

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

**MODELO DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES
SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM UMA
ASSOCIAÇÃO MÉDICA DE ESPECIALIDADE**

FABRÍCIO MARTINS LACERDA

São Paulo

2013

Fabrcio Martins Lacerda

**MODELO DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES
SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM UMA
ASSOCIAÇÃO MÉDICA DE ESPECIALIDADE**

**PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT MODEL IN NONPROFIT
ORGANIZATIONS: AN EXPLORATORY STUDY IN THE AREA OF MEDICAL
SPECIALTY SOCIETY**

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**.

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens

São Paulo

2013

Lacerda, Fabrício Martins.

Modelo de gestão de portfólio de projetos em organizações sem fins lucrativos: um estudo exploratório em uma associação médica de especialidade. / Fabrício Martins Lacerda. 2013

171 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2013.

Orientador (a): Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens.

1. Gestão de portfólio de projetos. 2. Gestão de projetos. 3. Associações médicas. 4. Terceiro setor. 5. Modelo.

I. Martens, Cristina Dai Prá.

II. Título

CDU 658

FABRÍCIO MARTINS LACERDA

**MODELO DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES
SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM UMA
ASSOCIAÇÃO MÉDICA DE ESPECIALIDADE**

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**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 06 de novembro de 2013.

Presidente: Profa. Cristina Dai Prá Martens, Dra. – Orientadora, UNINOVE

Membro: Prof. Leandro Alves Patah, Dr., UNINOVE

Membro: Prof. Daniel Leroy, Dr., Université François Rabelais De Tours

“O homem não é nem uma marionete dos deuses, nem tampouco é senhor do seu próprio destino; ele é um pouco de ambos. Galopamos pela vida como artistas de circo, equilibrados em dois cavalos que correm lado a lado a toda velocidade – com um pé sobre o cavalo chamado “destino”, e o outro sobre o cavalo chamado “livre-arbítrio”. E a pergunta que você precisa fazer todos os dias é: qual dos cavalos é qual? Com qual cavalo devo parar de me preocupar, porque ele não está sob meu controle, e qual deles preciso guiar com esforço concentrado?” (Elizabeth Gilbert)

DEDICATÓRIA

**Dedico à
Carmen, Sônia e Cristina pelos meus direcionamentos na vida.**

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por estar me capacitando a cada conquista, sem a Tua presença e dos Seus iluminados enviados, não conseguiria chegar até aqui.

Agradeço a Ele pela minha vida, pelo amparo, pela força que me conduz a enfrentar os medos e os desafios a cada dia, por Sua luz irradiada através de Seus mensageiros, que fortalece e equilibra meu ser. A Ele agradeço por permitir ao meu lado a presença de pessoas do bem, companheiras e que vibram intensamente pelas minhas conquistas. A essas pessoas especiais é preciso um reconhecimento também especial.

Agradeço à minha mãe Carmen, por sempre estimular os meus estudos, por me ensinar a nunca desistir de um objetivo e pelo exemplo de vida e determinação. Sei o quão foi difícil sua missão de mãe, mas sempre soube conduzir com mãos firmes cada um dos seus filhos na busca pelo conhecimento. Agradeço à minha grandiosa família. Sim, grandiosa não só em números, ao certo só sei que são 11 irmãos, cunhadas, os sobrinhos que já passam dos 30 e ainda tem os sobrinhos netos, acho que uns 7, e mais um a caminho, perdi a conta. Uma verdadeira família abençoada conduzida por uma só mulher, minha amada mãe.

Mas, faço um agradecimento especial aos meus irmãos Élio, Luzenita e Patrícia, que sempre apoiaram e contribuíram com meus estudos, mesmo nos momentos mais difíceis das suas vidas. Agradeço à querida Moara, minha sobrinha que é exemplo de superação e coragem, pelo carinho e ajuda constante. Uma menina dedicada e estudiosa que já está no mestrado.

Agradeço à outra família que tenho. Aquela que é formada por pessoas escolhidas pelo amor e unidas pela fé, especialmente à Sônia (pequena mãe de coração grande), Yuki, Salomão e Tako, que sempre estiveram prontos para me auxiliar e amparar nos momentos mais difíceis, não só durante os estudos. E também à minha afilhada Bruna, por entender a minha ausência na sua caminhada.

Agradeço à minha orientadora, Prof^ª Cristina, verdadeiro exemplo a ser seguido. Muito obrigado pela oportunidade, pela paciência, pelos ensinamentos, pela motivação, por acreditar que tudo era possível. Muitos foram os desafios enfrentados, mas contar com o seu apoio, sua diplomacia e carinho foram primordiais para vencer a cada um deles. Foi um privilégio tê-la como orientadora, pois seus ensinamentos serviram não só ao campo acadêmico.

Contribuíram para meu aprendizado de vida e para meu amadurecimento. Um verdadeiro exemplo de mãe, de professora, de orientadora e de ser humano. Sinto-me seu filho gerado do conhecimento, de tão importante que foram as transformações por ela proporcionadas. Não posso deixar de agradecer ao seu esposo Mauro e aos seus lindos filhos Lucas e Pedro, por entender a missão divina da iluminada esposa e mãe Cristina. Missão essa de ensinar filhos de outras mães a se tornarem pessoas ainda melhores.

Agradeço às minhas amigas que sempre estiveram ao meu lado desde o início dessa jornada, à Rúbia, Sueli e Maria, por compreenderem minha ausência. À Denize, Fátima, Luciane, Maria e Regina, pelo apoio diário já que trabalhamos juntos. Faço um agradecimento especial à Alice por sempre motivar e acreditar que tudo era possível, até mais confiante do que eu mesmo. Agradeço intensamente à Eliamar, por sempre estar disposta a contribuir, e muito contribuiu. Por sua preocupação e cuidados principalmente no início dessa jornada.

Agradeço aos colegas de turma pela troca de conhecimento e experiência, e pelos momentos descontraídos e alegres durante os intervalos, e na realização do módulo internacional na *Bentley University*. Aqui, meu obrigado especial ao meu irmão Cássio e minha cunhada Cristiane por me receber em Boston, e pelo dia maravilhoso que passamos juntos com suas filhas Gabrielle e Gizelle. De modo especial, agradeço àqueles que estiveram mais próximos, Catarina, Geceler e Luciana. À querida amiga Ana Claudia, pelo apoio incondicional nessa reta final, o meu muito obrigado. Também agradeço ao grupo de orientandos da Prof^a Cristina.

Agradeço ao Dr. Marco Rey pelo apoio e oportunidade de usar a entidade como campo de pesquisa em muitos trabalhos, além desta dissertação. Também dedico meu agradecimento àqueles que concordaram em participar da pesquisa, e compartilharam seus conhecimentos e experiências para a realização desta pesquisa.

Agradeço à UNINOVE por apoiar a realização do meu estudo por meio do seu Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP/UNINOVE. Do mesmo modo, agradeço a todos os dirigentes dessa instituição, aos professores com quem tive a oportunidade de adquirir conhecimentos durante o mestrado, e a todos os seus colaboradores.

Aos que aqui não foram citados, não são menos importante, e agradeço com a mesma intensidade por fazerem parte da minha caminhada. A todos o meu muito obrigado!

RESUMO

As organizações sem fins lucrativos têm aumentado sua participação na sociedade e buscado na área de conhecimento da administração, ferramentas que facilitam a direção, liderança e controle de suas rotinas de trabalho. O setor também apresenta adoção de técnicas de planejamento estratégico, tornando a aceitação da metodologia de gestão de portfólio de projetos uma consequência natural. Por outro lado, há uma aparente dificuldade de interação entre os estudiosos do campo social e os autores da metodologia de gestão de projetos, podendo contribuir para a não efetivação dessa relação. Assim, o presente estudo tem como tema central a gestão de portfólio de projetos nas organizações sem fins lucrativos, de modo especial em Associações Médicas de Especialidades. Tem como objetivo principal propor um modelo de gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto de uma Associação Médica de Especialidade. Neste sentido, a questão de pesquisa foi definida em “**como gerenciar o portfólio de projetos em uma Associação Médica de Especialidade?**”, sendo necessário para respondê-la, identificar modelos a partir da literatura; analisar os modelos, apresentando uma análise comparativa e relacionando as dimensões comuns entre eles; verificar a aplicabilidade dos modelos no contexto de uma Associação Médica Especializada, bem como identificar as dimensões de gestão de portfólio de projetos aplicáveis a essa organização. Para isso, foi realizado um estudo de caso exploratório como estratégia de pesquisa, método de avaliação qualitativa e fontes de evidências coletadas por meio de observação participante, análise de documentos, registros em arquivos e entrevistas em profundidade. Para análise triangular dos dados, adotou-se a estratégia geral de descrição do caso e a técnica analítica de adequação ao padrão. Na sequência, realizou-se a comparação dos procedimentos adotados no caso estudado com as dimensões propostas pelos modelos de gestão de portfólio de projetos identificados na literatura, e sintetizados no modelo conceitual. Foi possível verificar a aplicabilidade das dimensões, sugerir novos elementos, palavras e nomenclaturas, com destaque para uma nova dimensão. Assim, o objetivo principal do estudo foi atingido com a proposição de um modelo de gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto de uma Associação Médica de Especialidade.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio de Projetos; Gestão de Projetos; Associações Médicas; Terceiro Setor; Modelo.

ABSTRACT

Nonprofit organizations have increased their participation in society and pursued for tools that facilitate the management, leadership and control of their work routines in the knowledge area of management. These social actors also adopt strategic planning techniques, making the acceptance of the methodology of project portfolio management a natural consequence. Notwithstanding, there is an apparent lack of interaction between social science students and authors of project management methodology which can contribute to an ineffective realization of this relationship. Thus, this study is focused on the project portfolio management of nonprofit organizations, especially in Medical Specialty Societies, and aims to propose a model adapted for the context of project portfolio management in Medical Specialty Societies. In this sense, the research question was defined as "**how to manage project portfolios in the area of Medical Specialty Society?**". To answer this question it was necessary to identify models from the literature in question; analyze the models by presenting a comparative synthesis and relating the common dimensions between them; verify the applicability of the models in the context of Medical Specialty Society, as well as identify the dimensions of project portfolio management that apply to such organizations. For this, an exploratory case study was conducted as strategy research, qualitative evaluation method and sources of evidence gathered through participant observation, documents analysis, files registering and interviews. To triangular analysis of the data, we adopted the general strategy of the case description and analytical technique of standardization adequacy. Following it was conducted a comparison of the procedures adopted in the case study with the dimensions suggested by projects portfolio management models identified in the literature and summarized in the conceptual model. It was possible to verify the applicability of the dimensions, suggest new elements, words and nomenclatures, highlighting to a new dimension. Thus, the main objective of the study achieved with the proposition of a project portfolio management model adapted to the context of a Medical Specialty Society.

Keywords: Project Portfolio Management, Project Management, Medical Society; Third Sector; Model.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG: Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

AHP: *Analytic Hierarchy Process*

AMB: Associação Médica Brasileira

AME: Associação Médica de Especialidade

CBO: Conselho Brasileiro de Oftalmologia

CFM: Conselho Federal de Medicina

CNRM: Comissão Nacional de Residência Médica

CRMs: Conselhos Regionais de Medicina

DCF: Fluxo de Caixa Descontado

EVM: *Earned Value Management*

FASFIL: Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos

GIFE: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

GP: Gerenciamento de Projetos

GPP: Gestão de Portfólio de Projetos

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ISTR: *International Society for Third-Sector Research*

ONG: Organização Não Governamental

OTS: Organização do Terceiro Setor

OSFL: Organizações Sem Fins Lucrativos

PE: Planejamento Estratégico

PIB: Produto Interno Bruto

PMBok[®]: *Project Management Body of Knowledge*

PMI[®]: *Project Management Institute*

RH: Recursos Humano

ROI: Retorno sobre Investimento

SGQ: Sistema de Gestão da Qualidade

TIR: Taxa Interna de Retorno

TS: Terceiro Setor

VCE: Valor Comercial Esperado

VPL: Valor Presente Líquido

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Maneiras de captação de recursos no setor não lucrativo.....	32
Tabela 2: Etapas da metodologia da gestão de projetos no terceiro setor.....	34
Tabela 3: Etapas e processos da metodologia da gestão de projetos no terceiro setor.....	34
Tabela 4: Dimensões de desenvolvimento de gestão para OSFL.....	37
Tabela 5: Autores que defendem o alinhamento do portfólio com as estratégias da organização.....	43
Tabela 6: Métodos de avaliação de projetos.....	47
Tabela 7: Métodos para seleção de projetos no contexto não lucrativo.....	48
Tabela 8: Atividades e metodologias na seleção de portfólio de projetos.....	52
Tabela 9: Grupo de processos de alinhamento estratégico.....	60
Tabela 10: Grupo de processos de monitoramento e controle.....	62
Tabela 11: Síntese dos modelos de gestão de portfólio de projetos identificados.....	67
Tabela 12: Análise comparativa entre os modelos de gestão de portfólio de projetos identificados.....	71
Tabela 13: Modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos.....	76
Tabela 14: Crescimento das associações profissionais no Brasil.....	89
Tabela 15: Portfólio de projetos realizados e recursos financeiros captados.....	97
Tabela 16: Dimensão alinhamento estratégico, seus elementos e autores.....	99
Tabela 17: Elementos da dimensão alinhamento estratégico identificados na organização...	104
Tabela 18: Dimensão definição dos recursos, seus elementos e autores.....	105
Tabela 19: Elementos da dimensão definição dos recursos identificados na organização...	107
Tabela 20: Dimensão classificação dos projetos, seus elementos e autores.....	108
Tabela 21: Elementos da dimensão classificação dos projetos identificados na organização	111
Tabela 22: Dimensão avaliação dos projetos, seus elementos e autores.....	112
Tabela 23: Elementos da dimensão avaliação dos projetos identificados na organização.....	118
Tabela 24: Dimensão seleção e priorização de projetos, seus elementos e autores.....	119

Tabela 25: Elementos da dimensão seleção e priorização de projetos identificados na organização.....	124
Tabela 26: Dimensão controle do portfólio, seus elementos e autores.....	125
Tabela 27: Elementos da dimensão controle do portfólio identificados na organização.....	130
Tabela 28: Dimensão alocação de recursos, seus elementos e autores.....	130
Tabela 29: Elementos da dimensão alocação de recursos identificados na organização.....	132
Tabela 30: Dimensões da gestão de portfólio de projetos aplicáveis na organização estudada: adaptação a partir do modelo conceitual decorrente da literatura.....	133
Tabela 31: Modelo de gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto de uma AME...	141
Tabela 32: Comparativo entre o modelo conceitual e o modelo adaptado.....	142

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Grupo de processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento.....	30
Figura 2: Processos e áreas do conhecimento da metodologia de gestão de projetos no terceiro setor.....	35
Figura 3: Etapas da metodologia de gestão de projetos no terceiro setor e áreas de conhecimento.....	36
Figura 4: Contexto organizacional de gestão de portfólio.....	41
Figura 5: Processo de gestão de portfólio.....	43
Figura 6: Quadro conceitual para análise da gestão de portfólio de projetos nos níveis da organização.....	45
Figura 7: Processo de avaliação e seleção de projetos.....	46
Figura 8: Abordagem heurística para a gestão de múltiplos projetos.....	51
Figura 9: Seleção de portfólio de projetos.....	52
Figura 10: Formato simplificado do processo <i>Stage-Gate</i>	54
Figura 11: Modelo padrão de avaliação do portfólio – da descoberta ao lançamento no mercado.....	54
Figura 12: Modelo para gestão de portfólio de projetos.....	56
Figura 13: Modelo do processo global de gestão de portfólio de projetos.....	58
Figura 14: Processos de gerenciamento de portfólio.....	60
Figura 15: Modelo GPORT adaptado ao terceiro setor.....	63
Figura 16: Interação entre o modelo GPORT e os níveis organizacionais.....	63
Figura 17: Dimensões da gestão de portfólio de projetos.....	69
Figura 18: Dimensões comuns entre os modelos de gestão de portfólio de projetos.....	75
Figura 19: Desenho de pesquisa.....	79
Figura 20: Organograma institucional das Associações Médicas brasileiras.....	90
Figura 21: Organograma institucional do Conselho Brasileiro de Oftalmologia.....	95
Figura 22: Organograma administrativo do Conselho Brasileiro de Oftalmologia.....	95
Figura 23: Dimensões para análise da gestão de portfólio de projetos.....	98

Figura 24: Dimensões para análise da gestão de portfólio de projetos adaptadas ao contexto de uma AME..... 143

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2	OBJETIVOS	22
1.2.1	Geral	22
1.2.2	Específicos.....	22
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	23
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	ASPECTOS CONCEITUAIS DA GESTÃO DE PROJETOS	26
2.2	METODOLOGIA DA GESTÃO DE PROJETOS	28
2.3	METODOLOGIA DA GESTÃO DE PROJETOS ADAPTADA AO TERCEIRO SETOR	31
2.4	GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS...	36
2.5	GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS	40
2.5.1	Processos de Gestão de Portfólio	44
2.5.2	Métodos de Seleção de Projetos	46
2.6	MODELOS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	49

2.6.1	Modelo de De Maio, Verganti e Corso	49
2.6.2	Modelo de Archer e Ghasemzadeh.....	51
2.6.3	Modelo de Cooper, Edgett e Kleinschmidt	53
2.6.4	Modelo de Rabechini, Maximiano e Martins	55
2.6.5	Modelo do Processo Global de Kerzner	57
2.6.6	Modelo Padrão de Gerenciamento de Portfólio do PMI	59
2.6.7	Modelo de Rocha, Treinta, Coutinho e Farias.....	62
2.6.8	Modelo de Castro e Carvalho	64
3	ANÁLISE DOS MODELOS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	67
3.1	ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS	69
3.2	DIMENSÕES COMUNS ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS	75
3.3	MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS	76
4	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	78
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	78
4.2	UNIDADE DE ANÁLISE	81
4.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	82
4.4	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS	86
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	88
5.1	CARACTERIZAÇÃO DO CENÁRIO ESTUDADO.....	88
5.1.1	O setor sem fins lucrativos e as associações médicas	88
5.1.2	O Conselho Brasileiro de Oftalmologia (CBO): contexto, governança e gestão de projetos	92

5.2	A GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS NA ASSOCIAÇÃO MÉDICA DE ESPECIALIDADE ESTUDADA	97
5.2.1	Alinhamento Estratégico	99
5.2.2	Definição dos Recursos	104
5.2.3	Classificação dos Projetos	107
5.2.4	Avaliação dos Projetos	111
5.2.5	Seleção e Priorização de Projetos	119
5.2.6	Controle do Portfólio	124
5.2.7	Alocação de Recursos.....	130
5.3	PROPOSIÇÃO DO MODELO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS ADAPTADO AO CASO ESTUDADO	132
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
6.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA	146
6.2	CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA	147
6.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	148
	REFERÊNCIAS	150
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS NA ORGANIZAÇÃO.....	157
	APÊNDICE B – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS.....	158
	APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	165
	APÊNDICE D – ORGANIZAÇÕES QUE COMPÕEM O UNIVERSO DA PESQUISA	166
	APÊNDICE E - GLOSSÁRIO	170

1 INTRODUÇÃO

As organizações do terceiro setor vêm ganhando importância e espaço (Heinzen, Rosseto, & Altoff, 2013), e estão se tornando rapidamente o novo centro de ação social, de compromisso ativo e de contribuição significativa (Drucker, 2001). Em 2007, pela primeira vez na história das contas nacionais, o Instituto Brasileiro de Economia e Estatística (IBGE), aferiu a importância do terceiro setor na economia brasileira. Na revisão do IBGE, conforme apontaram pesquisadores, o setor sem fins lucrativos mostrou uma participação oficial de 1,4% na formação do Produto Interno Bruto brasileiro (PIB), significando um montante de aproximadamente 32 bilhões de reais (GIFE, 2007).

No Brasil, assim como no exterior, as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos têm aumentado cada vez mais sua participação na sociedade (Heckert & Silva, 2008), e muito mais é exigido dessas entidades no nível de profissionalização e de gestão de projetos altamente qualificados (Mariano & Rocha, 2011). As Associações Médicas de Especialidades (AMEs) são exemplo dessa realidade, pois fazem parte de um sistema que tem seu componente público – o Conselho Federal de Medicina (CFM) e os Conselhos Regionais de Medicina (CRMs) – e sua parte privada.

Para Falconer (1999) a deficiência na gestão dessas organizações torna-se um dos maiores problemas do setor, e o seu aperfeiçoamento – por meio da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo da administração – é um caminho necessário para que melhores resultados sejam atingidos. No mais, apesar das peculiaridades direcionadas às organizações que visam à lucratividade, os modelos de administração podem demonstrar relevância no processo de gestão ao emergente setor não lucrativo (Heinzen *et al.*, 2013).

