do estudo foi possível verificar como é o processo de seleção de projetos de EAR e sugerir pontos importantes para a estruturação de um processo de seleção de projetos de EAR eficiente para as organizações esportivas privadas. Verificou-se que os resultados apresentados contribuíram para a elaboração de uma lista de sugestões para estruturação de um processo de seleção de projetos esportivos das diversas manifestações esportivas (participação, educacional e de competição), demonstrando possibilidade de aplicação em outros tipos de organizações.

Palavras-chave: esporte de alto rendimento; seleção de projetos, gestão de portfólio.

ABSTRACT

This study addressed the management of portfolio of projects focused on the selection of projects of high performance sport (EAR) in private sports organizations process. This was a qualitative exploratory research using a single case study. The unit of analysis in question was selected due to the interest shown in research by top management, availability of data collection, the structure of the sports programs and the results presented by teams of RAS in the national and international scene. To structure this research, in search of knowledge and clarification of the selection processes used for EAR projects, we generated the following research question: how is the process of selecting projects for high performance sport (RAS) in organizations private sports? Selected for this study models were models of portfolio selection Ghasemzadeh & Archer (1999) and stage-gate Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2001) with the aim of analyzing the practices suggested in the literature for selecting portfolio projects, and Spliss (De Bosscher et al., 2009) model that addresses pillars that contribute to sports performance, with the objective of verifying the unit of analysis as the EAR projects are aligned with the pillars that make up the model. We analyzed the process of selection of projects in the EAR unit of analysis based on variables determined in accordance with the theoretical framework and the end of the study it was possible to analyze how the process of selection of projects in the EAR unit of analysis and suggest important for structuring a process of selection of projects EAR efficient for private sports organizations points. It was found that the results contributed to the elaboration of a list of suggestions for structuring a process of selection of sports projects in various sports events (participation, education and competition), demonstrating the applicability in other types of organizations.

Keywords: high performance sport; project selection, portfolio management.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVO	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	GESTÃO DO ESPORTE	19
2.2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	22
2.3	GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS	26
2.4	MODELOS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	27
2.4.1	Modelo Archer e Ghasemzadeh.....	28
2.4.2	Modelo Cooper, Edgett e Kleinschimid.....	33
2.5	<i>MODELO SPLISS – SPORTS POLICIES LEADING TO INTERNATIONAL SPORT SUCCESS.....</i>	40
2.6	SÍNTESE DA REVISÃO TEÓRICA.....	43
2.7	ANÁLISE DOS MODELOS.....	44
3.	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	47
3.1	DELINAEAMENTO DA PESQUISA.....	48
3.2	A INSTITUIÇÃO – UNIDADE DE ANÁLISE	49
3.3	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	51
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISES DOS DADOS	55
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO EAR NA UNIDADE DE ANÁLISE.....	60

4.1.1	HISTÓRICO DO EAR NA UNIDADE DE ANÁLISE.....	60
4.1.2	CENÁRIO EAR	61
4.2	ANÁLISE DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROJETOS DE EAR.....	65
4.2.1	ESTRUTURA DE PROJETOS DE EAR NA UNIDADE DE ANÁLISE	65
4.2.2	GERENCIAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS DE EAR.....	68
4.3	ANÁLISE DAS VARIÁVEIS E RESPOSTA À QUESTÃO DE PESQUISA	85
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
5.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA E ACADEMIA	90
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÃO DE ESTUDOS FUTUROS	91
REFERÊNCIAS		92
APÊNDICE A		97
APÊNDICE B.....		100
APÊNDICE C		101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EAR – Esporte de Alto Rendimento

IPSOS – Empresa de Pesquisa e Inteligência de Mercado

IBCI – *Institutional Business Consultoria Internacional*

PPM – *Project Portfólio Management*

SESI – Serviço Social da Indústria

CAT – Centro de Atividades

CLE – Centro de Lazer e Esporte

DEQV – Divisão de Esporte e Qualidade de Vida

GFRE – Gerência de formação e rendimento esportivo

GOES – Gerência de operações esportivas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Previsão de Crescimento da indústria esportiva 2010-2015 (fonte: Relatório PWC, 2011).....	17
Figura 2 - Níveis de fatores que influenciam o sucesso esportivo internacional	18
Figura 3 - Estrutura Organizacional do Esporte Brasileiro (Meira e Bastos, 2011).....	22
Figura 4 - Estrutura geral do processo de gestão de portfólio de projetos Archer & Ghasemzadeh (1999) adaptado (Padovani et al., 2010)	31
Figura 5 - Atividades e métodos do quadro de seleção do portfólio (Mata, 2008)	33
Figura 6 – Gráfico de Bolhas (Cooper, 2008)	36
Figura 7 – Modelo <i>Stage-gate</i> (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001) adaptado pela autora.	39
Figura 8 – Padrão dos pontos de decisão (Cooper, 2008) - adaptado pela autora.....	40
Figura 9 - Modelo do <i>SPLISS</i> . Modelo (traduzido por Meira et al. (2012) de De Bosscher et al. (2009))	42
Figura 10 – Fluxo da pesquisa (elaborado pela autora).....	49
Figura 11 – Modalidades de Esporte Alto Rendimento do Sesi-SP	50
Figura 12 – Processo de análise dos dados (elaborado pela autora).....	55
Figura 13 – Modelo Sesi-SP de desenvolvimento esportivo (fonte: análise documental).....	61
Figura 14 - Gráfico comparativo (2011 x 2012 x 2013 x 2014) do número de atletas do esporte de rendimento.....	62
Figura 15 – gráfico comparativo nº de atletas convocados para seleções estaduais e nacionais.	62
Figura 16 – Gráfico demonstrativo do orçamento de EAR 2014.....	63
Figura 17 - Potenciais olímpicos definidos pela organização em comparação ao número de atletas em cada modalidades.....	63
Figura 18 – Potenciais olímpicos x Investimento por modalidade.....	64
Figura 19 – Classificação do EAR	66
Figura 20 – Estrutura hierárquica que se submete os projetos de EAR	67
Figura 21 – Linha do tempo de desenvolvimento dos projetos de EAR	72
Figura 22 – Processo de seleção de projetos de EAR atual da unidade de análise	73
Figura 23 – Proposta de adequação no processo de seleção da unidade de análise com base no modelo de Archer & Ghasemzadeh (1999) – elaborado pela autora.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Impactos da ausência de gestão de portfólio	34
Tabela 2 - Quadro teórico	43
Tabela 3 – Quadro de Conceitos.....	44
Tabela 4 – Síntese dos modelos identificados neste estudo	45
Tabela 5 – Elementos a serem analisados no processo de seleção de projetos de EAR	46
Tabela 6 - Protocolo Estudo de Caso.....	55
Tabela 7 - Análise dos indicadores dos projetos de EAR.	69
Tabela 8 – Tabela de validação das variáveis.....	85

1. INTRODUÇÃO

O esporte se apresenta para a sociedade contemporânea como um fenômeno de grande abrangência social tanto do ponto de vista do espetáculo como também como atividade profissional e comercial (Poit, 2010). É um tema de investigações oriundas das áreas de economia, turismo, comunicação, direito e administração (Mazzei, Santos, Bastos, & Bohme, 2012) sendo um ato individual e social que traz consequências econômicas e sociais. Para Figueiredo & Taffarel (2013), o esporte é uma atividade própria dos seres humanos, do ponto de vista ontológico, decorrente de sua atividade vital. Nenhuma outra forma de cultura popular motiva uma paixão tão ampla e participativa entre praticantes, torcedores e adeptos, como as atividades esportivas (Rocco, 2013). O esporte é, hoje, um dos aspectos da cultura que mais interfere na vida social das pessoas e na formação da própria cultura de um país.

A busca por resultados esportivos e o desenvolvimento das políticas públicas voltadas ao esporte de alto rendimento (EAR), tem gerado mudanças estruturais e ideológicas no governo de muitos países. No Brasil, por exemplo, a política direcionada à formação do atleta de alto rendimento já passou por alterações desde 1941 (Elisa & Penha, 2009). O EAR não pode ser entendido apenas como uma ação esportiva, mas como uma manifestação que parte da criatividade humana e expressão hegemônica da cultura de movimento do mundo moderno (Santin, 1999; Bracht, 2000 apud Elisa & Penha, 2009). É aquele que exige do atleta uma dedicação intensa para a obtenção dos melhores níveis de desempenho, possibilitando alcançar os resultados esperados, ou seja, as vitórias pessoais ou coletivas (De Rose & Korsakas, 1999).

Existem várias formas de interesse político pelo esporte e pelas possíveis consequências dos investimentos nesta área. Os países buscam com o sucesso esportivo o prestígio e o reconhecimento diplomático na comunidade internacional; competitividade ideológica (orgulho nacional); melhoria na qualidade de vida da população e propaganda eficiente sobre o desenvolvimento interno do país, além da lucratividade relacionada com a organização de eventos esportivos (Green & Houlihan, 2005; Bergsgard, Houlihan, Mangset, Nodland, & Rommetvedt, 2007; Houlihan & Green, 2008 apud Mazzei et al., 2012).

O relatório da Price Waterhouse Coopers prevê que as receitas globais no esporte crescerão, no período de 2010 a 2015, mais de \$ 145.3 bilhões com uma taxa de crescimento anual de 3,7%. Atualmente a gestão do esporte no cenário mundial tem uma característica multidisciplinar associada às ciências do esporte; às ciências da administração, e ciências humanas como psicologia, sociologia e antropologia (Mazzei, Amaya, & Bastos, 2013). A

gestão do esporte é fruto de relações complexas, e segundo os autores, enxergar a complexidade das relações científicas presentes na gestão do esporte possibilitaria colher frutos mais duradouros. Para Mazzei et al. (2012) a execução dos programas e projetos para o desenvolvimento do esporte no Brasil carece de etapas fundamentais da gestão de projetos.

A cultura da prática do esporte, antes associada a limites e fronteiras nacionais, passou a ter uma dimensão global. A base do esporte, até então alicerçada nas seleções nacionais, começou a ser determinada pelo desenvolvimento e crescimento dos principais clubes do mundo. Estes clubes, formados por atletas de diversas nacionalidades, perceberam que o desenvolvimento de uma cultura própria, com a criação de uma identidade calcada em valores próprios, redundava em excelentes resultados nas competições esportivas (Rocco, 2013).

Com base nestas informações e na afirmação de que a seleção de projetos é uma decisão crucial em muitas organizações que devem tomar decisões onde a distribuição adequada do investimento é complexa (Ghasemzadeh & Archer, 2000), a proposta deste trabalho é investigar como é realizado o processo de seleção de projetos de esporte de alto rendimento (EAR) em organizações esportivas privadas que buscam resultados expressivos no cenário esportivo nacional e internacional.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A seleção de projetos é um processo fundamental para o eficiente gerenciamento de portfólio de projetos. Para Ghasemzadeh & Archer (2000) a seleção de projetos deve ser considerada como um processo que inclui várias etapas relacionadas, e não apenas uma avaliação de projetos, ou somente resolver um problema de otimização de recursos.

O gerenciamento de portfólio tem evoluído nos últimos anos e suas aplicações têm sido cada vez mais incorporadas ao dia-a-dia das empresas (Rabechini, Maximiano, & Martins, 2005). A gestão de portfólio de projetos é uma atividade que deve estar alinhada com os objetivos e as estratégias da organização, sem exceder os recursos disponíveis ou violar quaisquer outras restrições de modo a selecionar ou priorizar a carteira de projetos (ou o projeto) ideal para a empresa (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Para Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2000) a gestão de portfólio é fundamental para o desenvolvimento de produtos de sucesso. Silva, Nascimento e Berderrain, (2007) definem gestão de portfólio como uma atividade de suma importância para as organizações que querem se manter em um mercado de competição acirrada, de grandes inovações tecnológicas e de clientes cada vez mais exigentes.

A partir dos conceitos descritos anteriormente e com a atual demanda do setor esportivo que exige uma gestão eficiente, este estudo busca entender como é o processo de gestão de portfólio em organizações esportivas privadas com ênfase no processo de seleção de projetos de esporte de alto rendimento (EAR). Levando-se em consideração a importância da gestão de portfólio para o sucesso dos projetos da organização, é necessário analisar as práticas que acontecem em gestão de portfólio de projetos esportivos, principalmente naqueles que visam resultados no alto rendimento esportivo observando se os recursos investidos estão sendo otimizados em projetos que atendam às expectativas da organização, pois estes demandam altos investimentos financeiros por parte de *sponsors* (patrocinadores) e exigem satisfação de diversas partes interessadas.

Diante do exposto, a questão que orienta este estudo é: **como se constitui o processo de seleção de projetos de esporte de alto rendimento (EAR) em organizações esportivas privadas?**

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivo Geral

Pretende-se neste estudo, demonstrar como se constitui o gerenciamento de portfólio com ênfase no processo de seleção de projetos de esporte de alto rendimento (EAR) em organizações esportivas privadas.

1.2.2 Objetivos Específicos

No intuito de atingir o objetivo geral deste estudo, taticamente constituiu-se objetivos específicos que são:

- Acompanhar a demanda atual deste setor contribuindo para o desenvolvimento desta área de pesquisa e atuação dos profissionais de administração esportiva;
- Analisar o processo de seleção dos projetos de EAR da unidade de análise com base no modelo de Archer & Ghasemzadeh (1999), Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2001) e De Bosscher, Heyndels, De Knop, Botternburg, & Shibli, (2008);
- Oferecer subsídios teóricos que possam contribuir para a criação e implantação de metodologias e técnicas eficientes na seleção de projetos esportivos nas organizações esportivas privadas.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Segundo Mazzei et al. (2012), o Brasil possui programas esportivos assistemáticos e a estrutura esportiva é complexa. Em um estudo em projetos esportivos em organizações nacionais, os autores observaram que as principais organizações esportivas possuem programas e projetos em execução, porém estes projetos têm objetivos relacionados com a manutenção e treinamento de atletas de EAR já formados, diferenciando-se de programas existentes em países que alcançaram sucesso esportivo. Entende-se que os projetos são realizados, mas nem sempre direcionados à meta nacional de desenvolvimento esportivo em EAR.

Baseando-se nas necessidades deste setor, verifica-se a importância dos projetos desenvolvidos pelas organizações esportivas envolvidas neste processo sendo que o eficiente gerenciamento do portfólio de projetos pode impactar direta ou indiretamente no plano de desenvolvimento do esporte no Brasil. Projetos são meios para responder de forma proativa, ao meio ambiente e oportunidades do futuro, consequentemente a gestão da carteira de projetos torna-se essencial para atender a estas necessidades. Com base no referencial teórico abordado, identificaram-se estudos desenvolvidos na área de processo decisório e de seleção de projetos para composição do portfólio das organizações porém verificam-se poucos estudos publicados na área com relação a projetos esportivos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo foi desenvolvido por meio da combinação de duas etapas. Inicialmente foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica que teve como objetivo contextualizar o tema estudado dentro do conceito de gestão de projetos e de portfólio e levantar publicações e estudos de outros autores para fundamentar conceitualmente e conhecer o estado da arte com relação ao tema estudado. Em uma segunda etapa, foi realizado um estudo de caso cujos métodos serão apresentados em capítulo específico deste trabalho, e cujo objetivo é identificar informações referentes aos procedimentos de gestão de portfólio de projetos esportivos em esporte de alto rendimento e como esses projetos são classificados e selecionados para a carteira de projetos e posteriormente, comparar as informações coletadas com o referencial teórico obtido.

Como forma de desdobrar esta discussão de forma estruturada, este estudo é composto de cinco capítulos sendo o primeiro a introdução onde o tema da pesquisa é contextualizado

dentro do cenário atual, justificando a relevância da pesquisa. No segundo capítulo, a revisão bibliográfica, está a síntese teórica dos conceitos-chave utilizados na pesquisa (gestão esportiva, gerenciamento de projetos e portfólio).

O terceiro capítulo trata da abordagem e métodos utilizados na pesquisa, apresentando os objetivos do trabalho buscando responder à questão de pesquisa. No quarto capítulo é apresentada a discussão dos resultados obtidos e no quinto capítulo demonstra-se a conclusão da pesquisa e sugestões de melhorias, levando-se em consideração limitações do estudo e possibilidades de novas propostas. Como item final, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A difusão do esporte possibilitou para que diferentes culturas e nações construíssem formas particulares de identidade por meio da interpretação e da forma de praticar as modalidades esportivas (Rocco, 2013). Os números do mercado esportivo global em milhões de dólares com previsão até 2015, conforme Figura 1, demonstram que o mercado esportivo da América Latina tem uma média de 4,9% de crescimento sendo que o Brasil corresponde a uma taxa de 5,3% de 2011 a 2015 (PWC, 2011). Com isso, verifica-se o potencial do mercado esportivo e pode-se entender que para o sucesso e crescimento nesta área é necessária uma gestão eficiente, otimizando recursos em direção ao sucesso.

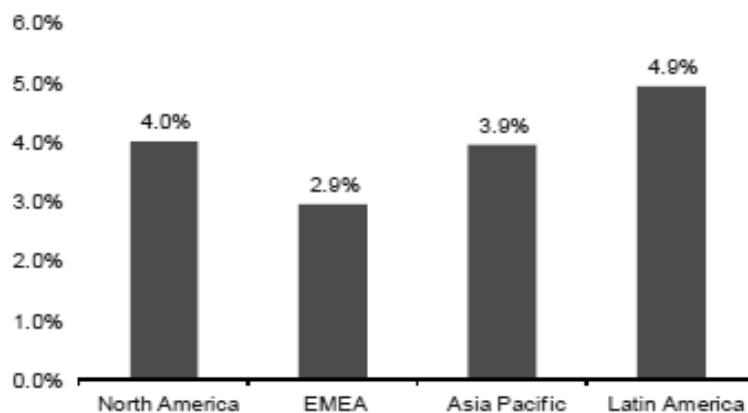


Figura 1 – Previsão de Crescimento da indústria esportiva 2010-2015 (fonte: Relatório PWC, 2011).

O mercado esportivo mundial cresceu a uma taxa média de 6% entre 2004 e 2009, segundo estudos apresentados pelo Financial Times realizados pela IPSOS em 2006 (Figueiredo & Taffarel, 2013). Segundo os autores, estes dados reforçam o processo de mercadorização e mercantilização do esporte. Para Mattar & Mattar (2013), à medida que o desenvolvimento econômico de um país gera crescimento da renda individual e familiar, esta renda passa a ser direcionada para atividades complementares como esporte e lazer satisfazendo outras necessidades além das básicas, por isso, para o desenvolvimento do esporte é necessário compreender suas particularidades e de seu ambiente de negócios.

Para Bastos (2008), a formação de administradores esportivos tem sido realizada no Brasil, nas últimas décadas, como fruto da exigência dos mercados de atuação e das demandas sociais deste setor. O profissional capacitado na área tem se tornado uma necessidade em toda organização que queira administrar, gerar e ofertar corretamente seus recursos. A partir destas observações e dos dados demonstrados anteriormente, entende-se que os gestores

(administradores) esportivos devem desenvolver competências necessárias para acompanhar a demanda no setor, utilizar formas de gerenciamento consistentes e coerentes, e com isso conseguir realizar um trabalho com qualidade e eficiência.

No Brasil, a estrutura organizacional esportiva compreende vários níveis de implantação, operacionalização e controle; nos níveis municipal e estadual, por meio dos clubes ou entidades esportivas, controladas por ligas, associações, e federações; nos níveis nacional e internacional, por meio de centros de treinamento e seleções nacionais, controlados por confederações, comitê olímpico e federações internacionais (Meira, Bastos, & Bohme, 2012). Segundo os autores, os países que alcançam sucesso internacional no esporte de alto nível possuem planos de ações nacionais, sejam esses gerenciados pelo governo, por entidades esportivas, ligas nacionais ou institutos nacionais de esporte, que são elaborados de maneira central, e aplicados em todo o território nacional.

De Bosscher, De Knop, van Bottenburg, Shibli, & Bingham (2009) consideram três níveis de análise de desempenho esportivo para o sucesso esportivo internacional: macro, meso e micro. O macro nível se refere às condições gerais (sociais, econômicas, históricas, culturais, entre outras); o meso nível às políticas da sociedade e do respectivo governo voltadas para o esporte; e o micro nível refere-se aos aspectos específicos do treinamento físico e desempenho individual de atletas (Figura 2).

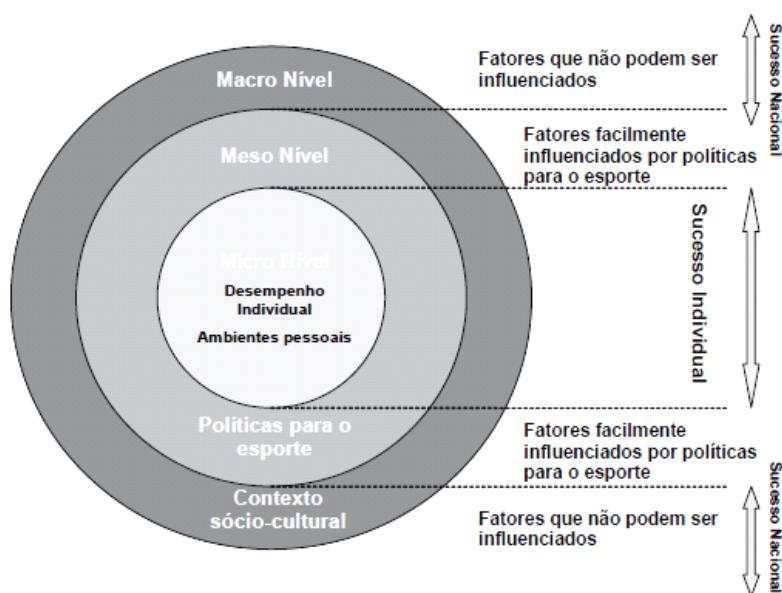


Figura 2 - Níveis de fatores que influenciam o sucesso esportivo internacional
(adaptado por Meira, Bastos, & Bohme (2012)).

2.1 GESTÃO DO ESPORTE

As atitudes, os valores, a cultura e os comportamentos das pessoas em uma sociedade são fatores que estão em constante mudança e que têm importante implicação nas atividades das organizações nela atuantes. Para Mattar & Mattar (2013) compreender a relação do esporte com os aspectos socioculturais de uma sociedade é fundamental para o sucesso das instituições atuantes na indústria do esporte.

Para os autores a relevância sociocultural do esporte é evidenciada por características específicas. O esporte é um fenômeno social universal, um instrumento de equilíbrio pessoal, de consumo esportivo, de espetáculo. É importante sua difusão pelos meios de comunicação, os valores que leva à sociedade, a oportunidade de socializar, favorecer, pela atividade coletiva, o desenvolvimento da consciência comunitária. O esporte exerce função de coesão social, ora favorecendo a identificação social, ora representando simbolicamente o corpo esportivo da nação, favorecendo a prática da democracia com a utilização de regras que fazem com que todos tenham direitos e deveres igualitários, reforçando os valores sociais (Mattar & Mattar, 2013).

Em 2003 a 58º Assembleia Geral das Nações Unidas, aprovou a resolução: esporte como meio de promover educação, saúde, desenvolvimento e paz. As instituições ligadas ao esporte foram convidadas a promover o esporte e a educação física para todos, incluindo-os como meio para alcançar as metas de desenvolvimento acordadas internacionalmente. Nesse sentido, devem trabalhar coletivamente para que as atividades físicas apresentem oportunidades para o exercício da cooperação e da solidariedade.

O esporte pode ser classificado em diversas formas: esporte prática e esporte espetáculo; esporte de elite e de massa; esporte amador e esporte profissional; esporte lazer e esporte competição; esportes individuais e coletivos e etc. Dentre essas possíveis classificações, o Brasil definiu a utilização da seguinte classificação, conforme a Constituição Federal de 1988, a Lei nº 9.615/98 (conhecida por Lei Pelé) em seu art. 3º:

I – Desporto educacional: praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer.

II – Desporto de participação: de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na

plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente.

III – Desporto de rendimento: praticado segundo normas gerais desta Lei e regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do país e estas com as de outras nações. O desporto de rendimento pode ser organizado e praticado:

I – De modo profissional: caracterizado pela remuneração pactuada em contrato formal de trabalho entre o atleta e a entidade de prática desportiva.

II – De modo não profissional: identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de contrato de trabalho, sendo permitido o recebimento de incentivos materiais e de patrocínio.

Uma das condições importantes para o contínuo e eficaz desenvolvimento do esporte, dentro das manifestações descritas anteriormente, é que sua administração seja realizada de forma profissional na esfera pública de todos os níveis governamentais (federal, estaduais e municipais), em entidades de organização esportiva (federações, confederações, etc.) e nas instituições esportivas onde é praticado (clubes, escolas, empresas). Segundo Mattar & Mattar (2013) a sociedade brasileira tem se manifestado sobre a necessidade da profissionalização urgente da gestão do esporte como forma necessária para que o país possa melhorar continuamente seu desempenho nos grandes eventos internacionais.

Mocsányi & Bastos (2009) afirmam que muitas organizações esportivas ainda estão alheias às “novas tendências” da administração esportiva e enfatizam que uma capacitação maior de seus dirigentes é de suma importância para o desenvolvimento das entidades privadas de prática esportiva e de atividade física e para o esporte brasileiro de maneira geral. De acordo com Pires e Lopes (2001) apud Mattar & Mattar (2013), alguns itens contribuíram para o desenvolvimento da gestão esportiva conforme descrito a seguir:

- A complexidade das práticas esportivas obrigou a uma sistematização das teorias de gestão, contextualizadas ao mundo do esporte;
- O surgimento de várias organizações relacionadas com a gestão do esporte, o que permitiu a institucionalização de uma área do conhecimento como também da intervenção profissional;
- A existência de investigação científica nessa área;

- As oportunidades profissionais que surgiram com o crescimento e o desenvolvimento do esporte;
- A criação e existência de cursos superiores formando profissionais para atuar na área de Gestão Esportiva;

Pela abrangência que o esporte adquiriu principalmente nos contextos social e econômico atuais, o conjunto de conhecimentos que envolve a administração de instituições esportivas é amplo, de natureza multidisciplinar e compreende, entre outros: economia, políticas públicas e organização do sistema esportivo, legislação esportiva, administração (envolvendo marketing, finanças, estrutura organizacional, planejamento, gestão de pessoas, comportamento do consumidor, tecnologia da informação, etc.), contabilidade, ética, gestão de Eventos e Gestão de Espaços Esportivos.

A indústria do esporte compreende o setor da economia que inclui a oferta de grande variedade de produtos e serviços destinados a clientes e consumidores que têm como fator comum a orientação para o esporte (Mattar & Mattar, 2013). Em alguns países, o esporte é visto como uma ação estratégica e recebe investimento com o objetivo de proporcionar aos cidadãos a prática esportiva que indiretamente reduz o gasto público com saúde e a criminalidade juvenil. Segundo pesquisa realizada pelo *Institutional Business - Consultoria Internacional – IBCI*, a indústria do esporte emprega mais de um milhão de pessoas no Brasil entre empregos diretos e indiretos (para cada emprego direto, o esporte gera trabalho a outros 2,74 brasileiros, em média, em atividades relacionadas ao setor) (Mattar & Mattar, 2013).

Para Mattar e Mattar (2013) com o crescimento da indústria do esporte, a administração de instituições esportivas em geral e, em particular, as de esporte profissional e as de alto rendimento, adquiriu grande relevância e passou a haver uma imposição para que a gestão seja exercida de forma competente por profissionais, sendo este o caminho para a obtenção da excelência nos campos esportivo e administrativo.

O cenário nacional da gestão de instituições esportivas vem apresentando evolução muito lenta em direção à profissionalização e está muito aquém da já atingida em outros países (Mattar & Mattar, 2013). A administração esportiva no Brasil, com raras exceções, encontra-se ainda em estágio amador, sendo esta a principal restrição para o desempenho pleno do esporte nacional. Há necessidade urgente de adoção de gestão esportiva profissional em todas as instituições públicas e privadas relacionadas com esporte (Mocsányi & Bastos, 2009). Atualmente o cenário esportivo segue uma estrutura definida em três níveis (federal, estadual e municipal). Deve-se levar em consideração que cada organização dentro de sua

esfera deve promover projetos e ações para contribuir com o desenvolvimento do esporte nacional.

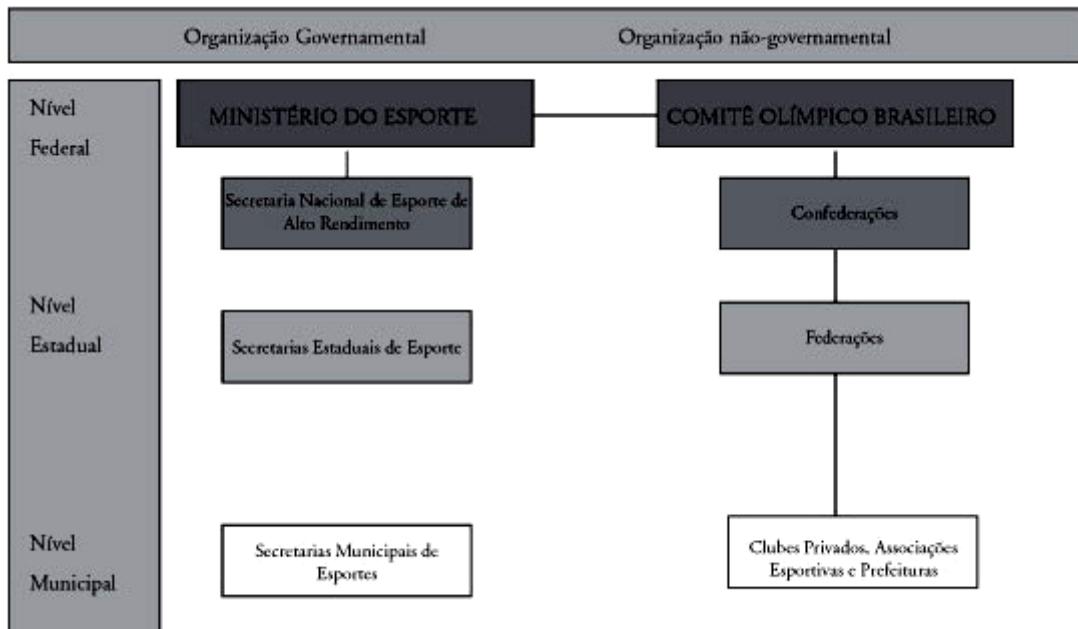


Figura 3 - Estrutura Organizacional do Esporte Brasileiro – EAR (Meira et al., 2012)

A Constituição Federal do Brasil em vigor, na Seção III, art. 217, determina que é dever do Estado fomentar práticas esportivas formais e não formais. Mattar & Mattar (2013) enfatizam que a gestão de determinado país, assim como sua constituição política e governamental, representa uma força que influencia os negócios das organizações que nele atuam.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Projetos atendem a uma necessidade essencial da sociedade. Os projetos são o modo como a estratégia corporativa é implementada, as mudanças nos negócios são realizadas, a equipe produtiva e suas competências necessárias são tratadas, a qualidade das entregas e métricas de rastreamento são pré-estabelecidas para a decisão da gestão, bem como o encerramento de um projeto (Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2006).

Segundo os autores, a disciplina vem sofrendo alterações ao longo do tempo, mas premissas básicas não se alteram como: realizar a coisa certa dentro de um prazo justificável, recursos e orçamentos previstos. Os projetos são os meios para responder de forma proativa, ao meio ambiente e oportunidades do futuro. Projetos são empreendimentos únicos, compostos por atividades interdependentes, que criam uma qualidade entregável, envolvem

múltiplos recursos, não são sinônimos de produtos dos projetos e são direcionados por restrições concorrentes (Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2006). Rabechini et al. (2011) mostram como as práticas empresariais e os estudos acadêmicos vêm demonstrando como a administração de projetos é importante para a implementação de estratégias, levando-se em consideração a estrutura organizacional das instituições.

Segundo Dinsmore e Cabanis-Brewin (2006), a definição de um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto único sendo realizado por meio de um processo. Processos consistentes fornecem um vocabulário comum de termos, um sistema de negócio, e um quadro de referência a partir do qual todos podem trabalhar. Para Verzuh (2003), ao longo deste caminho, as técnicas de gerenciamento de projetos foram sendo desenvolvidas, porém o gerenciamento de projetos foi ignorado pelas escolas de ensino de gestão e por gestores profissionais. A aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas ao projeto com a finalidade de atender aos objetivos são definidas como gerenciamento de projetos (PMI, 2008).

O gerenciamento de projetos vem passando por uma reestruturação ao longo da história sendo possível afirmar que a cultura organizacional e as características dos projetos são fatores essenciais para a determinação da metodologia ideal a ser estruturada e implantada, com base nas fases dos projetos e suas formas de monitoramento e controle (Kerzner, 2011).

Verzuh (2003) afirma que o gerenciamento de projetos moderno tem sido usado desde o início da década de 1950, experimentando um crescimento explosivo durante os anos 1990. Inicialmente, os problemas de projetos foram considerados o domínio de engenheiros e programadores; hoje, no entanto, os executivos têm um interesse ativo em projetos e gerenciamento de projetos porque os projetos tornam-se 30, 50 ou 70 por cento de um departamento de atividades, exigindo um tipo diferente de atenção. Para o autor os fundamentos da gestão de um projeto de sucesso não mudaram muito ao longo dos últimos 25 anos porém os princípios de gerenciamento de um único projeto são insuficientes para gestão de um conjunto de projetos independentes.

Kerzner (2011) aborda o crescimento e desenvolvimento do gerenciamento de projetos como consequência natural da gestão sistêmica. Descreve a teoria geral de sistemas e afirma que o gerenciamento de projetos é uma técnica de administração com base na gestão sistêmica aplicada. Esse desenvolvimento se dá pela reestruturação da administração organizacional, superação de obstáculos no gerenciamento de projetos e percepção da organização com relação à necessidade de implantação do gerenciamento de projetos.

A natureza de cada projeto é única na sua duração. O orçamento, o produto, as necessidades de pessoal, e os riscos são ampliados quando o número de projetos cresce. Quando as empresas gastam uma proporção maior de seu tempo, orçamento, e pessoal em projetos, é necessário dominar os princípios da gestão de projetos (Verzuh, 2003).

Para Verzuh (2003) um projeto é definido como trabalho que é temporário e produz um único produto ou serviço e tem um começo e um fim. Afirma que os desafios inerentes à gestão de projetos são:

- Pessoal: dificuldade em montar uma equipe com a combinação de competências apropriadas;
- Orçamento: os projetos são conduzidos por outros fatores e muitas vezes não podem esperar o próximo ciclo orçamentário se a aprovação foi realizada em um ciclo anterior ou não tem tempo hábil, devido à competitividade do mercado;
- Autoridade: as estruturas de autoridade criadas para gerir a operação em curso não estão servindo ao projeto;
- Estimativa: À medida que novos projetos são considerados, são estimados prazos e orçamentos. No entanto, dado que a estimativa requer prever o futuro, estes custos e programação são muitas vezes construídos mais em suposições do que em fatos;
- Comunicação: a comunicação eficaz constante entre todos os envolvidos no projeto é considerado um fator de sucesso do projeto. Projetos que requerem cooperação, esforço concentrado de equipes de projeto temporários, multifuncionais devem recriar canais de comunicação básicos sobre cada projeto.

Para Kerzner (2011) quando a organização toma conhecimento de que o gerenciamento de projetos é essencial para sua sobrevivência, começa-se a estruturar uma metodologia, avaliando-se as fases do ciclo de vida e maturidade dos projetos. Isso tem início após a aceitação e entendimento dos executivos da real importância deste tema e dos impactos positivos que o gerenciamento de projetos proporciona à organização. Para atingir a excelência no gerenciamento de projetos, a organização deve passar por um processo de implantação bem sucedido, levando em consideração o impacto que alguns fatores específicos e a resistência à mudança podem gerar para atingir esta excelência (Kerzner, 2011).

Projetos são classificados em varias categorias e o gerente de projetos deve seguir alguns itens importantes para concluir as tarefas exigidas. Verifica-se a diferença entre maturidade e excelência (fluxo contínuo de projetos bem sucedidos), embora não se possa

afirmar que o fracasso do projeto tenha sido resultado da falta de excelência. É importante apontar que o sucesso do projeto é consequência de vários fatores.

Fatores de classificação dos projetos e determinação de suas características são essenciais para a obtenção do sucesso, porém, sucesso no projeto pode variar de acordo com o ponto de vista do qual se avalia e das perspectivas dos envolvidos, sendo uma definição complexa e que pode ser subdividida em sucesso do projeto, da gestão do projeto e do produto do projeto (Carvalho & Rabechini, 2011). A análise do sucesso do projeto deve ser feita a partir da observação das ações iniciais dos projetos, pois nesta fase, podem-se encontrar erros e deficiências caso o projeto não tenha sido caracterizado e classificado da maneira correta ou a ferramenta de gerenciamento utilizada não seja a mais eficiente.

Kerzner (2011) aborda alguns conceitos e características de sucesso e fracasso abrangendo alguns itens importantes como atendimento de prazo, custo, expectativas das partes interessadas, entre outros que podem ser classificados como fatores críticos de sucesso. Entende-se que é necessário determinar indicadores de desempenho para monitorar os principais itens definidos como fatores de sucesso naquele projeto, mas também é necessária uma avaliação detalhada do projeto com base nas lições aprendidas para minimizar as características do fracasso.

De acordo com Carvalho e Rabechini (2011), o projeto precisa estar adaptado ao ambiente em que está inserido, avaliando possíveis mudanças, necessidades comerciais, gerando indicadores para monitoramento avaliando o impacto na “perspectiva temporal” que para Shenhari e Dvir (2010), é entendido como “perspectiva para o futuro”.

Para Verzuh (2003), o gerenciamento de projetos torna-se uma competência estratégica a partir da adição de três componentes principais: a gestão de portfólio de projetos, consistência em ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos e um escritório de gerenciamento projetos.

Gerenciamento de portfólio de projetos refere-se aos métodos utilizados para selecionar e supervisionar projetos (Verzuh, 2003). A capacidade de gestão de portfólio de projetos tipicamente tem quatro componentes:

- Critérios de seleção dos projetos;
- Alinhamento de metas;
- Planejamento de recursos;
- Fiscalização em curso;

Castro & Carvalho (2010) afirmam que o processo de gestão de portfólio de projetos envolve diferentes etapas de decisão, e para que agreguem valor às organizações, os projetos devem ser selecionados e priorizados.

2.3 GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Portfólio é uma coleção de projetos (empreendimentos temporários concebidos para criar um produto único, serviço ou resultado). Os componentes de um portfólio são quantificáveis, ou seja, eles podem ser medidos, classificados e priorizados (PMI, 2006).

Os estudos de gerenciamento de portfólio, aplicados ao campo de estudos de gerenciamento de projetos, têm evoluído nos últimos anos e suas aplicações têm sido cada vez mais incorporadas ao dia-a-dia das empresas (Rabechini et al., 2005). A gestão de portfólio de projetos é uma atividade que deve estar alinhada com os objetivos e as estratégias da organização, sem exceder os recursos disponíveis ou violar quaisquer outras restrições de modo a selecionar ou priorizar a carteira de projetos (ou o projeto) ideal para a empresa (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Gestão de portfólio inclui processos para coletar, identificar, classificar, avaliar, selecionar, priorizar, equilibrar, e autorizar componentes de revisão dentro do portfólio para avaliar como eles estão em relação aos principais indicadores e o plano estratégico da organização (PMI, 2006).

Para Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2000) a gestão de portfólio é fundamental para o desenvolvimento de produtos de sucesso e Silva, Nascimento e Berderrain, (2007) definem gestão de portfólio como uma atividade de suma importância para as organizações que querem se manter em um mercado de competição acirrada, de grandes inovações tecnológicas e de clientes cada vez mais exigentes. Gerenciamento de portfólio de projetos, referenciado por PPM – *Project Portfolio Management* pelos autores De Reyck, Grushka-Cockayne, Lockett, Calderini, Moura e Sloper (2006), considera todo o portfólio de projetos de uma empresa, a fim de tomar decisões em termos de quais projetos devem ter prioridade, e quais projetos devem ser adicionados ou removidos da carteira.

Cooper et al. (2000) afirmam que a gestão de portfólio consiste em alocação de recursos - como a sua empresa investe o capital e recursos; seleção de projetos - garantir que a instituição tenha um fluxo constante de grandes projetos de sucesso; e estratégia - método pelo qual você operacionaliza a estratégia do seu negócio. Segundo os autores nos últimos anos ocorreu um aumento do interesse em gestão de portfólio, devido aos seguintes fatores:

- Financeiro - para maximizar o retorno projetos;
- Para manter a posição competitiva do negócio;
- Para alocar corretamente recursos escassos;
- Para moldar uma ligação entre a seleção de projetos e estratégia de negócios;
- Para conseguir um foco mais forte
- Para produzir o equilíbrio certo de projetos e investimentos;
- Para comunicar as prioridades do projeto vertical e horizontalmente dentro da organização;
- Para proporcionar maior objetividade na seleção de projetos.

Cooper et al. (2000) afirmam existir quatro problemas principais ou áreas problemáticas na gestão de portfólios, sendo a primeira a falta de balanceamento de recursos, ou seja, dificuldade de equilibrar a demanda com a oferta de recursos; o que acontece quando a organização prioriza projetos uns contra os outros, ou seja, projetos que são atrativos somente nos primeiros momentos, passam pela seleção de projetos e tornam-se parte da carteira de projetos porém não obtém bons desempenhos e não são promissores. A decisão de continuar ou não os projetos sem ter como base dados sólidos e confiáveis e/ou selecionar muitos projetos menores na carteira não existindo grandes geradores de receita podem impactar no sucesso da organização.

Segundo Castro e Carvalho (2010a) muitos modelos de gestão de portfólio de projetos ou *project portfolio management* (PPM) utilizam muitas informações, que sobrecarregam os executivos das organizações que, consequentemente, não conseguem utilizá-las da forma adequada. Isto leva a uma necessidade de definir claramente os critérios que serão utilizados para a tomada de decisão.

2.4 MODELOS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Serão apresentados a seguir dois modelos de gestão de portfólio de projetos identificados na literatura com o objetivo de analisar os principais referenciais neste tema e associar os conceitos à gestão de portfólio de projetos de EAR.

2.4.1 Modelo Archer & Ghasemzadeh

Segundo Archer & Ghasemzadeh (1999), a seleção de portfólio é uma atividade importante nas organizações, mas normalmente existem mais projetos disponíveis para seleção do que podem ser executados dentro das restrições físicas e financeiras da empresa, portanto, escolhas devem ser feitas de forma adequada no portfólio. Existem muitas técnicas que podem ser usadas para estimar, avaliar e escolher projetos do portfólio porém, muitas dessas técnicas, segundo os autores, não são muito utilizadas porque são muito complexas e requerem muitos dados de entrada. Essas técnicas não podem ser utilizadas se não puderem ser entendidas prontamente pelos gerentes decisores.

Para Archer & Ghasemzadeh (1999), um projeto pode ser definido como um complexo esforço, em tempo determinado. É composto de tarefas inter-relacionadas, realizadas por diversas organizações, com um objetivo, cronograma e orçamentos bem definidos. A carteira de projetos é um grupo de projetos que são realizados no âmbito de uma organização em particular. Esses projetos devem competir por recursos escassos (pessoas, finanças, tempo, etc.) disponíveis a partir dos investidores, uma vez que não são normalmente recursos suficientes para a realização de cada projeto apresentado para a composição desta carteira (Archer & Ghasemzadeh, 1999).

Para a composição da carteira de projetos de uma organização são necessários procedimentos definidos para seleção das propostas de projeto, o que irá auxiliar na composição do portfólio de projetos da organização. Segundo Archer & Ghasemzadeh (1999), esta seleção é uma atividade periódica envolvida em selecionar propostas de projetos disponíveis e projetos já em curso, que atendem objetivos declarados da organização de uma maneira desejável, sem exceder os recursos disponíveis ou violar outras restrições.

O processo de seleção de portfólio usa avaliação de projetos e técnicas de seleção em uma progressão de três fases: considerações estratégicas, avaliação individual de projetos, e seleção de portfólio (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Para os autores, técnicas usadas na primeira fase podem auxiliar na determinação de um foco estratégico e alocação do orçamento global para o portfólio, enquanto na segunda fase podem ser usadas para avaliar um projeto independente dos outros, o que são as análises de projetos individuais.

Na terceira fase, os autores afirmam que a seleção de portfólio deve ser baseada nos parâmetros do projeto candidato, incluindo suas interações com outros projetos através de restrições de recursos e outras interdependências. Em cada fase, os autores utilizam

proposições que especificam os requisitos relacionados com o impacto da fase em um processo de seleção adequado.

2.4.1.1 Fase de Considerações estratégicas

Na fase de considerações estratégicas as implicações de seleção de portfólio são considerações complexas e variadas, e envolvem fatores externos e internos, incluindo o mercado e os pontos fortes e fraquezas da empresa. Estas considerações podem ser utilizadas para construir uma perspectiva ampla de orientação estratégica e foco, e iniciativas específicas para a vantagem competitiva (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Esta estratégia pode ser usada para desenvolver um objetivo focado em uma carteira de projetos e o nível de recursos necessários para o seu apoio.

Os autores afirmam que a direção estratégica da empresa deve ser determinada antes dos projetos individuais serem considerados para uma carteira de projetos, porém as decisões estratégicas referentes ao foco da carteira devem levar em conta tanto os fatores de negócios externos como internos, antes do portfólio de projetos ser selecionado. O processo de seleção, independentemente da técnica utilizada, deve ser simples para entendimento de todos e organizado em uma série de etapas, permitindo a decisão em direção a uma lógica integrada de consideração de projetos com maior probabilidade de serem selecionados, com base em sólidos modelos teóricos com possibilidade de acesso a dados relevantes quando necessário.

2.4.1.2 Fase de avaliação do projeto

Para Archer & Ghasemzadeh (1999), o benefício obtido por meio dos métodos de avaliação de projetos é medido em termos de contribuição individual de cada projeto para um ou mais objetivos de carteira. Esta avaliação inclui métodos e as medidas comuns podem ser calculadas separadamente para cada projeto, permitindo uma comparação equitativa dos projetos durante o processo de seleção. A seleção é realizada não apenas em projetos novos, mas também em projetos em execução que passam pelos *gates*, que segundo Cooper (2008), servem como pontos de controle de qualidade de verificação, decisões de *go/kill* do projeto (segue ou aborta), pontos de priorização de decisões, e pontos onde o caminho a seguir para a próxima fase do projeto será aprovado. Esta avaliação permite que uma carteira seja gerada dentro de restrições de recursos disponíveis em intervalos regulares, devido à: (a) abandono,

(b) propostas de novos projetos, (c) mudanças no foco estratégico, (d) as revisões de recursos disponíveis, e (e) mudanças no ambiente (Archer & Ghasemzadeh, 1999).

2.4.1.3 Fase de seleção de portfólio

Para Archer & Ghasemzadeh (1999) a fase de seleção de portfólio envolve a comparação simultânea de uma série de projetos e os projetos melhor classificados sob a avaliação de critérios são então selecionados para a carteira, sujeitos à disponibilidade de recursos. Os autores afirmam que muitas técnicas de seleção de portfólio não consideram as dependentes do tempo às necessidades de recursos de projetos sendo que estes projetos competem por recursos limitados. Segundo Forman e Selly (2001) apud Padovani, Carvalho e Muscat (2010) o método AHP, também citado por Archer & Ghasemzadeh (1999) e Silva et al. (2007), é uma ferramenta que auxilia na priorização e na decisão no caso onde há presença de fatores qualitativos e quantitativos na seleção de projetos.

A seleção de um portfólio é uma decisão estratégica, e as informações relevantes devem ser apresentadas para que permita que os tomadores de decisão avaliem a carteira sem estar sobrecarregados com informações desnecessárias. Segundo Castro e Carvalho (2010a) projetos devem ser priorizados de acordo com sua importância e contribuição para a estratégia da organização, de forma comparativa aos demais projetos.

Ambientes de tomada de decisão para apoio à decisão de grupo estão disponíveis, que permitem interações entre os tomadores de decisão, bem como entre os estes e o sistema de apoio. Isso permite que as decisões de seleção de portfólio a ser feito que conhecer mais de perto os objetivos globais da organização.

Archer & Ghasemzadeh (1999) desenvolveram um modelo (Figura 4) que apresenta uma estrutura lógica dos principais processos da gestão de portfólio de projetos demonstrando uma realimentação por meio da análise constante dos projetos em desenvolvimento e novos projetos, avaliando-os continuamente. Os autores analisaram vários métodos de gestão de portfólio e sugeriram uma estrutura que engloba desde a seleção periódica das propostas de projetos até a reavaliação dos projetos existentes e em fase de execução, conforme ilustra a Figura 4.

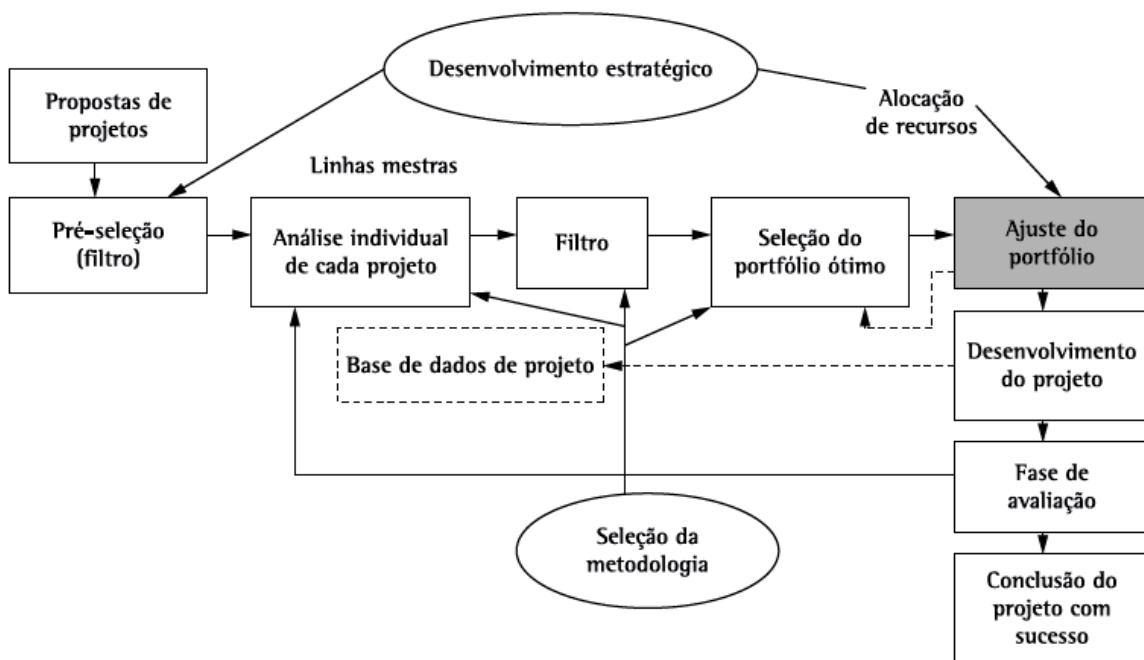


Figura 4 - Estrutura geral do processo de gestão de portfólio de projetos Archer & Ghasemzadeh (1999) adaptado (Padovani et al., 2010)

Neste modelo observam-se pré-processos, atividades principais e pós-processos como descrito a seguir.

a) Propostas de projetos: é um pré-processo e deve fornecer propostas formais com informações mínimas para a próxima fase.

b) Pré-avaliação: nesta fase, assegura-se que só passem projetos viáveis e alinhados estrategicamente (Mata, 2008), ou seja, qualquer projeto que está sendo considerado para o portfólio e se encaixa no foco estratégico da carteira (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Inclui uma análise preliminar de viabilidade e determinação de parâmetros necessários para análise posterior.