Essas organizações também devem utilizar técnicas administrativas eficazes, pela necessidade de desenvolverem auto sustentabilidade a fim de desempenharem bem os seus papéis (Oliveira, Ross, & Altimeyer, 2005). Todavia, mais do que adequações em termos de aplicabilidade, as ferramentas de gestão que tanto contribuem para o sucesso das empresas “de mercado”, quando utilizadas, devem ser adaptadas para uso das organizações sem fins lucrativos (Oliveira *et al.*, 2005; Mariano & Rocha, 2011).

Diante deste cenário, a administração surge como área de conhecimento portadora de soluções para os problemas dessas organizações, por meio de temas que já se tornaram

comuns entre o setor: planejamento, gestão de projetos, *marketing*, finanças, entre outros (Falconer, 1999). Segundo Campos, Silveira e Marcon (2007), quanto Silveira, Campos e Marcon (2006), muitas organizações sem fins lucrativos (OSFL) têm utilizado instrumentos que facilitam a direção, liderança, organização e controle de suas rotinas de trabalho.

A adoção de técnicas de planejamento estratégico tem tido aceitação entre as OSFL (Oliveira *et al.*, 2005; Ruggeri, 2011). Ainda que Falconer (1999) tenha considerado o terceiro setor no Brasil tema não suficientemente pesquisado, apresentando poucos estudos empíricos abrangentes e um número não significativo com abordagem organizacional, Fischer e Mendonça (2002), Heinzen *et al.* (2013), Machado, Francisconi e Chaerki (2007), Soares e Melo (2010), argumentam que têm surgido os primeiros esforços acadêmicos para compreender sua temática. Contudo, falta convergência de atividades e também de integração entre estudiosos, pesquisadores e militantes, bem como divulgação dos trabalhos acadêmicos (Fischer & Mendonça, 2002).

A gestão de portfólio é uma consequência natural em organizações desenvolvedoras de ações fortemente baseadas em projetos. Portanto, a aceitação de técnicas, ferramentas e metodologias de gestão de projetos alinhadas às necessidades da gestão estratégica e da gestão de portfólios é um passo inevitável desse desenvolvimento (Ruggeri, 2011).

Este estudo vem contribuir para com o conhecimento das práticas de gestão de portfólio nas organizações, de modo especial com a carência de modelo de gestão de portfólio de projetos adequado para a aplicação em organizações sem fins lucrativos, colaborando para suprir essa lacuna na área de gestão de projetos (Rocha, Treinta, Coutinho, & Farias, 2009; Ruggeri, 2011).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A área de conhecimento da gestão de portfólio tem sido explorada na literatura de gestão de projetos (Antunes, Loos, & Miguel, 2012; Rabechini, Maximiano, & Martins, 2005). No entanto, uma análise dos modelos de gestão de portfólio de projetos identificados na literatura, concluiu que os mesmos não haviam sido desenvolvidos ou replicados em organizações sem fins lucrativos. Logo, emergiu a necessidade de verificar a aplicabilidade desses modelos no contexto dessas organizações, mesmo que o único modelo identificado seja nominado e expõe características de aplicação nesse setor.

O estudo epistemológico do tema gestão de portfólio de projetos permitiu identificar diversas abordagens ou diferentes modelos para as avaliações qualitativa e quantitativa, e priorização de projetos que envolvem métodos numéricos e não numéricos. Mas, tal como indicado por Meredith and Mantel Jr. (2009), as pessoas são responsáveis pela tomada de decisão, e não os modelos propostos; mesmo que sofisticados, os modelos são apenas representações parciais da realidade, e podem contribuir para reflexão.

A epistemologia também admitiu o conhecimento da contribuição e importância da gestão de portfólio para a seleção estratégica de projetos em uma organização. Contudo, os autores Andion (2005), Oliveira *et al.* (2005), Mariano e Rocha (2011), defendem que para as organizações sem fins lucrativos, as técnicas de gestão devem ser adaptadas a esse contexto.

É inegável a participação e contribuição do setor não lucrativo na economia mundial. Mas, como sugerido por Fischer (2002), e Santos, Sublaban, Neto, Giuliani e Spers (2008), as organizações devem estar bem capacitadas, em termos técnicos, administrativos e gerenciais, para cumprir sua função na realização dos resultados que inspiram a parceria, tanto com o Estado, quanto com as empresas privadas que se dispõem a realizar algum investimento de caráter social.

Um estudo da *Johns Hopkins University* – nominado de Projeto Comparativo Internacional sobre o Setor Sem Fins Lucrativos – estima que o setor sem finalidade lucrativa empregue cerca de 19 milhões de pessoas, gerando um montante de recursos em torno de US\$ 1, 1 trilhão em todo mundo (Albuquerque, 2006). Incluem-se neste contexto as Associações Médicas de Especialidades (AMEs), campo adotado para a realização deste estudo. Por definição, as associações correspondem a grupos de pessoas reunidas em defesa de interesses comuns (Corrion, 2000).

As AMEs são as principais organizações representativas das 53 especialidades médicas regulamentadas no Brasil. Elas desenvolvem suas atividades no setor de serviços implementando projetos de aprimoramento científico (congressos, publicações, programas de educação médica continuada), valorização da classe (junto a autoridades, empresas de convênios médicos e seguradoras), capacitação e concessão do título de especialista (credenciamento de serviços de residência médica e provas nacionais). Além dos projetos de caráter social (campanhas educativas e de atendimentos médicos) e institucional, por meio de parcerias institucionais, públicas e privadas.

A definição do campo da pesquisa foi motivada, principalmente, pelo fato dessas organizações estarem desenvolvendo novas ações estratégicas e sistemas de gestão, objetivando maximizar a captação de suas receitas (associativas, doações, patrocínios e convênios públicos), um melhor planejamento e execução de seus projetos, a normatização de produtos e serviços para que a qualidade e o desempenho de suas atividades sejam, permanentemente, melhorados. O conhecimento e a experiência deste pesquisador, ao atuar neste setor há mais de 12 anos, também contribuíram para identificar as ações e necessidades dessas associações.

Diante do exposto, este estudo se dispôs a investigar as práticas de gestão de portfólio de projetos no contexto de organizações sem fins lucrativos, visto que são considerados incipientes estudos empíricos com essa abordagem, de modo especial em AMEs. Para isso, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: **como gerenciar o portfólio de projetos em uma Associação Médica de Especialidade?** Com base nos resultados, um modelo que contemple as dimensões de gestão de portfólio de projetos aplicáveis ao setor será proposto.

Por fim, este estudo também se torna relevante por permitir o conhecimento e entendimento das necessidades e a realidade dessas associações ao desenvolverem projetos que causam impactos tanto no âmbito social, político quanto no econômico.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

O objetivo geral deste estudo é propor um modelo de gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto de uma Associação Médica de Especialidade.

1.2.2 Específicos

- a) Identificar modelos de gestão de portfólio de projetos a partir da literatura.
- b) Analisar os modelos de gestão de portfólio de projetos identificados na literatura, apresentando uma análise comparativa e relacionando as dimensões comuns entre eles.

- c) Verificar a aplicabilidade dos modelos de gestão de portfólio de projetos no contexto de uma Associação Médica de Especialidade.
- d) Identificar as dimensões de gestão de portfólio de projetos aplicáveis a uma Associação Médica de Especialidade.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

As OSFL vêm se interessando pela gestão de projetos, tendo em vista muitas delas atuarem com projetos. Contudo, a dificuldade de interação entre os estudiosos do campo social e os autores da metodologia de gestão de projetos, aparentemente, devido à incompatibilidade de visões, conceitos e cultura (Ruggeri, 2011), pode contribuir para o não desenvolvimento dessa relação. Segundo o PMI (2008), diversos aspectos devem ser ponderados pelas organizações ao adotarem um modelo para a gestão de portfólio, desde características do seu próprio negócio, até os contextos ambiental e cultural.

Não obstante, parece haver pouca consistência na abordagem para a seleção de projetos, e esta é a hipótese de que a comunidade de gestão de projetos (projetos e programas, gerentes e suas organizações) não tem conhecimento suficiente das necessidades ou habilidades necessárias para a seleção eficaz (incluindo análise financeira) de projetos, programas e portfólios (De Maio, Verganti, & Corso, 1994). Seguindo na mesma reflexão, os autores Antunes *et al.* (2012, p. 58) destacam que “a implementação de um processo de gestão de portfólio é uma tarefa difícil em uma organização, tanto do ponto de vista conceitual como operacional”.

Mesmo que na atualidade a literatura de projetos tenha explorado bastante o tema gestão de portfólio (Antunes *et al.*, 2012; Rabechini *et al.*, 2005), ainda são poucos os estudos sobre suas práticas no contexto das organizações (Antunes *et al.*, 2012; Castro & Carvalho, 2010a; Castro & Carvalho, 2010b; Padovani, Carvalho, & Muscat, 2010; Rabechini *et al.*, 2005), não havendo consenso entre os executivos sobre sua importância (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Cooper & Edgett, 1997a; Cooper & Edgett, 1997b; Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 1999; Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001a). Isso pode causar dificuldade na implementação das ações estratégicas pelos executivos (Antunes *et al.*, 2012).

Além disso, mesmo que o referencial teórico relacionado aos aspectos do terceiro setor tenha recebido atenção dos estudiosos (Soares e Melo, 2010), ainda permanece uma

lacuna referente à existência de uma metodologia estruturada para a definição de portfólio de projetos em organizações nesse setor. A exemplo das AMEs, que promovem projetos visando o estudo, a discussão, o aperfeiçoamento e a difusão de questões com padrões científico e ético, relativos às 53 especialidades médicas reconhecidas nacionalmente, sem almejar lucro.

De acordo com Fischer e Mendonça (2002), durante uma conferência internacional sobre o terceiro setor, realizada em 2001, pela *International Society for Third-Sector Research* (ISTR) e a *University of Cape Town Graduate School in Humanities*, que contou com a participação de diversos especialistas, alguns aspectos sobre a gestão das organizações que compõem o setor sem fins lucrativos merecem atenção da produção acadêmica brasileira. Alguns dos temas que foram sugeridos como prioridade para futuras pesquisas deveriam ter como objetivo: (i) analisar como é realizado o trabalho no terceiro setor; (ii) avaliar a eficiência e eficácia da gestão de organizações; (iii) analisar o sistema de gestão de organizações – como administrar os recursos.

Neste sentido, a justificativa para a realização deste estudo é corroborada, uma vez que a gestão de portfólio de projetos, pertencente à área de conhecimento de gestão de projetos e esta às Ciências Sociais Aplicadas, mantém forte relação com os temas prioritários apresentados durante a citada conferência. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 223), “dado que o tema de uma dissertação requer tratamento científico, deve ser especializado. Não sendo possível um indivíduo dominar a totalidade de uma ciência específica, faz-se necessário selecionar um tema que possa ser tratado em profundidade”.

Finalmente, esta dissertação busca contribuir, por meio de sua análise teórico-empírica, para o aprimoramento e desenvolvimento da gestão de portfólio de projetos, de modo especial no contexto de organizações sem fins lucrativos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, contando com essa introdução.

O **segundo capítulo** apresenta a revisão de literatura sobre a metodologia de gestão de projetos e sua adaptação ao terceiro setor, mais adiante a gestão estratégica com ênfase no contexto de organizações sem fins lucrativos. A gestão de portfólio de projetos é destacada na apresentação de oito modelos identificados na literatura. O **terceiro capítulo** apresenta a análise comparativa dos oito modelos de gestão de portfólio de projetos identificados na

literatura, bem como o modelo conceitual que foi elaborado a partir das dimensões comuns entre eles.

Em seguida, no **quarto capítulo**, o método e as técnicas de pesquisa adotados são explicados e a unidade de análise é apresentada. O **quinto capítulo** traz os resultados do estudo, sendo iniciado com uma breve caracterização sobre as organizações sem fins lucrativos, as associações médicas e o Conselho Brasileiro de Oftalmologia, e também o histórico da gestão de portfólio na organização estudada. Na sequência, são apresentados os resultados da análise de como a gestão de portfólio de projetos se desenvolve na organização estudada, tendo como base o modelo conceitual consolidado da literatura. Os principais aspectos dessa análise são retomados para a proposição do modelo de gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto da organização estudada. Após o refinamento da análise, foram propostos ajustes em dimensões, em elementos, em palavras e em nomenclaturas. No **sexto capítulo** são apresentadas as considerações finais, as contribuições para a prática, as contribuições para a academia, as limitações do estudo e as sugestões de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a base teórica que fundamenta este estudo. Primeiramente, são abordados os aspectos conceituais da gestão de projetos e sua metodologia adaptada ao terceiro setor; em seguida, a gestão estratégica será apresentada, sobretudo no contexto não lucrativo; na sequência, a gestão de portfólio de projetos, por meio de seus processos e métodos de seleção de projetos será abordada, apresentando-se, principalmente, os modelos de gestão de portfólio de projetos identificados na literatura.

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA GESTÃO DE PROJETOS

O reconhecimento que a gestão de projetos é uma ferramenta eficiente para lidar com novas ou complexas atividades, tem ocorrido durante os 30 últimos anos (Munns & Bjeirmi, 1996). Contudo, nos últimos dez anos, têm sucedido um rápido crescimento e aceitação da gestão de projetos (Ika, 2009; Kerzner, 2011), de suas ferramentas, metodologias e abordagens de gestão que compõem a disciplina, sendo aplicadas a diferentes áreas, com finalidades diversas, e em distintas culturas (Crawford, Pollack, & England, 2006). Portanto, não é de se surpreender que mais organizações estejam aceitando a gestão de projetos, principalmente, como caminho para um melhor planejamento (Kerzner, 2011).

A pesquisa desenvolvida por Shenhar e Dvir (2010), revelou que a maioria dos projetos ainda fracassa por não atingirem seus objetivos primários de escopo, prazo e custo. Os resultados de pesquisas realizadas por eles em mais de 600 projetos nos setores comerciais, governamentais e sem fins lucrativos em vários países, diagnosticaram que 85% dos projetos não cumpriram com as metas de tempo e orçamento iniciais, com uma média de excesso de atrasos de 70% e aumento médio de 60% no orçamento. Para os mesmos autores, o fracasso de muitos projetos está condicionado aos erros gerenciais, à falta da avaliação crítica das incertezas e complexidades, ao não cumprimento das metas de tempo, orçamento e dos objetivos propostos.

Muitas organizações estão adaptando suas operações e processos como projetos, buscando planejar, gerenciar e concluir seus produtos e serviços com mais sucesso (Ibbs & Kwak, 1997). Por isso, segundo esses autores, é crescente a pressão sobre os gestores por um

planejamento, integração e controle dos processos na busca por um melhor desempenho global da organização.

Nos últimos anos, o conceito de projetos tem sido discutido e evoluído (Rabechini, Carvalho, & Laurindo, 2002). Projeto é definido como sendo uma organização temporária e processo estabelecido para alcançar uma meta específica sob as restrições de tempo, orçamento e outros recursos (Shenhar & Dvir, 2010).

Por outro lado, o enfoque da gestão de projetos é relativamente novo, sendo aplicável para qualquer iniciativa pontual (única) relacionada a um objetivo final específico. É caracterizado por métodos de reestruturação da administração e adaptação de técnicas especiais de gestão (Kerzner, 2011). Para o autor, a finalidade de se adotar a gestão de projetos é a busca por melhor controle e utilização dos recursos existentes.

A função da gestão de projetos, segundo Munns and Bjeirmi (1996), inclui definir a exigência de trabalho, buscando estabelecer sua extensão, o planejamento da execução, o monitoramento do progresso, ajustando os desvios do plano e alocando os recursos necessários. Na definição de Shenhar e Dvir, (2010), a gestão de projetos é o conjunto de atividades administrativas necessárias para levar um projeto ao final bem-sucedido. Para que um projeto seja considerado de sucesso ainda é preciso analisar questões quanto à satisfação do cliente, seus resultados comerciais, a eficiência com que são realizados, os pontos de vistas dos *stakeholders*¹ e seu impacto ao curto, médio e longo prazo (Shenhar & Dvir, 2010).

As causas de fracasso em gerenciamento de projetos são (Kerzner, 2011): seleção de um conceito que não é aplicável; seleção da pessoa como gerente do projeto; uma alta administração que não é apoiadora; tarefas inadequadamente definidas; administração ineficiente das técnicas de gestão; e término do projeto não planejado. O autor relaciona ainda, quatro importantes variáveis que poderão ser utilizadas para medir a eficácia do relacionamento do gerente de projetos com a alta administração: (i) credibilidade; (ii) prioridade; (iii) acessibilidade; (iv) visibilidade.

Pensando em um empreendimento, o projeto e sua gestão abrangem questões de tempo, custo e recursos que, para serem atingidos os objetivos propostos, necessitam do envolvimento e dedicação das pessoas, a aplicação do conhecimento em planejamento,

¹ A definição clássica de *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelo cumprimento dos objetivos do projeto (Carvalho & Rabechini, 2011, p. 232).

habilidades em organização e supervisão, bem como a fundamental utilização de ferramentas e técnicas para seu gerenciamento, tendo como características: singularidade e intensidade de temporalidade (Carvalho & Rabechini, 2011).

Ao considerar as mudanças nas filosofias das teorias das organizações, influenciadas pela gestão de projetos na administração, Kerzner (2011) aborda que o apoio à GP e a demonstração de confiança na metodologia fazendo parte da cultura organizacional, poderá conduzir uma organização a alcançar sua excelência em GP.

Nas últimas décadas, o conceito de cultura tem sido usado por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização. Sendo a cultura universal, ela influencia todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, seus diversos ambientes e suas atividades internas (Schein, 2009).

Segundo Kerzner (2006), dificilmente, duas empresas irão gerenciar projetos da mesma forma, por isso, a implantação da gestão de projetos deve ter por base a cultura organizacional. Esta, divide o projeto em fases do ciclo vida, com a finalidade de fornecer uma metodologia para a uniformidade no planejamento do projeto, quando, empresas privadas e até mesmo públicas, preparam listas de verificação das atividades que devem ser consideradas em cada fase (Kerzner, 2011).

Kerzner (2011) define a gestão de projetos como uma gestão sistêmica aplicada, e considera o Guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®), desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), o modelo que pode ser utilizado para uma integração de sistemas bem-sucedidos.

2.2 METODOLOGIA DA GESTÃO DE PROJETOS

O *Project Management Institute* (PMI) é uma organização sem fins lucrativos que promove a profissão de gestão de projetos, por meio de padrões e certificações mundialmente reconhecidos, um constante programa de pesquisa e oportunidades de desenvolvimento profissional. É uma das maiores associações de profissionais, com mais de 500.000 membros e titulares de credenciais, em mais de 180 países. Com mais de 370.000 profissionais certificados em todo mundo, desempenha suas atividades na promoção de padrões e éticas

relacionados à gestão de projetos, desenvolvendo publicações, pesquisas, governança, capítulos e comunidades de práticas (PMI, 2013).

Assim como qualquer outra disciplina ou profissão, o gerenciamento de projetos inclui regras, procedimentos e ferramentas usadas por todos os praticantes ao redor do mundo. Do mesmo modo, as associações profissionais foram formadas para disseminar e compartilhar o conhecimento e a experiência da profissão (Shenhar & Dvir, 2010, p. 20).

Os padrões mundiais do PMI para a gestão de projetos, programa e de portfólio são amplamente aceitos e aplicados de forma consistente e, cada vez mais, vêm se tornando o modelo para empresas e governos.

Um padrão é um documento elaborado por processo consensual, que fornece diretrizes, regras e características para o assunto que está tratando. Nesse contexto, o PMI lançou o *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, um guia de conhecimento que engloba as áreas do conhecimento que regem as regras para a gestão de projetos (PMI, 2013). Para Almeida (2011) e Shenhar e Dvir (2010), o PMI tem desenvolvido um importante trabalho na construção do Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK®).

Projetos variam de tamanho e complexidade, mas todos os projetos podem ser mapeados para a estrutura de ciclo de vida dividido em: início do projeto; organização e preparação; execução do trabalho do projeto; e encerramento do projeto (PMI, 2012).

Para Kerzner (2011), a metodologia de gerenciamento de projetos da organização pode melhorar o processo de planejamento do projeto, bem como fornecer algum grau de padronização e consistência. Essa metodologia está estruturada no PMBoK®, no qual são organizadas as áreas de conhecimento de integração, escopo, tempo, custo, risco, comunicação, qualidade, aquisição e recursos humanos (Carvalho & Rabechini, 2011).

No conjunto, as nove áreas de conhecimento interagem com os grupos dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, o que é sugerido pelo PMBoK® (PMI, 2012). Em cada área de conhecimento são apresentados processos específicos e separados conforme o grupo de processos, com a finalidade de nortear a aplicação dos conhecimentos e habilidades de gestão de projetos durante a execução do projeto (Almeida, Miguel, & Carvalho, 2008).