Nesta fase, identificam-se projetos indispensáveis à organização e os autores afirmam que projetos obrigatórios são identificados neste ponto, uma vez que irão ser incluídos na parte restante do processo de seleção carteira.

c) Análise individual de cada projeto: conjunto comum de parâmetros que deve ser utilizado para análise de cada projeto possibilitando a mesma base de comparação. Nesta fase onde um conjunto comum de parâmetros necessários para a próxima fase é calculado separadamente para cada projeto, com base nas estimativas disponíveis a partir de estudos de viabilidade e / ou a partir de um banco de dados de projetos anteriormente concluídos (Archer

& Ghasemzadeh, 1999). Segundo os autores, os projetos atuais que atingiram certos marcos também podem ser reavaliados, neste momento, mas as estimativas relativas a esses projetos tendem a ter menos incerteza do que os projetos novos. A saída deste estágio é um conjunto comum de estimativas de parâmetros para cada projeto.

d) Avaliação de projetos com base nas sinergias (filtro): utiliza as informações calculadas após a análise individual de projetos eliminando projetos que não estejam alinhados com o objetivo estratégico. Nesta fase, Mata, (2008) e Archer & Ghasemzadeh (1999) afirmam que já são determinados alguns requisitos que os projetos devem cumprir para continuar no processo de seleção, para eliminar qualquer projeto que não satisfaça os critérios pré-estabelecidos, exceto aqueles projetos que são obrigatórios ou necessários para apoiar outros projetos.

e) Seleção ótima de portfólio: os projetos são comparados entre si usando um conjunto comum de parâmetros obtidos nas etapas anteriores. Pode-se utilizar um modelo matemático em busca da melhor combinação de projetos (Mata, 2008). Nesta fase a interação dos projetos é analisada, incluindo interdependência, competição por recursos e tempo de cada projeto seguindo parâmetros atribuídos na fase anterior (Archer & Ghasemzadeh, 1999).

Os autores sugerem duas etapas para a seleção de projetos, a primeira é que cada projeto deve ser determinado pelo custo x benefícios totais e na segunda etapa, todas as interações dos projetos, limites de recursos e outras restrições devem ser incluídas em uma otimização do portfólio baseado na viabilidade de cada projeto apresentado.

f) Ajuste final do portfólio: nesta fase é necessário um ajuste dos gestores para que haja o equilíbrio entre os projetos (Mata, 2008). Para Archer & Ghasemzadeh (1999), nesta fase, a organização terá um portfólio que atende os objetivos da organização com abastecimento de informações importantes para a análise final.

Segundo os autores, selecionar projetos é uma decisão estratégica e informações relevantes devem ser apresentadas possibilitando aos decisores a análise dos projetos sem sobrecargas desnecessárias, promovendo uma visão geral aos tomadores de decisão. Nesta fase ainda é possível realizar mudanças desde que sejam analisados seus impactos.

ESTÁGIOS	ESTÁGIO DA SELEÇÃO	ATIVIDADE	POSSÍVEIS TÉCNICAS
Pré-processos	Desenvolvimento da estratégia do portfólio, seleção dos métodos a serem utilizados. Desenvolvimento do foco e da orientação estratégica, levantamento de restrições nos recursos, escolha de modelos e técnicas.	Mapeamentos estratégicos, matrizes de portfólios, análise de clusters etc.	
Processo de seleção de projetos	Pré-avaliação	Rejeição de projetos que não estejam alinhados com a orientação estratégica	Foco estratégico, estudo de viabilidade, experiência dos analistas.
	Análise de cada projeto isolado	Cálculo de parâmetros comuns para cada um dos projetos	Árvores de decisão, estimativas de risco, VPL, ROI, exigência de recursos etc.
	Análise de sinergias	Rejeição de projetos inviáveis tecnicamente, comercialmente, financeiramente etc.	Técnicas <i>Ad-hoc</i> (perfis de projetos, famílias, plataformas etc)
	Seleção do portfólio “ótimo”	Otimização geralmente baseada em algum modelo ou ferramenta computacional. Considerações integradas dos projetos atributos de cada projeto, restrições de recursos, sinergias e interações entre os projetos.	AHP, opções reais, pontuação, análise de sensibilidade, análises marginal.
	Ajustes finais no portfólio	Alterações “manuais” após a otimização do portfólio	Matrizes de projetos, análise de sensibilidade.
Pós-processos	Portfólio final	Desenvolvimento dos projetos	Técnicas de gerenciamento de projetos (PMI, SEI etc), coleta de dados, indicadores dos projetos.

Figura 5 - Atividades e métodos do quadro de seleção do portfólio (Mata, 2008)

2.4.2 Modelo Cooper, Edgett e Kleinschmidt

Para Cooper et al. (2000), gerenciamento de portfólio é um processo de decisão dinâmica, no qual novos projetos são analisados, selecionados e priorizados. Projetos em curso podem ser acelerados, finalizados ou as prioridades podem ser alteradas, existindo também uma alocação ou realocação de recursos para projetos ativos. O processo de decisão de portfólio é caracterizado por incertezas e mudança de informações, oportunidades dinâmicas, múltiplos objetivos e considerações estratégicas, interdependências entre projetos, e múltiplos decisores. Os autores afirmam que gerenciar uma carteira de projetos implica em aplicar métodos que garantam ao administrador vencer os desafios inerentes à gestão de portfólio, tais como, recursos insuficientes para o número de projetos, priorização errônea de projetos, tomada de decisões na ausência de informações sólidas e excesso de projetos secundários como já mencionado anteriormente (Moreira, 2008).

A gestão de portfólio é composta pela dimensão modelo de PDP e pela dimensão revisão de portfólio. Na dimensão modelo de PDP, cada projeto é avaliado individualmente e continuamente durante sua passagem pelos pontos de decisão. Os projetos que não satisfazem os critérios necessários são abortados, e os projetos que passaram, são avaliados quanto aos

critérios desejáveis e são comparados aos demais gerando uma priorização. Os projetos priorizados durante a avaliação contínua, recebem recursos para seu desenvolvimento e o resultado desta avaliação é uma lista de projetos ativos e em espera. Esta lista alimenta a revisão de portfólio que analisa os projetos em conjunto, buscando o alcance dos objetivos estratégicos.

A revisão de portfólio pode ajustar a prioridade utilizando fatores de pontuação e definindo projetos urgentes. Se a revisão de portfólio alterar de forma significativa a prioridade resultante da avaliação contínua, uma revisão dos critérios dos pontos de decisão é necessária. A gestão de portfólio busca alcançar três objetivos: alinhamento estratégico, balanceamento de projetos e maximização de valor. Para maximização do valor do portfólio, o conjunto de projetos selecionados deve ser maximizado sob a perspectiva de alguma medida quantitativa, tipicamente financeira. O balanceamento entre projetos é a seleção balanceada de projetos com base em critérios tais como, investimento financeiro, tempo de duração, uso de tecnologia, probabilidade de sucesso e outros. O alinhamento estratégico é consolidado na alocação de recursos. A alocação de recursos deve refletir a estratégia de desenvolvimento de novos produtos da organização.

Segundo Moreira (2008), o modelo de gestão de portfólio desenvolvido por Cooper et al. (1999) é um processo contínuo e sistêmico e apresenta uma estrutura geral aplicável a todos os tipos de organizações. As razões específicas da importância do gerenciamento de portfólio (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001) são:

- a) maximizar o retorno financeiro e atingir objetivos financeiros;
- b) manter a posição competitiva dos negócios – aumento do mercado;
- c) alocação eficiente de recursos;
- d) associar a seleção de projetos e a estratégia do negócio: o portfólio é a expressão da estratégia, e deve suportar a estratégia do negócio;
- e) manter o foco: não realizar muitos projetos com recursos escassos e disponibilizar recursos para grandes projetos;
- f) atingir o equilíbrio: o correto equilíbrio entre projetos longos ou com prazos curtos, altos e baixos riscos, coerentes com os objetivos de negócio;
- g) melhora da comunicação das prioridades na organização, horizontal e verticalmente para melhoria da objetividade na seleção dos projetos.

Os autores demonstram os impactos da ausência de gestão de portfólio:

Tabela 1 - Impactos da ausência de gestão de portfólio

SEM GESTÃO DE PORTFÓLIO	RESULTADOS IMEDIATOS
Relutância em cancelar projetos;	Projetos demais;
Muitos projetos ativos;	Recursos pulverizados;
Falta de foco;	Projetos parados na fila, qualidade de execução prejudicada;
Processo decisório sem fases e sem pontos de verificação bem definidos;	Projetos que geram pouco valor que necessitam de muitas alterações;
Falta de critérios rigorosos para a seleção de projetos;	Projetos errados são selecionados, consumindo recursos importantes;
Seleção baseada em emoção, conveniência e política;	Projetos sem direcionamento adequado;
Ausência de critérios estratégicos para seleção e priorização dos projetos.	Projetos não alinhados com a estratégia da organização.

Fonte. (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001) adaptado pela autora.

Para os autores existem quatro objetivos no gerenciamento de portfólio: maximização de valores – alocação de recursos para valorizar o portfólio; equilíbrio – desenvolvimento de um portfólio equilibrado; direção estratégica – o portfólio final deve refletir a estratégia de negócio da empresa; e número correto de projetos. Com relação à maximização de valores dos projetos, Cooper et al. (2001) afirmam que um modelo de pontuação de projetos (*Scoring Model*) pode ser utilizado para decisões de continuação ou interrupção (*go/kill*) dos projetos durante as fases de análise do projeto (*gates*) e quando utilizado, proporciona um alinhamento estratégico devido à efetiva e eficiente tomada de decisões dos projetos, resultando em um portfólio com projetos de alto valor para a organização.

Com o modelo de pontuação, os projetos são classificados de forma ordenada de acordo com o índice de produtividade, a fim de chegar ao portfólio preferido, com projetos na parte inferior da lista colocados em espera. Cooper et al. (2001) descrevem diversos métodos que podem ser utilizados na análise de valores e que têm como objetivo gerar um *ranking* de projetos afirmando que a organização deve utilizar critérios para a pontuação dos projetos, independente dos métodos utilizados.

No item equilíbrio, a preocupação principal é o desenvolvimento de um portfólio equilibrado - para conseguir um desejado balanço dos projetos em termos de parâmetros definidos; por exemplo, o equilíbrio de projetos de longo prazo e curto prazo; ou alto risco versus projetos de menor risco e este equilíbrio pode ser visualizado facilmente com a

utilização de gráficos ou uma adaptação da matriz BCG¹. Um exemplo é o diagrama de bolha desenvolvido com um eixo composto por alguma medida da recompensa para a empresa, e o outro com probabilidade de sucesso.

Cooper et al. (2001) demonstram um diagrama de bolha de uma grande companhia de produtos químicos (Figura 5). Neste gráfico, o tamanho da cada bolha mostra os recursos anuais gastos em cada projeto (de dólares por ano, que também poderia ser de pessoas ou de trabalho meses alocados para o projeto). Os quatro quadrantes do modelo de carteira na são:

- Quadrante superior esquerdo: Potenciais produtos - projetos com uma elevada probabilidade de sucesso, e dos quais se espera produzir uma alta recompensa.
- Quadrante inferior esquerdo: Projetos de longo prazo - projetos com uma recompensa alta esperada, mas com baixas probabilidades de sucesso técnico.
- Quadrante superior direito: Projetos simples e pequenos - alta probabilidade de sucesso, mas baixa recompensa. Incluem as correções, extensões, modificações nos projetos. Mais de 50% do orçamento é direcionado a estes tipos de projetos.
- Quadrante inferior direito: São projetos de baixa probabilidade e de baixa recompensa. Aproximadamente 25% do orçamento são utilizados com projetos que estão neste quadrante.

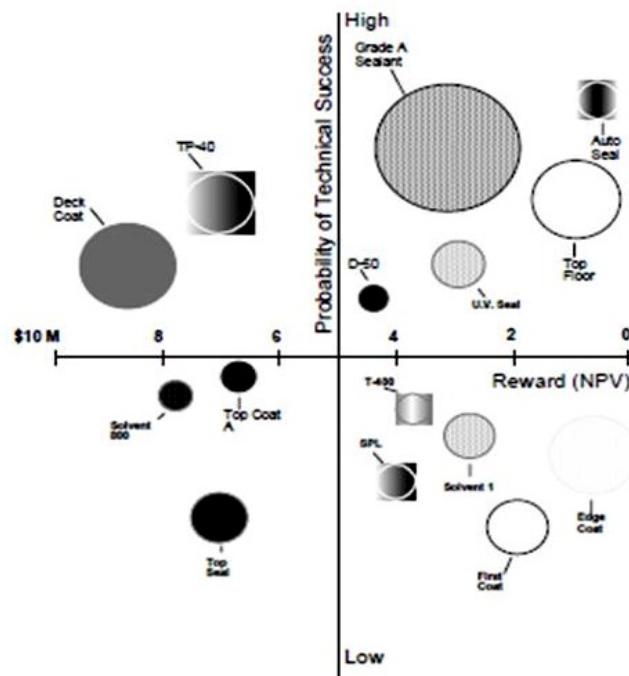


Figura 6 – Gráfico de Bolhas (Cooper, 2008)

Um modelo de pontuação é usado para tomar decisões *go/kill* em projetos e também para classificar a ordem dos projetos em uma lista de prioridades. Existem inúmeros

¹ A Matriz BCG é uma análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana *Boston Consulting Group* em 1970.

parâmetros, dimensões ou variáveis através da qual se poderia buscar um saldo de projetos. Como resultado, há uma variedade infinita de histogramas e gráficos de “pizza” que ajudam a retratar o saldo da carteira.

Na direção estratégica, o objetivo é garantir que a carteira final dos projetos realmente reflita a estratégia do negócio - que a discriminação dos gastos em projetos, áreas, mercados, etc., esteja diretamente ligada à estratégia. Para conseguir o alinhamento estratégico é necessário saber se todos os projetos foram desenvolvidos de acordo com a estratégia da empresa e se o orçamento investido reflete as prioridades estratégicas. Com relação ao número correto de projetos, a maioria das empresas tem muitos projetos em andamento para recursos disponíveis limitados, portanto o objetivo é garantir o equilíbrio entre os recursos necessários (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001).

O modelo de pontuação também pode ser utilizado para análise do alinhamento estratégico analisando os projetos que se encaixam a estratégia do negócio e possuem alavancagem estratégica que com isso tendem a subir para a parte superior da lista. A limitação de recursos se sobrepõe a qualquer um dos objetivos descritos acima sendo um item importante de análise para a aprovação dos projetos.

Para Cooper et al. (2001) os métodos financeiros de seleção de projetos incluem análise de rentabilidade e retorno de métricas, mas outros métodos também são bastante populares como abordagens estratégicas, por exemplo, depois de se ter decidido a estratégia, o dinheiro do negócio é alocados em diferentes tipos de projetos. Os modelos de pontuação para classificações dos projetos tornam-se o critério utilizado para fazer a seleção de projetos e / ou decisões de classificação dos projetos enquanto no método de lista projetos, são avaliados em um conjunto de perguntas sim / não. Cada projeto deve alcançar todas as respostas sim, ou certo número de respostas sim para prosseguir. O número de respostas é usado para fazer go/kill e / ou priorização (*ranking*) de decisões. Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2001) listam uma série de critérios para pontuação dos projetos com objetivo de auxiliar o processo de seleção. Os critérios são:

Fator 1 – Recompensa

- Contribuição absoluta para a rentabilidade;
- Retorno Tecnológico;
- Tempo para entrada em operação comercial.

Fator 2 - Estratégia de Negócios

- Congruência: quanto bem o programa se encaixa com a estratégia (explícita ou implícita);
- Impacto: o impacto financeiro e estratégico do projeto.

Fator 3 - Alavancagem Estratégica

- Posição do proprietário;
- Plataforma de crescimento;
- Durabilidade: a vida do produto no mercado (em anos);
- Sinergia com outras operações / negócios dentro da corporação.

Fator 4 - Probabilidade de sucesso comercial

- Existência de uma necessidade de mercado;
- Maturidade do mercado;
- Intensidade competitiva: o quanto difícil ou intensa é a concorrência
- Existência de habilidades de desenvolvimento de aplicações comerciais;
- Suposições comerciais;
- Impacto Regulamentação / social / política

Fator 5 - Probabilidade de Sucesso técnico

- Lacuna Técnica;
- Complexidade Programa;
- Existência de base de competências tecnológicas;
- Disponibilidade de pessoas e instalações.

Cada critério acima é marcado pelos tomadores de decisão em uma escala de 1-10. Esta Tabela é utilizada na tomada de decisão (continuar/parar) e cria um *ranking* de projetos, comparando uns aos outros. Cooper (2008) apresenta este processo de forma ordenada chamando-o de modelo *Stage-Gate*. Um processo *Stage-Gate* é um mapa conceitual e operacional para projetos de novos produtos desde a ideia até o lançamento e mais além - um plano para gerenciar o desenvolvimento de novos produtos, processo para melhorar a eficácia e eficiência. Segundo o autor, o *stage-gate* auxilia os projetos que apresentam falta de etapas definidas, organização, liderança, qualidade inadequada da execução, dados não confiáveis, e cronogramas perdidos.

Cooper (2008) descreve o *stage-gate* (Figura 7), em uma série de etapas onde a equipe do projeto compromete o trabalho, obtém a informação necessária, e faz a integração de dados e posterior análise, seguido de portões (*gates*) - onde as decisões *go/kill* são feitas

para continuar o projeto. O processo começa com uma fase de geração de ideias chamada descoberta, e termina com a análise pós-lançamento.

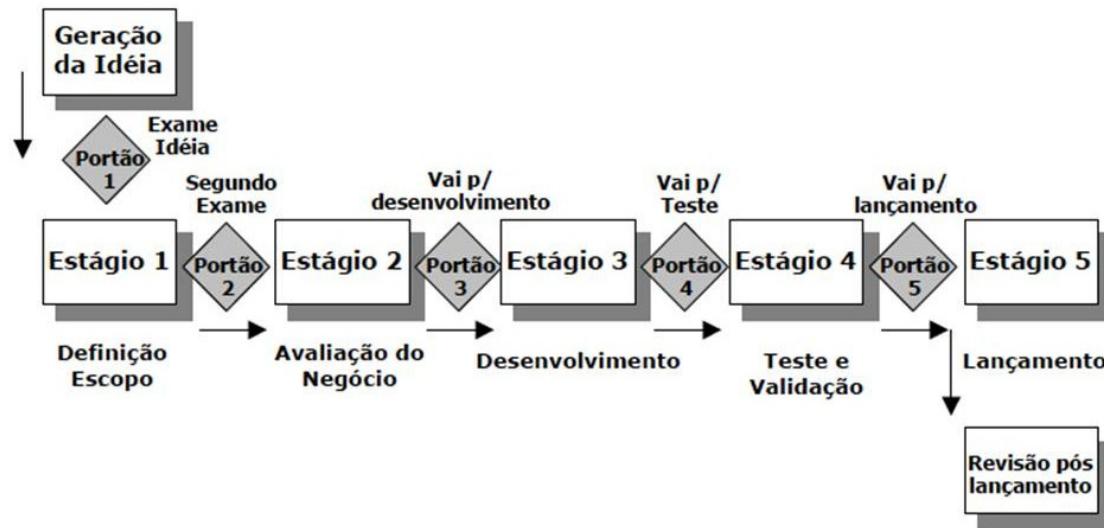


Figura 7 – Modelo *Stage-gate* (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001) adaptado pela autora.

2.4.2.1 Os estágios

O processo pode ser visualizado como uma série de etapas, com cada fase composta de um conjunto de atividades necessárias para o progresso do projeto para o próximo *gate* ou ponto de decisão (Cooper, 2008). Cada estágio é multifuncional e é projetado para reunir informações, para reduzir as incertezas e os riscos do projeto, custando mais do que a etapa precedente e aumentando as incertezas.

2.4.2.2 Os pontos de decisão (portão/gates)

Após cada estágio há um ponto de decisão (*gate*) onde se toma a decisão de continuar ou parar o projeto (*go/kill*). Esses pontos servem como pontos de verificação de controle de qualidade, decisões de priorização e pontos onde o caminho a seguir para a próxima etapa do projeto é acordado. A estrutura de cada um dos pontos é semelhante e de acordo com Cooper (2008) consistem em (Figura 8) :

- Resultados finais - o que o líder do projeto e equipe trazem para o ponto de decisão (por exemplo, os resultados de um conjunto de atividades concluídas). Estes resultados são visíveis, são baseadas em um *menu* padrão para cada ponto, e decidido na saída do ponto anterior.

- Critérios – o projeto deve atender a critérios ou responder a uma lista de verificação (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001) projetada para eliminar erros; e deve atender a critérios que são marcados e adicionados (um sistema de pontuação), que são utilizados para selecionar e priorizar projetos.
- Saídas - uma decisão (continuar/parar/aguardar/reciclar), juntamente com um plano de ação aprovado para a próxima fase (um acordo a linha do tempo e os recursos comprometidos), e uma lista de entregas e data para o próximo estágio.

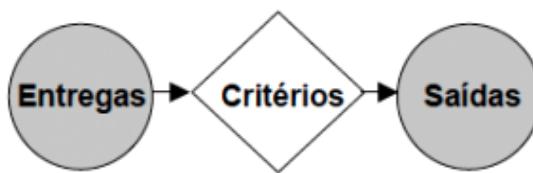


Figura 8 – Padrão dos pontos de decisão (Cooper, 2008) - adaptado pela autora.

Cooper et al. (2008) sugerem o uso de pontuação dos critérios para tomar a melhor decisão nos pontos (*gates*) utilizando critérios específicos de acordo com o projeto. Para facilitar a tomada de decisão, mostram-se diagramas de bolha, gráficos e listas de prioridades de projetos – no momento da reunião do grupo, no ponto de decisão com o objetivo de ajudar a tomada de decisão oferecendo informações relevantes e proporcionando a análise individual dos projetos em relação a todo o portfólio (Cooper & Edgett, 2006; Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2002 apud Cooper, 2008).

O autor afirma que cada ponto de decisão deve ter critérios e pontuações definidas e sugere a utilização da auto avaliação da equipe de projeto. Para a rápida tomada de decisão e aceleração dos pontos (*gates*) é necessário simplificar o processo, envolvendo a equipe de projetos e relatórios simples mas com o comprometimento com os resultados possibilitando a auto aprovação, ou seja, a própria equipe do projeto aprova alguns pontos de decisão.

2.5 MODELO SPLISS – SPORTS POLICIES LEADING TO INTERNATIONAL SPORT SUCCESS

No sentido de promover a sistematização de critérios para análise dos sistemas esportivos que resultam em sucesso no esporte de rendimento, De Bosscher et al. (2009)

desenvolveram um modelo dos fatores que levam ao sucesso do esporte de alto nível. Este modelo teórico para a análise da estrutura esportiva que leva ao sucesso internacional é denominado *SPLISS – Sports Policies Leading to International Sport Success* - fundamentado em nove pilares conforme Figura 6.

Os pilares descritos neste modelo são:

- ✓ Pilar 1 - Suporte financeiro: analisa o investimento em esporte e em EAR;
- ✓ Pilar 2 – Organização e estrutura de política de esporte: estratégias para desenvolvimento no esporte e em EAR;
- ✓ Pilar 3 – Participação e esporte de base: desenvolvimento esportivo e oportunização à prática esportiva. Uma ampla base de participação desportiva nem sempre é uma condição para o sucesso, mas pode influenciar o sucesso, em grande parte porque ele fornece uma fonte de jovens talentos e a oportunidade para treinamento e competição em vários níveis de habilidade;
- ✓ Pilar 4 – Identificação de talentos e sistema de desenvolvimento: análise, identificação e sistema de desenvolvimento de talentos esportivos;
- ✓ Pilar 5 – Suporte para atletas e pós-carreira: apoio e serviços complementares aos atletas e plano pós-carreira;
- ✓ Pilar 6 – Instalações esportivas: é um importante fator de sucesso permitindo atletas para treinar em um ambiente de alta qualidade;
- ✓ Pilar 7 – Desenvolvimento e suporte aos técnicos: capacitações da equipe técnica;
- ✓ Pilar 8 – Competições Nacionais e Internacionais: participação de eventos no âmbito nacional e internacional. Os atletas precisam medir o seu progresso em relação aos rivais e passar por exposição regular às pressões da competição internacional;
- ✓ Pilar 9 – Pesquisa científica: desenvolvimento de estudos científicos. Refere-se à disseminação da informação científica em áreas como a identificação e desenvolvimento de talentos, medicina, nutrição, psicologia, fisiologia e biomecânica.

Como saída do modelo, é considerado o sucesso esportivo internacional e o impacto que gera no ambiente. Segundo Meira, Bastos & Bohme (2012), o objetivo dos autores foi elaborar um modelo que permitisse a criação de um “índice de desenvolvimento esportivo” de cada nação, com fundamento na comparação dos níveis de desenvolvimento de cada fator-chave considerado influente no sucesso esportivo internacional. A intenção é que este modelo

possa servir de *benchmark* para outros países na área de formulação de políticas para o esporte de alto nível (De Bosscher, Shibli, Knop, & Truyens, 2010). Nesse sentido, foram estabelecidos os fatores críticos de sucesso (FCS) para os indicadores de cada pilar, os quais devem ser analisados por meio da aplicação do modelo *SPLISS*. De acordo com o exposto, para Meira et al. (2012) fica clara a importância da estruturação e organização esportiva do país para a obtenção do sucesso esportivo no contexto internacional. Este estudo não utilizou a análise dos fatores críticos do modelo, apenas a divisão dos pilares essenciais para a estruturação e desenvolvimento esportivo.

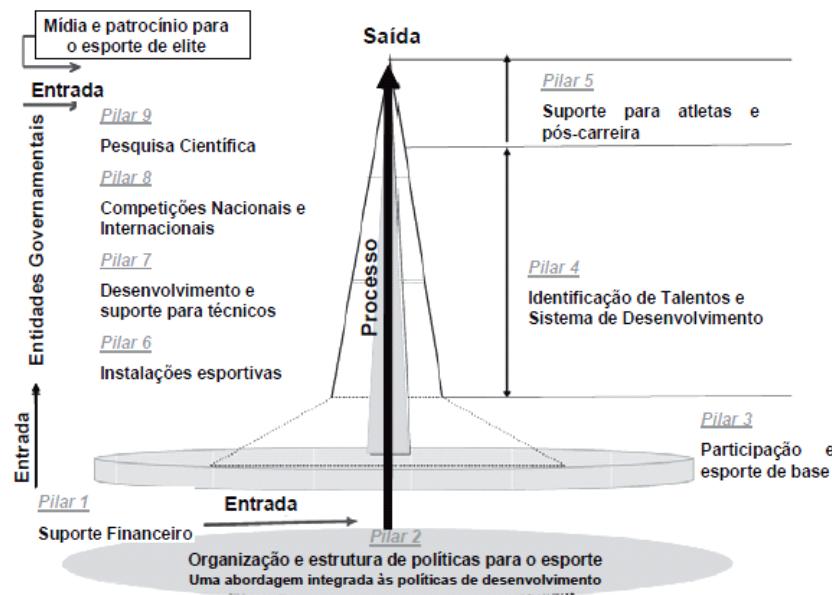


Figura 9 - Modelo do *SPLISS*. Modelo (traduzido por Meira et al. (2012) de De Bosscher et al. (2009))

Levando-se em consideração o modelo apresentado acima, conforme descrito anteriormente, entende-se que a gestão de portfólio é extremamente importante para a execução de projetos eficientes que buscam a melhoria no desempenho esportivo nacional podendo proporcionar resultados satisfatórios quando relacionados à evolução no cenário esportivo do Brasil, tornando a estruturação da carteira de projetos extremamente necessária para que os resultados almejados sejam alcançados.

Para De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg, e Shibli (2006) o sucesso de um atleta ou equipe depende cada vez mais do desempenho e capacidade do sistema esportivo e sua eficácia no uso de todas as informações relevantes e recursos para o benefício do EAR. O modelo *Spliss* oferece uma maneira de comparar nações medindo a competitividade e também

para avaliar a eficácia das políticas de esporte de EAR a partir de uma perspectiva multidimensional.

2.6 SÍNTESSE DA REVISÃO TEÓRICA

A revisão de literatura realizada contribuiu para obter informações sobre a situação atual do tema pesquisado embora a literatura em gestão de portfólio em organizações esportivas seja escassa. Segundo Silva & Menezes (2005) a revisão de literatura contribui para que se conheçam publicações existentes sobre o tema e aspectos que já foram abordados, se verifiquem as opiniões similares e diferentes a respeito do tema ou de aspectos relacionados ao tema ou ao problema de pesquisa. Este estudo foi baseado nas seguintes referências (Tabela 2):

Tabela 2 - Quadro teórico

Área	Tema	Referências
Esporte	Gestão	(Figueiredo & Taffarel, 2013), (Mazzei et al., 2012), (Meira et al., 2012), (Mocsányi & Bastos, 2009), (Poit, 2010)
	Esporte de Alto Rendimento	(De Bosscher et al., 2009), (De Bosscher et al., 2010), (De Rose & Korsakas, 1999), (Elisa & Penha, 2009)
Projetos	Gerenciamento de Projetos	(Rabechini et al., 2011), (Carvalho & Rabechini, 2011), (Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2006), (Kerzner, 2011), (PMI, 2008), (Shenhar & Dvir, 2010), (Verzuh, 2003)
Portfólio	Gestão de Portfólio	(Archer & Ghasemzadeh, 1999), (Castro & Carvalho, 2010), (Cooper, 2008), (Cooper, Edgett, & Kleinschmidit, 2001), (Cooper et al., 2000), (Cooper, Edgett, & Kleinschmidit, 1999), (De Reyck et al., 2006), (Ghasemzadeh & Archer, 2000), (Padovani et al., 2010), (Rabechini et al., 2005), (PMI, 2006)

Fonte: elaborado pela autora

Na Tabela 3 observam-se os principais conceitos em relação a gestão de portfólio. Verificou-se que é necessário o entendimento do contexto da gestão de portfólio de projetos esportivos tornando-se fundamental compreender seu ciclo de desenvolvimento e suas características, embora se verificou pouca literatura que abordasse este tema.

Tabela 3 – Quadro de Conceitos

Autores	Conceito
Silva, Nascimento e Berderrain, (2007) e Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2000)	Gestão de portfólio é importante para as organizações, pois gera vantagem competitiva e produtos de sucesso.
Archer & Ghasemzadeh (1999) e Castro e Carvalho (2010)	A gestão de portfólio de projetos é uma atividade que deve estar alinhada com os objetivos e as estratégias da organização.
	Procedimentos bem definidos levam a eficiência na seleção de projetos.
Cooper (2008), Archer & Ghasemzadeh (1999).	A seleção de projetos é uma atividade periódica e realizada em projetos novos e em curso.
Archer & Ghasemzadeh (1999)	O processo de seleção deve ser simples e organizado em etapas.
	Informações relevantes devem ser apresentadas para a alta gestão.
Carvalho & Rabechini (2011) Shenhar e Dvir (2010)	Modelo de verificação e classificação dos projetos leva a obtenção do sucesso.
Verzuh (2003)	Gestão de portfólio de projetos comprehende consistência em ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos e criação de escritório de gerenciamento projeto.

Fonte: elaborado pela autora

Ainda são insipientes os estudos relacionados à gestão de portfólio de projetos esportivos e principalmente em EAR. Os projetos de EAR apresentam características diferenciadas dos projetos utilizados para a elaboração dos modelos apresentados acima, portanto é necessário levar em consideração os referenciais teóricos e as características do EAR em busca da definição de um processo de seleção de projetos eficiente e adequado às necessidades das organizações esportivas privadas.

2.7 ANÁLISE DOS MODELOS

Verificou-se que a literatura de gestão de portfólio de projetos é um tema abrangente e apresenta inúmeros modelos que contemplam o processo de seleção dos projetos. Embora existam muitos modelos, aplicados a diferentes segmentos, não foram identificados modelos aplicados à organizações esportivas privadas com foco em EAR. Neste estudo utilizou-se os modelos de seleção de projetos (gestão de portfólio) de Archer & Ghasemzadeh (1999), modelo *Stage-gate* de Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, (2001) e o modelo de sucesso esportivo internacional *SPLISS* de De Bosscher et al. (2009) conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 – Síntese dos modelos identificados neste estudo

AUTORES	Archer & Ghasemzadeh (1999)	Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, (2001)	De Bosscher et al. (2009)
MODELOS	Modelo teórico de seleção de portfólio dividido em três fases: considerações estratégicas, avaliação do projeto e seleção do portfólio.	Modelo proposto para desenvolvimento de novos produtos (<i>Stage-gate</i>). Propõem quatro metas	Modelo para priorização de projetos.
OBJETIVOS	Seleção de Portfólio	Divisão por estágios	Sucesso esportivo internacional (esfera pública)
PRINCIPAIS DIMENSÕES	Planejamento estratégico da empresa definido antes da seleção dos projetos	Projetos analisados individualmente	Estruturado em nove pilares considerados fatores-chave para o desenvolvimento esportivo
	Processo de seleção dividido em etapas fornecendo dados relevantes	Processo de seleção dividido em pontos de decisão (<i>gates</i>)	Geração de um índice de desempenho esportivo
	Seleção realizada em projetos novos e em curso que passam por fases de aprovação avaliadas com base em critérios	Lista de projetos (<i>ranking</i>) gerada por sistema de pontuação de acordo com o atendimento dos critérios	Modelo para comparação de organizações (vantagem competitiva)
	Comparação entre projetos	Quatro objetivos estratégicos: maximização de valor, balanceamento de projetos, direção estratégica e número correto de projetos	Avalia a eficácia das políticas de esporte de EAR a partir de uma perspectiva multidimensional
	Tomada de decisões em grupo	Divisão do processo em estágios com pontos de decisão	Analisa a estruturação do desenvolvimento do esporte
	Divisão do processo de seleção em três estágios e sete estágios de seleção.	Pontos de decisão compostos por resultados, critérios e saídas.	Composto por entradas, processos e saída.

Fonte: elaborado pela autora

Nos modelos abordados no quadro acima, apesar de não serem direcionados a projetos esportivos e no caso do modelo *SPLISS*, não ser direcionado para a gestão de portfólio, verificou-se que o modelo *SPLISS* apresenta pilares essenciais para o desenvolvimento esportivo, portanto deve ser levado em consideração no momento da seleção dos projetos de EAR para a composição do portfólio.

Após análise dos modelos e apontamento das principais dimensões (Tabela 4), estruturou-se uma tabela resumo com o objetivo de contemplar os três modelos em busca de uma aplicação efetiva no processo de seleção de projetos de EAR (Tabela 5) e determinação de variáveis para análise dos dados.

Tabela 5 – Elementos a serem analisados no processo de seleção de projetos de EAR

AUTORES	DIMENSÕES PARA SELEÇÃO DE PROJETOS	VARIÁVEIS
Archer & Ghasemzadeh (1999), Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, (2001) e De Bosscher et al. (2009)	Planejamento estratégico bem definido e conhecido por todos.	V1
Archer & Ghasemzadeh (1999), Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, (2001)	Processo de seleção estruturado em etapas (estágios) e pontos de decisão (<i>gates</i>).	V2
Archer & Ghasemzadeh (1999) e Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, (2001)	Projetos novos e em curso passam pela seleção.	V3
Archer & Ghasemzadeh (1999) e Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, (2001)	Definição de entregas, critérios e saída para os pontos de decisão (<i>gates</i>).	V4
Archer & Ghasemzadeh (1999) e Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, (2001)	Gerar um <i>ranking</i> de projetos com base nos critérios estabelecidos nos pontos de decisão.	V5
Archer & Ghasemzadeh (1999) e Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, (2001)	Fornecimento de informações relevantes aos tomadores de decisão.	V6
De Bosscher et al. (2009)	Projetos contemplam um ou vários pilares do modelo <i>SPLISS</i> .	V7

Fonte: elaborado pela autora

Os pilares do modelo *SPLISS*, se utilizados como diretrizes no desenvolvimento dos projetos, podem auxiliar no processo de seleção de projetos, alem de ser um modelo internacional de evidências para o desenvolvimento de EAR, tornando-se um referencial importante para a análise deste estudo.

Estes elementos apresentados na Tabela 5 foram utilizados como base para a realização do estudo empírico na unidade de análise, compondo o roteiro de entrevista semiestruturada apresentado no capítulo 3.

3. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para a definição de uma correta estratégia de pesquisa, foi necessário observar as características e objetivos da questão de pesquisa em busca de informações para a criação do projeto de pesquisa. Para Yin (2010, p.30) "... as questões “como” e “porque” são mais exploratórias e provavelmente levarão a um estudo de caso". O estudo de caso tem como objetivo investigar de forma qualitativa um fato que está inserido no contexto organizacional, buscando compreender uma situação para interpretar um caso concreto (Martins & Theóphilo, 2009). Cesar (2005) afirma que para se discutir o estudo de caso, três aspectos devem ser considerados: a natureza da experiência, enquanto fenômeno a ser investigado, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização de estudos a partir do método.

Quanto ao foco temporal, para Cesar (2005) o estudo de caso é bastante amplo, pois permite que o fenômeno seja estudado com base em situações contemporâneas, que estejam acontecendo, ou em situações passadas, que já ocorreram e que sejam importantes para a compreensão das questões de pesquisa colocadas. Para a escolha do caso é necessário analisar casos que sejam típicos ou representativos do fenômeno; depois pensar em casos que sejam negativos ou não conformes ao fenômeno; um terceiro critério a ser considerado são os casos considerados excepcionais ou discrepantes. Os dois primeiros critérios, segundo a autora, permitem que o pesquisador estabeleça os limites para composição de sua amostra com base na variação de aspectos relacionados ao fenômeno; o terceiro critério permite que o pesquisador qualifique seus achados e especifique as variações ou contingências sob as quais o fenômeno se manifesta.

Com base nas questões colocadas por Miles e Huberman (1994) apud Cesar (2005) para definição do caso da pesquisa, analisou-se se a amostra escolhida é relevante para o quadro referencial e para as questões de pesquisa, se o fenômeno pode ser identificado nesta amostra, se o caso permitirá comparação e algum grau de generalização, se as descrições e explanações que podem ser obtidas podem ser relacionadas com a realidade, viabilidade com relação a acesso de dados, custo, tempo de coleta, e princípios éticos da análise.

Neste estudo busca-se identificar como se constitui o gerenciamento de portfólio, com foco em organizações esportivas privadas com objetivo de identificar **como se constitui o processo de seleção de projetos de esporte de alto rendimento (EAR)**. Optou-se por um estudo de caso único, pois os estudos nesta área são escassos, portanto, entende-se que este

trabalho servirá como base para pesquisas que poderão desenvolver estudo de casos múltiplos, contribuindo para o desenvolvimento desta área.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com base nos conceitos abordados por Silva e Menezes (2005), esta pesquisa é definida como básica, qualitativa e sob o ponto de vista de seus objetivos tem caráter exploratório utilizando-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa. A avaliação qualitativa visa caracterizar a descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos (Martins & Theóphilo, 2009). A abordagem exploratória é adotada neste estudo com o objetivo de conhecer e identificar o contexto de gerenciamento de portfólio de projetos esportivos entendendo que esta é a melhor abordagem para atingir o objetivo da pesquisa.

A utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias: quando se utiliza o caso para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas; quando o caso sob estudo é raro ou extremo, ou seja, não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos estudos comparativos; quando o caso é revelador, ou seja, quando o mesmo permite o acesso a informações não facilmente disponíveis (Cesar, 2005). A unidade de análise selecionada para o estudo apresenta diferenciais com relação às possibilidades no mercado como: programas de desenvolvimento esportivo bem estruturados, capilarização em diversas cidades gerando um grande número de atendimentos, resultados esportivos expressivos no ranking nacional das modalidades desenvolvidas no EAR. Justifica-se, portanto, a utilização de estudo de caso único.

Yin (2010) afirma que um projeto de pesquisa que envolva o método do estudo de caso envolve três fases distintas:

- a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar, a seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados;
- a condução do estudo de caso, com a coleta e análise de dados, culminando com o relatório do caso;
- a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados.

Este estudo apresentou algumas etapas definidas desde a ideia inicial até a elaboração do documento final apresentado na Figura 10.

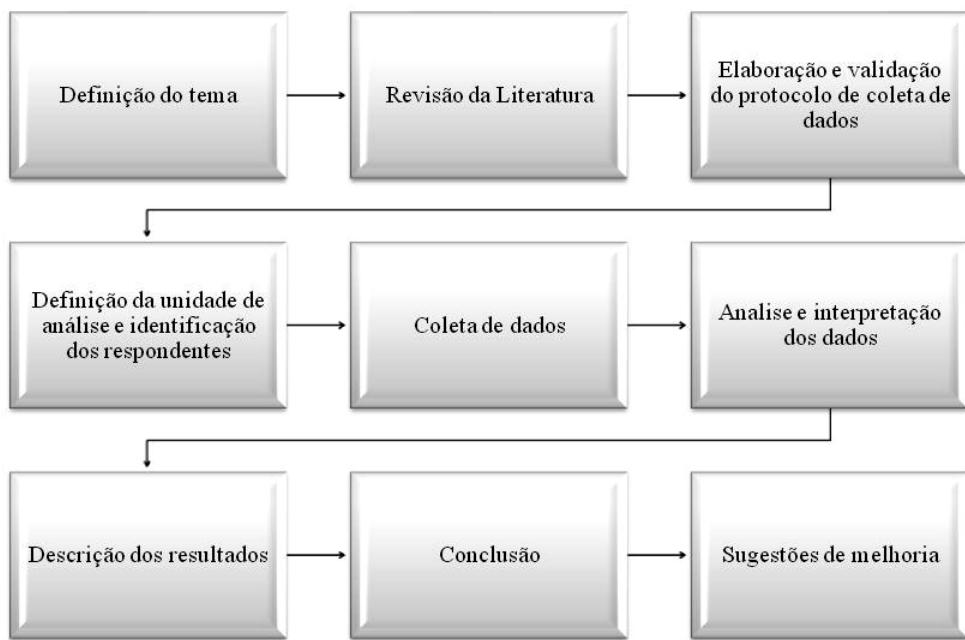


Figura 10 – Fluxo da pesquisa (elaborado pela autora)

3.2 A INSTITUIÇÃO – UNIDADE DE ANÁLISE

A organização estudada nesta pesquisa é uma empresa de prestação de serviços que desenvolve projetos esportivos dentro da sua área de atuação. A empresa em questão é o SESI – Serviço Social da Indústria (SESI-SP), organização privada, localizada em São Paulo. Definiu-se esta organização como unidade de análise neste estudo devido aos resultados apresentados em eventos esportivos nacionais, número de praticantes de esporte em idade escolar e a capilaridade no estado de São Paulo, o que a torna uma organização representativa no cenário esportivo nacional.

Esta organização é uma entidade sem fins lucrativos, que oferece educação básica e assistência social nas áreas da saúde, alimentação, cultura, esporte e lazer aos funcionários das indústrias, seus dependentes e comunidade em geral. A instituição possui 54 CATs (Centros de Atividades) distribuídos em aproximadamente 125 municípios do Estado de São Paulo. A divisão estudada nesta instituição foi a Divisão de Esporte e Qualidade de Vida, composta por aproximadamente 1152 colaboradores e a partir dos projetos desenvolvidos anualmente, mobiliza cerca de 250.000 pessoas entre alunos, usuários dos CATs, industriários e comunidade.

Os projetos desta organização, analisados neste estudo, são caracterizados como Projetos de Esporte de Alto Rendimento, seguindo a descrição legal da manifestação do esporte competição (Lei nº 9.615, de 24 de março 1998). Estes projetos estão inseridos na

linha de projetos do SESI-SP Rendimento Esportivo, desde 2009 quando foi iniciada a modalidade Polo Aquático. Ao longo dos anos esta organização ampliou o número de modalidades e atualmente desenvolve 15 modalidades esportivas sendo 10 olímpicas com cerca de 630 atletas das categorias de base à categoria adulta (faixa etária dos 11 a 35 anos) e 5 modalidades paraolímpicas com 70 atletas adultos na faixa etária de 17 a 40 anos. Esta organização possui outros programas esportivos que abordam outras duas manifestações do esporte descritas na lei nº 9.615, de 24 de março 1998 porem este estudo utilizará como objeto de análise os projetos desenvolvidos para a melhora da *performance* esportiva.

Em 2013 as equipes de EAR estiveram lotadas em 15 unidades do SESI-SP (Figura 7) atuando em diversas modalidades olímpicas e paraolímpicas.

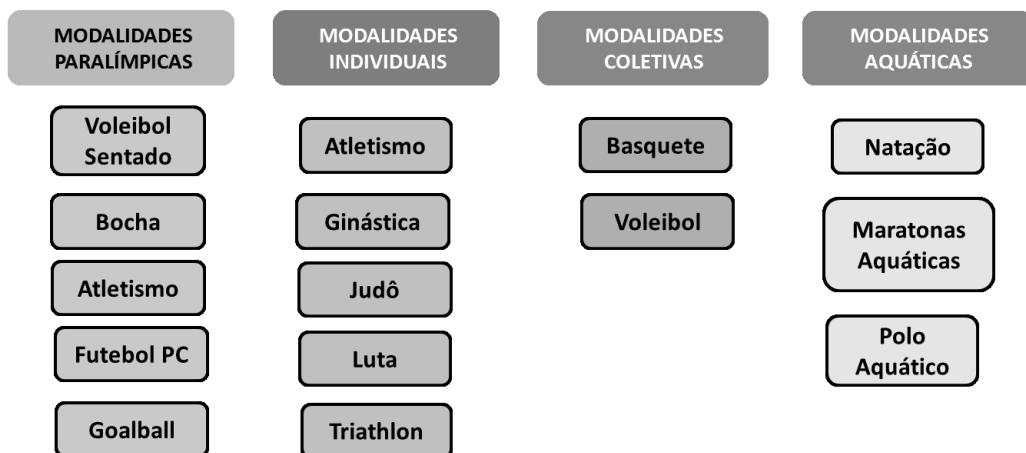


Figura 11 – Modalidades de Esporte Alto Rendimento do SESI-SP

Os objetivos desta organização com os projetos de EAR são: fomentar o desenvolvimento do esporte de alto rendimento; promover um elo entre a formação e o rendimento esportivo, por meio de ações desenvolvidas com crianças, adolescentes e adultos; incentivar a prática esportiva, revelando novos talentos para as equipes de rendimento esportivo do SESI-SP e futuras seleções paulistas e brasileiras, contribuindo assim com o resultado olímpico brasileiro; disseminar os valores do esporte como ferramenta motivadora para a adoção de um estilo de vida ativo e saudável.

O EAR no SESI-SP é um trabalho planejado de forma progressiva nos Centros de Lazer e Esporte do SESI – SP (CLE), com atuação direta nos serviços de formação esportiva desenvolvido com atletas a partir de 11 anos, contando com duas vertentes:

- Institucional: equipe exclusiva do SESI-SP: gestão técnica e operacional próprias;

- Convênios: com o objetivo de agregar valor ao serviço (recursos humanos, financeiros, materiais e físicos), desde que seja mantida a autonomia da gestão da equipe e exposição prioritária da marca SESI-SP.

A DEQV, divisão estudada neste trabalho, é responsável pela elaboração e implantação dos projetos de EAR, disponibilizando infraestrutura e recursos necessários para a modalidade pretendida.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Yin (2010) propõe diferentes fontes de evidência que permitem validar os dados, sendo as mais utilizadas para estudo de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas (protocolo de questões), observação direta e observação participante. Para Martins & Theóphilo (2009) os dados são classificados como primários e secundários de acordo com o aprofundamento da coleta. Nesta pesquisa, foram adotadas as seguintes fontes de evidências:

a) **Fonte de dados primários:** entrevistas semiestruturadas realizadas com colaboradores envolvidos no processo de seleção de projetos de EAR;

b) **Fonte de dados secundários:** observação participante dos processos internos e rotinas pela pesquisadora que integra o quadro de funcionários desta organização há cinco anos. Análise de documentos selecionados e classificados como importantes para o estudo sendo: organograma, política de esporte, plano de negócios das modalidades de EAR, planilha de monitoramento de projetos, mapa de potenciais olímpicos, planilha de cenários do EAR, totalizador de projetos esportivos aprovados e outros documentos administrativos que complementaram o estudo.

As entrevistas semiestruturadas buscam obter informações detalhadas sobre um determinado tema, a fim de identificar motivações, percepções e atitudes relacionadas ao objetivo de estudo (Martins & Theóphilo, 2009). O roteiro das entrevistas, apresentado no apêndice A, foi elaborado com base na análise dos três modelos sugeridos no referencial teórico conforme apresentado na Tabela 5. Os participantes das entrevistas foram selecionados de acordo com a função desenvolvida no processo de seleção dos projetos de EAR. Foram selecionados cinco colaboradores, dentre eles, dois especialistas de esporte, um supervisor de EAR, um gerente executivo de esportes e o diretor da DEQV (Divisão de Esportes e Qualidade de Vida), todos envolvidos no processo de seleção dos projetos de EAR.

A entrevista teve uma característica de abordagem direta, revelando o objetivo do estudo aos entrevistados e evidenciado também nas perguntas formuladas. No início das entrevistas foi feito uma breve explanação a respeito do estudo aos participantes que após entenderem a propostas foram convidados a preencher e assinar o termo de consentimento de pesquisa apresentado no apêndice B antes do início do processo de coleta de dados. O responsável pela organização recebeu um breve resumo da pesquisa onde foi solicitada a autorização formal, apresentada no apêndice C, para utilizar a organização como unidade de análise. A seguir são apresentadas algumas informações que descrevem os participantes do estudo:

- **Entrevistado 1** - Cargo: Especialista de Esporte – Graduado em educação física e ocupa o cargo de “especialista de esporte” com foco do EAR há 2 anos. Tem experiência em projetos esportivos e trabalha nesta organização há 9 anos com o desenvolvimento de projetos e programas esportivos. É responsável pelo acompanhamento das modalidades de EAR Polo Aquático, Natação, Voleibol, *Triathlon* e Basquete. Foi jogador de futebol e atleta de judô.
- **Entrevistado 2** – Cargo: Especialista de Esporte – Graduado em educação física e ocupa o cargo de “especialista de esporte” com foco no EAR e treinamento esportivo há 1ano e 5 meses embora já seja funcionário desta organização há 14 anos. É responsável pelo desenvolvimento das modalidades luta olímpica e judô e pelo serviço SESI-SP Treinamento Esportivo. Foi atleta profissional de Judô.
- **Entrevistado 3** – Cargo: Supervisor de Esporte – Graduado em educação física e desempenha a função de supervisor de esporte há 4 anos sendo que nos dois últimos com foco no EAR. Trabalha na organização há 12 anos no desenvolvimento de ações esportivas e na gestão do esporte. Atualmente supervisiona uma equipe de três “especialistas de esporte”. Foi atleta de Basquete.
- **Entrevistado 4** – Cargo: Gerente Executivo de Esporte – Graduado em educação física e mestre em Ciência da Motricidade. Ocupa o cargo de gerente executivo de esporte há 1 ano e é responsável pelos projetos esportivos desenvolvidos na gerência de formação e rendimento esportivo. Trabalha com projetos esportivos na organização há mais de 15 anos.

- **Entrevistado 5 – Cargo:** Diretor da Divisão de Esporte e Qualidade de Vida – Graduado em educação física e assumiu o cargo de diretor há cinco anos. É responsável pelas gerência de formação e rendimento esportivo e gerencia de saúde e qualidade de vida tomando as decisões finais das ações desenvolvidas. Esta na organização há aproximadamente 7 anos e sempre atuou com o desenvolvimento de projetos e ações esportivas. Foi atleta profissional de Polo Aquático.