A Figura 1 mostra a relação entre os cinco grupos de processos de gestão de projetos e as nove áreas de conhecimento, identificando o total de processos desse relacionamento, definidos pelo PMBoK® (PMI, 2012).

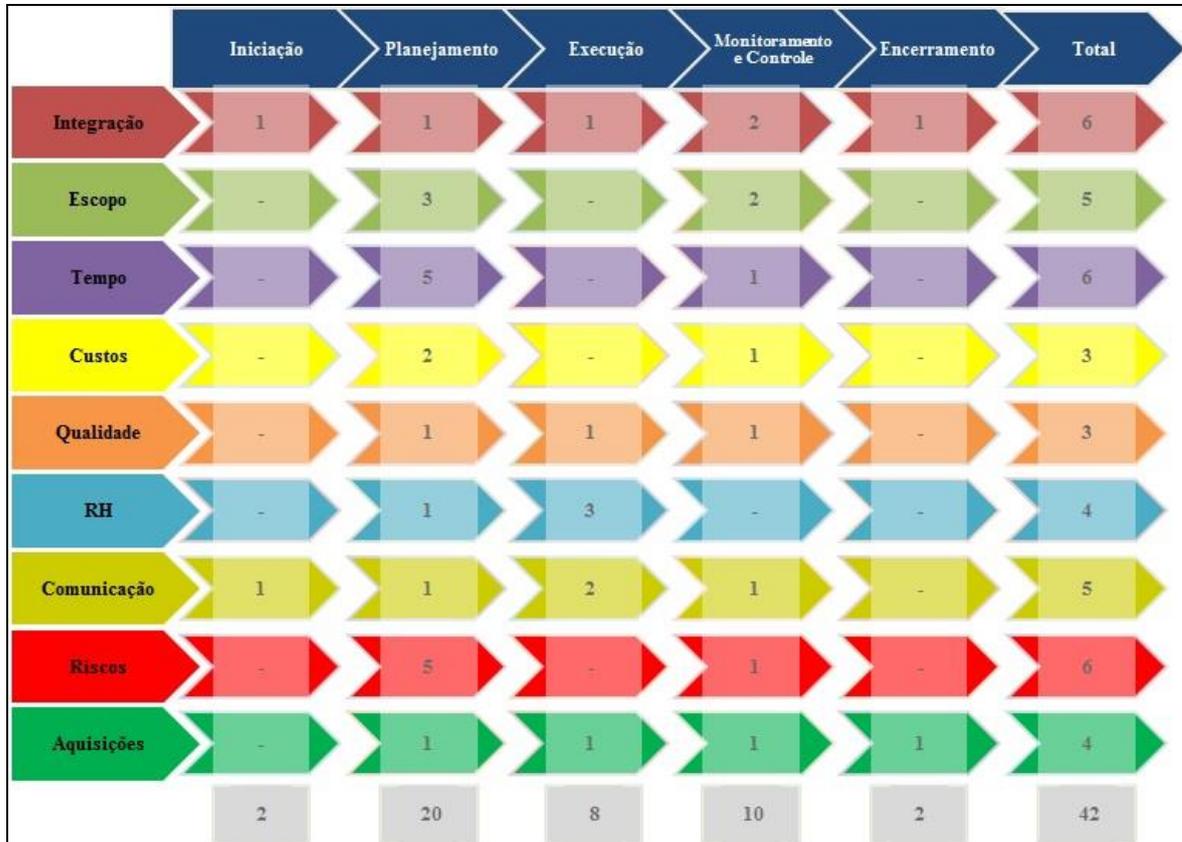


Figura 1. Grupo de processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor com base no PMI, Project Management Institute (2012). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK* (4th ed., p. 459). São Paulo: Saraiva.

A metodologia do PMBoK® é o padrão que tem sido utilizado para gerenciar projetos em diferentes tipos de setores econômicos (PMI, 2012), e o conhecimento relacionado à gestão de projetos tem despertado o interesse das OSFL (Ruggeri, 2011). Porém, autores do campo social tem dificuldade de aceitar os métodos típicos da gestão de projetos e estudiosos dessa metodologia tem dificuldade de compreender os argumentos do setor não lucrativo. Essas dificuldades estão relacionadas, entre outras, à aparente incompatibilidade de visões, conceitos e culturas entre a gestão de projetos e as OSFL (Ruggeri, 2011).

2.3 METODOLOGIA DA GESTÃO DE PROJETOS ADAPTADA AO TERCEIRO SETOR

O desenvolvimento do terceiro setor no mundo e, individualmente, no Brasil, coincide igualmente com o desenvolvimento da Gestão de Projetos. Ambos referem-se aos anos 60, aproximadamente, quando começaram a surgir organizadamente. Por conseguinte, como duas áreas de conhecimento relativamente contemporâneas, é natural que ainda não tenham encontrado espaço comum no fluxo dos seus desenvolvimentos (Ruggeri, 2011).

Superar a visão ainda muito difundida de que projeto é apenas um documento formal destinado somente para contratar relações de financiamento, é um dos maiores desafios do TS. Algumas formas de os projetos contribuírem para o enfrentamento e resolução dos problemas nas atividades dessas organizações são (PMI-Rio, 2008): *(i)* trazendo questões para o conhecimento e o debate público; *(ii)* promovendo a experimentação e a inovação metodológica; *(iii)* fortalecendo as organizações e a participação na vida política e social; *(iv)* podem auxiliar na recuperação da auto-estima e da dignidade humana de setores excluídos; *(v)* podendo, também, contribuir para a defesa de direitos adquiridos ou para a criação de novos direitos.

A aplicação do conhecimento produzido na área de GP na indústria, comércio e serviços às ações do TS é uma iniciativa natural, principalmente considerando que, neste setor da economia, a grande maioria das ações atualmente é realizada com orçamento e prazo bem definidos, em função das exigências das fontes de recursos (Ruggeri, 2011, p. 1).

Sabe-se que executar projetos, de maneira cada vez mais eficiente, é uma particularidade essencial para a sobrevivência das organizações. Nesse sentido, isso também se aplica às OSFL, pois os patrocinadores tornam-se mais exigentes na expectativa dos resultados alcançados e cobram maior transparência na aplicação dos recursos (PMI-Rio, 2008). Diante de uma necessidade legal², algumas origens e meios de participação para captação de recursos financeiros, que poderão ser utilizados para a execução das atividades das OSFL, são apresentados na Tabela 1. Destaca-se que a participação por meio de projetos e sua elaboração eficiente estão presentes nas principais fontes de financiamento.

² Segundo o Código Civil brasileiro, o estatuto das associações conterà, sob pena de nulidade, dentre outras determinações, as fontes de recursos para sua manutenção (Brasil, 2002).

Tabela 1:
Maneiras de captação de recursos no setor não lucrativo

Origem	Meios de participação	Estratégias
Empresas Privadas	Doações únicas	Sensibilização; elaboração eficiente de projetos; garantia de impacto social; formação de parcerias.
	Contribuições mensais	
	Projetos especiais	
	Campanhas	
	Patrocínios de eventos	
	Prêmios	
Órgãos Públicos	Projetos	Elaboração eficiente de projetos; garantia de impacto social.
	Convênios	
ONG ³ Financiadoras Nacionais	Projetos	Elaboração eficiente do projeto; garantia de impacto social.
	Prêmios	
	Convênios	
ONG Financiadoras Internacionais	Projetos	Elaboração eficiente do projeto; garantia de impacto social; redação adequada à língua.
	Prêmios	
	Convênios	
Pessoas Físicas	Doações únicas	Sensibilização e mobilização por: culpa, satisfação pessoal, apelo pela mensagem, obrigação, filiação associativa, afinidade com a causa, <i>status</i> .
	Contribuições mensais	
	Voluntariado	
	Participação em eventos	
	Compra de produtos/serviços	

Nota. Fonte: Adaptado de Campos, L. M. de S., Silveira, R. B. da, & Marcon, R. (2007). Elementos do marketing na captação de recursos do terceiro setor. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3), 104–127. Elaborado baseado em Dearo, F. (2004). Curso de captação de recursos e *marketing* social. São Paulo.

Mesmo com múltiplas fontes de financiamento, diversos projetos planejados pelas OSFL não são realizados por falta de recursos, pois são rejeitados pelas instituições, decorrente da falta de especificações dos objetivos, impacto, atividades, resultados e benefícios do projeto (Santos *et al.*, 2008).

Para Santos *et al.* (2008), também é necessário maior profissionalização das atividades de captação de recursos financeiros, de modo que possam fazer frente à concorrência, evitarem a redução de recursos e estarem adequadas às exigências para aprovação de projetos. Os autores destacam que o relacionamento com os doadores e parceiros também deve ser aprimorado pelas OSFL, devendo os projetos ser elaborados considerando o interesse das financiadoras e que os mesmos estejam relacionados à sua missão.

³ No século XX, a década de 1970 foi o marco do avanço dos movimentos sociais, resultando em uma nova forma de organização institucional denominada, nos Estados Unidos da América, de ONG's (Organizações Não Governamentais), tendo como finalidade diferenciar estas instituições da esfera do Estado e dos setores empresariais (Ramos, 2003).

A construção de projetos sociais deve ser clara para todos os agentes envolvidos nas seguintes etapas: elaboração, execução, monitoramento e avaliação. É preciso também que seja um processo participativo, que permita a contribuição de todas as partes, a fim de que o projeto leve em consideração um maior número de elementos e fatores da realidade (Albuquerque, 2006, p. 57).

A resposta aos desafios enfrentados pelas OSFL quanto ao planejamento, execução, monitoramento e avaliação de seus projetos, passa pelo desenvolvimento de técnicas, metodologias, tecnologias e as melhores práticas de gestão de projetos. Por isso, o tema gestão de projetos nesse setor tem sido abordado por meio da seção regional do PMI no Rio de Janeiro, que criou em 2003, o Grupo PMI-Rio no Terceiro Setor. Esse Grupo tem como missão, promover atividades que contribuam para o desenvolvimento das melhores práticas na gestão de projetos do terceiro setor (PMI-Rio, 2008).

Utilizando como referência o PMBoK[®], uma metodologia de gestão de projetos convencional e direcionada para o TS foi criada pelo Grupo e, a partir de 2004, essa versão foi ministrada em cursos e seminários como (PMI-Rio, 2008): (i) capacitação em gerenciamento de projetos no terceiro setor; (ii) seminário de gerenciamento de projetos no terceiro setor; (iii) pesquisa de maturidade em gerenciamento de projetos no terceiro setor; (iv) cartilha de gerenciamento de projetos no terceiro setor.

Iniciativas isoladas especificamente na aproximação das boas práticas em GP do PMI e o TS, como as do PMI-RJ, começam a difundir-se, mas esse caminho tem sido percorrido muito mais do GP para o TS que no sentido inverso. Porém, já é possível observar um movimento de aproximação no sentido oposto (do TS para o GP) expresso na participação das OTS em cursos e eventos focados em GP (Ruggeri, 2011, p. 3).

O estudo desenvolvido por Borges e Costa Filho (2010), que analisou entre outros modelos de gestão de projetos o do PMI-Rio, concluiu que o terceiro setor tem demonstrado receptividade às novas dinâmicas de gestão pautadas por eficiência e foco em resultados tempestivos. Também, que a adoção de um modelo não é apenas mais uma ferramenta estratégica para estas organizações, mas, principalmente, uma condição de existência e sobrevivência.

A metodologia do PMI-Rio (2008), convencional para a gestão de projetos no terceiro setor, propõe as cinco etapas de um projeto e sua gestão: (i) proposta de projeto; (ii)

captação de recursos; (iii) realização do projeto; (iv) monitoramento e controle do projeto; (v) encerramento do projeto. A descrição resumida de cada etapa é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2:

Etapas da metodologia da gestão de projetos no terceiro setor

Etapas	Descrição
Proposta de projeto	Deve ser realizada utilizando os aspectos da gestão das nove áreas do conhecimento (escopo, tempo, custo, qualidade, risco, aquisições, recursos humanos, comunicações e integração). Quanto mais completo o processo de planejamento, maior será a qualidade e a integridade da proposta do projeto, sua autorização e sucesso.
Captação de recursos	A captação de recursos é iniciada após a conclusão da proposta de projeto, que, sendo desenvolvida com qualidade, tem maior probabilidade de sucesso nesta etapa. O projeto pode ser adaptado na negociação com patrocinadores, parceiros ou financiadores.
Realização do projeto	Com os recursos captados, deve-se formalizar e comunicar o início da execução do projeto, realizar sua abertura administrativa e sendo autorizado seu início, o planejamento deve ser detalhado. Nesta etapa, o projeto deve ser gerenciado apropriadamente.
Monitoramento e controle do projeto	Prevê a realização do acompanhamento, medição e avaliação do desempenho do projeto, além de controlar as mudanças do planejamento. Propostas de ações corretivas ou preventivas, caso ocorram desvios do plano, fazem parte desta etapa.
Encerramento do projeto	Um relatório de avaliação dos resultados do projeto é gerado, comparando-os com a previsão inicial. Os documentos gerados são finalizados, arquivados e os envolvidos comunicados do encerramento. As lições aprendidas devem ser identificadas e registradas. Esta etapa também sugere a divulgação dos resultados dos projetos, visando demonstrar transparência e capacidade de gerenciamento da organização.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor com base no PMI-Rio, P. M. I. (2008). *Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor: uma estratégia para a condução de projetos*. (C. M. da S. Xavier, L. de O. V. Churi, & S. M. de Oliveira, Eds.) (p. 175). Rio de Janeiro: Brasport.

Os 22 principais processos que compõem as etapas da metodologia para planejamento e gestão de um projeto são relacionados na Tabela 3.

Tabela 3:

Etapas e processos da metodologia da gestão de projetos no terceiro setor

Etapas	Nº de Processos	Processos
Proposta de projeto	12	Identificar o objetivo geral e as partes envolvidas; definir os objetivos específicos e resultados; planejar o escopo; planejar o tempo de execução; planejar os recursos humanos; planejar as comunicações; planejar as aquisições/doações; planejar as respostas aos riscos; planejar a qualidade; planejar os custos; consolidar o plano do projeto; redigir a proposta de projeto.
Captação de recursos	3	Planejar a captação de recursos; realizar a captação de recursos; assinar acordo(s) com investidor(es).
Realização do projeto	3	Autorizar o início do projeto; detalhar o planejamento do projeto; gerenciar a execução do projeto.
Monitoramento e controle do projeto	2	Monitorar e controlar o trabalho do projeto; controlar as mudanças no projeto.
Encerramento do projeto	2	Avaliar resultados do projeto; encerrar o projeto.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor com base no PMI-Rio, P. M. I. (2008). *Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor: uma estratégia para a condução de projetos*. (C. M. da S. Xavier, L. de O. V. Churi, & S. M. de Oliveira, Eds.) (p. 175). Rio de Janeiro: Brasport.

Para cada uma das cinco etapas da metodologia descrita na Tabela 2 é proposto um fluxo dos 22 principais processos e seu relacionamento com as nove áreas do conhecimento, representado pela Figura 2.

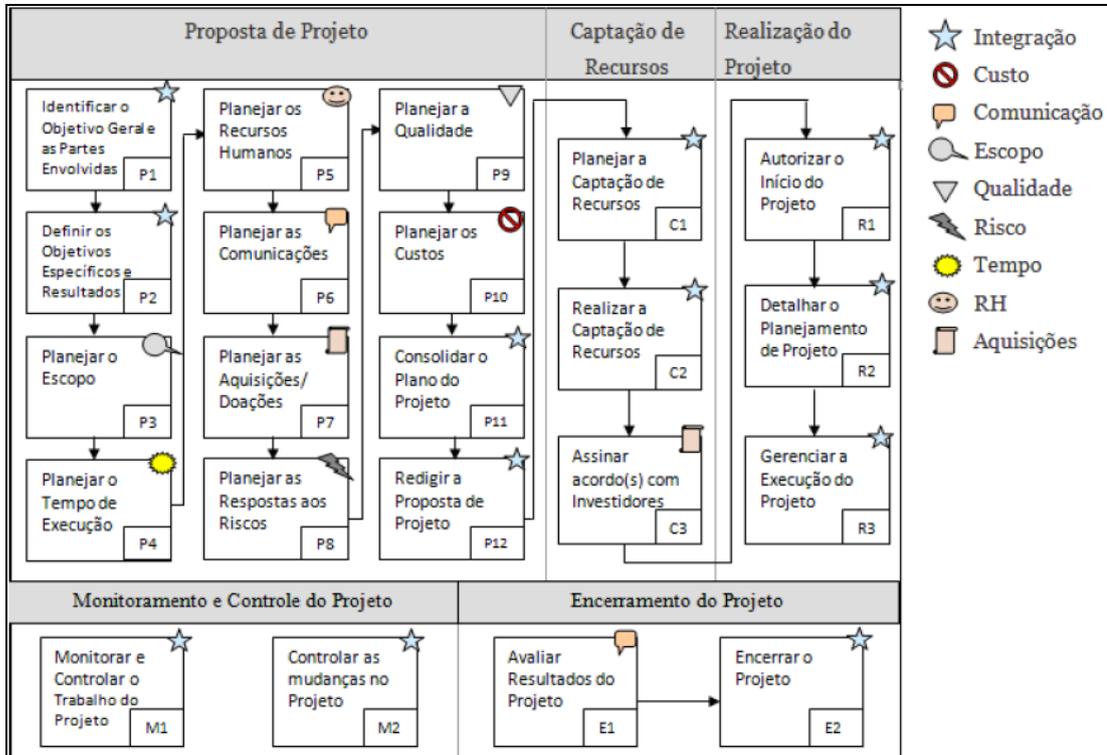


Figura 2. Processos e áreas do conhecimento da metodologia de gestão de projetos no terceiro setor

Fonte: Adaptado de PMI-Rio, P. M. I. (2008). *Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor: uma estratégia para a condução de projetos*. (C. M. da S. Xavier, L. de O. V. Chueri, & S. M. de Oliveira, Eds.) (p. 175). Rio de Janeiro: Brasport.

A Figura 3 mostra a relação entre as cinco etapas da metodologia da gestão de projetos e as nove áreas de conhecimento, definidos pelo PMI-Rio (2008), considerando o detalhamento de cada processo relacionado na Tabela 3.

Por meio da Figura 3 é possível perceber que as etapas de ‘proposta de projeto’ e de ‘realização do projeto’ apresentam relacionamentos com todas as áreas do conhecimento. Justifica-se que isto é devido ao fato de na etapa de ‘proposta de projeto’ – mesmo que esta seja a primeira a ser executada – o planejamento geral do projeto deve ser realizado com eficiência, pois o projeto passará pela avaliação de viabilidade tanto econômica quanto técnica, pelos potenciais patrocinadores, parceiros ou financiadores, na etapa seguinte (captação de recursos).

ETAPAS DA METODOLOGIA	ÁREAS DE CONHECIMENTO								
	Integração	Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	RH	Comunicações	Riscos	Aquisições
Proposta de projeto									
Captação de recursos									
Realização do projeto									
Monitoramento e controle do projeto									
Encerramento do projeto									

Figura 3. Etapas da metodologia de gestão de projetos no terceiro setor e áreas de conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor com base no PMI-Rio, P. M. I. (2008). *Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor: uma estratégia para a condução de projetos*. (C. M. da S. Xavier, L. de O. V. Chueri, & S. M. de Oliveira, Eds.) (p. 175). Rio de Janeiro: Brasport.

Legenda: célula cinza = identifica processos relacionados.

É na etapa de ‘realização do projeto’ – a terceira a ser executada – que o planejamento geral do projeto é devidamente detalhado e gerenciado apropriadamente, justificando o relacionamento com todas as nove áreas. Uma análise detalhada desta percepção, permite afirmar que as etapas de ‘proposta de projeto’ e de ‘realização do projeto’, estão diretamente relacionadas – respectivamente – aos processos de ‘planejamento’ e ‘monitoramento e controle’ definidos pelo PMBoK® (PMI, 2012).

A aplicação do conhecimento produzido na área de gestão de projetos na indústria, comércio e serviços às ações das OSFL é uma iniciativa natural, contudo, o conhecimento da metodologia, mesmo já sendo demandada por essas organizações, tem encontrado dificuldade de profissionalização, impedido um desenvolvimento mais acelerado (Ruggeri, 2011). Para o autor, há necessidade de produção de trabalhos que reforcem a relação entre a gestão oriunda do contexto não lucrativo com as boas práticas de gestão de projetos.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

O *design* de uma estratégia de negócios, a missão e visão, os objetivos e políticas, e os planos de desenvolvimento, são vistos pela disciplina de gestão estratégica como uma primeira condição necessária para que as organizações permaneçam competitivas (Filippov, Mooi, & Weg, 2012).

As organizações constroem sua estratégia para definir como sua visão será alcançada. Por outro lado, a visão é capacitada pela missão, que direciona a efetivação da

estratégia. Já a estratégia da organização, é o plano que descreve como as forças e principais competências da organização serão usadas para (PMI, 2008): (i) capitalizar as oportunidades; (ii) minimizar o impacto das ameaças; (iii) responder às mudanças; (iv) reforçar o foco nas atividades operacionais críticas.