As entrevistas duraram em média trinta minutos e foram iniciadas com uma breve explanação sobre o estudo, enfatizando o agradecimento em tê-los como participantes. Na sequência o entrevistado foi conduzido a responder questões divididas em itens com objetivos específicos:

- Informações sobre portfólio: objetivo de identificar informações sobre o portfólio entendendo e visualizando os tipos de projetos e processo de gerenciamento;
- Estratégia de desenvolvimento de projetos EAR: identificar o planejamento estratégico da organização, o conhecimento dos envolvidos no processo e ações estratégicas específicas para o desenvolvimento de EAR, e sua relação com o processo de seleção dos projetos de EAR;
- Estrutura organizacional: verificar a área responsável pelo gerenciamento do portfólio de projetos de EAR, identificando como está representada essa área dentro da estrutura organizacional;
- Processos gerenciais: verificar a apresentação das propostas para projetos de EAR e como esse mecanismo está integrado à gestão do portfólio, identificar a origem das informações para a avaliação dos projetos dentro do portfólio e avaliar se as informações são suficientes ou se há sobrecarga de informações para a tomada de decisão.
- Seleção de projetos: identificar o processo de seleção dos projetos, como é formatado, seus critérios e a forma como os critérios são utilizados, verificar se a empresa utiliza técnicas para a avaliação e seleção dos projetos;
- Análise de projetos: verificar se a empresa realiza avaliações em projetos novos e em curso;
- Métodos e ferramentas utilizadas: identificar métodos e ferramentas utilizadas como, *ranking*, sistema de pontuação, métodos financeiros, *checklists*, etc.
- Pilares do modelo *SPLISS*: análise da atual situação dos projetos com relação ao atendimento dos nove pilares do SPLISS e qual a visão do entrevistado de como deveria ser.

As entrevistas foram gravadas e durante a conversa a pesquisadora realizava anotações de palavras chaves que identificavam as dimensões. Na etapa seguinte, as entrevistas foram transcritas, ouvidas novamente e validadas após certificação da veracidade dos dados, para então proceder a análise dos dados.

Para Yin (2010), um projeto de pesquisa segue uma sequência lógica que associa dados empíricos às questões de pesquisa. A partir desta observação, este estudo seguiu um protocolo de estudo, que faz parte do projeto de pesquisa, com o intuito de caracterizar a estratégia do estudo de caso. O protocolo de estudo é um instrumento que orienta e regula a condução da estratégia de pesquisa (Martins & Theóphilo, 2009) sendo uma estratégia para aumentar a confiabilidade da pesquisa orientando o pesquisador na realização da coleta de dados (Yin, 2010).

Segundo Yin (2010) na primeira fase da condução de estudos de caso deve-se atentar para o desenvolvimento do protocolo, documento formal que contém os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais a serem adotadas no estudo e onde estão listados: uma visão geral do projeto, com tema do mesmo, questões de estudo e leituras norteadoras; procedimentos a serem adotados para coleta dos dados (observação em campo, entrevistas, análise documental, etc.); plano de análise dos dados coletados, com discriminação da natureza das informações colhidas (informações descritivas, informações explanatórias).

O protocolo utilizado neste artigo foi construído a partir da questão de pesquisa e os referenciais teóricos na área. Divide-se em fases com objetivo de estruturar a coleta de dados. Para a determinação das fases do protocolo utilizaram-se os exemplos de protocolos apresentados por Martins e Theóphilo (2009) e Yin (2010).

Na Tabela 6 observam-se as fases do protocolo utilizado para a obtenção de informações e coleta de dados da pesquisa.

Tabela 6 - Protocolo Estudo de Caso

FASE	ESTRATÉGIAS	AÇÕES
Iniciação	Contato inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Contato com a instituição e com o responsável pela autorização para aplicação da pesquisa; • Apresentação da proposta de estudo;
	Verificação dos procedimentos de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitação de autorização da instituição para coleta de dados; • Definição do público alvo da pesquisa;
	Obtenção de informações	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de informações gerais sobre a instituição, formas de gestão de projetos e portfólio desenvolvido pela equipe técnica envolvida.
	Coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Explicação dos procedimentos da coleta de dados (técnicas utilizadas, cronograma de intervenção, local), assinatura do termo de consentimento.
Itens de verificação	Itens de verificação, determinados com base no referencial teórico.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificação com base na Tabela 5.
Coleta de dados	Fontes de evidência	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semi-estruturada; • Análise documental e observação participante.
Análise dos resultados	Analise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • Convergência dos resultados obtidos; • Análise dos dados; • Verificação das causas; • Sugestões de melhorias;

Fonte: Adaptado pela autora (Martins & Theóphilo, 2009)

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISES DOS DADOS

Martins & Theóphilo (2009) afirmam que para a correta análise de dados qualitativos, deve-se realizar uma redução de dados, delineamento e busca de conclusões. A fase de análise dos dados seguiu o seguinte processo:

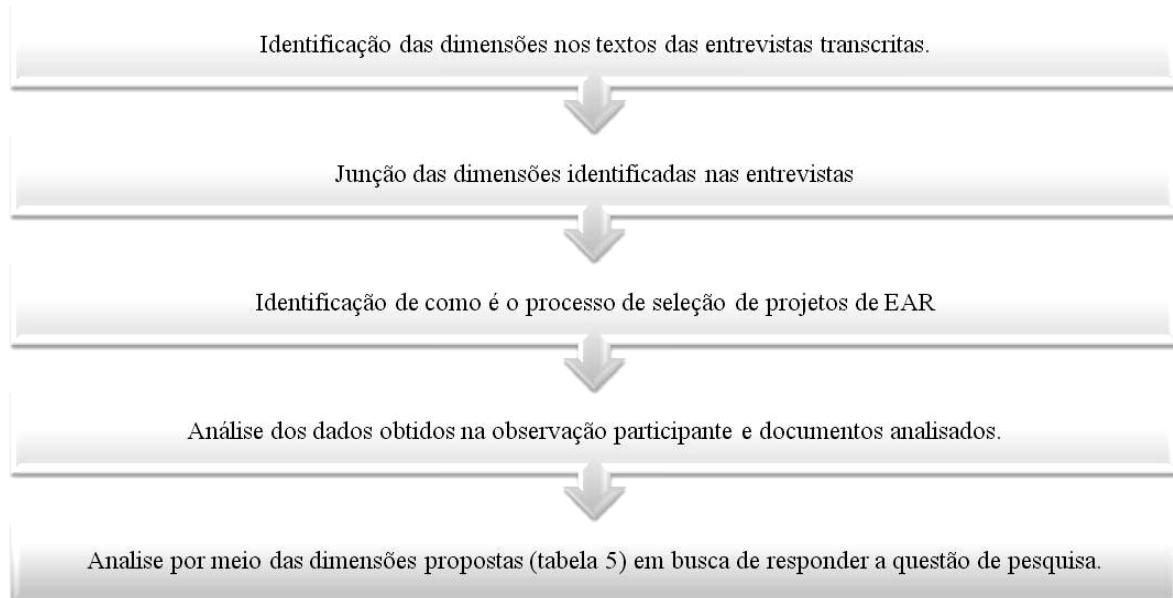


Figura 12 – Processo de análise dos dados (elaborado pela autora)

Após a adequação dos dados conforme citado pelos autores, comparou-se os procedimentos de seleção de projetos de EAR adotados no caso com as dimensões propostas pelos modelos identificados na literatura, apontados na Tabela 5. As dimensões descritas na Tabela 5 consolidam as variáveis para análise do estudo de caso com o objetivo de responder à questão de pesquisa sugerida. Os esclarecimentos das variáveis e o que será analisado com a coleta de dados será descrito a seguir.

V1 - Planejamento estratégico bem definido e conhecido por todos.

A variável 1 está associada ao planejamento estratégico. O planejamento estratégico deve ser bem definido e conhecido por todos os envolvidos para que se tenha um processo de decisão de projetos com qualidade e com isso o alinhamento estratégico dos projetos (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001, Archer & Ghasemzadeh, 1999, De Bosscher et al., 2009). É necessário saber se todos os projetos foram desenvolvidos de acordo com a estratégia da empresa e se o orçamento investido reflete as prioridades estratégicas.

O planejamento estratégico deve ser determinado antes dos projetos individuais serem considerados para uma carteira de projetos com o objetivo de garantir que a carteira final dos projetos de EAR realmente reflita a estratégia do negócio. Neste quesito está previsto analisar as evidências de que o objeto do estudo de caso se preocupa em bem definir o planejamento estratégico, os colaboradores envolvidos no processo conhecem este planejamento e que este planejamento é levado em consideração na elaboração dos projetos e no processo de seleção.

V2 - Processo de seleção estruturado em etapas (estágios) e pontos de decisão (*gates*).

A variável 2 está relacionada à estrutura do processo de seleção sugerindo que este processo deve ser dividido em etapas/estágios de desenvolvimento e fases de aprovação ou pontos de decisão (*gates*). Archer & Ghasemzadeh (1999) e Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2001) afirmam que os procedimentos para seleção das propostas de projeto devem ser bem definidos e o processo de seleção, independentemente da técnica utilizada, deve ser simples para entendimento de todos e organizado em uma série de etapas, permitindo decisão em direção a uma lógica integrada de consideração de projetos com maior probabilidade de ser selecionado, com base em sólidos modelos teóricos com possibilidade de acesso a dados relevantes quando necessário. Cada estágio é multifuncional e é projetado para reunir informações, para reduzir as incertezas e os riscos do projeto nas fases de aprovação (pontos

de decisão/*gates*). O objetivo de análise desta variável é identificar no estudo de caso se o processo de seleção é formatado em etapas/estágios e pontos de decisão (*gates*) analisando sua complexidade e se todos os envolvidos conhecem e compreendem este processo tendo como princípio que estas etapas geram um processo de seleção eficiente.

V3 - Projetos novos e em curso passam pela seleção.

Diante da necessidade de determinar etapas no processo de seleção, verificou-se, com base no referencial teórico, que além de projetos novos, os projetos em curso também passam pelo processo de seleção. Esta afirmação compõe a próxima variável analisada baseada no conceito de que a seleção é uma atividade periódica envolvida em selecionar propostas de projetos disponíveis e projetos já em curso, que atendem objetivos declarados da organização de uma maneira desejável, sem exceder os recursos disponíveis ou violar outras restrições. Esta seleção é realizada não apenas em projetos novos, mas também em projetos em execução com o objetivo de analisar o andamento dos projetos que passam pelas etapas/estágios e tomando decisões nas fases de aprovação do processo de seleção, já analisadas na variável 2, que servem como pontos de controle de qualidade de verificação, decisões de *go/kill* do projeto (segue ou aborta), pontos de priorização de decisões, e pontos onde o caminho a seguir para a próxima fase do projeto será aprovado (pontos de decisão/*gates*). Nesta variável a análise de dados será direcionada à verificação da periodicidade da análise dos projetos novos e em curso.

V4 - Definição de entregas, critérios e saída para os pontos de decisão (*gates*).

Os autores afirmam que é necessária a definição de entregas, critérios e saídas nos pontos de decisão (*gates*), possibilitando que a carteira seja gerada dentro de restrições de recursos disponíveis em intervalos regulares, sendo esta a variável 4 desta pesquisa. Os projetos que não satisfazem os critérios necessários definidos nos pontos de decisão (*gates*) são abortados, e os projetos que passaram, são avaliados quanto aos critérios desejáveis e continuam em curso. Esses pontos servem como pontos de verificação de controle de qualidade, decisões de priorização e pontos onde o caminho a seguir para a próxima etapa do projeto é acordado. Define-se entrega no ponto de decisão como os resultados finais das etapas anteriores, ou seja, o que o projeto traz da fase anterior para o ponto de decisão (por exemplo, os resultados de um conjunto de atividades concluídas).

Com relação aos critérios, o projeto deve atender a critérios ou responder a uma lista de verificação projetada para eliminar erros e após a verificação dos critérios, existe a tomada de decisão de continuidade do projeto (continuar/parar/aguardar/reciclar), juntamente com um plano de ação aprovado para a próxima fase (um acordo entre a linha do tempo e os recursos comprometidos), e uma lista de entregas e data para o próximo estágio, que se realizados, tornam-se as entregas do ponto de decisão seguinte. A análise dos dados possibilitará identificar como funciona o processo de entrega e saída nos pontos de decisão e quais os critérios adotados no processo de seleção pela unidade de análise com relação aos projetos de EAR, foco deste estudo.

V5 - Gerar um *ranking* de projetos com base nos critérios estabelecidos nos pontos de decisão.

A variável 5 prevê a geração de um lista (*ranking*) de projetos aprovados nos pontos de decisão em busca da maximização dos valores dos projetos. Os modelos de pontuação tornam-se o critério utilizado para fazer a seleção de projetos porem também é possível realizar a lista de projetos com conjunto de perguntas “sim” / “não”. Cada projeto deve alcançar todas as respostas “sim”, ou certo número de respostas “sim” para prosseguir. Esta lista alimenta a revisão de portfólio que analisa os projetos em conjunto buscando o alcance dos objetivos estratégicos. De acordo com o modelo de pontuação, os projetos são classificados de forma ordenada de acordo com o índice de produtividade, a fim de chegar ao portfólio preferido, com projetos na parte inferior da lista colocados em espera. Os autores descrevem diversos métodos que podem ser utilizados na análise de valores e que têm como objetivo gerar uma lista (*ranking*) de projetos afirmando que a organização deve utilizar critérios para a pontuação dos projetos, independente dos métodos utilizados. Na análise desta variável, tem-se como objetivo verificar nos dados coletados, evidências de processo de classificação dos projetos em cada ponto de aprovação.

V6 . Fornecimento de informações relevantes aos tomadores de decisão.

A variável 6 prevê a disponibilidade de informações relevantes aos tomadores de decisão para facilitar e qualificar o processo de decisão, promovendo a escolha adequada do portfólio. A seleção de um portfólio é uma decisão estratégica, e as informações relevantes devem ser apresentadas de forma simples e eficiente permitindo que os tomadores de decisão

avaliem a carteira sem estar sobrecarregados com informações desnecessárias. Além da análise de informações relevantes, os autores afirmam que uma tomada de decisão em grupo é eficiente, pois permite interações entre os tomadores de decisão, bem como entre os tomadores de decisão e o sistema de apoio. Diante disto, a análise de dados será direcionada à verificação das informações fornecidas aos tomadores de decisão, como é este processo e qual a satisfação dos tomadores de decisão com estas informações.

V7 - Projetos contemplam um ou vários pilares do modelo *SPLISS*.

Como já citado anteriormente, o modelo *Spliss* é composto por nove pilares que contribuem para um bom desempenho esportivo da organização. O EAR visa o bom desempenho esportivo e resultados expressivos com relação à *performance* esportiva, portanto entende-se que para isso, os projetos de EAR devem estar enquadrados entre os nove pilares do modelo *Spliss*. A variável 7 prevê a utilização dos pilares do modelo *Spliss* como critérios dos projetos de EAR e com base na análise dos dados coletados, será possível identificar as características dos projetos desenvolvidos na unidade de análise e se contemplam um ou mais pilares do modelo citado.

Com base nas variáveis propostas, no capítulo a seguir apresentam-se os resultados da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo será desenvolvido demonstrando o cenário do caso analisado, a apresentação, a análise e a discussão dos dados coletados. Para melhor entendimento do cenário no qual este estudo foi realizado, apresenta-se uma caracterização do EAR da unidade de análise. Os resultados da análise de dados apresentados foram baseados nas variáveis descritas na Tabela 5.

O desenvolvimento das atividades de EAR na unidade de análise vem ao encontro de uma dimensão no trabalho com esportes, que segundo os entrevistados, pretende rejuvenescer a sua marca, movimentar seu quadro de funcionários incentivando-os a uma vida mais ativa ou mesmo manter a marca da empresa na mídia especializada por meio das equipes de alto rendimento.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO EAR NA UNIDADE DE ANÁLISE

4.1.1 Histórico de EAR na unidade de análise

O principal objetivo do EAR na unidade de análise para a criação das equipes de EAR foi aumentar a participação brasileira nos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos, ou seja, desenvolver o esporte nacional. Segundo o entrevistado 1, não houve um estudo de impacto para a implantação das modalidades. Iniciou-se pelo Polo Aquático e na sequência foram escolhidas modalidades que precisavam de apoio para desenvolvimento, tanto de mídia como dos órgãos competentes de gestão do esporte estadual e nacional (f federações e confederações).

Optou-se em não desenvolver o futebol, pois esta modalidade já possui apoio financeiro e estrutural definidos, diferente das outras modalidades com relação ao orçamento e profissionalismo da gestão, afirma o entrevistado 1. O entrevistado 5 afirmou que inicialmente o investimento teve um olhar estratégico para as modalidades esportivas como:

- a) Investir em esportes não massificados, de difícil acesso a todos, com carência no número de praticantes devido às instalações ou equipamentos necessários para a prática;
- b) Investimento em esportes que geram visibilidade à instituição, alavancando a prática das outras modalidades, como por exemplo o voleibol;
- c) Iniciar o investimento no paradesporto;

- d) Investir em esportes individuais, pois possibilitam maior chance de ter atletas ranqueados e com conquistas expressivas no cenário nacional

Alem das demandas apresentadas para a criação das modalidades de EAR, foi apresentada pela alta direção (entrevistado 5) uma análise estratégica para o início do projeto de EAR sendo justificada como uma ação para otimização das instalações esportivas das unidades do estado. O entrevistado 5 relatou que “(...) existem hoje muitas piscinas aquecidas nas unidades da organização e porque não ter uma equipe de alto rendimento de modalidades aquáticas se oferecemos instalações de qualidade?”

A organização dispõe de instalações esportivas nas 54 unidades no estado, porem não são muito utilizadas, portanto um dos objetivos iniciais do EAR foi de otimização destas instalações.

4.1.2 Cenário EAR

O objetivo da unidade de análise para os projetos esportivos é de oportunizar a prática esportiva, e principalmente a continuidade da atividade física, fortalecendo o esporte nacional. A unidade de analise utiliza um modelo de divisão de projetos esportivos atendendo as fases da formação esportiva ao alto rendimento (EAR) (Figura 14). De acordo com as informações coletadas e entrevistas com os colaboradores selecionados, o desenvolvimento e investimento no EAR na unidade de análise têm como objetivo principal, disseminar o esporte e motivar o início da prática esportiva contando com atletas referenciais no cenário nacional.



Figura 13 – Modelo SESI-SP de desenvolvimento esportivo (fonte: análise documental)

Em 2014 a organização registrou 747 atletas nas equipes de EAR com um total de 19 projetos aprovados. Em 2013 a organização desenvolveu 17 projetos de EAR contemplando um total de 700 atletas, confirmado pelos entrevistados, um aumento de aproximadamente 15% em comparação aos dados registrados em 2012 (Figura 15).



Figura 14 - Gráfico comparativo (2011 x 2012 x 2013 x 2014) do número de atletas do esporte de rendimento

Segundo análise documental e confirmação dos entrevistados 1 e 2, o EAR nesta organização em 2013 conquistou 1.300 colocações entre 1º e 3º lugares em campeonatos nas 15 modalidades de EAR, 114% em relação aos títulos conquistados em 2012 e 325 convocações de atletas e técnicos para as seleções estaduais e nacionais (Figura 16).

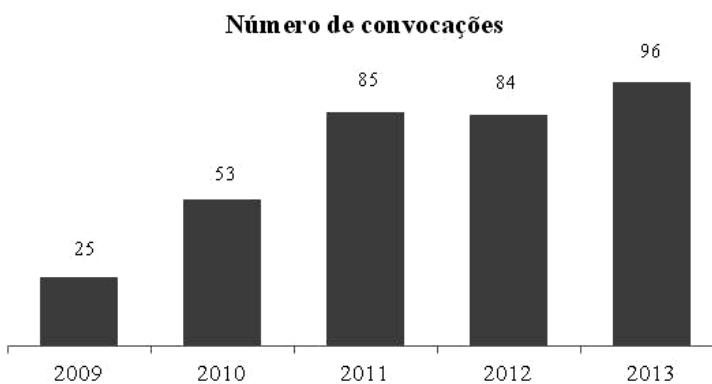


Figura 15 – gráfico comparativo nº de atletas convocados para seleções estaduais e nacionais.

Observou-se um crescimento de 14,2% no número de técnicos e atletas convocados para seleções estaduais e nacionais em 2013 em relação a 2012. Esses números são tratados pela organização como resultados dos projetos aprovados no ano corrente e são utilizados como indicadores do EAR.

A organização aprova o orçamento dos projetos de EAR no início do ano e segundo entrevistado 5, cerca de 30% do orçamento da divisão esta direcionada ao EAR. “O EAR necessita de recursos diferenciados dos outros projetos da organização”, afirma o entrevistado

1. A Figura 16 demonstra a divisão do orçamento aprovado para os 19 projetos de EAR 2014.

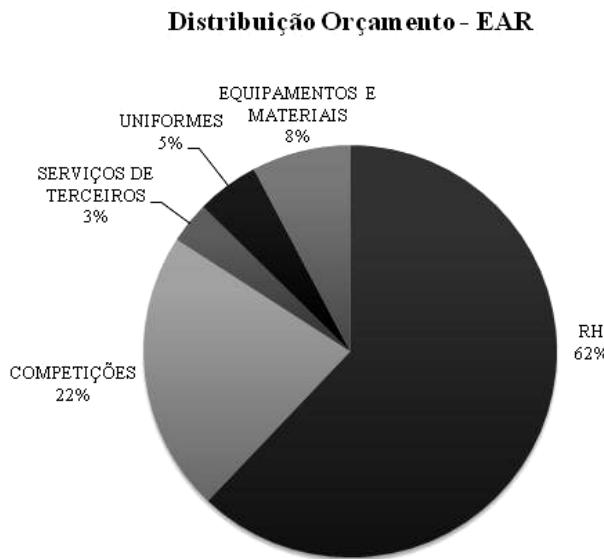


Figura 16 – Gráfico demonstrativo do orçamento de EAR 2014.

Estes projetos contemplam o desenvolvimento de 15 modalidades olímpicas/paraolímpicas em 15 unidades da instituição dispostas em diferentes locais no estado de São Paulo.

A unidade de análise tem uma meta corporativa de 50 atletas participantes nos próximos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos RIO 2016. Para isso desenvolveu-se uma análise estratégica de atletas potenciais olímpicos de acordo com o número total de atletas (Figura 17) da organização. Estes atletas potenciais foram eleitos com base em critérios técnicos específicos de cada modalidades esportiva, e sua validação não será discutida nesta pesquisa.

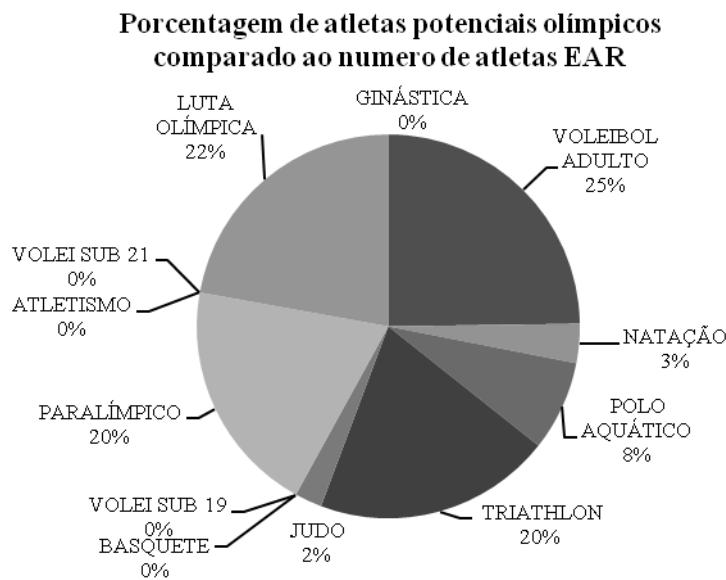


Figura 17 - Potenciais olímpicos definidos pela organização em comparação ao número de atletas em cada modalidades.

De acordo com a definição destes atletas potenciais olímpicos, verificou-se a quantidade de investimento por modalidade com relação aos quais ela oferece (Figura 18) e verificou-se que o número de potenciais olímpicos não está diretamente atrelado ao investimento, pois a organização estudada tem outros indicadores e metas diferenciadas para as modalidades, não levando em consideração apenas o número de potenciais olímpicos para investimento.

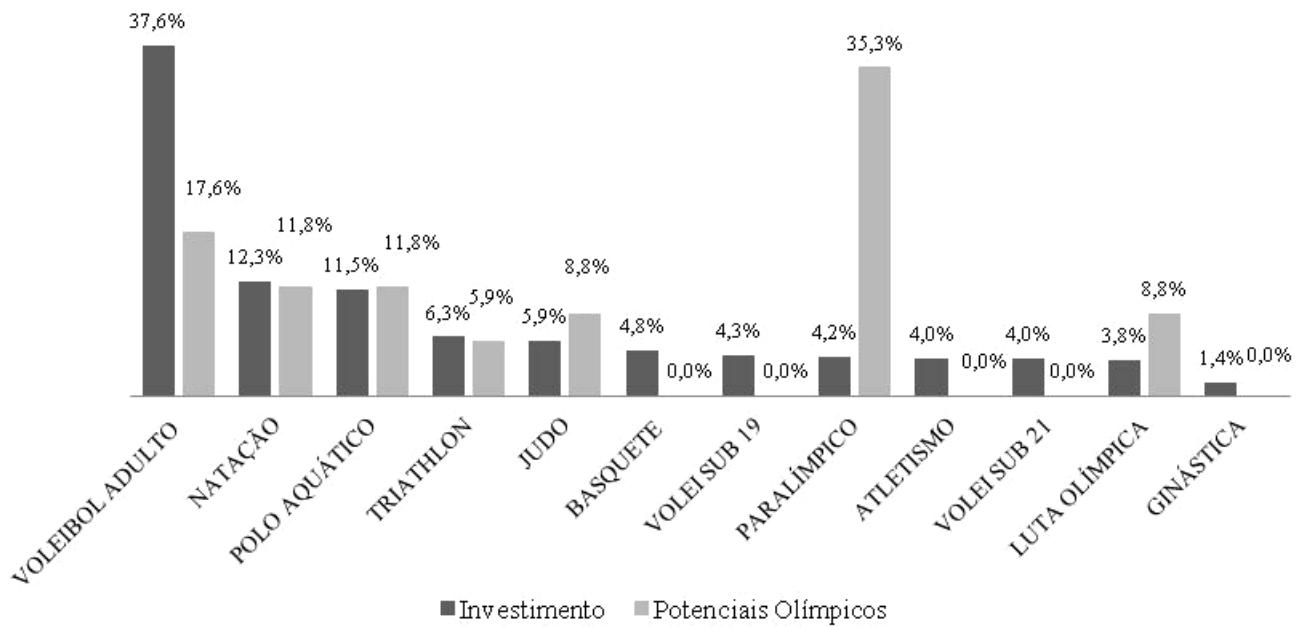


Figura 18 – Potenciais olímpicos x Investimento por modalidade.

Alem destes, a organização também monitora o número de atletas convocados para seleções estaduais e nacionais das diversas modalidades. Como o objetivo da organização é contribuir com o esporte nacional, utiliza-se como indicador de produtividade o número de convocações para as seleções.

Na análise do número de atletas convocados comparado ao investimento por modalidade, verifica-se que é necessário ter cuidado com relação à utilização deste indicador como evidência de produtividade, pois as modalidades diferem com relação às possibilidades de convocações (nº de vagas geradas) e categorias, como exemplo, categorias menores (atletas de base) são diferentes das categorias adultas. Pode-se também utilizar a análise diferenciada para modalidades olímpicas e paraolímpicas, já que apresentam necessidades e características específicas.

4.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROJETOS DE EAR

4.2.1 Estrutura dos projetos de EAR na unidade de análise

Com relação à estruturação dos projetos esportivos da unidade de análise, verificou-se que esta classifica os projetos esportivos em três linhas de ação:

- Formação Esportiva;
- Aperfeiçoamento;
- Rendimento Esportivo.

Existem subdivisões que são compostas por projetos complementares que contribuem para o desenvolvimento destas linhas. A formação esportiva na organização já está mais consolidada, com aproximadamente 100.000 alunos enquanto que na fase de aperfeiçoamento, próxima fase antes do EAR, possui apenas 1.500 alunos.

Nos projetos de EAR, a organização classifica os projetos de EAR estrategicamente e de acordo com o investimento realizado, segundo entrevistados, como:

- Modalidades Prioritárias (1º linha de projetos) - onde existe um gestor técnico específico para acompanhar o projeto destas modalidades. Esta linha de projetos é composta pelas modalidades: voleibol, polo aquático e natação. Os projetos destas modalidades são desenvolvidos pelos gestores, com apoio dos técnicos específicos de cada modalidade.
- Modalidades não prioritárias (2º linha de projetos) – os gestores destas modalidades são os coordenadores de esporte das unidades da organização onde estas modalidades são desenvolvidas. Estes coordenadores gerenciam todas as ações esportivas alem do EAR. As modalidades que compõem este grupo são: Luta Olímpica, Judô, Atletismo, *Triathlon*, Ginástica e Paradesporto (Golbol, Voleibol Sentado, Bocha, Futebol PC).

Identificou-se uma classificação dos projetos de EAR de acordo com aspectos administrativos e orçamentários das modalidades, confirmada pelos entrevistados como:

- Modalidades aquáticas;
- Modalidades individuais;
- Modalidades paraolímpicas;
- Modalidades coletivas.

Alem destas divisões, as modalidades são contempladas pelas divisões técnicas em:

- Equipes de base: equipe composta por atletas abaixo das categorias adultas e não profissionais²;
- Equipes adultas: composta por atletas adultos, ou seja, atletas pertencentes às categorias adultas das respectivas modalidades, profissionais ou não profissionais.

Esta divisão, “equipe de base” e “equipe adulta”, demonstradas na Figura 20 como B (base) e A (adulta), não é bem estabelecida e formalizada nas modalidades ficando esta divisão a critério dos próprios técnicos. O entrevistado 3 afirmou que estas formas de classificação do EAR (Figura 20) são modificadas de acordo com a necessidade. Relatou que “(...) em momentos as modalidades são classificadas de um jeito e em outros momentos de outro (...)”, “(...) estas divisões (classificações) são mutáveis, não temos nada definido e formalizado com relação à classificação dos projetos de EAR”.

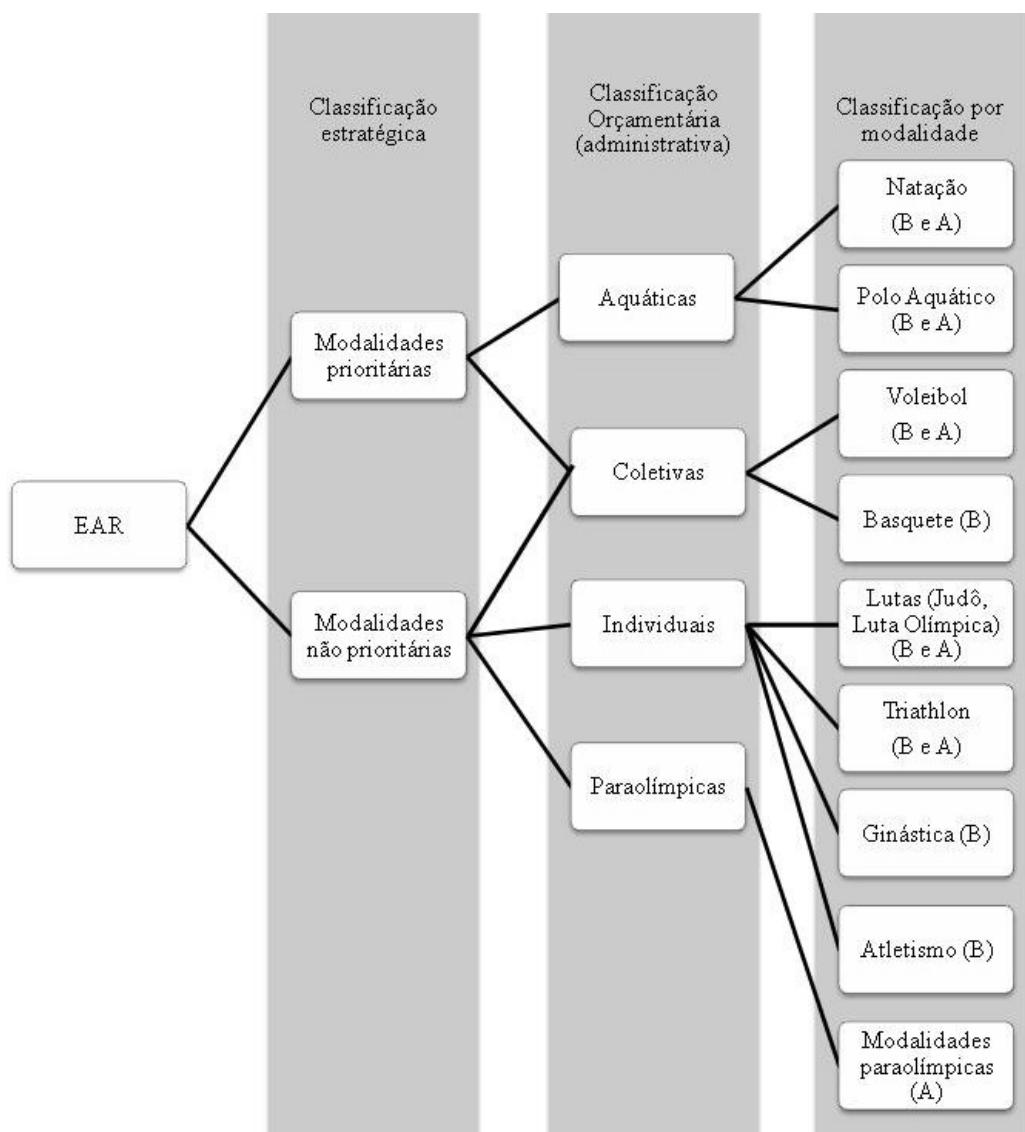


Figura 19 – Classificação do EAR (B=base e A=adulto)

² Atleta não profissional: não tem contrato de trabalho firmado com a organização.

O voleibol se enquadra na visão do entrevistado 1 como esporte de altíssimo rendimento, sendo diferente do grupo das modalidades de EAR enfatizando que as metas são mais definidas e com maior cobrança de resultados, sendo este um critério para o futuro da equipe na próxima temporada.

Segundo depoimento do entrevistado 1 e 2, as modalidades prioritárias foram definidas sem critérios formais. O entrevistado acredita que o voleibol foi uma modalidade que entrou para a carteira de projetos, pois possibilita um grande retorno de mídia gerando impacto na divulgação da marca da organização e no aumento de alunos praticantes da modalidade de voleibol nos programas de formação passando de 1.500 no início da equipe de voleibol em 2009 para 13.000 em 2014.

O polo aquático foi escolhido por ser uma modalidade que necessita de fomento para aumentar sua expressão nacional, divulgação e apoio na organização da modalidade com relação à federação e confederação. Com relação à natação, existe um investimento grande na natação, com atletas contratados com títulos expressivos, e grandes possibilidades de bons resultados esportivos. O entrevistado 1 e 2 demonstraram não ter certeza destas definições, afirmando que não existe uma formalização destas escolhas e os critérios para estas definições não foram claros e informados à equipe.

4.2.2 Gerenciamento da carteira de projetos de EAR

De acordo com a análise documental e a observação participante, verificou-se que atualmente na organização, os projetos de EAR estão sob supervisão da gerência de formação e rendimento esportivo (GFRE) porem o controle financeiro destes projetos é realizado pela gerência de operações esportivas (GOES) que responde diretamente ao diretor da DEQV (Figura 20). A GFRE é a responsável por todo o processo de análise e seleção dos projetos de EAR porem não tem efetiva participação no monitoramento financeiro dos projetos que fica centralizado na GOES.

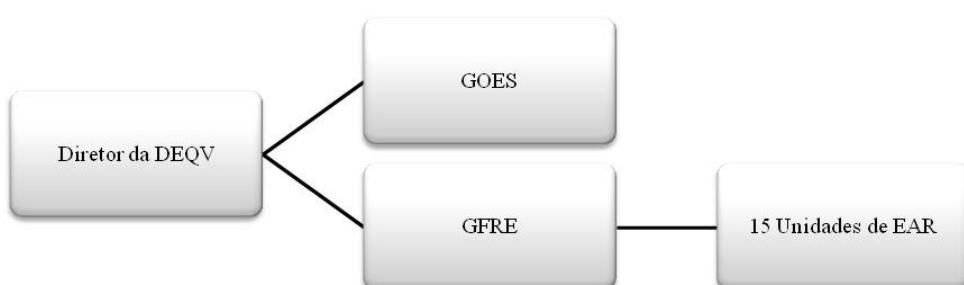


Figura 20 – Estrutura hierárquica que se submete os projetos de EAR.

Não se identificou um procedimento formal de gerenciamento dos projetos de EAR que contemplam a carteira da organização, pois após a aprovação, os projetos se iniciam nas unidades de desenvolvimento das modalidades, ficando seu gerenciamento a cargo do gerente de projetos, responsável pela elaboração da proposta. Segundo entrevistado 5, não existe uma área dentro da divisão estudada, responsável pelo gerenciamento da carteira de projetos de EAR.

Identificou-se que semestralmente os gerentes de projetos enviam à DEQV uma planilha de monitoramento de indicadores com o objetivo de fomentar a GFRE sobre o desenvolvimento do projeto. Os indicadores que compõem esta planilha são:

- Número de atletas masculinos e femininos;
- Número de atletas bolsistas, voluntários e com contrato de trabalho³;
- Taxa de evasão – quantidade de atletas que deixam as equipes;
- Quantidade de conquistas por colocação nos campeonatos estaduais e nacionais;
- Quantidade de convocações de atletas e técnicos para seleções estaduais e nacionais;
- Número de oficinas esportivas⁴ realizadas e total de participantes;
- Quantidade de atletas oriundos dos programas de formação esportiva da organização.

Verificou-se que os indicadores coletados semestralmente são contabilizados e utilizados como resultado dos projetos de EAR porem para o entrevistado 4, estes indicadores não são eficientes para o acompanhamento do desenvolvimento dos projetos de EAR a curto, médio e longo prazo. Estes indicadores deveriam impactar nas tomadas de decisão dos projetos, porem atualmente no processo de decisão, estes indicadores não são levados em consideração.

Os objetivos do EAR foram definidos no início do projeto e a organização não realizou alterações. De acordo com o entrevistado 3, esses objetivos estão defasados e são subjetivos reconhecendo que é necessário uma análise e definições de metas específicas e verificáveis nos projetos de EAR. Atualmente as metas definidas não são quantificáveis, justificando que no inicio, o EAR era um novo ramo da organização que não tinha a experiência para definir bons indicadores.

³ Bolsistas (atletas não profissionais que recebem subsídios financeiros), voluntários (atletas não profissionais que não recebem ajuda financeira) e contrato de trabalho (atletas profissionais com registro em carteira de trabalho).

⁴ Oficinas esportivas: ações práticas desenvolvidas com os alunos da instituição com o objetivo de fomentar a prática esportiva.

No processo de análise dos indicadores citados anteriormente, identificou-se que seria necessário um maior esclarecimento dos indicadores coletados. Com base no relato dos entrevistados, observação participante e análise documental, a Tabela 7 demonstra alguns pontos elencados.

Tabela 7 - Análise dos indicadores dos projetos de EAR.

INDICADORES – EAR	ANÁLISE DOS INDICADORES
Número de atletas masculinos de femininos;	Não foi possível identificar quantos atletas compõem as equipes de base de algumas modalidades e quais compõem as equipes adultas.
Número de atletas bolsistas, voluntários e com contrato de trabalho;	Diferenciar a faixa etária dos atletas bolsistas e voluntários para adequação legal ⁵ quando os atletas atingirem 21 anos.
Taxa de evasão (quantidade de atletas que deixam as equipes);	Não foi possível identificar quais os motivos da evasão dos atletas. Não foi identificado um acompanhamento onomástico dos novos integrantes das equipes e das evasões.
Quantidade de conquistas por colocação nos campeonatos;	As conquistas não são divididas por tipos de competições não diferenciando conquistas de festivais, campeonatos estaduais, nacionais e internacionais.
Quantidade de convocações de atletas e técnicos para seleções estaduais e nacionais;	As convocações são monitoradas independentemente das características das modalidades. Não foi verificado o número previsto de convocações anuais em cada modalidade para que não se tenha um mesmo olhar para realidades diferentes.
Número de oficinas esportivas realizadas e total de participantes;	Não foi possível identificar os locais onde as oficinas foram realizadas e qual tipo de público participante.
Quantidade de atletas oriundos dos programas de formação esportiva da organização.	Os números apontados não demonstram de qual programa os atletas são oriundos e com qual idade foi iniciado o processo de formação esportiva na instituição.

Fonte: elaborado pela autora.

⁵ De acordo com Lei nº 9.615/98 atletas acima de 20 anos completos devem passar a ser profissionais.

Com relação ao investimento, os entrevistados 1 e 2, desconhecem a parcela do orçamento que compõe os projetos de EAR com relação ao orçamento da divisão, mas demonstram conhecimento de que é um grande investimento.

Para o desenvolvimento de novos projetos, são levadas em consideração particularidades das unidades que vão receber a modalidades como instalações, recursos humanos, logística e histórico da região onde esta unidade está inserida. Algumas decisões de desenvolvimento das 15 modalidades de EAR foram realizadas pela tomada de decisão da alta direção, e outras foram desenvolvidas por necessidades apresentadas pelas unidades de acordo com a evolução e resultados que apresentam na modalidade ainda desenvolvida nas categorias de formação esportiva. O entrevistado 1 afirma que há o início de um estudo estratégico para o desenvolvimento das modalidades de EAR mas ainda incipiente, sem indicadores estratégicos.

Com base nas variáveis elencadas na tabela 5, busca-se responder a questão de pesquisa e atender aos objetivos citados na seção 1. Os dados foram analisados com base nestas variáveis e os resultados serão descritos nos itens a seguir.

Planejamento estratégico (V₁)

Com relação ao planejamento estratégico da organização e de EAR, são claros, para os entrevistados, alguns objetivos definidos para os projetos de esporte e para algumas modalidades de EAR, mas para outras ainda há incertezas. Em algumas modalidades, os projetos estão sendo apenas de manutenção das ações já definidas em anos anteriores e não há uma comparação entre planejado e realizado com relação aos resultados, a cobrança de metas não é realizada de forma efetiva. Para os entrevistados 1 e 2 não existe planejamento estratégico claro e formalizado e verificou-se a falta de conhecimento da equipe sobre o planejamento estratégico da organização e do EAR.

Segundo o entrevistado 4, os projetos de EAR seguem o planejamento estratégico definido pela organização. Não existe um planejamento estratégico de EAR formalizado, as ações se enquadram dentro dos objetivos estratégicos da organização, apesar dos entrevistados afirmarem que existe uma preocupação de desenvolvimento a longo prazo com base nos projetos apresentados por modalidade anualmente. O entrevistado 4 relatou “(...) não temos uma metodologia específica, ou metas bem definidas com foco estratégico. Os projetos e as modalidades selecionadas foram definidas com base em alguns critérios sem objetivos estratégicos, diferente, por exemplo, do projeto chinês que colocou como meta estratégica um

certo número de medalhas olímpicas e desenvolveu projetos durante 8 anos em busca deste resultado”.

Os entrevistados afirmam que existem objetivos estratégicos para o EAR de acordo com o planejamento estratégico da organização porem não se verificou a formalização deste planejamento estratégico de EAR e sua disseminação aos envolvidos no processo. O entrevistado 3 afirmou que um dos objetivos estratégicos do EAR é aproximar as ações das equipes de competição com o aspecto educacional, ou seja, envolvendo crianças nas escolas e nos programas de formação esportiva, motivando a prática, justificando sua perenidade.

Embora se saiba que este é um objetivo estratégico, não foi possível identificar a formalização desta ação e não foram evidenciados indicadores de monitoramento para este objetivo. Para que o processo de seleção de projetos seja eficiente, de acordo com Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2001) e Archer & Ghasemzadeh (1999), é necessário definir o planejamento estratégico. Com a análise documental, relato dos entrevistados e observação participante sabe-se que as ações do EAR seguem o planejamento estratégico da organização porem não existe um planejamento definido para EAR, e objetivos estratégicos do EAR não são validados formalmente pela alta gestão.

Com relação à validação da variável 1, Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2001) e Archer & Ghasemzadeh (1999) afirmam que o planejamento estratégico deve ser bem definido e conhecido por todos os envolvidos para que se tenha um processo de decisão de projetos com qualidade e com isso o alinhamento estratégico dos projetos. Com base neste conceito, a unidade de análise atende parcialmente a este item, pois utiliza o planejamento estratégico para as ações do EAR porem não existe a formalização dos objetivos estratégicos destas ações para que seja possível a disseminação a todos os envolvidos. Com isso a variável é parcialmente validada e a seleção de projetos de EAR pode ser comprometida, correndo o risco dos projetos não refletirem as estratégias da organização.

Estruturação do processo de seleção (V₂) e análise dos projetos (V₃)

De acordo com relato dos entrevistados, o fluxo de aprovação dos projetos de EAR é de aproximadamente dois meses a dois meses e meio. Os projetos de EAR são apresentados e os tomadores de decisão avaliam sua viabilidade e decidem sobre a manutenção ou não e sobre o incremento ou redução de orçamento para as ações propostas.

O processo de seleção de projetos de EAR na unidade de análise sofre influências de aspectos políticos, que muitas vezes impactam no processo de seleção e aprovação. O

entrevistado 3 afirmou que a organização passa por mudanças constantes com relação aos projetos de EAR, “(...) para os projetos deste ano, não tínhamos base sólida para elaboração dos projetos, não tínhamos como parametrizar limites, e esses parâmetros foram sendo construídos ao longo do ciclo de aprovação dos projetos, gerando uma demanda de trabalho muito maior”.

Verificou-se por meio dos documentos analisados e pelas entrevistas realizadas que o fluxo de aprovação dos projetos de EAR é muito extenso (Figura 22) devido a falta de parametrização dos gestores que desenvolvem o projeto.



Figura 21 – Linha do tempo de desenvolvimento dos projetos de EAR.

A falta de indicadores consistentes não possibilita à alta gestão, a definição de critérios eficiente e que representem os aspectos estratégicos, dificultando a definição dos critérios de aprovação dos projetos. Verificou-se que nesta fase existe um retrabalho de adequar o projetos diversas vezes aos objetivos da alta direção. O entrevistado 3 afirma que “o ciclo de aprovação não deveria ser tão longo, pois este tempo poderia ser direcionado para outras ações” e “(...) as pontas ficam soltas neste processo fazendo com que o ciclo de aprovação torne-se um ciclo de negociação constante”.

O entrevistado 4 afirma que os projetos de EAR seguem um processo de aprovação a parte, diferente dos outros projetos esportivos da organização pois apresentam necessidades diferentes com relação ao tempo, tipos de recursos, etc...

É desconhecida a construção da carteira de projetos EAR por meio de estudos ou indicadores de mercado e concorrência, ou seja, não se verificou uma análise estratégica dos projetos com seu potencial de mercado.

Os gerentes dos projetos (responsáveis pelos projetos das modalidades) têm autonomia para desenvolver o projeto por meio de um documento chamado “Plano de Negócio”. Após o

desenvolvimento da proposta o responsável pela elaboração apresenta o projeto da modalidade para o gerente executivo de esportes, especialistas da modalidade e supervisor do EAR (GFRE) justificando seu planejamento e as ações necessárias. Nesta apresentação já é realizado um filtro da proposta do projeto e neste momento o gerente do projeto, responsável pela elaboração, já recebe orientações de adequação do projeto.

Segundo os entrevistados, para a aprovação dos projetos de EAR, são levados em consideração os resultados no ano, porem como a monitoramento de resultados não é formalizado e bem definido, a continuidade da modalidade e seu desenvolvimento fica a critério da análise dos gestores das modalidades que solicitam aprovação de um novo projeto sem justificativas técnicas e administrativas dos projetos realizados. A análise destes projetos é realizada com base nas metas propostas, porem não se identificou que os resultados obtidos no ultimo ano e os indicadores enviados periodicamente citados na Tabela 7, sejam utilizados como parâmetros na análise da viabilidade das propostas. A primeira análise dos projetos é realizada de acordo com determinações da alta direção (critérios) porem não se verificam padrões e definições nestas determinações, sendo variáveis e não formais.

Conforme verificado nas entrevistas e observação participante, o processo de seleção dos projetos de EAR na unidade de análise segue a seguinte estruturação:



Figura 22 – Processo de seleção de projetos de EAR atual da unidade de análise

Para a melhoria do processo de seleção, segundo o entrevistado 4, é necessário enviar diretrizes para os gestores na fase de desenvolvimento dos projetos.

O processo demonstrado na Figura 23 tem uma duração média de quatro meses sendo dois meses de desenvolvimento e dois meses e meio para aprovação. Verificou-se que neste

processo existem dois filtros antes da tomada de decisão final, e o projeto passa por alterações quando passa pelo 1º filtro e pelo 2º filtro. Com base nos modelos apresentados nesta pesquisa e no referencial teórico, podem-se analisar algumas diferenças no processo de seleção.

Archer & Ghasemzadeh (1999) sugerem um modelo de seleção de portfólio, já apresentado anteriormente, composto pelas seguintes etapas:

a) **Propostas de projetos:** é um pré-processo e deve fornecer propostas formais com informações mínimas para a próxima fase. Com relação a este item, o processo identificado na unidade de análise não possui um documento descriptivo de apresentação do projeto da modalidade mas apenas um documento chamado “plano de negócio” que representa todas as necessidades daquela modalidade para o ano seguinte. Neste documento não foram identificados o apontamento de metas e objetivos estratégicos para o próximo ano.

A apresentação de uma proposta formal com informações iniciais do projeto de 2015 poderia auxiliar no processo de seleção, pois neste momento, alguns pontos divergentes já seriam ajustados, ates da elaboração final do projeto.

b) **Pré-avaliação:** nesta fase, assegura-se que só passem projetos viáveis e alinhados estrategicamente (Mata, 2008), ou seja, qualquer projeto que está sendo considerado para o portfólio e se encaixa no foco estratégico da carteira (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Nesta fase, identificam-se projetos indispensáveis à organização e os autores afirmam que projetos obrigatórios são identificados neste ponto, uma vez que irá ser incluído na parte restante do processo de seleção carteira.

Observa-se com base nas definições dos autores, que nesta fase são identificadas as necessidades e ações estratégicas para a composição da carteira. Na análise do processo da unidade de análise, não foi possível identificar esta etapa.

Para a otimização do tempo de aprovação dos projetos, sugere-se um processo de pré-avaliação dos projetos com base no documento enviado na etapa anterior “proposta do projeto”. Neste momento muitos pontos serão observados e apontados aos gerentes de projetos para manutenção ou retirada destas ações.

c) **Análise individual de cada projeto:** conjunto comum de parâmetros que deve ser utilizado para análise de cada projeto possibilitando a mesma base de comparação. Nesta fase, um conjunto comum de parâmetros necessários para a próxima fase é calculada separadamente para cada projeto, com base nas estimativas disponíveis a partir de estudos de viabilidade e / ou a partir de um banco de dados de projetos anteriormente concluídos (Archer

& Ghasemzadeh, 1999). A saída deste estágio é um conjunto comum de estimativas de parâmetros para cada projeto.