A visão, missão e estratégia devem ser operacionalizadas para que sejam desenvolvidos os objetivos estratégicos da organização. Desenvolver operações de alto nível nas áreas de planejamento e gestão estabelece as iniciativas necessárias para atingir as metas da organização, que são definidas pela alta direção, por meio da estratégia, que é originada da visão e missão (PMI, 2008).

As organizações, mesmo que sejam do setor público, privado ou sem fins lucrativos, buscam empreender projetos para apoiar suas operações, conhecer seus objetivos estratégicos, responder a uma necessidade, solucionar um problema, desenvolver uma ideia, ou realizar as oportunidades de investimento (Wheeler & Trigunarsyah, 2010). Mas, no cenário do TS, que basicamente trabalha e sobrevive por meio da realização de projetos, a gestão destes ainda é um fator estratégico tanto pouco conhecido, quanto utilizado (Borges & Costa Filho, 2010).

O cenário e o perfil das OSFL no Brasil parecem ratificar a percepção de que o grande problema é, primeiramente, de competência na gestão (Machado *et al.*, 2007). Para Albuquerque (2006), a gestão de organizações do terceiro setor é uma questão estratégica relacionada ao funcionamento eficiente e para o cumprimento da missão e objetivos. Falconer (1999) identifica quatro dimensões (Tabela 4) necessárias ao desenvolvimento de gestão que podem ser generalizadas para este setor como um todo.

Tabela 4:

Dimensões de desenvolvimento de gestão para OSFL

Dimensão	Descrição
<i>Stakeholders accountability</i>	Refere-se à necessidade de transparência e responsabilidade da organização em prestar contas perante os diversos públicos que têm interesse legítimo diante delas. A <i>accountability</i> , mais do que um valor, tende a estabelecer-se como estratégia competitiva, reintegrando a dimensão política à administração.
Sustentabilidade	Capacidade de captar recursos (financeiros, materiais e humanos) de maneira suficiente e continuada, utilizando-os com competência de modo que a organização se perpetue e alcance seus objetivos.
Qualidade de serviços	Uso eficiente dos recursos e necessidade de avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes.
Capacidade de articulação	Formação de redes formais como fóruns, associações, federações e grupos de trabalho, de modo virtual ou real, permitindo articulação e intercâmbio de informação. Dependência da competência gerencial, que inclui técnicas e habilidades interpessoais, que deve ser desenvolvida nos gestores.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor segundo Falconer, A. P. (1999). *A promessa do terceiro setor*. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Universidade de São Paulo.

Embora essas organizações estejam se desenvolvendo e proliferando, o sistema de gestão permanece um campo ainda inexplorado, seja pelos preconceitos ideológicos existentes, ou pela escassez de uma fundamentação teórica adaptada à natureza dessas organizações (Andion, 2005). Esse pensamento é reforçado por Drucker (1994), ao afirmar que uma OSFL requer quatro princípios para seu funcionamento: um plano, *marketing*, pessoas e dinheiro.

Tal como em uma empresa ou um governo, também as organizações do terceiro setor tem de ser muito bem geridas do ponto de vista de recursos humanos, financeiros e materiais para que sejam capazes de desenvolver seus projetos e programas, estabelecer parcerias e conseguir sustentabilidade (Albuquerque, 2006, p. 57).

Diante da necessidade de as OSFL desenvolverem auto sustentabilidade para poder bem desempenhar os seus objetivos, bem como concorrer com outras organizações da mesma natureza ou não (Kaplan, 2001; Oliveira *et al.*, 2005), elas devem fazer uso de técnicas administrativas eficazes, a fim de que se possam alcançar os benefícios delas advindos (Oliveira *et al.*, 2005).

O planejamento estratégico torna-se uma importante ferramenta gerencial tanto para as organizações que objetivam o lucro como alvo, e as governamentais, quanto para aquelas que não o almejam, uma vez que contribui para realizar a apropriada alocação dos recursos e fortalecer a organização financeiramente (Mara, 2000; Trentim & Amaral, 2012). Vale lembrar a definição de planejamento estratégico de acordo com Kotler (1996):

Planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter o ajuste estratégico entre as metas e capacidade da instituição e suas oportunidades mutantes de *marketing*. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, apoio a metas e objetivos, estratégia sólida e implementação adequada (Kotler, 1996, p. 97).

A ideia de se elaborar estratégias explícitas tem se tornado comum nas OSFL, já que estas necessitam reagir a mudanças mais rápidas em seu ambiente externo, tendo necessidade em demonstrar aos financiadores, o que será feito com os recursos por eles aplicados (Hudson, 1999; Kong, 2008). Para Drucker (1994, p. 73) “a estratégia converte a missão e os objetivos da instituição sem fins lucrativos em desempenho”.

Devido à relevância do tema estratégia, os autores Durst and Newell (2001) realizaram uma pesquisa em 87 OSFL norte-americanas, com o objetivo de verificar como elas respondiam às constantes modificações do ambiente no qual estão inseridas. Os

resultados apresentaram que, em mais de 80% delas, era utilizada a gestão estratégica; em mais de 65%, faziam uso de novas tecnologias e processos para aumentar a eficiência e a eficácia; e, em 50%, incentivos aos colaboradores eram proporcionados. A análise dos resultados do estudo apontou a gestão estratégica (planejamento ou gerenciamento) como a técnica mais contributiva para o sucesso dessas organizações. Além disso, a pesquisa assinalou que os fatores principais que conduziram à adoção de novas técnicas para a gestão das organizações foram: a influência dos executivos, o governo, problemas de receita e o crescimento da competição.

Na visão de Kerzner (2006), o planejamento estratégico em um ambiente de negócios é o processo de elaborar e implementar decisões a respeito do futuro da organização, e para a gestão de projetos é:

o desenvolvimento de uma metodologia-padrão que se possa utilizar repetidamente com alta probabilidade de atingir os objetivos do projeto. O planejamento estratégico e a execução da metodologia não constituem garantia de lucro ou sucesso, mas, sem dúvida, aumentam as possibilidades de concretizá-los. Um proveito fundamental do desenvolvimento de uma metodologia de implementação é o fato de dotar a organização de uma consistência em sua ação (Kerzner, 2006, p. 161).

Para Ruggeri (2011) é com base no planejamento estratégico, nas competências da organização, nas oportunidades de ações na sociedade, nos objetivos definidos e nas estratégias adotadas para atingí-los, que serão escolhidas as ações das OSFL, podendo ser elas contínuas ou por projetos. Segundo o autor, o planejamento estratégico é fundamental para a construção de um portfólio de projetos alinhado com o direcionamento dado por esse processo. Este passa a ser um importante instrumento de diálogo com as fontes de recursos e uma respeitável referência para que o portfólio de projetos esteja alinhado com as metas institucionais (Ruggeri, 2011).

Dessa forma, o alinhamento do portfólio de projetos à estratégia da organização assume importância especial nas OSFL (Ruggeri, 2011), uma vez que, se esse alinhamento não ocorrer, por vezes, essas organizações poderão estar desprezando recursos e, até mesmo, prejudicando o alcance das metas definidas (Rocha *et al.*, 2009).

Para Trentim e Amaral (2012), as organizações devem ter objetivos a serem perseguidos e precisam ser capazes de avaliar seus esforços e resultados. Por outro lado, enquanto nas organizações que objetivam ao lucro, a rentabilidade dos projetos é um critério comum para se definir sucesso, no contexto não lucrativo o desempenho é, geralmente,

mensurado pela sua consistência com a missão (Ebrahim & Rangan, 2010; Kaplan, 2001; Oster, 1995). Com foco na missão, essas organizações devem contribuir para limitar as suas funções, motivar seu pessoal e doadores, além de avaliá-las (Oster, 1995).

Por desempenhar função de interesse público, tem-se a expectativa de que as OSFL cultivem a transparência quanto ao seu portfólio de projetos (Marcovitch, 1997) e, também, quanto aos resultados obtidos e os recursos alocados (Kaplan, 2001; Marcovitch, 1997), o que reforça ainda mais a aplicação eficaz dos seus recursos (Kaplan, 2001; Oliveira *et al.*, 2005).

2.5 GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

A gestão de portfólio de projetos, tem se mostrado um tema de destaque, assim como o portfólio de negócio nos anos 70 e 80 (PMI, 2012). Desde a década de 90, as áreas de conhecimento – gestão de projetos e gestão de portfólio – começam, de fato, a unificarem-se, recebendo a denominação de gerenciamento de portfólio de projetos pelos estudiosos, ou simplesmente a sigla de PPM (*Project Portfolio Management*) (Castro & Carvalho, 2010a).

No Brasil, um dos pioneiros na análise da aplicação das técnicas de portfólio na gestão de projetos foi o autor Kruglianskas (1992), considerando que os recursos da organização são limitados e os projetos devem estar alinhados com os objetivos da mesma (Castro & Carvalho, 2010b).

Para Rabechini, Maximiano e Martins (2005), além dos projetos e programas, uma nova forma de gestão tem se apresentado no mundo corporativo. Contudo, tem sido pouco explorada pelas empresas brasileiras: a gestão de portfólio – gestão centralizada de um ou mais portfólio composto por um conjunto de projetos e/ou programas⁴ e outros trabalhos de forma sistêmica para alcançar os objetivos estratégicos de negócios (PMI, 2012). Esta gestão contribui para determinar a exata combinação de projetos com o correto nível de investimento, resultando em um maior equilíbrio entre projetos em andamento e novas iniciativas estratégicas (Kerzner, 2006).

⁴ “Um programa é definido como um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente”. “Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos”. (PMI, 2012, p. 9).

Na visão de Almeida (2011) a gestão de portfólio de projetos é um processo contínuo de tomada de decisão para selecionar e manter as melhores iniciativas, na busca por criar a maximização do valor para os clientes e melhorar a utilização dos recursos organizacionais, em projetos alinhados de modo estratégico com os objetivos de negócio da organização.

São necessários para executar a estratégia, a aplicação de processos gerenciais de gestão estratégica, sistemas e ferramentas de apoio para desenvolver e gerar os resultados desejados no planejamento, e gerenciamento do portfólio de projetos. A Figura 4 ilustra o relacionamento geral entre os processos estratégico e operacional da organização (PMI, 2008).



Figura 4. Contexto organizacional de gestão de portfólio

Fonte: Adaptado de PMI, Project Management Institute (2008). *The Standard for Portfolio Management* (2nd ed., p. 146). Newton Square.

A ‘visão’, ‘missão’ e ‘estratégia organizacional e objetivos’ descrevem os componentes usados para definir as metas de desempenho da organização (PMI, 2008). A alta direção é basicamente responsável por definir e comunicar claramente as metas e os objetivos do portfólio de projetos, além dos critérios e condições considerados para a seleção dos projetos que constarão do portfólio. Portanto, o comprometimento da alta direção é fundamental para o gerenciamento bem-sucedido de um portfólio de projetos (Kerzner, 2006).

Segundo Cooper *et al.* (2001b), a gestão de portfólio de projetos é vista como crítica pela alta gerência das organizações, pelo fato de:

- a) Maximizar o retorno financeiro e a produtividade de P&D, com o objetivo de atingir metas financeiras;
- b) Manter a posição competitiva da organização, maximizando as vendas e a participação no mercado;
- c) Alocar de modo adequado e eficiente os escassos recursos;
- d) Fortalecer o vínculo entre a seleção de projetos e a estratégia do negócio, visto que, o portfólio de projetos é a expressão da estratégia e necessita apoiá-la;
- e) Atingir o foco – não conduzir excessivos projetos para os limitados recursos, devendo estes ser concentrados nos projetos mais promissores;
- f) Alcançar o balanceamento – equilíbrio correto entre projetos de longo e curto prazo, de alto e baixo risco, de acordo com os objetivos do negócio;
- g) Comunicar melhor as prioridades dentro da organização, tanto vertical como horizontalmente.

A gestão de portfólio é um processo de decisão dinâmico que objetiva avaliar, selecionar e priorizar novos projetos (Cooper & Edgett, 1997a; Cooper & Edgett, 1997b; Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 1999; Cooper *et al.*, 2001a; Cooper *et al.*, 2001b), sendo vital para o desempenho e sucesso do negócio (Cooper et al., 1999), por meio de quatro metas principais (Cooper et al., 2001b):

- a) Alocação de recursos para maximizar o valor do portfólio;
- b) Desenvolver o balanceamento de projetos do portfólio;
- c) Alcançar um portfólio estrategicamente alinhado;
- d) Alcançar um número adequado de projetos para a quantidade de recursos limitados disponíveis.

O processo de gestão de portfólio é ilustrado pela Figura 5 (PMTech, 2012).

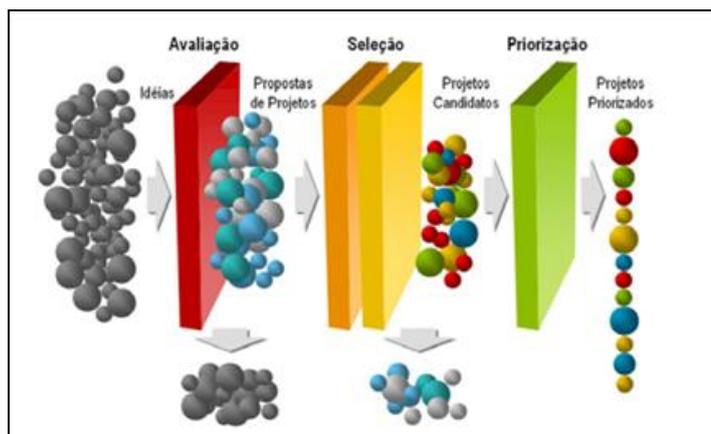


Figura 5. Processo de gestão de portfólio

Fonte: PMTech, Capacitação em Projetos (2012). Oficina de Gestão de Portfólio. Retrieved October 22, 2012.

Segundo Carneiro e Martens (2012), nas organizações que possuem objetivos estratégicos intimamente ligados à realização de projetos, a gestão de portfólio de projetos torna-se importante. Como um processo estratégico, a gestão de portfólio é orientada pela missão da organização, conseqüentemente, está relacionada à organização como um todo (Rad & Levin, 2006). Diante dessas afirmações, torna-se importante apresentar algumas ideias norteadoras entre o alinhamento do portfólio com as estratégias da organização, defendidas por autores, como as relacionadas na Tabela 5.

Tabela 5:

Autores que defendem o alinhamento do portfólio com as estratégias da organização

Autor	Ideia Norteadora
De Maio <i>et al.</i> (1994)	Relevância é a rentabilidade esperada do projeto e está relacionada com a importância estratégica do produto, do rendimento e custo esperado.
Archer e Ghasemzadeh (1999)	A gestão de portfólio é um conjunto de projetos que são desenvolvidos sob a administração de uma unidade organizacional.
Cooper <i>et al.</i> (2001b)	É preciso selecionar novos projetos com o objetivo de maximizar o valor agregado ao portfólio de acordo com as metas estratégicas.
Moraes e Laurindo (2003)	Através do acompanhamento de projetos, deve-se avaliar, a cada momento, se os projetos em desenvolvimento apresentam alinhamento estratégico desejado, os riscos aceitáveis e o desempenho esperado.
Rabechini <i>et al.</i> (2005)	O gerenciamento de portfólio permite um exame detalhado das dimensões estratégicas que devem nortear o balanceamento da carteira, permitindo a adequada priorização dos projetos, bem como criar mecanismos de controle e descarte de projetos.
Kerzner (2006)	O processo de seleção de projetos inclui a determinação da adequação e da priorização em termos de estratégia.
PMI (2008)	O objetivo final de ligação da gestão de portfólio com a estratégia organizacional é estabelecer um plano equilibrado e executável que irá auxiliar a organização a atingir seus objetivos.
Rocha <i>et al.</i> (2009)	Um portfólio de projetos, quando alinhado com as estratégias da empresa, contribui para o alcance de suas metas e objetivos estratégicos.
Castro e Carvalho (2010a)	Os projetos devem ser priorizados de acordo com sua importância e contribuição para a estratégia organizacional.
Padovani <i>et al.</i> (2010)	A metodologia de GPP abrange diferentes fases de decisão, para que os projetos que agreguem valor às empresas sejam selecionados e priorizados.

Autor	Ideia Norteadora
Almeida e Almeida (2013)	A importância do alinhamento dos projetos à estratégia da organização está na garantia que serão executados os projetos certos e que estarão trabalhando com o melhor <i>mix</i> de projetos.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, é necessário que as organizações tenham todo um processo estratégico definido, estabelecendo por meio do planejamento estratégico, suas metas e objetivos estratégicos (PMI, 2008), devendo ser considerados fatores externos e internos do negócio, antecipadamente ao processo de montagem do portfólio de projetos (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Wheelwright and Clark (1993) recomendam o estabelecimento de prazos de até um ano para alocação de recursos da carteira de projetos de uma organização (baseado em Rabechini *et al.*, 2005).

2.5.1 Processos de Gestão de Portfólio

Apresentando-se em etapas cíclicas, o ciclo de processos de um portfólio pode ser definido como: planejamento, autorização e monitoramento, e o controle, sendo executados, consecutivamente, pelo gerenciamento executivo, gerenciamento de portfólio, gerenciamento de projetos e programas, e gerenciamento operacional (Antunes *et al.*, 2012). Esses autores enfatizam que é essencial para o sucesso da gestão de portfólio o apoio de todos os níveis de gerência, bem como devendo existir a comunicação eficiente entre os mesmos.

No estudo desenvolvido por Castro e Carvalho (2010b), foram identificadas as práticas e o estágio de implementação da gestão de portfólio de projetos em quatro estudos de caso nos segmentos eletroeletrônico, farmacêutico, serviços especializados e químico petroquímico. Para a realização da análise da gestão de portfólio de projetos nessas organizações, os autores utilizaram como referência um quadro conceitual, apresentado pela Figura 6, que considera as atividades relacionadas aos níveis operacional, tático e estratégico.

No quadro conceitual proposto por Castro e Carvalho (2010b), as atividades de gestão de portfólio de projetos concentradas no nível tático, visam identificar as ações das organizações para alcançar os objetivos e metas estratégicos. Este nível apresenta uma relação forte com o estratégico pelo qual os objetivos e as metas são definidos e, também, com o nível operacional, que executam os projetos. Esse relacionamento divide os processos de gestão de

portfólio de projetos nas categorias: fronteira do nível tático com o estratégico; nível tático e fronteira do nível tático com o nível operacional.

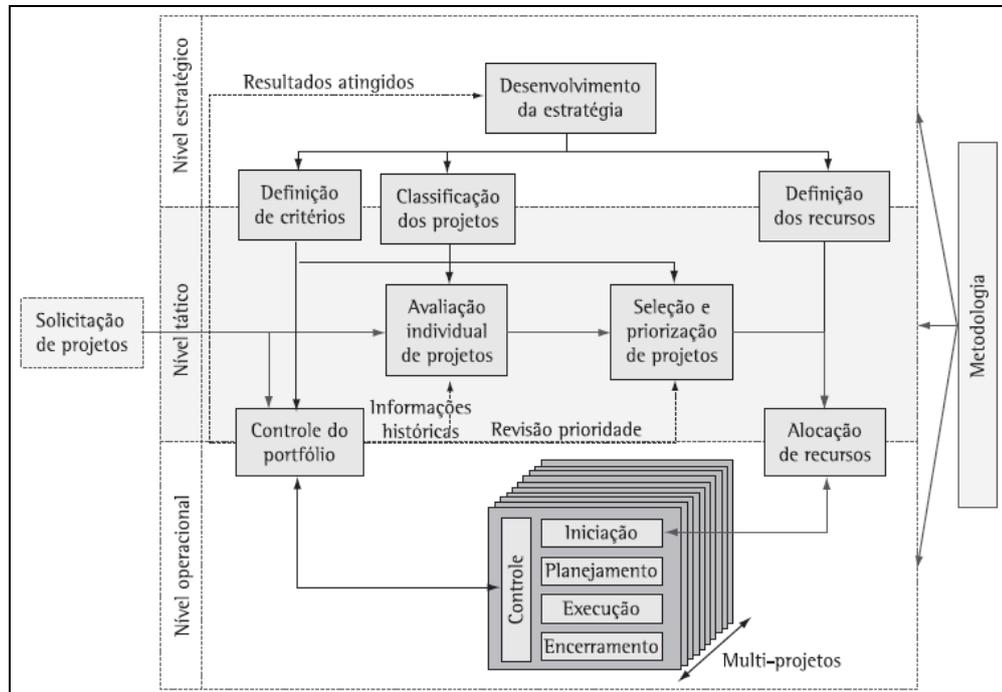


Figura 6. Quadro conceitual para análise da gestão de portfólio de projetos nos níveis da organização

Fonte: Castro, H. G. de, & Carvalho, M. M. de. (2010b). Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso. *Produção*, 20(3), 303–321.

Segundo Rad and Levin (2006), as organizações têm iniciado diferentes projetos com múltiplas perspectivas de negócios e expectativas, com o intuito de alcançarem metas de longo prazo para o negócio e outros com vistas a metas mais imediatas. Todavia, desde características do próprio negócio até os contextos ambiental e cultural de cada organização devem ser considerados na escolha de um modelo para a gestão de portfólio (PMI, 2008). Na visão de Archer and Ghasemzadeh (1999) esta complexidade, considerando que exista uma definição de metas estratégicas para a organização, faz com que o maior desafio de um modelo para a gestão de portfólio, talvez seja a seleção de projetos componentes deste portfólio.

Os autores Rabechini e Carvalho (2006) ilustram o processo de avaliação e seleção de projetos por meio de um “funil”, no qual as ideias geradas são rigidamente selecionadas e encaminhadas às fases seguintes, de modo que o resultado final seja uma lista de projetos alinhados à estratégia do negócio, conforme representado pela Figura 7.

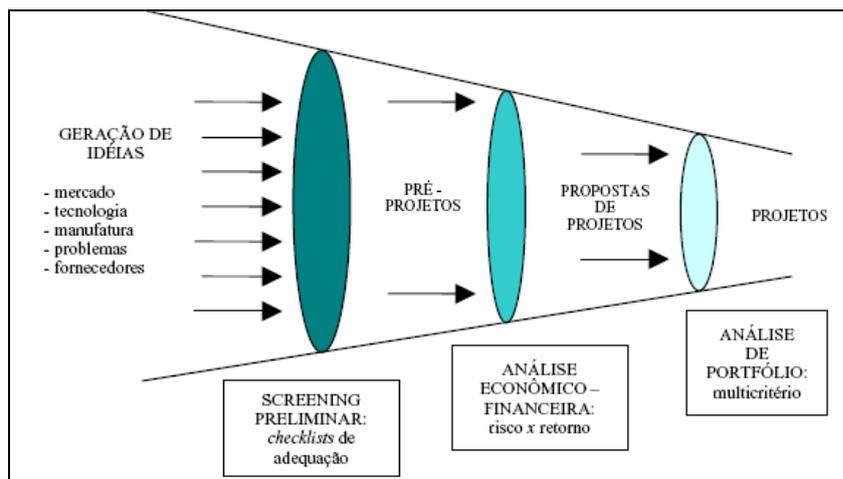


Figura 7. Processo de avaliação e seleção de projetos

Fonte: Adaptado de Rabechini, R., Jr. & Carvalho, M. M. de. (2006). *Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros* (1st ed., p. 216). São Paulo: Atlas. Elaborado baseado em Johnson, B. B. (2003). *Gestão Tecnológica: notas de aula. MBA CTI. São Paulo. USP.*

Existem técnicas relativamente divergentes que podem ser usadas na estimativa, avaliação e escolha de projetos para um portfólio. Contudo, muitas dessas técnicas não são amplamente aplicadas devido à sua complexidade, exigência de muitos dados de entrada, ou, simplesmente, por apresentarem alto grau de dificuldade no entendimento e uso pelos tomadores de decisão (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Estudos realizados na América do Norte e na Europa mostram que os gestores apresentavam uma aversão, por exemplo, às técnicas matemáticas, devido à dificuldade de entendimento e uso (Cooper *et al.*, 1999).

2.5.2 Métodos de Seleção de Projetos

Em sua discussão sobre os métodos de seleção de projetos, De Maio *et al.* (1994, p. 184) sugerem que “não existe um método ideal: técnicas devem ser avaliadas e escolhidas de acordo com a aplicação específica, além disso, esses métodos não devem ser considerados mutuamente exclusivos, mas sim como técnicas complementares”.

Para Cooper, Edgett and Kleinschmidt (1998), a maioria das organizações aplica diversos métodos na avaliação dos projetos candidatos a compor o portfólio, dos quais os mais utilizados são relacionados na Tabela 6, que também apresenta uma síntese dos pontos fortes e pontos fracos de cada um dos métodos.

Tabela 6:
Métodos de avaliação de projetos

Métodos	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Financeiro	Apesar de ser o mais popular não possui pontos fortes evidentes deste método.	Apesar da sua popularidade é o método com maior número de pontos fracos por: não oferecer balanceamento do portfólio, falha em lidar com a paralisação do portfólio, não ser compreendido pelos gestores, não considerar os elementos chaves de tomada de decisão; não é particularmente realista; não é uma ferramenta de decisão eficaz, entre outros.
Abordagem estratégica	Método com melhor desempenho e portfólio alinhado com a direção da estratégia do negócio; alinhamento com a estratégia e as prioridades estratégicas; projetos de alto valor são selecionados; gastos refletem a estratégia; ajusta-se no estilo de gestão de tomada de decisão; é bem compreendido e fácil de utilizar.	Não é usado para decisão <i>go/kill</i> (seguir ou cancelar). Não é bem utilizado na análise individual de projetos, nem produz o melhor balanceamento entre os mesmos.
Modelos de pontuação	Excelente no ajuste ao estilo de decisão e na seleção de projetos de alto valor; apresenta bons resultados no alinhamento à estratégia; produzem portfólio de projetos de alto valor; encaixa-se no estilo de gestão de tomada de decisão; são eficazes ao produzir as decisões certas; permite o balanceamento do portfólio; são os mais utilizados para fazer <i>go/kill</i> (seguir ou cancelar); entre outros.	Não é de fácil utilização; não restringe o número de projetos à capacidade de recursos disponíveis da organização.
Diagrama de bolhas	Apesar da pouca utilização são os melhores para produzir um portfólio alinhado à direção estratégica do negócio; são efetivos e de fácil utilização; são realistas e permitem selecionar projetos de alto valor.	Restringe a quantidade de projetos no portfólio apenas para os recursos financeiros disponíveis; não são eficientes em termos de tempo; são os mais trabalhosos entre os métodos; são fracos quando se trata de selecionar um portfólio cuja segmentação dos gastos não reflete a estratégia do negócio.

Nota. Fonte: Adaptado de Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1998). Best practices for managing R&D portfolios. *Research Technology Management*, 41(4), 20–33.

Na visão de Antunes *et al.* (2012, p. 67), “o sucesso da implementação do modelo de gestão de portfólio depende da escolha dos critérios de seleção de projetos. Cada empresa deve definir a importância de cada critério para seu negócio, mesmo existindo na literatura alguns critérios- padrão”.

Os estudos realizados por Cooper *et al.* (1999) envolvendo 205 empresas americanas de pesquisa e desenvolvimento de produtos concluiu que não há monopólio de nenhum método de gestão de portfólio e que são utilizados mais de um método ou técnicas. Em ordem de classificação de popularidade, os métodos são: financeiros – 77,3%; estratégia de negócios – 64,8%; diagrama de bolhas – 40,6%; pontuação – 37,9%; e, listas – 20,9%. O resultado

percentual de 241,5% sugere que as empresas utilizam mais de um método, isto é, cerca de 2,4 tipos de métodos de gestão de portfólio de projetos.

Mas, ainda são incipientes estudos relacionados à gestão de portfólio em OSFL. Corroborar-se com Ruggeri (2011) ao afirmar que, aparentemente, a construção de portfólio de projetos nessas organizações não possui nenhuma metodologia estruturada. Para esse autor, isto é resultado de um desenvolvimento ainda embrionário da utilização de métodos de planejamento estratégico mais estruturados, uma vez que, teoricamente, deve preceder à gestão de portfólio de projetos.

Para a seleção de projetos nas OSFL é necessário selecionar e adequar os métodos e critérios a serem utilizados. Essas organizações tendem a utilizar métodos não numéricos, ainda que alguns métodos numéricos sejam possíveis. Justifica-se que a preferência por métodos não numéricos é devido à dificuldade de se traduzir certos resultados em termos monetários para a realidade não lucrativa. Ao mesmo tempo, os métodos não numéricos contribuem para o aumento de participantes de grupos de decisão, sendo muito atrativo para o setor (Ruggeri, 2011). A Tabela 7 resume os principais aspectos dos métodos que poderão ser levados em consideração para a seleção de projetos de acordo com Rodrigues (2010) e Ruggeri (2011).

Tabela 7:

Métodos para seleção de projetos no contexto não lucrativo

Método	Consideração	Autor
Numérico (financeiro/ econômico)	Taxas de atualização, previsões de receitas futuras e estimativas de despesas são valores estabelecidos em dados com maior ou menor confiabilidade.	Ruggeri (2011)
	Dificuldade de traduzir certos resultados em termos monetários.	
	Não há como garantir que os parâmetros utilizados na comparação dos resultados serão igualmente característicos antes e depois do projeto.	Rodrigues (2010)
	É muito difícil estabelecer até quando e com que ponderação os resultados de uma intervenção terão efeito.	
	A taxa de desconto não é aplicável. Como o tipo de parâmetro utilizado para avaliar os resultados não é financeiramente mensurável de forma objetiva, sempre haverá dúvida sobre a interferência da taxa considerada sobre ele.	
Não numérico	Necessidade operacional/competitiva, expansão/adequação à linha de produtos, comparação de benefícios, são passíveis de uso com algumas adaptações.	Ruggeri (2011)
	Facilita a participação de grupos maiores nas decisões, sendo atrativo para o setor.	
Pontuação	São úteis porque permitem a inclusão, num mesmo modelo de seleção, de diversos aspectos da decisão – não financeiros.	Ruggeri (2011)
	Os modelos devem adequar-se às possibilidades técnicas de análise da organização.	

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Rodrigues, M. C. P. (2010). Retorno econômico de projetos sociais corporativos: limites de avaliação. *Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social*. Ruggeri, R. G. (2011). *Gerenciamento de projetos no terceiro setor* (1st ed., p. 117). Rio de Janeiro: Brasport.

Por fim, é necessário o entendimento do contexto da seleção de projetos no âmbito da gestão de portfólio, tornando-se fundamental compreender seu ciclo de desenvolvimento e funcionamento de modo global. Neste sentido, a próxima seção descreverá a análise de modelos de gestão de portfólio de projetos identificados na literatura.

2.6 MODELOS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Rabechini *et al.* (2005) e Antunes *et al.* (2012), enfatizam que na atualidade a literatura de projetos tem explorado bastante o tema gestão de portfólio. Todavia, ainda, são poucos os trabalhos sobre suas práticas no contexto das organizações (Antunes *et al.*, 2012; Castro & Carvalho, 2010a; Castro & Carvalho, 2010b; Padovani, Carvalho, & Muscat, 2010; Rabechini *et al.*, 2005).

Serão apresentados a seguir oito modelos de gestão de portfólio de projetos identificados na literatura e propostos pelos pesquisadores: De Maio *et al.* (1994); Archer and Ghasemzadeh (1999); Cooper *et al.* (2001b); Rabechini *et al.* (2005); Kerzner (2006); PMI (2008); Rocha *et al.* (2009); Castro e Carvalho (2010a).

2.6.1 Modelo de De Maio, Verganti e Corso

De Maio *et al.* (1994) desenvolveram um estudo no qual propuseram um modelo, que explica o comportamento das empresas no gerenciamento simultâneo dos processos de desenvolvimento de múltiplos produtos, em cada etapa da seleção do projeto para controle contínuo. O modelo que é considerado pelos autores como uma ferramenta geral explicativa, está concentrado no aspecto dinâmico das indústrias de alta tecnologia, podendo ser utilizado como um modelo geral para integrar metodologias prescritivas, que buscam solucionar problemas mais específicos.

O modelo visa auxiliar os tomadores de decisão em cinco etapas de um processo de gestão múltipla de projetos:

- a) Avaliação individual do projeto, classificação e seleção inicial;
- b) Classificação e seleção de múltiplos projetos;
- c) Ação para melhoria e reclassificação do portfólio;

- d) Atribuição de prioridade;
- e) Controle contínuo do portfólio de projetos.

Nestas cinco etapas fundamentais para a gestão de múltiplos projetos estabelecida pelo modelo, os projetos devem ser comparados uns com os outros, considerando três fatores:

- a) Relevância: é a rentabilidade esperada do projeto e depende da importância estratégica do produto, do rendimento e custo esperado.
- b) Risco: é a representação da incerteza que envolve um projeto particular. O risco, a exemplo da inovação de produto, geralmente está associado ao tamanho do projeto, ao grau de inovação tecnológica, a estabilidade e ao conhecimento das necessidades do mercado e da situação competitiva.
- c) Recursos críticos: são considerados os recursos que estão disponíveis e de alta qualidade, que são condições fundamentais para a viabilidade ou desempenho do projeto. Por exemplo, em desenvolvimento de novos produtos os recursos mais críticos são, na maioria das vezes, medidos em termos de horas de engenharia.

Os autores consideram essas três variáveis o conjunto mínimo de critérios que devem ser avaliados, a fim de evitar a perda demasiada da capacidade explicativa. Contudo, não devem ser considerados estáticos, visto que, evoluem e mudam frequentemente de acordo com os seguintes fatores: (i) evolução de fatores ambientais externos – mercado, concorrentes e tecnologia; (ii) mudanças estratégicas dentro da organização – estratégia, políticas, nascimento ou morte de outros projetos, ou; (iii) alterações dentro do projeto – riscos não previstos ou problemas inesperados.

De Maio *et al.* (1994), propõem a adoção de uma abordagem heurística, descrita na Figura 8, para aplicação do modelo. Os autores descrevem que os projetos individuais são classificados inicialmente, mas sem considerar as limitações de recursos. Na etapa seguinte, a restrição de recursos é avaliada e uma hipótese inicial de portfólio de projetos é selecionada. Em seguida, uma avaliação do portfólio de múltiplos projetos é realizada com o objetivo de verificar interações complexas, que surgem entre os projetos no nível de portfólio, modificando a relevância ou risco do portfólio.

Até que o resultado esperado constitua como satisfatório, ações de melhoria são tomadas de modo que possam agir sobre a organização como um todo, ou nos projetos individuais. Os projetos são classificados novamente e um novo portfólio é escolhido. Por fim, quando uma situação satisfatória é obtida, o plano é consolidado e segue para fase mais intensa de detalhamento de planejamento do projeto. Durante a etapa de execução, os projetos são monitorados e, havendo qualquer mudança relevante, é realizada uma reclassificação dos projetos, reiniciando um novo ciclo da gestão de portfólio de múltiplos projetos.

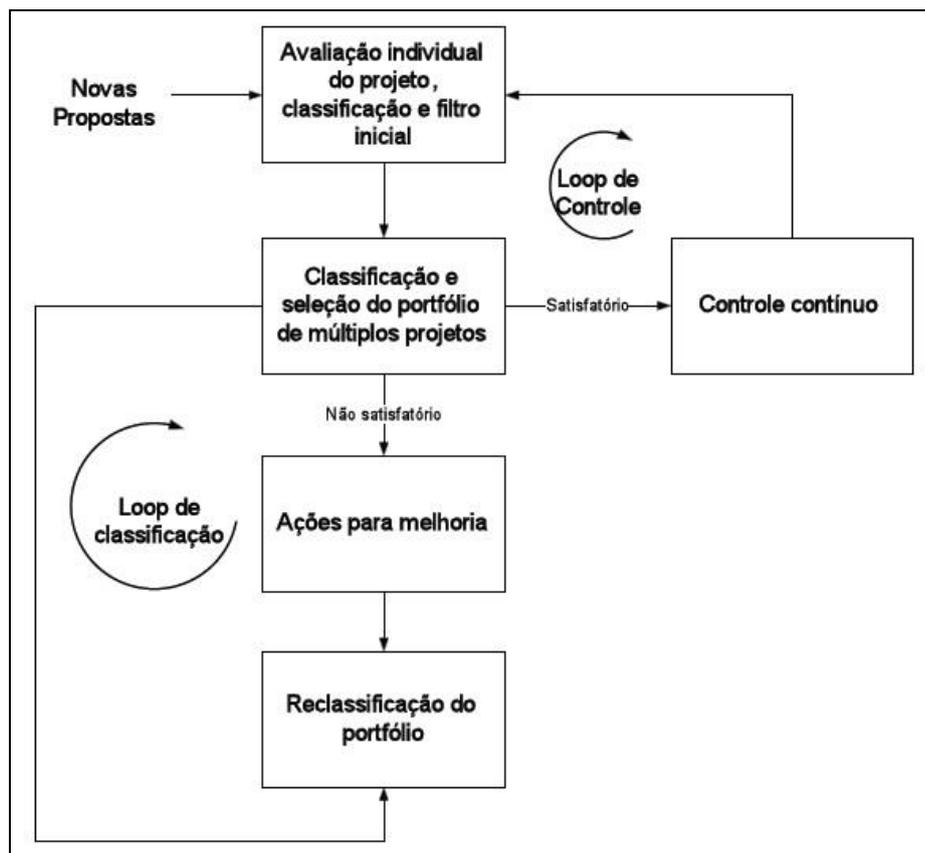


Figura 8. Abordagem heurística para a gestão de múltiplos projetos

Fonte: Adaptado de De Maio, A., Verganti, R., & Corso, M. (1994). A multi-project management framework for new product development. *European Journal of Operational Research*, 78(2), 178–191.

2.6.2 Modelo de Archer e Ghasemzadeh

Este modelo, desenvolvido na década de 90 e destacado como referência na área de gestão de portfólio de projetos (Castro & Carvalho, 2010b), objetiva a simplificação do processo de seleção de projetos (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Esses autores propõem um modelo de PPM (*Project Portfolio Management*) a partir da segmentação do processo em

fases e estágios, desde as considerações relativas à estratégia inicial – modo mais amplo – até elaboração final do portfólio, apresentado pela Figura 9. No entanto, “os usuários têm liberdade para escolher as técnicas mais adequadas para cada fase ou, em alguns casos, omitir ou modificar uma fase, se isso for simplificar e agilizar o processo” (Archer & Ghasemzadeh, 1999, p. 207). Os autores propõem como estágios principais do processo de seleção de portfólio, aqueles 5 indicados pelo fluxo central em destaque na Figura 9, permanecendo os demais estágios como recursos adicionais e auxiliares.

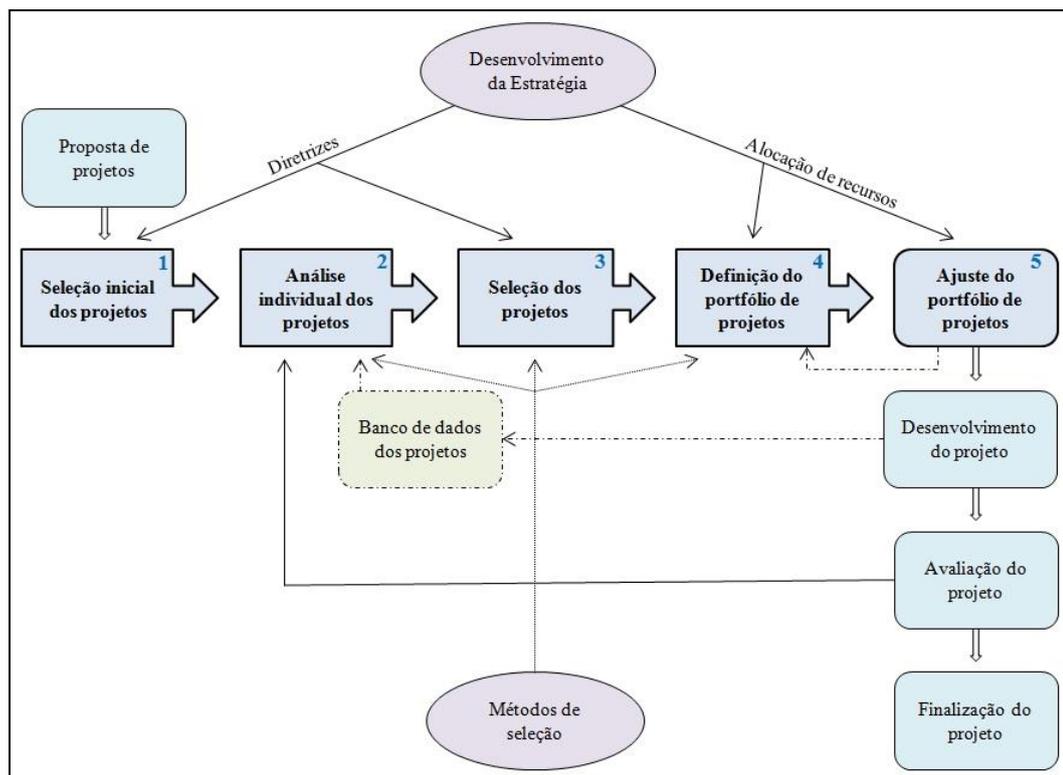


Figura 9 . Seleção de portfólio de projetos

Fonte: Adaptado de Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.