Verificou-se que no processo apresentado pela unidade de análise, a análise individual dos projetos é realizada no momento da apresentação dos projetos à GFRE. Nesta fase identificou-se uma semelhança na etapa descrita pelos autores, pois os parâmetros para cada modalidade são ajustados nesta fase, permitindo a adequação do projeto antes de prosseguir com a aprovação.

d) **Avaliação de projetos com base nas sinergias (filtro):** utilizam-se as informações calculadas após a análise individual de projetos eliminando-se projetos que não estejam alinhados com o objetivo estratégico. Identificam-se no processo de seleção da unidade de análise dois momentos chamados “filtros” que analisam as propostas dos projetos com base nas diretrizes enviadas no início do processo e informações passadas no momento da apresentação dos projetos à GFRE, antes da tomada de decisão. Nesse momento devem-se realizar as ultimas adequações no projeto antes de apresentação aos tomadores de decisão.

e) **Seleção ótima de portfólio:** nesta fase a interação dos projetos é analisada, incluindo interdependência, competição por recursos e tempo de cada projeto seguindo parâmetros atribuídos na fase anterior (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Os autores sugerem duas etapas para a seleção de projetos, a primeira é que cada projeto deve ser determinado pelo custo x benefícios totais e na segunda etapa, todas as interações dos projetos, limites de recursos e outras restrições devem ser incluídas em uma otimização do portfólio baseado na viabilidade de cada projeto apresentado.

Verificou-se que, na unidade de análise, a tomada de decisão dos projetos é realizada com base no orçamento total apresentado por projeto e quantidade de recursos humanos solicitados, no caso do EAR, quantidade de atletas contratados e membros da comissão técnica. A análise dos recursos é realizada quando é gerado um totalizados final dos projetos, porem não se identificou uma interação dos projetos, apenas uma soma total de recursos das propostas apresentadas para a tomada de decisão. Não foi possível identificar qualquer análise com relação ao custo x benefícios dos projetos. Esta análise é empírica e não utiliza indicadores para este processo de tomada de decisão.

f) **Ajuste final do portfólio:** nesta fase é necessário um ajuste dos gestores para que haja o equilíbrio entre os projetos (Mata, 2008). Para (Archer & Ghasemzadeh, 1999), nesta fase, a organização terá um portfólio que atende aos objetivos da organização com abastecimento de informações importantes para a análise final. Verificou-se na unidade de análise que o ajuste de portfólio é realizado após a contrapartida dos gestores das modalidades com relação à

tomada de decisão. Após a tomada de decisão dos projetos, existe um momento, não formal, de solicitação de reavaliação das propostas pela alta direção justificando a importância do projeto. Caso haja o aceite da alta direção, o projeto é adequado e o portfólio final é ajustado.

Estas mudanças acontecem devido à falha no abastecimento dos tomadores de decisão com informações relevantes dos projetos, permitindo uma tomada de decisão subjetiva passível a contrapropostas e justificativas posteriores.

Diante do exposto sugere-se uma adequação no processo de seleção na unidade de análise conforme Figura 24, quando comparado o processo atual utilizado, com o modelo de Archer & Ghasemzadeh (1999).

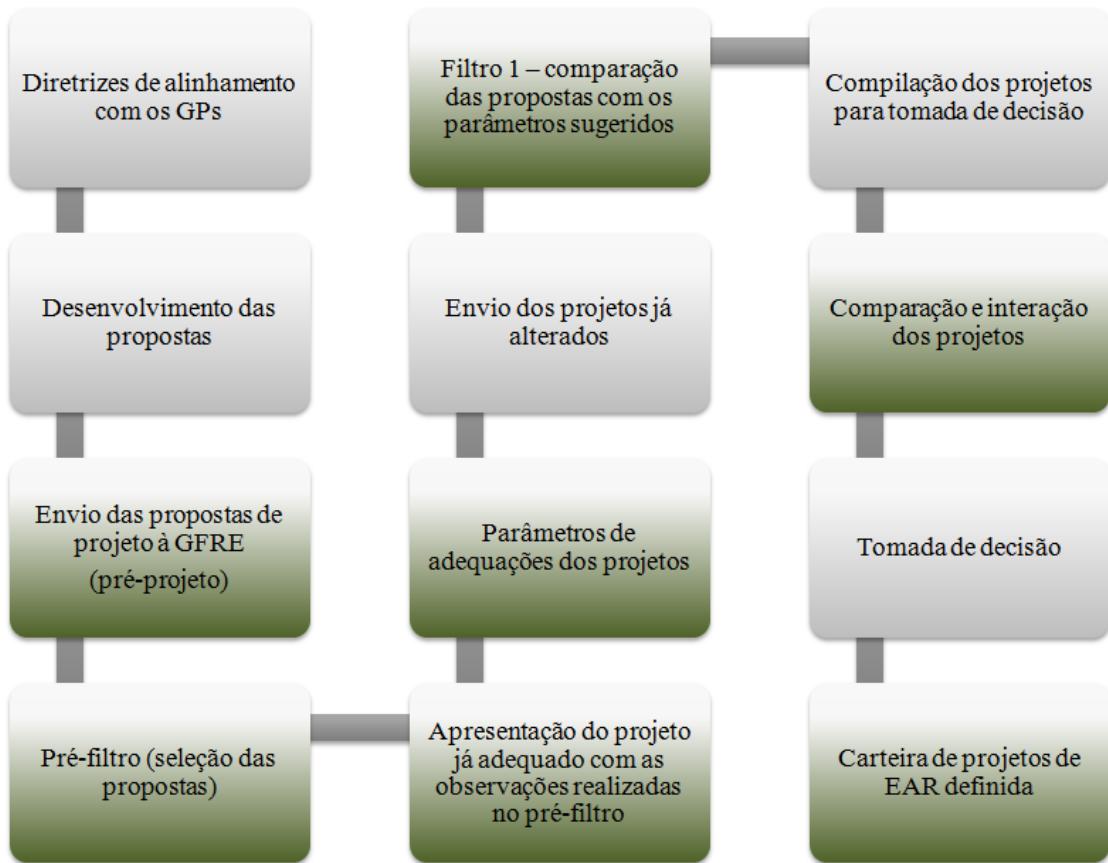


Figura 23 – Proposta de adequação no processo de seleção da unidade de análise com base no modelo de Archer & Ghasemzadeh (1999) – elaborado pela autora.

Diante da necessidade de determinar etapas no processo de seleção, verificou-se, com base no referencial teórico, que alem de projetos novos, os projetos em curso também devem passar pelo processo de seleção com o objetivo de analisar o andamento dos mesmos que passam pelas etapas/estágios e tomado decisões no processo de seleção. O entrevistado 4 relata que “(...) a análise de projetos em curso não acontece porque não temos a definição de utilização correta de indicadores.”

Para o entrevistado 2 e 3, a análise de projetos em curso não é praticada na unidade de análise porque, apesar de existir a possibilidade, são coibidos por alguns processos. As contratações de atletas e comissão técnica do EAR são realizadas e renovadas de acordo com a aprovação dos projetos das modalidades. Isso é um fator que inviabiliza a análise continua dos projetos com tomada de decisão (*go/kill*) de continuar ou abortar o projeto, pois caso a decisão seja de finalizar o projeto, essa ação irá gerar um impacto social considerável no meio esportivo rescindindo contratos com os atletas gerando impacto negativo da organização.

Alem destes fatores, os contratos dos atletas se rescindidos geram multas contratuais onerando a organização. No momento em que o projeto de EAR é aprovado, as contratações dos atletas e os pagamentos das taxas federativas do ano acontecem e verificou-se que caso haja uma análise intermediária e decisão de parar o projeto, os impactos financeiros e sociais que serão gerados são inviáveis para a organização. As taxas pagas aos órgãos competentes, federações e confederações não serão reembolsadas e os atletas inscritos pela organização nestes órgãos competentes, caso haja a finalização do projeto, serão desfiliados porem em algumas modalidades não conseguirão novas equipes para competir durante o ano devido ao prazo de transferências que as federações estipulam.

Atualmente na unidade de analise os projetos são aprovados por um período de 12 meses, e a análise dos projetos é realizada apenas no processo de seleção para a elaboração da carteira de projetos. Não existe uma análise intermediária, mesmo sem tomada de decisão de abortar o projeto. No meio do projeto é muito difícil que a tomada de decisão de continuar ou parar o projeto aconteça, portanto os EAR só passam por esta aprovação no final do ciclo com a possibilidade ou não de renovação do projeto.

O entrevistado 1 afirmou que os projetos de EAR da unidade de analise em questão sofrem influências dos processos de aquisições, como atraso e alteração dos itens de compra devido a forma do sistema de compras adotado pela entidade. Esse fator gera atrasos dos projetos, mas não gera o cancelamento das ações, apenas a mudança das datas de entrega.

Na análise das variáveis 2 e 3, verificou-se que o processo de seleção da unidade de análise é estruturado em fases/estágios e os pontos de decisão são entendidos como os filtros durante o processo, validando a variável pois o processo de seleção é estruturado em etapas e pontos de decisões, embora estas estruturas das etapas e dos pontos de decisão não se equivalem às indicadas na literatura. Com relação à análise de projetos novos e em curso, com base na análise dos dados, observação participante e relato dos entrevistados, comprovou-se que existe o processo de análise dos projetos novos porem não se identificou um processo de análise dos projetos em curso devido a algumas particularidades apresentadas nos projetos de

EAR. Embora a análise dos projetos em curso não aconteça na unidade de análise, entende-se que é necessário determinar e implementar uma fase de análise de projetos em curso não com uma característica de tomada de decisão de continuar ou parar (*go/kill*) como sugerido por Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2001), mas com aspectos de monitoramento do processo de desenvolvimento dos projetos e com a tomada de decisão de realocação de recursos e adequações às ações propostas, em busca de um resultado eficiente no final do processo, portanto, esta variável foi parcialmente validada.

Estrutura dos pontos de decisão: entregas, critérios e saídas (V4)

Os autores afirmam que é necessária a definição de entregas, critérios e saídas nos pontos de decisão (*gates*), possibilitando que a carteira seja gerada dentro de restrições de recursos disponíveis em intervalos regulares. O processo de avaliação dos projetos em curso também utilizam pontos de decisão para acompanhar o desenvolvimento do projeto, porém como já mencionado anteriormente em projetos de EAR sugere-se que esta análise seja de acompanhamento e alinhamento e não de parada ou descontinuidade do projeto.

Os gestores e responsáveis pela elaboração dos projetos das modalidades fazem a proposta, sem conhecer claramente os critérios de seleção dos projetos e o que devem realmente entregar como resultados das etapas de desenvolvimento. De acordo com o entrevistado 5, responsável pela tomada de decisão dos projetos, os principais critérios para a análise dos projeto de EAR são:

- Custo – se a proposta apresentada está dentro do orçamento previsto;
- Impacto social que o projeto irá gerar no cenário nacional – meta de 100% de conhecimento das equipes da organização pelas pessoas envolvidas na modalidade: análise se o projeto prevê ações que viabilizem atingir esta meta;
- Visibilidade das modalidades no público externo, público geral envolvido com o esporte – as pessoas devem conhecer as equipes da organização: análise das ações que promoverão atingir esta meta.
- Atendimento à necessidade de formação do plano sustentável do EAR: fomento à detecção de talento e outras ações que fortaleçam o processo de chegada de atletas nas equipes do EAR.

O entrevistado 5 também relata que “(...) as instalações não chegam a ser o principal critério de decisão do desenvolvimento das modalidades porque existem países que não têm

instalações adequadas e mesmo assim formam atletas de EAR, mas temos as instalações disponíveis e não podemos ter ociosidade nestes locais, portanto ações que otimizem estes espaços são bem vistas.” Para o entrevistado 4, o principal critério de seleção dos projetos são os critérios orçamentários (custo do projetos). O entrevistado 3 afirma que “(...) os critérios utilizados na aprovação dos projetos, a princípio foi orçamentário alinhado com as perspectivas de resultados”. Afirma também que o filtro técnico (análise de resultados) já se iniciava nos primeiros filtros porem com relação aos custos apenas era definido no momento da tomada de decisão pela na alta gestão .

O entrevistado 3 sugere que o fomento às equipes de base e as ações educativas devem ser critérios utilizados para a aprovação dos projetos. Afirmou que resultados é um dos critérios e se analisarmos os projetos nas categorias de base, o resultado tem um peso diferente do que os resultados das equipes adultas. A perda de atletas nas fases de base é grande e o processo de desenvolvimento destes atletas deve ser analisado para que se obtenha resultados nas categorias adultas. Verificou-se que existe uma necessidade de determinação de critérios de aprovação dos projetos de EAR diferenciados com relação às categorias de base e categorias adultas. Atualmente o processo de seleção utilizado pela unidade de análise é realizado por modalidade e não diferenciando categorias de base e categorias adultas, dificultando a determinação de critérios específicos para esta divisão técnica. Os critérios, quando estabelecidos, são utilizados como base de alinhamento do desenvolvimento dos projetos em curso.

Com relação à entrega e saída dos pontos de decisão, verificou-se que na fase de aprovação de novos projetos, as entregas são as propostas realizadas com base nas diretrizes e critérios informados aos gerentes de projetos e as saídas dos pontos de decisão são os parâmetros para as adequações dos projetos, determinados com base nos critérios de aprovação. Em projetos em curso, os pontos de decisão sugeridos por Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2001), podem ser estruturados com base nos objetivos estratégicos do EAR e critérios para a tomada de decisão, buscando manter o alinhamento estratégico do projeto.

Segundos os autores, as entregas são resultados finais de cada etapa, ou seja, o que o líder do projeto e equipe trazem para o ponto de decisão (por exemplo, os resultados de um conjunto de atividades concluídas). Estes resultados são visíveis e são decididos na saída do ponto anterior. Com relação às saídas, no caso dos projetos de EAR, sugere-se não parar o projeto devido aos impactos já citados anteriormente, portanto a decisão mais provável é de continuar o projeto porem com um plano de ação aprovado para a próxima fase (de acordo com a linha do tempo e os recursos comprometidos), e uma lista de entregas e data para o

próximo estágio. A definição destes requisitos para os pontos de decisão (entregas, critérios e saídas) auxiliarão no processo de desenvolvimento dos projetos e na informação aos tomadores de decisão o *status* dos projetos em desenvolvimento.

A unidade de análise possui critérios, entregas e saídas nos pontos de decisão de novos projetos, mas não possui esta estrutura para a análise de projetos em curso, portanto esta variável é parcialmente validada. De acordo com por Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2001), a utilização dos pontos de decisão dos projetos em curso fará com que o processo de seleção seja mais eficiente, tanto a seleção durante o processo (seleção de projetos que não finalizarão mas passarão por reajustes de recursos, como financeiros, humanos, materiais) como na aprovação de novos projetos no próximo ciclo de aprovação. Este histórico de monitoramento dos projetos irá gerar relatórios com dados relevantes sobre o desempenho dos projetos aprovados que devem ser utilizados para a nova tomada de decisão. O entrevistado 5, principal tomador de decisão, afirma que “(...) hoje não tenho acesso tão simples à informação, precisa melhorar o fluxo de informações para que seja possível monitorar a modalidade do início ao fim” .

Entende-se que a periodicidade destes pontos de decisão dos projetos de EAR pode ser definida pela alta gestão e deve levar em consideração as características dos projetos e seus cronogramas de ações previstas.

Análise de valores de projetos de EAR – *Ranking* de projetos (V5)

A variável 5 prevê a geração de um lista (*ranking*) de projetos aprovados nos pontos de decisão em busca da maximização dos valores dos projetos, com isso os projetos são classificados de forma ordenada de acordo com o índice de produtividade, a fim de chegar ao portfólio preferido. Esta lista alimenta a revisão de portfólio que analisa os projetos em conjunto buscando o alcance dos objetivos estratégicos.

Na unidade de análise, verificou-se que os projetos que têm preferência para a entrada na carteira de projetos e que recebem maiores investimentos são denominados “projetos das modalidades prioritárias” (descritos no item 4.2.1) e verificou-se que esta definição não foi baseada em análise de indicadores formais ou *ranking* de projetos.

Nos pontos de decisão, no momento em que os projetos passam pela análise dos critérios e análise das entregas (resultados das etapas anteriores com relação a projetos em curso), é possível elaborar uma lista de projetos a cada ponto de decisão, onde são geradas uma possibilidade de análise e uma lista de classificação dos projetos. A cada critério ou etapa

cumprida poder-se-á atribuir uma pontuação que depois de totalizada e analisada gerará um ranking de projetos em cada ponto. O benefício obtido por meio dos métodos de classificação (*ranking*) de projetos, segundo Archer & Ghasemzadeh (1999) e Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, (2001), é medido em termos de contribuição individual de cada projeto para um ou mais objetivos de carteira. Esta avaliação inclui métodos e as medidas comuns podem ser calculadas separadamente para cada projeto, permitindo uma comparação equitativa dos projetos durante o processo de seleção.

Os projetos de EAR na unidade de análise não passam por pontos de decisão no processo de desenvolvimento, como já citado na análise das variáveis anteriores, mas apenas no momento de aprovação dos novos projetos. Não foi possível identificar uma classificação de projetos com base em critérios de pontuação das propostas apresentadas. Com esse cenário, a unidade de análise consegue selecionar os projetos para a carteira, mas corre o risco de direcionar investimento e recursos a projetos com menor possibilidade de atingir as metas propostas que outros. Diante disto, esta variável foi refutada.

Tomada de decisão (V6)

A seleção de um portfólio é uma decisão estratégica, e as informações relevantes devem ser apresentadas de forma simples e eficiente permitindo que os tomadores de decisão avaliem a carteira sem estar sobrecarregados com informações desnecessárias. O entrevistado 5, responsável pela tomada de decisão da unidade de análise, afirma que não recebe informações relevantes para basear suas decisões, relata que “(...) essa falta de informação impacta na minha decisão de continuar ou não a modalidade e de aumentar o investimento ou não”. Citou um exemplo de tomada de decisão que foi realizada por não ter informações relevantes sobre o projeto: “(...) na modalidade que tínhamos de futsal, ninguém conseguiu me convencer com dados relevantes sobre a importância da continuidade daquela modalidade, por isso tomei a decisão de cancelar o projeto”. Este relato demonstra a importância do tomador de decisão ser abastecido com informações relevantes para que o processo de seleção seja realizado com qualidade e eficiência.

Conforme relatado pelo entrevistado 4, o tomador de decisão não recebe informações relevantes e eficientes para o correto processo de seleção do portfólio de EAR e afirma que a organização não tem mecanismos eficientes de gestão financeira para promover o levantamento de informações financeiras de forma fácil e rápida. O entrevistado acredita que esse fator inviabiliza a qualidade de algumas informações que devem ser apresentadas á alta

gestão sobre os projetos., apesar de afirmar que os projetos vêm sendo melhor acompanhados e o processo vem melhorando ao longo dos anos.

O entrevistado 1, 2 e 3 afirmam que não é realizada uma análise de mercado em busca de informações para novos projetos e essa informação corroborou com a análise documental. O entrevistado 3 afirmou que a unidade de análise não utiliza ferramentas para a coleta destes dados ou indicadores que comprovem necessidades de investimentos em modalidades para melhorar o desenvolvimento esportivo nacional afirmando que não existe um estudo específico para investimento nas modalidades.

O entrevistado 1 e 3 também afirmam que faltam informações para abastecimento da alta gestão, “(..) não temos dados sólidos para abastecer a alta gestão por problemas no monitoramento de indicadores mas também por falta de esclarecimento do real objetivo da organização com relação ao EAR”, relata o entrevistado 3. Um dos problemas identificados para a falta de informações para os tomadores de decisão é que, atualmente na unidade de análise, o monitoramento dos projetos de EAR permanece na unidade sob responsabilidade dos gestores de projetos. O fluxo de informações à alta gestão não oferece o envio de informações frequentes sobre o desenvolvimento dos projetos, apenas analisa solicita alguns resultados enviados por meio de monitoramento de indicadores (Tabela 7), porem estes indicadores não demonstram à alta direção, a realidade de cada modalidade no cenário nacional.

As informações levadas à alta direção para a tomada de decisão são:

- Comparação de custo do projeto de um ano para o outro;
- Número de atletas nas 3 divisões (bolsistas, CT e voluntários);
- Despesas com competições, novos equipamentos e materiais esportivos;

De acordo com os objetivos citados pelos gestores, não se verificou o abastecimento da alta gestão (tomadores de decisão) com dados decorrentes da comparação de resultados esportivos, evolução técnica da modalidade, ações educativas desenvolvidas, desenvolvimento dos potenciais olímpicos citados, número de convocações estaduais e nacionais, *ranking* da organização no cenário estadual e nacional como o monitoramento dos indicadores citados propõe.

Após análise dos dados, verificou-se que esta variável é parcialmente validada, pois os tomadores de decisão recebem informações sobre os projetos porem estas informações não são compostas por dados relevantes e necessários para a melhor tomada de decisão.

Desempenho esportivo (Modelo *Spliss*) (V7)

Como já citado anteriormente, o modelo *Spliss* (De Bosscher et al., 2009) é composto por nove pilares que contribuem para um bom desempenho esportivo da organização. O EAR visa o bom desempenho esportivo e resultados expressivos com relação à *performance* esportiva, portanto entende-se que para isso, os projetos de EAR podem ser adequados a um ou mais dos nove pilares do modelo *Spliss*. O objetivo do uso do modelo *Spliss* neste estudo é específico para que se use o modelo como uma orientação à composição da carteira de projetos, já que segundo Meira, Bastos & Bohme (2012), o objetivo dos autores foi elaborar um modelo que permitisse a criação de um “índice de desenvolvimento esportivo” de cada nação e de que este modelo possa servir de *benchmark* para outros países na área de formulação de políticas para o esporte de alto nível.

Apesar do modelo ser aplicado a estruturas governamentais, verificou-se sua aplicabilidade na unidade de análise como forma de demonstrar as “áreas” (pilares) que devem ser contempladas para um bom desempenho esportivo com relação aos projetos de EAR. Neste estudo não foram levados em consideração os fatores críticos de sucesso do modelo e não foi almejada a análise da organização estudada. Este modelo foi apresentado e utilizado com o intuito de referenciar seus nove pilares.

Com relação à investimento financeiro, na análise dos projetos do EAR, não foi evidenciado a proposta de ampliar a captação de recursos financeiros. Os entrevistados afirmaram a importância deste pilar e enfatizaram que as propostas de captação financeiras para complemento dos investimento internos realizados poderão compor os projetos do EAR, entendendo que esses recursos ajudarão a continuidade dos projetos. Segundo o entrevistado 4, com relação às diretrizes estratégicas o EAR a unidade de análise não tinha como foco a captação de recursos financeiros externos, porem de acordo com a expansão do projeto e elevação dos custos, a organização verificou a necessidade de elaborar projetos de captação de recursos externos (leis de incentivo e patrocínios).

No aspecto relacionado á política de esporte (pilar 2), foi evidenciada a política de esportes da organização, alinhada ao planejamento estratégico que define o foco de atuação, o cenário em que os serviços serão desenvolvidos e as ferramentas de gestão estabelecidas para os ações esportivas. Neste pilar a organização mostrou um reconhecimento da necessidade e importância de uma política de esporte bem estabelecida porem identificou-se que existem alguns pontos de melhoria e esclarecimentos para que esta política possa ser estabelecida.

O pilar 3 enfatiza o fomento à iniciação esportiva e com relação a este tópico o entrevistado 4 relata que “(...) existe uma lacuna no Brasil na definição de projetos de formação esportiva. Muitos se dizem de formação, mas são na verdade projetos sociais” Os projetos de formação esportiva devem levar à aprendizagem das modalidades.” Verificou-se que existe um programa de formação esportiva na unidade de análise bem estruturado que atualmente atende 100.000 crianças.

Apesar deste programa ser bem estruturado, com metodologia própria, os entrevistados 4 e 5, afirmaram que hoje existe uma necessidade urgente em projetos que contemplam a detecção de talentos (pilar 4). Os entrevistados 1, 2 e 3 afirmam que apesar do grande número de praticantes das diversas modalidades esportivas, percebe-se uma falha no processo de continuidade da prática esportiva até o EAR. Diante do exposto pelos entrevistados e análise documental, verificou-se a necessidade de elaboração de projetos que atendam a esta necessidade da organização.

Nos pilares 6, 7 e 8 que abordam instalações esportivas, capacitação de técnicos e participações em competições nacionais e internacionais, a unidade de análise demonstrou um bom desenvolvimento fomentando a participação de atletas em competições, oferecendo cursos técnicos e intercâmbios aos técnicos e inovando as instalações esportivas onde as equipes de EAR estão lotadas.

Na análise documental, observação participante e relato dos entrevistados foi observado que os pilares 5 e 9 não são estruturados embora seja uma vontade da alta gestão. Verificou-se que a alta gestão enfatiza a grande importância do pilar 9, pesquisas científicas, porém a análise documental não evidencia ações que promovam este item. Com relação ao suporte a atletas, verificou-se que em algumas equipes de EAR, os atletas recebem atendimento complementar como atendimento nutricional, psicológico e médico, porém a maioria dos atletas não recebem estes benefícios. Não foram evidenciadas ações que estejam relacionadas ao suporte aos atletas pós-carreira. Caso a organização entenda que estes pilares são essenciais para o bom desempenho esportivo, corroborando com De Bosscher et al. (2009), é necessária a elaboração de projetos que contemplam estas necessidades.

Após a análise da organização com base nos nome pilares, verificou-se o seguinte cenário:

- Pilares 1, 4, 5 e 9: necessidade de desenvolvimento;
- Pilares 2, 3, 6, 7 e 8: a unidade de análise demonstrou desenvolvimento com ações estruturadas.

O modelo *Spliss* pode ser utilizado como direcionamento dos critérios de análise dos projetos no processo de seleção, ou até mesmo auxiliar em um modelo de classificação e priorização de projetos para o melhor desempenho esportivos no EAR. Esta variável foi validada pois a organização atende a um ou mais pilares do modelo proposto.