O modelo de Archer and Ghasemzadeh (1999) é apresentado em três fases: pré-processo, processo de seleção (subdividido em fases) e pós-processo. Na Tabela 8 são apresentadas as características de cada fase, bem como as metodologias ou ferramentas que permitem sua realização, possibilitando alcançar a máxima cooperação dos tomadores de decisão durante o processo de seleção de portfólio.

Tabela 8:

Atividades e metodologias na seleção de portfólio de projetos

Fase do Processo	Estágio de Seleção	Atividades	Metodologias potenciais
Pré-Processo	Desenvolvimento do foco estratégico	Mapa estratégico, matriz de portfólio.	Definidas na estratégia da organização.

Fase do Processo	Estágio de Seleção	Atividades	Metodologias potenciais
Processo de Seleção do Portfólio	Seleção inicial dos projetos	Rejeição de projetos que não atendam aos critérios definidos.	Estudos de viabilidade, critérios e foco estratégico.
	Análise individual dos projetos	Cálculo dos parâmetros comuns dos projetos.	Árvore de decisão, ROI, VPL.
	Seleção dos projetos	Rejeição de projetos inviáveis.	Técnicas <i>ad hoc</i> .
	Definição do portfólio	Verificação de interações, análise dos atributos do projeto e restrições de recursos.	<i>Scoring models</i> , AHP, análise de sensibilidade.
	Ajuste do portfólio	Ajustes direcionados aos usuários.	Matriz e análise de sensibilidade.
Pós-Processo	Finalização do portfólio	Desenvolvimento dos projetos.	Técnicas de gestão de projetos, coleta de dados.

Nota. Fonte: Adaptada de Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.

Segundo Archer and Ghasemzadeh (1999) a seleção de metodologia e o desenvolvimento de estratégia só precisam ser revistos conforme necessidade, e não sempre que o portfólio for reavaliado. Também, na fase de seleção do portfólio, o processo de otimização pode ser simplificado, dependendo das circunstâncias.

2.6.3 Modelo de Cooper, Edgett e Kleinschmidt

O modelo de Cooper *et al.* (2001b), proposto para o desenvolvimento de novos produtos, também tem sido amplamente utilizado para auxiliar a gestão de portfólio de projetos (Tokuno, 2011). Utiliza-se do processo denominado de *Stage-Gate*, que é um mapa conceitual e operacional aplicado para desenvolver projetos de novos produtos, a partir da concepção da ideia inicial, seguindo até o lançamento do novo produto no mercado (Cooper, 2008).

Em seu formato simplificado, o *Stage-Gate* consiste em uma série de estágios, em que a equipe de projeto empreende o trabalho, obtém a informação indispensável, e executa a integração de dados e análise – seguido de portões – onde decisões *go/kill* (seguir ou cancelar) são adotadas para continuar, ou não, a investir no projeto, conforme apresentado pela Figura 10 (Cooper, 2008).

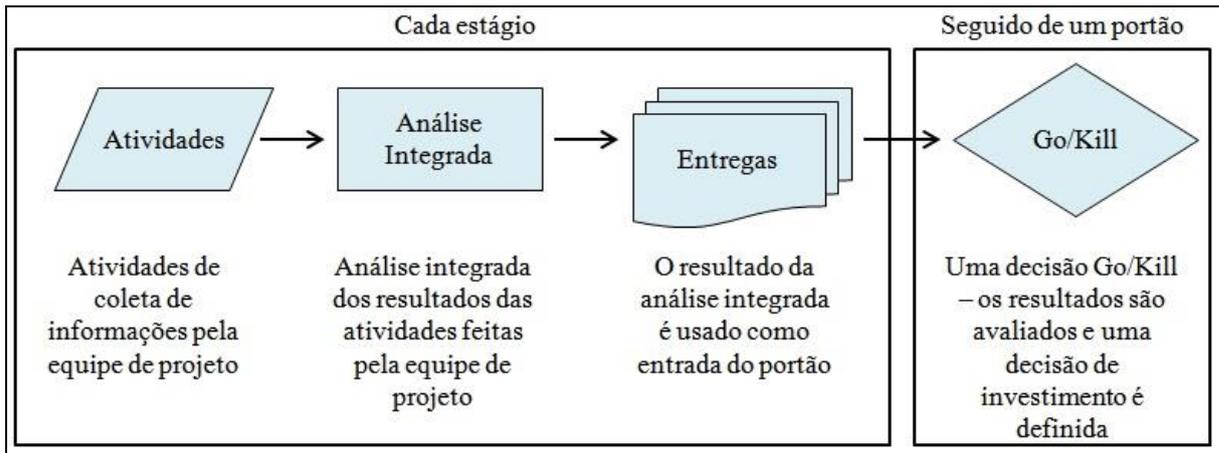


Figura 10. Formato simplificado do processo *Stage-Gate*

Fonte: Adaptado de Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process - Update, What's New, and NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25, 213–232.

O *Stage-Gate* visa melhorar a efetividade e eficiência do processo de desenvolvimento de novos produtos. Um modelo padrão de avaliação do portfólio é mostrado na Figura 11. O processo é iniciado com um estágio de geração de ideia – chamado de descoberta – e termina com a revisão pós-lançamento no mercado (Cooper, 2008).

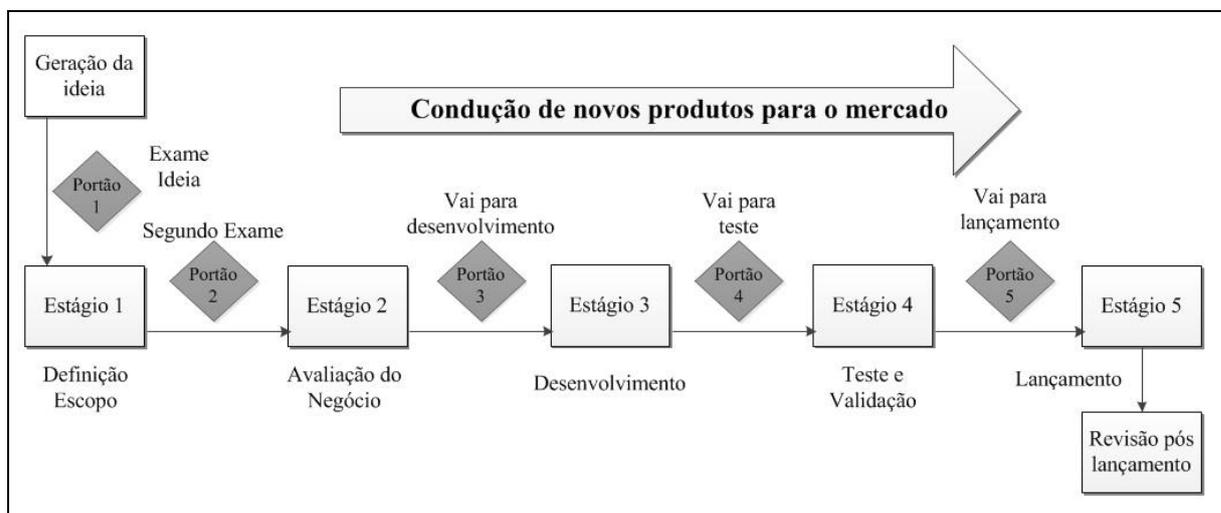


Figura 11. Modelo padrão de avaliação do portfólio – da descoberta ao lançamento no mercado

Fonte: Adaptada de Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001b). Portfolio Management - fundamental to new product success. *Product Development Institute*, (12), 1–33.

Embora o modelo seja para grandes projetos de desenvolvimento, existem versões mais curtas que contribuem para diminuir a situação de risco de projetos (Cooper, 2008). Os autores Cooper *et al.* (2001b) sugerem quatro metas fundamentais para a gestão de portfólio de projetos, bem como as ferramentas e técnicas necessárias para alcançar cada objetivo:

- a) Maximizar o valor do portfólio: busca-se selecionar novos projetos com o objetivo de maximizar o valor agregado ao portfólio de acordo com as metas estratégicas. Os métodos utilizados são: VPL, VCE, índice de produtividade e modelos gerais de pontuação.
- b) Realizar o balanceamento do portfólio: o principal objetivo desta meta é alcançar um portfólio de projetos equilibrado, utilizando-se de parâmetros, tais como: recompensa, ajuste às estratégias de negócios, alavancagem estratégica, probabilidade de sucesso comercial e probabilidade de sucesso técnico. Ainda são utilizadas ferramentas de representação gráfica a exemplo do gráfico de bolhas.
- c) Alcançar o alinhamento estratégico do portfólio: a estratégia e a alocação de recursos devem estar intimamente ligadas. A missão, visão e estratégia do negócio são operacionalizadas na tomada de decisão para a seleção dos projetos.
- d) Selecionar o número certo de projetos: devem ser considerados os recursos disponíveis ao determinar o total de projetos do portfólio, podendo ser utilizados métodos que possibilitam realizar a análise e equilíbrio entre a capacidade de recursos *versus* a demanda de projetos, como o método pela demanda de recursos criados pelos projetos ativos e o método pela demanda de recursos gerados pelos objetivos de negócios dos novos produtos.

Para Cooper *et al.* (2001b), a escolha da melhor abordagem para a gestão de portfólio de projetos deve estar relacionada ao objetivo que os líderes têm de modo explícito ou implicitamente em destaque.

2.6.4 Modelo de Rabechini, Maximiano e Martins

O modelo desenvolvido por Rabechini *et al.* (2005), que utilizou como base, dentre outros modelos, o de Archer and Ghasemzadeh (1999), foi aplicado em uma empresa brasileira prestadora de serviços de interconexão eletrônica. Este modelo, segundo Rabechini *et al.* (2005), constituído com base nas experiências acadêmicas e práticas em organizações propõem seis dimensões para a gestão de portfólio de projetos, conforme a Figura 12.

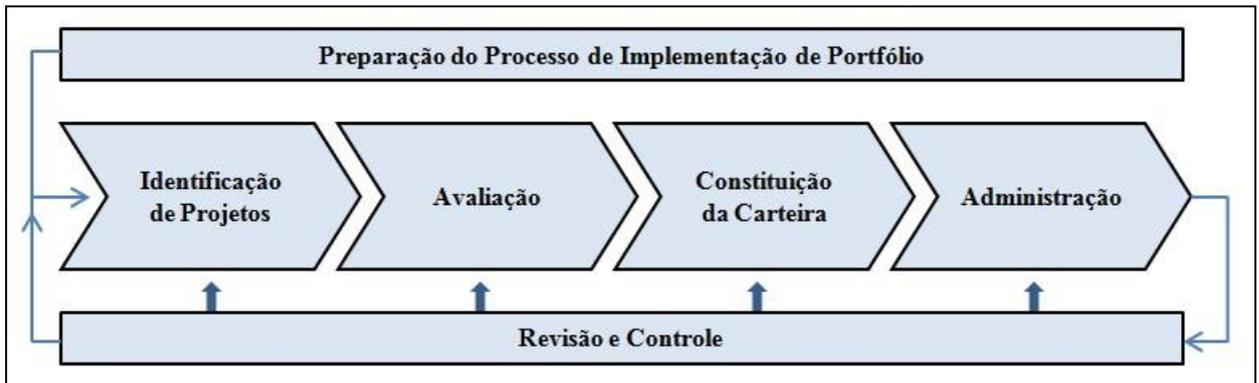


Figura 12. Modelo para gestão de portfólio de projetos

Fonte: Adaptado de Rabechini, R., Jr, Maximiano, A. C. A., & Martins, V. A. (2005). A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. *Revista Produção*, 15(3), 416–433.

A seguir, as seis dimensões consideradas na Figura 12 são apresentadas, bem como suas características e finalidades (Rabechini et al., 2005):

- a) Preparação do processo de implementação da gestão de portfólio: deve ser delineado um contexto estratégico de modo a permitir a exploração do planejamento estratégico da organização, incluindo, também, uma análise do ambiente (interno e externo). Destaca-se a necessidade de amplo conhecimento pelos interessados dos modelos de negócios, dos elementos estratégicos e da metodologia de avaliação de projetos, para poder enquadrar os projetos e avaliá-los corretamente. Esta dimensão deve contemplar critérios ponderados para a avaliação das iniciativas candidatas ao portfólio, ou seja, identificação dos critérios e o estabelecimento dos respectivos pesos.
- b) Identificação de projetos: com o intuito de estruturar o portfólio de projetos essa dimensão visa que cada área da organização deverá apresentar por meio de um documento, as devidas justificativas sobre os projetos, com informações mínimas de objetivos, prazo, risco, custo e indicadores de sucesso capazes de fundamentar sua execução. A principal saída dessa dimensão será uma lista completa de projetos.
- c) Avaliação: busca estabelecer uma lista priorizada de projetos, devendo ser agregadas informações relevantes e notas em função dos critérios determinados na primeira dimensão.
- d) Constituição da carteira: visa constituir um plano de gestão do portfólio que contemple, inclusive, a elaboração de regras para a inserção de novos projetos, visto que estes passarão a competir por recursos da organização.

- e) Administração: esta dimensão constitui-se na gestão do portfólio baseada nos elementos de controle dos recursos alocados nos projetos, no acompanhamento do ciclo de vida dos projetos, nos custos e cronogramas definidos dos projetos, na qualidade, bem como nas competências de recursos humanos necessárias para o sucesso e desempenho do portfólio.
- f) Revisão e controle: segundo a metodologia de gestão de projetos adotada pela organização, esta dimensão consiste na definição e verificação dos indicadores de andamento do projeto, seu alinhamento estratégico, assim como da tomada de decisão para as eventuais mudanças no portfólio de projetos.

Rabechini *et al.* (2005) iniciaram a aplicação do modelo com um levantamento das informações estratégicas e definiram os limites da organização a ser analisada, envolvendo os administradores. Os autores destacam que um importante ponto referente ao processo de seleção de projetos está relacionado à dificuldade na utilização de um sistema de ponderação por critérios – objetivos e subjetivos – que, por vezes, não são capazes de corresponder aos anseios absolutos dos tomadores de decisão, a exemplo de fatores de ordem política ou pessoal.

2.6.5 Modelo do Processo Global de Kerzner

O processo global de gestão de portfólio de projetos proposto por Kerzner (2006), para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, é apresentado sob uma abordagem de quatro passos, como mostra a Figura 13. Para o autor, é de responsabilidade da alta administração, definir e comunicar nitidamente as metas e os objetivos do portfólio de projetos, além dos critérios e condições considerados para a seleção dos projetos que constarão do portfólio.

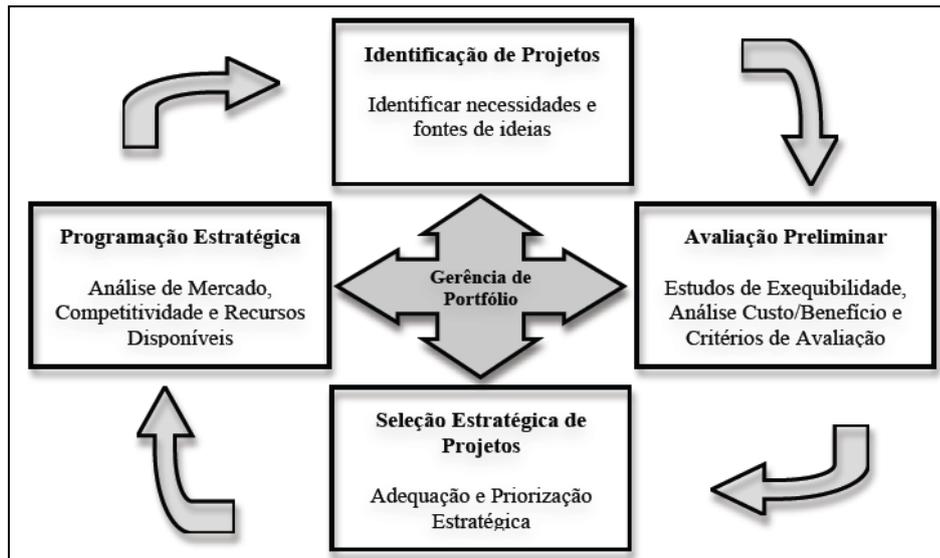


Figura 13. Modelo do processo global de gestão de portfólio de projetos

Fonte: Adaptado de Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. (L. B. Ribeiro, Ed.) (2nd ed., p. 824). Porto Alegre: Bookman.

Os quatro passos apresentados na Figura 13 são descritos a seguir (Kerzner, 2006):

No primeiro passo do processo está a identificação de projetos, quando deverão ser reunidas todas as ideias para projetos e as necessidades de sustentação do negócio. Estas informações poderão ser obtidas por meio de *brainstorming*, pesquisas junto ao mercado, clientes, fornecedores e na literatura. Os projetos devem ser classificados como sendo de: (i) sobrevivência; (ii) crescimento; (iii) pesquisa e desenvolvimento; (iv) inovação técnica; (v) próxima geração; (vi) membros da família, e; (vii) melhoria e aperfeiçoamento.

O segundo passo refere-se à avaliação preliminar de cada projeto candidato, sendo realizado um estudo de exequibilidade (o projeto pode ser feito?) e uma análise de custo/benefício (o projeto deve ser feito?). Diversos critérios de análises qualitativas (técnica, custos, qualidade, segurança, legalidade e econômica) e quantitativa (VPL, DCF, TIR, suposições e realidade) podem ser usados. Contudo os critérios de decisão quanto à adequação estratégica e que os benefícios são maiores que os custos, devem ser destacados.

O terceiro passo do processo é a seleção estratégica de projetos, que determina a adequação e priorização dos projetos em termos estratégicos. É fundamental o envolvimento da alta direção, devido ao impacto que poderá ocorrer sobre o planejamento estratégico. Os critérios de seleção poderão ser subjetivos, objetivos, quantitativos ou intuitivos, mas, normalmente, são baseados nos seguintes critérios: (i) tecnologia semelhante; (ii) métodos de *marketing* semelhantes; (iii) canais de distribuição semelhantes; (iv) possibilidade de venda

pelos vendedores já existentes; (v) possibilidade de compra pelos clientes que já adquiriram outros produtos; (vi) adequação à filosofia ou à imagem da organização; (vii) utilização de conhecimento e técnicas já existentes; (viii) adequação à atual estrutura de produção; (ix) entusiasmo das equipes de pesquisa e de *marketing*; (x) adequação ao planejamento de longo prazo, e; (xi) adequação às metas atuais quanto à lucratividade.

O quarto e último passo refere-se à programação estratégica, que busca minimizar o erro cometido por muitas organizações ao comprometerem-se com diversos projetos, não considerando a limitada disponibilidade de recursos (humanos, financeiros e materiais). Os critérios considerados estão relacionados à: (i) disponibilidade de recursos qualificados; (ii) determinação dos projetos que necessitam de maiores recursos; (iii) análise da relação risco/compensação, e; (iv) tolerância ao risco do portfólio.

Kerzner (2006) destaca que as organizações orientadas para projetos, devem ter cuidado ao definir o tipo e a quantidade de projetos que podem assumir em relação aos recursos disponíveis.

2.6.6 Modelo Padrão de Gerenciamento de Portfólio do PMI

Em 2006, o *Project Management Institute* (PMI), lançou seu padrão de gerenciamento de portfólio – *The Standard for Portfolio Management*. A segunda versão, apresentada em 2008, traz a descrição do conhecimento e de práticas de gestão de portfólio aplicáveis com utilidade (PMI, 2008). Contudo, isso não significa que os processos descritos pelo PMI sejam sempre válidos, tendo sua aplicação generalizada em todos os casos de gestão de portfólio. Para o PMI (2008), a proposta do *The Standard for Portfolio Management* é que este seja utilizado como uma referência e base para o desenvolvimento de metodologias favoráveis ao contexto de cada organização. Sua aplicação destina-se a diferentes tipos de organização, ou seja, àquelas que visam o lucro, às sem fins lucrativos e às governamentais.

O modelo padrão de gerenciamento de portfólio do PMI é estabelecido por processos apresentados pelo agrupamento por similaridade de função, sendo ainda divididos em áreas de conhecimento, conforme descrito na Figura 14 (PMI, 2008).

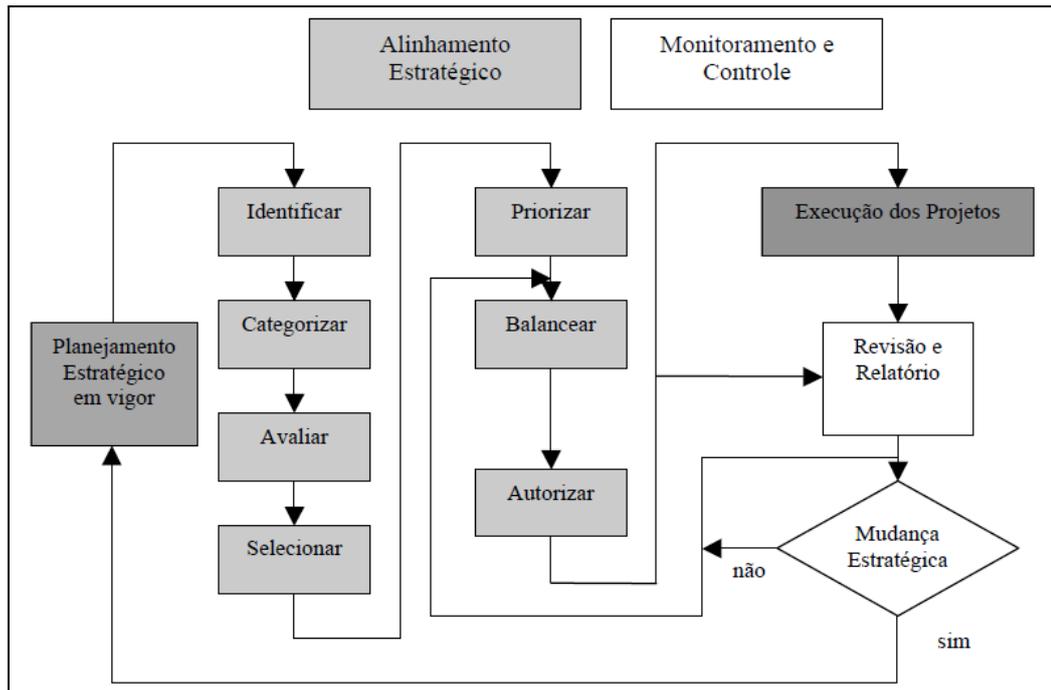


Figura 14. Processos de gerenciamento de portfólio

Fonte: Adaptado de PMI, Project Management Institute (2008). *The Standard for Portfolio Management* (2nd ed., p. 146). Newton Square.

A gestão de portfólio, segundo o PMI (2008), é dividida em dois grupos: (i) alinhamento estratégico – visa garantir a disponibilidade de subsídios relacionados aos objetivos estratégicos que o portfólio deve apoiar, e; (ii) monitoramento e controle – busca avaliar se o portfólio está contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

O grupo de alinhamento estratégico possui os seguintes processos: identificação, categorização, avaliação, seleção, priorização, balanceamento e autorização. Na Tabela 9 são apresentados, sinteticamente, os objetivos e as atividades relevantes para cada um dos processos considerados pelo PMI (2008).

Tabela 9:

Grupo de processos de alinhamento estratégico

Processo	Objetivo	Atividade
Identificação	Criar uma lista atualizada com as informações necessárias para que se faça a escolha dos componentes para o portfólio.	Comparar componentes ativos com novas propostas utilizando definições predeterminadas; rejeitar os componentes que não se enquadrarem às definições predeterminadas, e; classificar componentes identificados dentro de classes predefinidas – projeto, programa, portfólio e outros trabalhos.

Processo	Objetivo	Atividade
Categorização	Agrupar os projetos em categorias de acordo com a relevância para o negócio, a fim de que filtros ou critérios possam ser aplicados para avaliação, seleção, priorização e balanceamento do portfólio.	Identificar categorias estratégicas baseadas no planejamento estratégico; comparar os componentes identificados com as categorias, e; agrupar cada componente dentro de uma das categorias.
Avaliação	Comparar os projetos tendo como base as informações disponíveis, a fim de que seja possível sua avaliação.	Avaliar os projetos utilizando critérios-chave por meio de um modelo de comparações por pesos – <i>scoring model</i> .
Seleção	Fornecer uma lista resumida de projetos, baseada na avaliação e recomendações dos critérios de seleção definidos pela organização.	Produzir uma lista de projetos; determinar o valor de cada projeto, e; adequar as informações necessárias para a priorização e balanceamento do portfólio.
Priorização	Ordenar os projetos em cada categoria estratégica ou financeira e foco organizacional estabelecido.	Classificar os projetos permitindo análises posteriores e necessárias para validação e balanceamento do portfólio.
Balanceamento	Desenvolver um conjunto de projetos de portfólio proporcionando um maior suporte ao planejamento e objetivos estratégicos da organização.	Revisar projetos existentes; excluir ou adicionar novos projetos ao portfólio; planejar e alocar recursos de modo que os riscos sejam minimizados e a alocação de recursos da organização seja maximizada.
Autorização	Alocar, formalmente, recursos materiais, humanos e financeiros para o início da execução dos projetos selecionados, bem como comunicar, convencionalmente, as decisões de autorizar ou não um projeto.	Comunicar as decisões aos <i>stakeholders</i> ; autorizar a inclusão, retirada ou cancelamento de projetos selecionados; realocar recursos humanos e financeiros dos projetos excluídos; alocar orçamentos e recursos para projetos incluídos, e; comunicar, para cada projeto autorizado, quais são as expectativas de resultados.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor com base no PMI, Project Management Institute (2008). *The Standard for Portfolio Management* (2nd ed., p. 146). Newton Square.

Composto pelos processos de revisão e relatório, e mudança estratégica, o grupo de monitoramento e controle é descrito, resumidamente, na Tabela 10, relacionando seus objetivos e atividades (PMI, 2008).

O padrão de gerenciamento de portfólio do PMI também divide os processos em duas áreas de conhecimento: governança do portfólio e de gerenciamento de riscos. A área de governança do portfólio inclui os processos para a seleção e investimento no portfólio, o monitoramento e controle sobre os investimentos realizados, a comunicação de decisões relacionadas a esses investimentos, bem como a segurança de que os mesmos permaneçam alinhados aos objetivos estratégicos (PMI, 2008).

A Tabela 10 é apresentada a seguir.

Tabela 10:
Grupo de processos de monitoramento e controle

Processo	Objetivo	Atividade
Revisão e relatório	Reunir indicadores de desempenho do portfólio e gerar relatórios dos mesmos.	Revisar, periodicamente, o portfólio para garantir alinhamento dos projetos com a estratégia organizacional, bem como com os recursos de modo eficiente.
Mudança estratégica	Prover o processo de flexibilidade para adaptação do portfólio às modificações estratégicas da organização.	Fornecer ferramentas e técnicas necessárias de modo a determinar as ações que deverão ser tomadas quando as modificações estratégicas ocorrerem.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor com base no PMI, Project Management Institute (2008). *The Standard for Portfolio Management* (2nd ed., p. 146). Newton Square.

O gerenciamento de riscos é a área de conhecimento que está relacionada à apreciação de condições ou eventos que, uma vez ocorridos, possam ocasionar efeitos positivos ou negativos ao menos num objetivo estratégico do portfólio. Assim, a gestão de riscos no portfólio de projetos de uma organização, objetiva maximizar a probabilidade ou o impacto de eventos positivos e minimizar esses mesmos fatores, uma vez que possam influenciar negativamente o portfólio (PMI, 2008).

2.6.7 Modelo de Rocha, Treinta, Coutinho e Farias

O modelo de Rocha *et al.* (2009) foi o único identificado na revisão da literatura direcionado, especificamente, ao terceiro setor. Nominado de GPORT, apresenta três partes principais, cada qual em um nível organizacional diferente, permitindo múltiplas visões e conhecimentos da organização. Estabelece a figura de um administrador responsável pela gestão do processo e por garantir que as funções determinadas a cada envolvido sejam cumpridas, como apresentado na Figura 15.

Segundo Rocha *et al.* (2009), os três grupos apresentados na Figura 15 possuem objetivos e atividades, além de serem classificados em três portais de avaliação nos níveis operacional, tático e estratégico utilizando critérios pré-definidos (Figura 16), conforme descritos a seguir:

1. Gerência de Projetos: responsável por acrescentar ao processo conhecimentos específicos da rotina dos projetos, sendo que sua principal atividade é a realização de pré-avaliações das propostas de projetos. Este grupo é classificado como nível operacional. Critérios: abrangência, orçamento, capacidade de conclusão, risco, replicabilidade, sustentabilidade, localização, alinhamento aos objetivos do programa.

2. Comitê Técnico: responsável por adicionar conhecimentos técnicos relacionados aos projetos, que devem estar alinhados ao terceiro setor, sendo classificado no nível tático. Critérios: urgência, gravidade, viabilidade técnica, alinhamento ao terceiro setor.

3. Conselho Executivo: sua função é a de garantir que os projetos selecionados estejam aderentes com as estratégias da organização doadora, por isso é classificado como nível estratégico. Critérios: viabilidade estratégica, visibilidade (imagem), alinhamento estratégico.

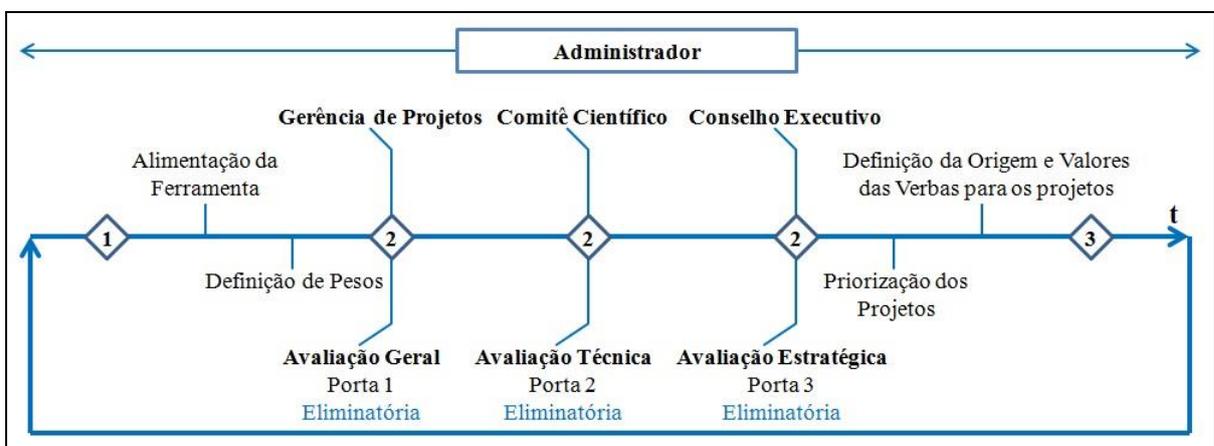


Figura 15. Modelo GPORT adaptado ao terceiro setor

Fonte: Adaptado de Rocha, F. M., Treinta, F. T., Coutinho, G. F. F., & Farias, J. R. F. (2009). Gerenciamento de Portfólio: proposta de um modelo adaptado ao Terceiro Setor. *XVI SIMPEP* (pp. 1–12). Bauru.

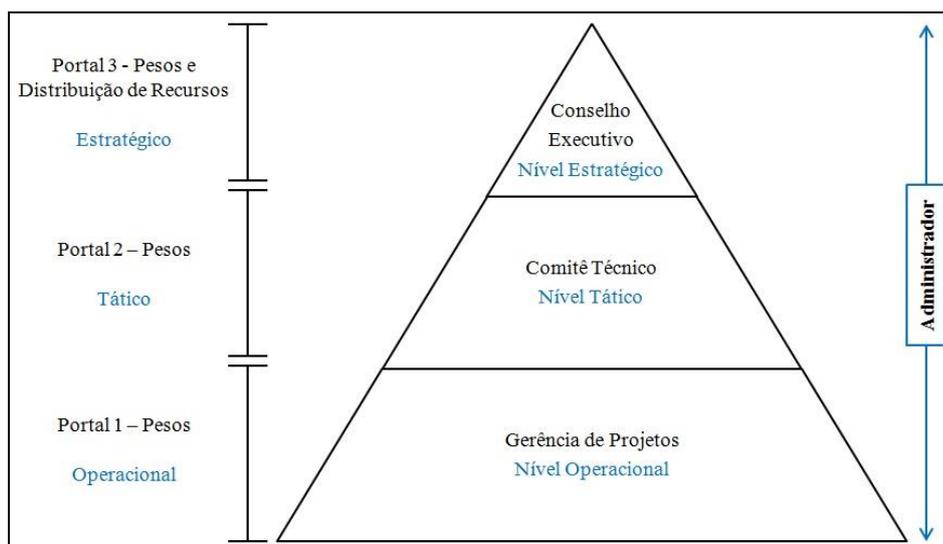


Figura 16. Interação entre o modelo GPORT e os níveis organizacionais

Fonte: Adaptado de Rocha, F. M., Treinta, F. T., Coutinho, G. F. F., & Farias, J. R. F. (2009). Gerenciamento de Portfólio: proposta de um modelo adaptado ao Terceiro Setor. *XVI SIMPEP* (pp. 1–12). Bauru.

Uma ferramenta de apoio à tomada de decisão foi desenvolvida pelos autores Rocha *et al.* (2009) com o objetivo de facilitar a aplicação do modelo. Por meio desta ferramenta, os autores buscam aumentar a aplicabilidade do modelo, e garantir que o mesmo seja seguido na íntegra, de modo transparente, reunindo informações essenciais para que sejam utilizadas quando necessário. Um administrador é responsável pela ferramenta, devendo este ter conhecimento de todo o processo de gestão de portfólio, dos projetos candidatos e bom relacionamento com grupos pertencentes a cada portal (Rocha *et al.*, 2009).

Destaca-se que o modelo GPORT não utiliza na análise dos projetos nenhum indicador financeiro (ROI, VPL), considera avaliação orçamentária como critério e, exigindo a análise de especialistas em diversos níveis, pressupõe uma organização com capacidade de mobilizar tais análises.

Embora represente um avanço na gestão de portfólios em organizações do TS, um estudo mais analítico do GPORT, evidencia que sua arquitetura está direcionada para empresas financiadoras de projetos no TS e não, essencialmente, às organizações executoras destas ações (Ruggeri, 2011).

2.6.8 Modelo de Castro e Carvalho

O último modelo a ser apresentado é o proposto por Castro e Carvalho (2010a), que foi realizado por meio de um estudo exploratório, aplicado em quatro segmentos (eletroeletrônico, farmacêutico, serviços especializados e químico petroquímico), e que surgiu da análise de três modelos desenvolvidos na década de 90 pelos autores Wheelwright e Clark (1992), Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1997a, 1997b), e Archer e Ghasemzadeh (1999), por serem referências na área de gestão de portfólio de projetos. Outros dois modelos, mais recentes, também foram utilizados, sendo o de Rabechini *et al.* (2005), que também utilizou como base esses três modelos anteriores, e o guia de gerenciamento de portfólio proposto pelo PMI em 2006.

Castro e Carvalho (2010a) propõem cinco dimensões de gestão de portfólio de projetos:

1. Definição dos critérios de decisão: os critérios claramente definidos serão utilizados para a tomada de decisão, podendo variar de acordo com o tipo de projeto e o tipo de organização.

2. Definição dos recursos disponíveis: a capacidade de recursos da organização deve ser levada em consideração pelos executivos e gerentes.

3. Classificação dos projetos: as organizações podem adotar diferentes formas de classificação de seus projetos, conforme diversos autores. Essa dimensão prevê duas subdimensões:

- a. Avaliação dos projetos: o uso das técnicas de avaliação depende da necessidade de cada organização, podendo envolver avaliação de atributos econômicos, riscos, estratégicos, custo benefício e pesquisa de mercado.
- b. Seleção e priorização dos projetos: os projetos devem ser comparados entre si e a priorização dos projetos é definida pela sua importância e contribuição estratégica. Os métodos de abordagens estratégicas, financeiro, pontuação e diagrama de bolhas, poderão ser adotados na seleção e priorização.

4. Alocação dos recursos: diversos projetos compartilham os mesmos recursos, e a alocação matricial de recursos tem se tornado prática comum. Os recursos alocados pelas áreas funcionais e demais *stakeholders* favorece o jogo político e os conflitos.

5. Controle do portfólio: o controle do portfólio delegado aos níveis inferiores contribui para o controle dos recursos disponíveis e para a utilização de diferentes ferramentas de controle de projetos.

O resultado do estudo contou com a participação de 31 organizações resultantes de uma amostra de 125, que responderam a um instrumento de pesquisa composto por 15 questões fechadas – relacionadas às práticas de gestão de portfólio – seguindo as cinco dimensões sugeridas por Castro e Carvalho (2010a). A distribuição das empresas por setor revela que as respostas concentram-se em: Serviços Financeiros (26%); Serviços Especializados (23%); Eletroeletrônicos (16%); Telecomunicações (13%); Farmacêutico (6%); outros (16%).

Por fim, os autores Castro e Carvalho (2010a), concluem que as cinco dimensões sugeridas apresentaram aderência às organizações que realizam a gestão de portfólio de projetos de modo padronizado, além de observarem discrepância entre essas organizações daquelas que não realizam. Dentre as principais lacunas identificadas pelos autores entre as

organizações analisadas, estão as três dimensões: controle de portfólio, definição dos recursos e classificação dos projetos.

O próximo capítulo traz a análise dos oito modelos de gestão de portfólio de projetos identificados na literatura.

3 ANÁLISE DOS MODELOS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

A literatura de gestão de portfólio de projetos é um tema abrangente e apresenta diversos modelos que contribuem para que os projetos selecionados estejam alinhados com a estratégia da organização. Os modelos foram desenvolvidos com diferentes abordagens e aplicações em indústria, serviços especializados e outros segmentos, publicados na forma de modelo conceitual como aplicado (prático). Neste estudo, os oito modelos identificados e explorados foram selecionados mediante a disponibilidade na literatura, abrangência e notoriedade. Uma síntese dos modelos apresentados e analisados é proporcionada pela Tabela 11.

Tabela 11:
Síntese dos modelos de gestão de portfólio de projetos identificados

AUTORES	MODELOS	DIMENSÕES
De Maio <i>et al.</i> (1994)	Modelo concentrado no aspecto dinâmico das indústrias de alta tecnologia. Processo em 5 etapas.	Avaliação individual do projeto, classificação e seleção inicial; classificação e seleção de múltiplos projetos; ação para melhoria e reclassificação do portfólio; atribuição de prioridade; controle contínuo. Propõe comparar os projetos uns com os outros considerando: relevância; risco; recursos críticos.
Archer e Ghasemzadeh (1999)	Modelo teórico podendo ser utilizado de modo completo ou simplificado. Processo completo em 3 fases. Modo simplificado em 5 estágios no processo de seleção do portfólio.	Modo completo com 3 fases divididas em estágios: pré-processo (desenvolvimento da estratégia); processo de seleção do portfólio (seleção inicial dos projetos, análise individual dos projetos, seleção dos projetos, definição do portfólio, ajuste do portfólio); pós-processo (finalização do portfólio).
Cooper <i>et al.</i> (2001b)	Modelo típico proposto para o desenvolvimento de produtos destacado pelo processo <i>Stage-Gate</i> . Processo em 4 metas.	Maximizar o valor do portfólio; realizar o balanceamento do portfólio; alcançar o alinhamento estratégico do portfólio; selecionar o número certo de projetos.
Rabechini <i>et al.</i> (2005)	Modelo aplicado em uma empresa de serviços de interconexão eletrônica, constituído com base nas experiências acadêmicas e práticas em organizações. Processo em 6 dimensões.	Preparação do processo de implementação da gestão de portfólio; identificação de projetos na organização; avaliação de projetos considerando informações relevantes; constituição da carteira para constituir um plano de gestão; administração do portfólio; revisão e controle.
Kerzner (2006)	Modelo teórico global para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Processo em 4 passos.	Identificação de projetos utilizando <i>brainstorming</i> ; avaliação preliminar de cada projeto candidato; seleção estratégica de projetos; programação estratégica para minimizar erros.

AUTORES	MODELOS	DIMENSÕES
PMI (2008)	Modelo teórico destinado aos setores público, privado e não lucrativo, sendo menos prescritivo. Processo em 2 grupos, com 7 processos para alinhamento estratégico e 2 para monitoramento e controle.	Os 2 grupos apresentam interação constante. Grupo de processos para alinhamento estratégico: identificação; categorização; avaliação; seleção; priorização; balanceamento; autorização. Grupo de processos para monitoramento e controle: revisão e relatório do portfólio e mudança estratégica.
Rocha et al. (2009)	Modelo teórico adaptado ao terceiro setor com direcionamento para financiadoras de projetos sociais. Processo em 3 partes principais e 3 portais de avaliação.	Prevê utilização de uma ferramenta de apoio para aplicação do modelo. Cada parte e porta representam respectivamente: 1 (gerência de projetos e nível operacional); 2 (comitê técnico e nível tático); 3 (conselho executivo e nível estratégico).
Castro e Carvalho (2010a)	Modelo aplicado nos seguimentos eletroeletrônico, farmacêutico, serviços especializados e químico petroquímico. Processo em 5 dimensões.	Definição dos critérios de decisão; definição dos recursos disponíveis; classificação dos projetos (avaliação, seleção e priorização); alocação dos recursos; controle do portfólio.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma análise comparativa entre os oito modelos de gestão de portfólio de projetos foi realizada com o objetivo de proporcionar uma visão geral entre eles e maximizar o entendimento. Para tanto, definiu-se um enquadramento geral de classificação e padronização de modo que os diferentes processos propostos por cada modelo pudessem ser analisados e comparados.