4.3 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS E RESPOSTA À QUESTÃO DE PESQUISA

Na análise apresentada na seção 4.2, as dimensões citadas na tabela 5 foram abordadas considerando-se as evidências coletadas nas entrevistas, na análise de documentos, nos registros em arquivos e as observações realizadas na organização. Nesta seção apresenta-se a validação das variáveis (Tabela e considerações com base no referencial teórico e nas análises dos dados com o objetivo de responder à questão de pesquisa determinada na seção 1).

Identificaram-se pontos importantes no processo de seleção de projetos de EAR na unidade de análise e de acordo com o referencial teórico, foi possível validar ou não as variáveis sugeridas para o eficiente processo de seleção de EAR.

Tabela 8 – Tabela de validação das variáveis

VARIÁVEIS	DIMENSÕES PARA SELEÇÃO DE PROJETOS	ANÁLISE	VALIDAÇÃO DAS VARIÁVEIS
V1	Planejamento estratégico bem definido e conhecido por todos.	A unidade de análise utiliza o planejamento estratégico para as ações do EAR porém não existe a formalização dos objetivos estratégicos destas ações para que seja possível a disseminação a todos os envolvidos.	Parcialmente validada
V2	Processo de seleção estruturado em etapas (estágios) e pontos de decisão (<i>gates</i>).	o processo de seleção é estruturado em etapas e pontos de decisões, embora estas estruturas das etapas e dos pontos de decisão não se equivalem às indicadas na literatura.	Validada
V3	Projetos novos e em curso passam pela seleção.	Apenas projetos novos passam pela seleção	Parcialmente validada
V4	Definição de entregas, critérios e saída para os pontos de decisão (<i>gates</i>).	A unidade de análise possui a estruturação sugerida para novos projetos porém não se identificou para projetos em curso.	Parcialmente validada
V5	Gerar um ranking de projetos com base nos critérios estabelecidos nos pontos de decisão.	Não se identificou nenhum processo de pontuação, ranking ou lista para classificação de projetos	Refutada
V6	Fornecimento de informações relevantes aos tomadores de decisão.	Os tomadores de decisão recebem informações sobre os projetos porém estas informações não são compostas por dados relevantes e necessários para a melhor tomada de decisão.	Parcialmente validada
V7	Projetos contemplam um ou vários pilares do modelo <i>SPLISS</i> .	A organização atende a um ou mais pilares do modelo proposto.	Validada

Fonte: elaborada pela autora

Esta pesquisa possibilitou a identificação do processo de seleção de EAR utilizado pela unidade de análise e a identificação de pontos de melhoria neste processo com base nos referenciais teóricos. Sugere-se a seguir, alguns pontos importantes, identificados no referencial neste processo que podem ser levados em consideração na estruturação de um processo de seleção de projetos de EAR em organizações esportivas privadas.

Fatores que contribuem para um processo de seleção de projetos de EAR com qualidade

- a) Estruturação de uma classificação de projetos de EAR para esclarecimento e formalização dos projetos desenvolvidos na organização;
- b) Divisão dos projetos em categorias de base e categorias adultas, pois apresentam necessidades e objetivos diferentes;
- c) Determinação de um processo formal de gerenciamento da carteira de projetos de EAR, listando responsáveis e funções desempenhadas neste processo;
- d) Definição de objetivos estratégicos para o EAR com base no planejamento estratégico da organização estabelecendo metas e ações para atingir os objetivos definidos;
- e) Disseminar a todos os objetivos estratégicos do EAR e seu plano estratégico para que todos contribuam para este processo;
- f) Definição de indicadores de monitoramento dos projetos específicos e claros, que possibilitem o levantamento de informações relevantes sobre o andamento do projeto e análise de metas propostas e resultados atingidos;
- g) Definição de critérios de seleção de projeto pelos tomadores de decisão;
- h) Informação dos critérios de seleção definidos a todos os envolvidos dos projetos de EAR;
- i) Geração de um sistema de pontuação dos critérios de seleção nos pontos de decisão para a geração de uma lista estratégica de projetos (*ranking* de projetos);
- j) Análise de projetos novos e em curso (sugere-se não abortar projetos em desenvolvimento devido aos impactos sociais e financeiros gerados na organização);
- k) Estruturação de um processo de seleção em etapas de desenvolvimento e pontos de decisão;
- l) Suprimento da alta direção (tomadores de decisão) com informações claras e relevantes possibilitando uma tomada de decisão da carteira de projeto de EAR com qualidade;

m) Utilização os pilares do modelo *Spliss* como referência para desenvolvimento dos projetos de EAR em busca da melhoria do desempenho esportivo;

Sugestão de etapas para estruturação do processo

Processo de seleção de novos projetos:

1. Geração da ideia;
2. Alinhamento estratégico;
3. Apresentação do pré-projeto;
4. Ponto de decisão 1 (análise do pré-projeto como entrega, análise com base nos critérios definidos pela alta direção e sugestão de ajustes ou definição de ações para a próxima etapa);
5. Elaboração do projeto após análise do pré-projeto;
6. Apresentação do projeto com base nas observações realizadas no ponto de decisão 1 ;
7. Ponto de decisão 2 - Análise individual de cada projeto com base no plano de ação gerado na saída do ponto de decisão 1 (entrega), alinhamento do projeto com os critérios definidos, plano de ação para reajuste do projeto ou confirmação de aceite do projeto para a próxima fase);
8. Compilação dos projetos analisados que atenderam às entregas, critérios e saídas dos pontos de decisão;
9. Geração de uma lista de projetos com base na pontuação atingida nos critérios estabelecidos (*ranking* de projetos);
10. Apresentação à alta gestão;
11. Tomada de decisão;
12. Ajustes do portfólio quando necessário.
13. Se aprovado, início do processo de análise de projetos em curso.

Etapas do processo de seleção de projetos em curso:

1. Aprovação do projeto (definição de metas e entregas nos pontos de decisão);

2. Pontos de decisão – quantos a organização entender como necessários (análise das entregas definidas, monitoramento dos indicadores – metas x resultados, plano de ação para a próxima fase);
3. Geração de uma lista de projetos com base na pontuação atingidas nos critérios e resultados obtidos durante o desenvolvimento (*ranking* de projetos em curso);
4. Apresentação à alta gestão dos relatórios de acompanhamento dos projetos;
5. Finalização do projeto com análise das metas propostas e metas atingidas.

Diante dos resultados apresentados, foi possível responder à questão de pesquisa descrita na seção 1 deste estudo, sendo esta: como se constitui o processo de seleção de projetos de esporte de alto rendimento (EAR) em organizações esportivas privadas?

Verificou-se como é o processo de seleção de projetos em uma organização esportiva privada (caso do estudo) e a partir da análise do referencial teórico e do processo identificado na unidade de análise, foi possível sugerir itens importantes que devem ser levados em consideração na elaboração de processos de seleção de projetos de EAR em organizações esportivas privadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou a gestão de portfólio de projetos de esporte de alto rendimento (EAR) com foco no processo de seleção dos projetos em organizações esportivas privadas. A literatura de seleção de portfólios de projetos apresenta uma variedade de modelos compostos de atividades e elementos desenvolvidos em diversas áreas que podem ser adaptados a qualquer realidade, porem não foi identificado um modelo desenvolvido para projetos esportivos. Os projetos de EAR têm como objetivo principal a busca da *performance* esportiva (resultado esportivos) e muitas vezes envolve *sponsors* (patrocinadores) que investem nas modalidades em busca de retornos (financeiros, de mídia, etc...). A correta seleção de projetos para a carteira de projetos de EAR nas organizações deve ser realizada com qualidade, eficiência na busca de uma seleção ótima de projetos gerando maior valor à carteira da organização e com previsão de maior retorno dos recursos investidos e satisfação das partes interessadas.

Esta foi uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório utilizando um estudo de caso em uma unidade de análise selecionada. A unidade de análise em questão foi selecionada devido ao interesse demonstrado na pesquisa pela alta direção, disponibilidade da coleta de dados, pela estruturação dos programas esportivos e por sua capilarização estadual. Além disto, as equipes de EAR da organização detém resultados expressivos no cenário nacional e internacional e atende um número de atletas e modalidades satisfatório, apresentando uma carteira de projetos de EAR expressiva e com grandes investimentos.

Para a estruturação desta pesquisa, após a verificação da necessidade do estudo, gerou-se a seguinte questão de pesquisa: como se constitui o processo de seleção de projetos de esporte de alto rendimento (EAR) em organizações esportivas privadas? Embora as organizações esportivas apresentem diferenças, as organizações esportivas privadas não recebem subsídio governamental, na maioria das vezes, e os projetos de EAR podem estar associados à captação de recurso privados associados diretamente com os resultados esportivos que apresentam. Diante disto, um correto processo de seleção de projetos faz com que a organização selecione os que mais atendem às suas necessidades, direcionando recursos a projetos com maior alinhamento estratégico, com maior valor agregado e maiores possibilidades de resultados.

Os modelos selecionados para compor este estudo foram os modelos de seleção de portfólio de Archer & Ghasemzadeh (1999) e *stage-gate* de Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2001) com o objetivo de analisar na literatura as práticas sugeridas para seleção de portfólio de projetos, e o modelo *Spliss* (De Bosscher et al., 2009) que aborda pilares que contribuem

para o desempenho esportivo, com o objetivo de verificar na unidade de análise o quanto os projetos de EAR estão alinhados com os pilares que compõem o modelo.

Não foram identificados modelos específicos para seleção de projetos esportivos e a literatura nesta área ainda é incipiente. Analisou-se o processo de seleção de projetos de EAR na unidade de análise com base em variáveis determinadas de acordo com o referencial teórico utilizado e ao final do estudo foi possível sugerir pontos importantes para a estruturação de um processo de seleção de projetos de EAR eficiente para as organizações esportivas privadas.

Acredita-se que os resultados apresentados e as sugestões de melhoria podem ser analisados e utilizados em processo de seleção de projetos esportivos das diversas manifestações esportivas (participação, educacional e de competição) e podem ser aplicados a outros tipos de organização como organizações sem fins lucrativos e organizações públicas se adaptados à realidade das organizações.

5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA E ACADEMIA

As contribuições do presente estudo podem ser classificadas em teóricas e práticas. Sob a ótica da teoria, na análise da literatura realizada nesta pesquisa, não foram identificados estudos em gestão de portfólio de projetos esportivos que abordem o processo de seleção de projetos esportivos, demonstrando uma deficiência na produção acadêmica na área de gestão de portfólio de projetos esportivos, e diante desta necessidade, este estudo realizou um levantamento preliminar do referencial teórico na área, compilando informações em gestão de portfólio, referenciando modelos que têm como foco o processo de seleção de projetos. Ao longo do estudo associaram-se os modelos selecionados à realidade de projetos esportivos, a princípio de esporte de alto rendimento, evidenciando a importância do desenvolvimento de estudos relacionados na área, já que os referenciais específicos em gestão de portfólio de projetos esportivos ainda são escassos no cenário nacional.

A contribuição prática do presente estudo pode ser apresentada sob a ótica esportiva já que conhecer as demandas e os processos envolvidos em projetos esportivos e as formas como são selecionados, torna-se uma atividade necessária para o bom desenvolvimento e sucesso na gestão esportiva das organizações. O presente estudo buscou servir como

ferramenta de auxílio para gestores esportivos durante o processo de análise de projetos, fornecendo um parâmetro para auxiliar nas tomadas de decisão e sugerindo estratégias para melhoria neste processo otimizando recursos e maximizando as chances de sucesso.

Este estudo pretende, portanto, deixar uma contribuição à área, fomentando o aprofundamento do tema gestão de portfólio de projetos esportivos, buscando auxiliar na elaboração de futuros estudos nesta área e contribuir para o desenvolvimento de projetos e ações desta natureza.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÃO DE ESTUDOS FUTUROS

A análise realizada neste estudo teve como foco o estudo de caso único devido a complexidade do tema e falta de referências teóricas que contribuíssem para o desenvolvimento desta pesquisa. Este item foi uma limitação do estudo pois foi possível analisar apenas uma realidade, apesar desta realidade apresentar aspectos importantes justificando a utilização do estudo de caso único. Neste caso, a adoção desta pesquisa como modelo para o estudo de outros casos e em realidades diferentes, como exemplo organizações públicas, trará um contribuição significativa para a área, que como mencionado anteriormente, ainda carece de estudos científicos.

Verifica-se que é possível analisar outros aspectos da gestão de portfólio de projetos, ampliando o conhecimento sobre a gestão de projetos esportivos e contribuindo para a estruturação de um futuro modelo de gestão de portfólio de projetos esportivos.

Esta pesquisa teve como foco o esporte de alto rendimento, porém entende-se que é necessário gerar estudos que contemplem as diversas manifestações esportivas em busca de um modelo de gestão de projetos esportivos coerente e desenvolvido com base em referenciais teóricos e experiência prática das organizações envolvidas.

Entende-se que estudos nesta área são uma necessidade nacional e internacional o que faz com que os estudos realizados devam ser disseminados motivando novos pesquisadores a contribuir com os estudos na área de gestão do esporte.

REFERÊNCIAS

- Archer, N. ., & Ghasemzadeh, F. (1999). *An integrated framework for project portfolio selection*. International Journal of Project Management, 17(4), 207–216. Doi:10.1016/S0263-7863(98)00032-5
- Bastos, F. (2008). *Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil*. Motrivivência. Retrieved from <http://journal.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/930>
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/con1988_05.10.1988/con1988.pdf>
- BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. *Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l9615consol.htm>. Acesso em: 01 abr. 2014.
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2011). *Fundamentos em Gestão de Projetos: construindo competências para gerenciar projetos* (3rd ed.). São Paulo: Atlas. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Fundamentos+em+Gestão+de+Projetos#0>
- Castro, H. G. De, & Carvalho, M. M. De. (2010a). *Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso*. Produção, 20(3), 303–321. Doi:10.1590/S0103-65132010005000044
- Castro, H. G. De, & Carvalho, M. M. De. (2010b). *Gerenciamento do portfolio de projetos : um estudo exploratório*. Gestão E Produção, 17, 283–296. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n2/a06v17n2.pdf>
- Cesar, A. M. R. V. C. (2005). *Método do Estudo de Caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)?* Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. Revista Eletrônica Mackenzie de Casos, Retrieved from [.macenzie.br/fileadmin/Graduacao/CC A/remac/jul dez.../0.pdf](http://fileadmin/Graduacao/CC A/remac/jul dez.../0.pdf)
- Cooper, R., Edgett, S., & Kleinschmidt, E. (1999). *New product portfolio management: practices and performance*. Prod. Innovation Management. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-5885.1640333/abstract>
- Cooper, R. G. (2008). *Perspective: The Stage-Gate*. Journal Product Innovation Management, 25, 213–232.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. (2001). *Portfolio Management for New Product Development : Results of an Industry Practices study*. R&D Management, 31(4).
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2000). *New Problems , Nee olutions : Managing Portfolio Management More Effective*. R&D Management.

- De Bosscher, V. De, Heyndels, B., De Knop, P., Botternburg, M. Van, & Shibli, S. (2008). *The paradox of measuring success of nations in elite sport*. Belgeo, 217–234.
- De Bosscher, V. De, Shibli, S., Knop, P. De, & Truyens, J. (2010). *Developing a Method for Comparing the Elite Sport Systems and Policies of Nations : A Mixed Research Methods Approach*. Jounal Os Sport Management, 567–600.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). *A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success*. European Sport Management Quarterly, 6(2), 185–215. Doi:10.1080/16184740600955087
- De Bosscher, V., De Knop, P., van Bottenburg, M., Shibli, S., & Bingham, J. (2009). *Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries*. Sport Management Review, 12(3), 113–136. Doi:10.1016/j.smr.2009.01.001
- De Reyck, B., Grushka-Cockayne, Y., Lockett, M., Calderini, S. R., Moura, M., & Sloper, A. (2006). *The impact of project portfolio management on information technology projects*. Project Management Journal, 23(7), 495–572.
- De Rose, D., & Korsakas, P. (1999). *Situações causadoras de “stress” no basquetebol de alto rendimento: fatores competitivos*. Revista Paulista de Educação Física, 13(2), 217–229.
- Dinsmore, P., & Cabanis-Brewin, J. (2006). *The AMA handbook of project management*. Amacon Books. Retrieved from http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=P_crewru54cc&oi=fnd&pg=PA1&dq=The+AMA+Handbook+of+Project+Management&ots=vsafxusk_w&sig=fqv256kfhpu95w3wii4vs-05i4u
- Elisa, R., & Penha, S. (2009). *O papel do clube esportivo no processo de formação esportiva para o esporte de alto rendimento no contexto nacional e internacional*. Universidade de São Paulo.
- Figueiredo, E. . A., & Taffarel, C. N. Z. (2013). *Esporte no brasil : a disputa dos rumos da política nas conferências nacionais em um período de transição*. Motrivivência, 121–152.
- Ghasemzadeh, F., & Archer, N. P. (2000). *Project portfolio selection through decision support*. Decision Support Systems, 29(1), 73–88. Doi:10.1016/S0167-9236(00)00065-8
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistemática para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blücher. Sao Paulo: Blusher. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btng=Search&q=intitle:Gerenciamento+de+projetos:+uma+abordagem+sistêmica+para+planejamento,+programação+e+controle#0>
- Martins, G. De A., & Theóphilo, C. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (2nd ed.). São Paulo: Atlas. Retrieved from

<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btng=Search&q=intitle:Metodologia+da+investigação+científica+paraciências+sociais+aplicadas.#0>

Mata, R. S. Da. (2008). *Inovação tecnológica em multinacionais brasileiras*. Universidade de São Paulo.

Mattar, M. F., & Mattar, F. N. (2013). *Gestão de Negócios Esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Mazzei, L. C., Amaya, K., & Bastos, F. Da C. (2013). Programas Acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física E Esporte*, 12(1), 219–234.

Mazzei, L., Santos, J., Bastos, F., & Bohme, T. (2012). *Projetos para tornar o brasil uma potência esportiva um estudo premiliminar*, 1–23. Retrieved from <https://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/228>

Meira, T. De B., Bastos, F. Da C., & Bohme, M. T. S. (2012). *Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil : um estudo preliminar*. *Revista Brasileira de Ciencia Do Esporte*, 26(2), 251–262.

Mocsányi, V., & Bastos, F. (2009). *Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos*. *Educação Física E Esporte*, 4(4), 55–69. Retrieved from <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/remef/article/view/1309/0>

Moreira, R. A. (2008). Proposta de um padrão gerencial de gestão de portfólio de novos produtos para indústrias farmacêuticas nacionais. Universidade Federal de Minas Gerais.

Padovani, M., Carvalho, M. M. De, & Muscat, A. R. N. (2010). *Seleção e alocação de recursos em portfólio de projetos : estudo de caso no setor químico Portfolio of projects : case study of selection and balancing*. *Gestão E Produção*, 17(1), 157–180.

PMI. (2006). *The Standard for Portfolio Management*. Newtown Square: Project Management Institute.

PMI. (2008). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (Guia PMBOK). Pennsylvania.

Poit, D. (2010). *Organização de eventos esportivos* (4th ed.). São Paulo: Phorte. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btng=Search&q=intitle:Organização+de+Eventos+Esportivos#0>

PWC. (2011). *Changing the game: outlook for the global sports market to 2015*. Retrieved from www.pwc.com/sportsoutlook

Rabechini, R., Carvalho, M. M. De, Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011). *A organização da atividade de gerenciamento de projetos : os nexos com competências e estrutura*. *Gestão E Produção*, 18, 409–424.

- Rabechini, R., Maximiano, A. C. A., & Martins, V. A. (2005). *A adoção de gerenciamento de portfolio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica*. Produção, 15(3), 416–433.
- Rocco, A. J. (2013). *A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras : o caso do FC Barcelona*. Organicom, 106–117.
- Shenhar, A. J., & Dvir. (2010). *Reinventando o gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem sucedidos*. São Paulo: mbrooks. Sao Paulo: M.Books. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btng=Search&q=intitle:Reinventando+o+Gerenciamento+de+Projetos#1>
- Silva, A., Nascimento, L., & Berderrain, M. (2007). *Método de apoio multicritério à decisão na seleção* . In Encontro de Iniciação Científica e Pós-Graduação do ITA.
- Silva, E. L. Da, & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4th ed.). Florianópolis, UFSC. Retrieved from http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3439.pdf
- Verzuh, E. (2003). *The portable mba in project management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Daniel Grassi (4th ed.). Porto Alegre: Bookman. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btng=Search&q=intitle:Estudo+de+Caso+Planejamento+e+Métodos#3>

APENDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Nome da empresa:

Data:

Área:

Entrevistado:

Cargo:

Principais responsabilidades:

Informações sobre o portfólio

1. Em média quantos projetos esportivos existem no portfólio do SESI-SP? Quantos projetos estão ligados ao EAR? E quantos projetos estão em andamento? Quantos em andamento estão voltados ao EAR?

Verificar informações de número de projetos que são administrados no portfólio, o que corresponde ao EAR e o percentual de projetos que estão em andamento.

2. Quais são os tipos de projetos esportivos que fazem parte do portfólio? E qual o tipo de projeto mais comum?

Entender as classificações utilizadas e os tipos de projetos que a empresa desenvolve de acordo com sua classificação e qual o tipo de projeto que é mais desenvolvido.

3. Qual o orçamento geral do portfólio? Qual o orçamento dos projetos de EAR?

Obter informação do valor total do portfólio.

4. Como é o gerenciamento de portfólio de projetos esportivos no SESI? Qual sua sugestão de melhoria?

Analizar o processo de gestão e pontos a melhorar.

Estratégia de desenvolvimento de projetos EAR

5. A empresa possui um plano estratégico de desenvolvimento de EAR? Como é feito esse plano? Quem são os responsáveis?

Identificar se a empresa possui uma estratégia específica para o desenvolvimento de EAR.

Identificar os responsáveis pela elaboração da estratégia e verificar se essa estratégia direciona a seleção dos projetos.

6. Como a empresa avalia se os projetos em andamento estão de acordo com o plano estratégico?

Identificar se a empresa tem uma diretriz explícita para que portfólio de projetos seja reflexo da estratégia definida.

Estrutura organizacional

7. Existe uma área formal responsável por centralizar e gerenciar o portfólio de projetos de EAR? Como está estruturada essa área responsável pelos projetos dentro da empresa?

Verificar se a empresa possui uma área responsável pelo gerenciamento do portfólio de projetos e identificar como está representada essa área dentro da estrutura organizacional.

Processos gerenciais

8. De onde surgem as ideias para o desenvolvimento de EAR? Como essas ideias se transformam em projetos? É utilizado algum parâmetros para elaboração?

Verificar se a empresa possui algum mecanismo estruturado para produção de propostas para projetos de EAR e como esse mecanismo está integrado à gestão do portfólio.

9. Quais são as informações utilizadas para avaliar um projeto de EAR? Como essas informações são coletadas e apresentadas?

Identificar a origem das informações para a avaliação dos projetos dentro do portfólio. Avaliar se as informações são suficientes ou se há sobrecarga de informações. Outro ponto importante é determinar se as informações são sempre as mesmas independentemente dos projetos.

10. Os critérios de seleção de projetos de EAR são claros e definidos? Quais são esses critérios?

Identificar o processo de seleção dos projetos, seus critérios e a forma como os critérios são utilizados.

11. Quais são as técnicas utilizadas para fazer a seleção dos projetos de EAR?

Verificar se a empresa utiliza técnicas financeiras, checklists, comparação pareada ou técnicas de pontuação (scoring model) para fazer a avaliação e seleção dos projetos.

12. Como é o processo de seleção dos projetos de EAR? Qual sua sugestão de melhoria?

Verificar como é o processo na visão de cada entrevistado

Alocação de recursos

13. Caso seja necessário, como os projetos de EAR são cancelados ou suspensos? Como é feita a alocação de recursos nesses casos?

Verificar se a empresa efetivamente toma ações de realocação de recursos mediante reavaliação dos projetos no contexto do portfólio.

14. Os projetos são revistos e existe um processo periódico de análise dos projetos de EAR em curso?

Verificar se há reavaliações frequentes, as ações tomadas e qual a periodicidade. Identificar quais são os indicadores utilizados nas análises, se o processo decisório das reavaliações leva em conta somente os projetos em andamento ou o portfólio como um todo.

Métodos e ferramentas utilizadas

15. Quais são os métodos e ferramentas utilizadas pela empresa para realizar o gerenciamento de portfólio de projetos?

Identificar métodos utilizados como, diagrama de bolha, mapa estratégico, sistema de pontuação, métodos financeiros, checklists, etc.

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisadora responsável a aluna Catarina Duarte dos Santos, do curso de Mestrado em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho, sob a orientação do Prof. Dr. Roque Rabechini, que pode ser contatada pelo e-mail cdsantos.adm@gmail.com e pelos telefones (11) 2578.3580 ou (11) 94865.8552.

Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas, visando, por parte da referida aluna a realização de um estudo para obtenção do título de mestre em Administração com foco em Gestão de Projetos.

Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será transcrita e demonstrar documentos que não sejam confidenciais para contribuir no processo de análise documental. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim minha privacidade. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Assinatura

Prof. Dr. Roque Rabechini Jr.

Catarina Duarte dos Santos

São Paulo, ____ de _____ de 2014

APÊNDICE C**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA NA INSTITUIÇÃO**

Concordo que a aluna Catarina Duarte dos Santos, do curso de Mestrado em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho, sob a orientação do Prof. Dr. Roque Rabechini, que pode ser contatada pelo e-mail cdsantos.adm@gmail.com e pelos telefones (11) 2578.3580 ou (11) 94865.8552, aplicará entrevistas aos colaboradores desta instituição e fará análise documental de arquivos não confidenciais.

Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas, visando, por parte da referida aluna a realização de um estudo para obtenção do título de mestre em Administração com foco em Gestão de Projetos.

Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes, assegurando a privacidade.

Assinatura do Diretor

Prof. Dr. Roque Rabechini Jr.

Catarina Duarte dos Santos

São Paulo, ____ de _____ de 2014