Entre os modelos analisados, o proposto pelo PMI (2008) é sugerido para qualquer contexto organizacional, mas não apresenta peculiaridades específicas do setor não lucrativo. O modelo de Rocha *et al.* (2009), apesar de ser nominado e apresentar características de aplicação no TS, é direcionado às financiadoras de projetos, e não às organizações executoras. Os demais modelos são propostos ou foram desenvolvidos para aplicação no desenvolvimento de novos produtos e serviços ou para a gestão de portfólio de projetos em organizações estritamente econômicas.

A próxima seção trás a análise comparativa entre os oito modelos de gestão de portfólio de projetos.

3.1 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Ainda que os modelos identificados na literatura proponham diferentes dimensões de gestão de portfólio de projetos, optou-se por utilizar a padronização realizada no estudo de Castro e Carvalho (2010b), que definiram sete dimensões para o estudo da gestão de portfólio de projetos nas organizações: (i) alinhamento com prioridades estratégicas; (ii) definição dos recursos; (iii) classificação dos projetos; (iv) avaliação individual; (v) seleção e priorização dos projetos; (vi) alocação dos recursos; (vii) controle do portfólio.

A escolha das sete dimensões propostas por Castro e Carvalho (2010b) se justifica na proporção em que se almeja uma proposta de modelo conceitual mais abrangente e também por ter considerado a relação com os níveis operacional, tático e estratégico das organizações (Figura 17), como igualmente é sugerido pelo modelo de Rocha *et al.* (2009), que apresenta características de adaptação ao terceiro setor.

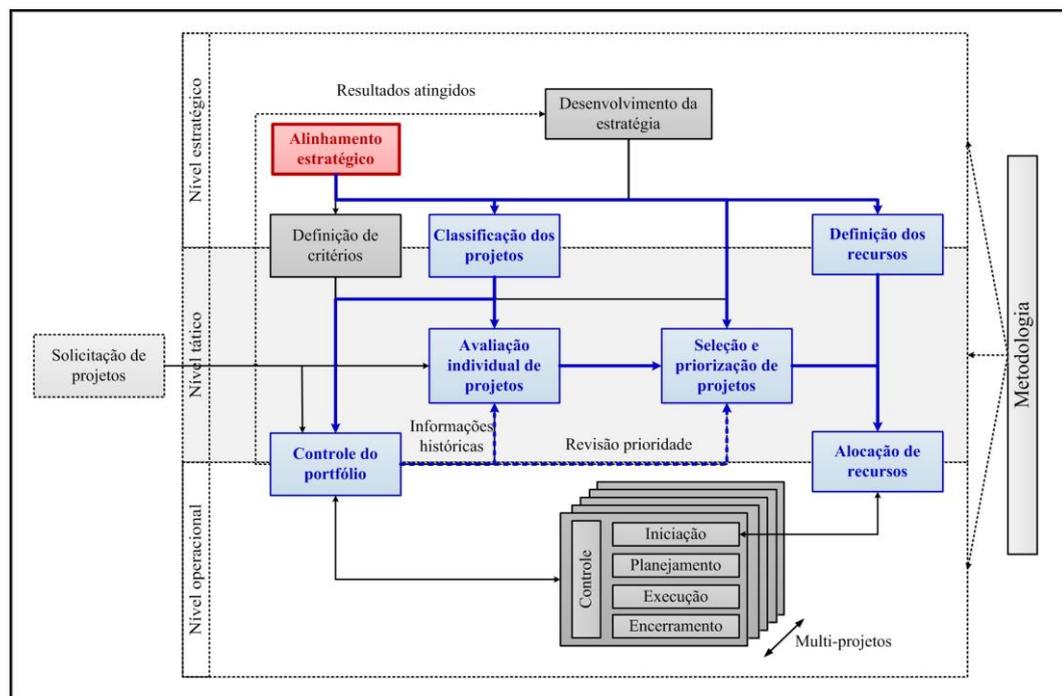


Figura 17. Dimensões da gestão de portfólio de projetos

Fonte: Adaptado de Castro, H. G. de, & Carvalho, M. M. de. (2010b). Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso. *Produção*, 20(3), 303–321.

Na Figura 17, destaca-se que não foram consideradas como parte dos processos de gestão de portfólio de projetos, porém, não menos importante, as seguintes atividades (Castro e Carvalho, 2010b): desenvolvimento da estratégia, propostas de projetos, metodologia e

atividades ligadas ao desenvolvimento de projetos. A dimensão alinhamento estratégico foi destacada por estar implícita no quadro conceitual (Figura 6, já apresentada).

Como os autores dos oito modelos utilizaram nomenclaturas diferentes (etapas, fases, metas, dimensões, passos, processos, partes/portões) relacionadas à gestão de portfólio de projetos, este estudo utilizará o termo ‘dimensão’, por considerá-lo mais adequado ao contexto acadêmico e ao tema gestão de portfólio de projetos, além de ter sido adotado pelos autores Rabechini *et al.* (2005); Castro e Carvalho (2010a).

A Tabela 12 apresenta uma síntese da análise comparativa dos modelos e, na próxima seção, serão relacionadas às dimensões comuns entre eles.

Tabela 12:

Análise comparativa entre os modelos de gestão de portfólio de projetos identificados

cont...

DIM. DA GPP	MODELOS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS – GPP							
	De Maio <i>et al.</i> (1994)	Archer e Ghasemzadeh (1999)	Cooper <i>et al.</i> (2001b)	Rabechini Jr. <i>et al.</i> (2005)	Kerzner (2006)	PMI (2008)	Rocha <i>et al.</i> (2009)	Castro e Carvalho (2010a)
Alinhamento Estratégico	Apesar de não ter uma etapa específica, o modelo prevê que em todas as etapas os projetos sejam avaliados pela relevância (importância estratégica), risco (incerteza) e recursos críticos (alta tecnologia).	Determina como pré-processo um estágio de seleção para o desenvolvimento do foco estratégico, com atividades de mapa estratégico e matriz de portfólio. No estágio de ajuste do portfólio a estratégia da organização também é avaliada.	O modelo considera as metas estratégicas para a maximização do valor do portfólio e prevê uma meta específica para alcançar o alinhamento estratégico do portfólio.	No modelo a dimensão preparação do processo de implementação da gestão de portfólio considera o planejamento estratégico e a identificação de critérios ponderados.	Esse modelo não prevê um passo para o alinhamento, mas o considera no terceiro e quarto passos, sendo a seleção estratégica do projeto e programação estratégica, respectivamente. Envolve o PE e a participação da alta direção.	Apesar de não ter um processo explícito para a definição dos critérios estratégicos, este modelo destaca o alinhamento estratégico no processo de categorização por meio do planejamento estratégico e na avaliação, seleção e priorização.	No modelo o alinhamento estratégico não é pré-condição, mas está explícito como critério no grupo de avaliação estratégica pelo conselho executivo da organização doadora. Prevê o critério visibilidade (imagem).	Esse modelo não prevê uma dimensão específica, mas relaciona a GPP como um fator significativo no sucesso das estratégias das organizações. Também considera sua importância na dimensão de seleção e priorização dos projetos.
Definição dos Recursos	Apenas na etapa 2 prevê avaliação da restrição de recursos disponíveis e considera que eles são conhecidos.	Não prevê um estágio específico, e considera que os recursos devem ser conhecidos ao considerar a estratégia e o ajuste do portfólio.	Esse modelo não prevê um processo específico, mas considera que os recursos necessários são conhecidos.	Essa dimensão não é prevista, mas está implícita na identificação de projetos e avaliação.	A análise e definição dos recursos são realizadas na programação estratégica, último passo do modelo.	O modelo não apresenta um processo específico, mas está implícito no processo de seleção que os recursos sejam conhecidos e definidos.	O modelo não prevê definição de recursos, apenas o critério de orçamento é desenvolvido no nível operacional.	Essa dimensão é prevista no modelo e considera que os executivos e gerentes devem conhecer a capacidade de recursos da organização.

Tabela 12:
Análise comparativa entre os modelos de gestão de portfólio de projetos identificados
cont...

DIM. DA GPP	MODELOS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS – GPP							
	De Maio <i>et al.</i> (1994)	Archer e Ghasemzadeh (1999)	Cooper <i>et al.</i> (2001b)	Rabechini Jr. <i>et al.</i> (2005)	Kerzner (2006)	PMI (2008)	Rocha <i>et al.</i> (2009)	Castro e Carvalho (2010a)
Classificação dos Projetos	Prevista na etapa 1, sem considerar limitações de recursos, e na etapa 2, com avaliação dos recursos.	Não há um estágio de classificação, mas está implícita nas 3 fases do processo.	O modelo não sugere a classificação dos projetos, pois é direcionado para o desenvolvimento de novos produtos. Mas, sugere o balanceamento do portfólio, por meio de parâmetros.	Essa dimensão não é prevista no modelo.	O modelo prevê a classificação dos projetos no primeiro passo, que é o de identificação de projetos. Sugere a identificação de projetos e ideias usando <i>brainstorming</i> , pesquisas e categorização de projetos.	O processo de categorização visa definir as categorias baseadas no planejamento estratégico de modo a agrupar os projetos nessas categorias, conforme a relevância para o negócio.	A classificação de projetos é prevista de modo implícito no comitê técnico, mas determina a definição de pesos na ferramenta.	Para esse modelo há diversas formas de classificar os projetos, conforme diferentes autores.
Avaliação dos Projetos	A etapa 1 prevê avaliação individual do projeto sem considerar limitação dos recursos. A relevância e o risco podem ser modificados e por isso devem ser reavaliados.	É iniciada com aderência ao foco estratégico no estágio de seleção inicial dos projetos e critérios definidos. No estágio de análise individual de projetos a classificação é feita aplicando análises financeiras (ROI, VPL) e árvore de decisão.	Prevê a utilização de métodos de avaliação para maximizar o valor do portfólio, sugerindo: VPL, VCE, índice de produtividade e modelos gerais de pontuação.	O modelo contempla esta dimensão, agregando notas aos critérios da dimensão 1. Mas, o processo não é detalhado.	O segundo passo estabelece diversos critérios qualitativos e quantitativos (VPL, DCF, TIR, suposições, realidade) para análise da avaliação preliminar dos projetos.	No processo de avaliação prevê a comparação entre os projetos com base nas informações disponíveis, contudo, é proposto somente o uso de comparações por pesos – <i>scoring model</i> .	A avaliação dos projetos é realizada nos 3 grupos previstos no modelo. Destaca-se o critério de alinhamento ao terceiro setor.	O modelo prevê essa dimensão sugerindo os atributos: retorno econômico, análise de risco, valor estratégico, técnicas de análise de custo benefício e pesquisa de mercado.

Tabela 12:

Análise comparativa entre os modelos de gestão de portfólio de projetos identificados

DIM. DA GPP	MODELOS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS – GPP							
	De Maio <i>et al.</i> (1994)	Archer e Ghasemzadeh (1999)	Cooper <i>et al.</i> (2001b)	Rabechini Jr. <i>et al.</i> (2005)	Kerzner (2006)	PMI (2008)	Rocha <i>et al.</i> (2009)	Castro e Carvalho (2010a)
Seleção e Priorização de Projetos	A seleção de múltiplos projetos na etapa 2 e a atribuição de prioridade na etapa 4 busca verificar interações complexas entre os projetos.	O estágio seleção dos projetos rejeita os projetos inviáveis com base na avaliação dos estágios anteriores, e utiliza técnicas <i>ad hoc</i> . Os estágios de definição e ajuste do portfólio sugerem atividades para a seleção. A priorização é prevista de modo implícito no modelo.	A meta para alcançar o alinhamento estratégico, sugere que para a seleção, a missão, visão e a estratégia devem ser operacionalizadas. A priorização está implícita ao realizar a meta de balanceamento do portfólio, que sugere análise de parâmetros qualitativos, quantitativos e gráfico de bolhas.	O modelo não prevê uma dimensão específica, mas ele busca estabelecer uma lista priorizada de projetos sem detalhamento, principalmente da priorização.	O passo de seleção estratégica de projetos determina a adequação e priorização dos projetos com foco estratégico. Destaca o envolvimento da alta direção e prevê critérios subjetivos, objetivos, quantitativos ou intuitivos. Mas, não detalha a priorização.	No modelo os processos de seleção, priorização, balanceamento e autorização descrevem os objetivos para seleção e priorização de projetos, mas as atividades são apresentadas de modo superficial.	Esse modelo prevê atividades de seleção nos 3 grupos, e não utiliza indicadores financeiros. A priorização é explícita na avaliação técnica.	Essa dimensão sugere que os projetos sejam priorizados pela sua importância e contribuição estratégica, realizando análises de comparações entre os projetos. Cita os métodos: abordagens estratégicas, financeiro, pontuação e diagrama de bolhas.
Controle do Portfólio	A última etapa visa o controle contínuo do portfólio de projetos, mas pode ser iniciado após a etapa 2 se o portfólio for satisfatório. Sugere planejamento detalhado e monitoramento dos projetos.	No modelo, o controle é implícito, mas o estágio de ajuste do portfólio prevê acertos direcionados e revisões do portfólio.	Sugere o controle periódico do portfólio e o considera uma abordagem dinâmica, mas não detalham os métodos de análise e as técnicas de avaliação de desempenho.	Nesse modelo, a dimensão administração busca controlar a execução dos projetos e as competências de RH para o desempenho do portfólio. Na revisão e controle prevê metodologia de gestão de projetos.	Esse modelo não contempla de modo explícito o controle do portfólio.	Essa dimensão é prevista nos processos de identificação, revisão e relatório, e mudança estratégica, quando são propostas atividades de controle do portfólio.	O modelo não prevê claramente o controle do portfólio, estando implícito nos 3 grupos de avaliação.	Nesse modelo é sugerido que a gestão dos projetos deve ser delegada aos níveis inferiores para o controle dos recursos disponíveis e utilização de ferramentas de controle de projetos.

cont...

DIM. DA GPP	MODELOS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS – GPP							
	De Maio <i>et al.</i> (1994)	Archer e Ghasemzadeh (1999)	Cooper <i>et al.</i> (2001b)	Rabechini Jr. <i>et al.</i> (2005)	Kerzner (2006)	PMI (2008)	Rocha <i>et al.</i> (2009)	Castro e Carvalho (2010a)
Alocação de Recursos	O modelo não trata de alocação, mas da restrição e de recursos críticos.	Essa atividade é prevista no estágio de definição do portfólio e ajuste do portfólio de projetos.	Para a meta de selecionar o número certo de projetos os recursos disponíveis devem ser considerados, podendo realizar análise entre os projetos ativos e os novos produtos.	A dimensão constituição da carteira prevê a alocação de recursos devido à inserção de novos projetos.	Apesar de não contemplar um passo específico, sugere considerar a relação entre o tipo e o total de projetos com os recursos disponíveis.	Nesse modelo, o processo autorização prevê atividades, mesmo que superficiais, para alocação, além de autorizar a execução, inclusão e retirada de projetos.	Como o modelo é direcionado para as financiadoras, não considera a alocação de recursos, apenas realiza orçamento do projeto.	Esse modelo aborda a alocação matricial de recursos que é feita pelas áreas funcionais e demais <i>stakeholders</i> , podendo favorecer o jogo político e os conflitos na alocação.

Nota. Elaborado pelo autor.

Tabela 12: Análise comparativa entre os modelos de gestão de portfólio de projetos identificados

3.2 DIMENSÕES COMUNS ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

A análise comparativa dos oito modelos de gestão de portfólio de projetos permitiu verificar aqueles que não propõem alguma das sete dimensões de gestão de portfólio de projetos, ou, que a sugerem de modo explícito ou implícito. Foi considerada uma dimensão explícita (fase, etapa, processo) aquela que está claramente prevista pelo modelo. A dimensão implícita é aquela na qual não é prevista diretamente, mas que está subentendida em alguma dimensão ou no contexto geral do modelo. A Figura 18 relaciona as dimensões comuns entre os modelos onde as dimensões previstas são identificadas nas células cinza escuro (explícita), cinza claro (implícita) ou branca quando não é prevista de alguma forma.

DIMENSÕES DA GPP	MODELOS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS							
	De Maio <i>et al.</i> (1994)	Archer e Ghasemzadeh (1999)	Cooper <i>et al.</i> (2001b)	Rabechini <i>et al.</i> (2005)	Kerzner (2006)	PMI (2008)	Rocha <i>et al.</i> (2009)	Castro e Carvalho (2010a)
Alinhamento Estratégico								
Definição dos Recursos								
Classificação dos Projetos								
Avaliação dos Projetos								
Seleção e Priorização de Projetos								
Controle do Portfólio								
Alocação de Recursos								

Figura 18. Dimensões comuns entre os modelos de gestão de portfólio de projetos

Nota: célula cinza escuro = dimensão explícita; célula cinza claro = dimensão implícita; célula branca = dimensão não prevista. Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe destacar que na dimensão seleção e priorização de projetos os modelos de Archer and Ghasemzadeh (1999) e Cooper *et al.* (2001b), preveem critérios explícitos para a seleção de projetos, mas a priorização é contemplada de modo implícito. O modelo de Castro e Carvalho (2010a) apresentou maior aderência, uma vez que as dimensões padronizadas foram originadas em outro estudo realizado pelos mesmos autores, conforme relacionado anteriormente. Na sequência estão os modelos de De Maio *et al.* (1994), Cooper *et al.* (2001b), e do PMI (2008), com cinco dimensões explícitas.

3.3 MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Após relacionar as dimensões comuns entre os modelos de De Maio *et al.* (1994); Archer and Ghasemzadeh (1999), Cooper *et al.* (2001b), Rabechini *et al.* (2005), Kerzner (2006), PMI (2008), Rocha *et al.* (2009), Castro e Carvalho (2010a), foi possível elaborar um modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos, identificando os elementos propostos pelos autores em cada uma das sete dimensões, conforme Tabela 13.

Tabela 13:

Modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos

DIM. DA GPP	ELEMENTOS	AUTORES
Alinhamento Estratégico	1) Definição da estratégia como pré-condição.	De Maio <i>et al.</i> (1994); Archer and Ghasemzadeh (1999); Cooper <i>et al.</i> (2001b); Rabechini <i>et al.</i> (2005); Kerzner (2006); PMI (2008); Castro e Carvalho (2010a)
	2) Mapa estratégico.	Archer and Ghasemzadeh (1999).
	3) Matriz de portfólio.	Archer and Ghasemzadeh (1999).
	4) Planejamento estratégico.	Rabechini <i>et al.</i> (2005); Kerzner (2006); PMI (2008); Castro e Carvalho (2010a).
	5) Critérios ponderados para categorização.	Rabechini <i>et al.</i> (2005); PMI (2008).
	6) Participação da alta direção.	Kerzner (2006); Rocha <i>et al.</i> (2009).
	7) Visibilidade (imagem).	Rocha <i>et al.</i> (2009).
Definição dos Recursos	1) Os recursos disponíveis devem ser conhecidos.	De Maio <i>et al.</i> (1994); Archer and Ghasemzadeh (1999); Cooper <i>et al.</i> (2001b); Kerzner (2006).
	2) Participação dos executivos e gerentes na definição da capacidade de recursos.	Castro e Carvalho (2010a).
Classificação dos Projetos	1) Considera a limitação dos recursos disponíveis.	De Maio <i>et al.</i> (1994);
	2) Criar categorias de projetos.	Kerzner (2006); PMI (2008); Rocha <i>et al.</i> (2009); Castro e Carvalho (2010a).
	3) Identificar projetos e ideias realizando <i>brainstorming</i> e pesquisas (mercado, clientes, fornecedores e na literatura).	Kerzner (2006).
Avaliação dos Projetos	1) Avaliação da relevância e do risco.	De Maio <i>et al.</i> (1994); Rocha <i>et al.</i> (2009); Castro e Carvalho (2010a).
	2) Aderência ao foco estratégico.	Archer and Ghasemzadeh (1999); Kerzner (2006); Rocha <i>et al.</i> (2009); Castro e Carvalho (2010a).
	3) Estudo de viabilidade.	Archer and Ghasemzadeh (1999); Kerzner (2006); Rocha <i>et al.</i> (2009).
	4) Definição de critérios.	Archer and Ghasemzadeh (1999); Rabechini <i>et al.</i> (2005); Kerzner (2006); PMI (2008); Rocha <i>et al.</i> (2009); Castro e Carvalho (2010a).
	5) Critérios de análise quantitativa (ROI, VPL, TIR, VCE, DCF, árvore de decisão).	Archer and Ghasemzadeh (1999); Cooper <i>et al.</i> (2001b); Kerzner (2006); Castro e Carvalho (2010a).
	6) Índice de produtividade.	Cooper <i>et al.</i> (2001b)
	7) Critérios de análise qualitativa (técnico, custos, prazo, qualidade, segurança, legalidade e econômico).	Rabechini <i>et al.</i> (2005); Kerzner (2006); Rocha <i>et al.</i> (2009); Castro e Carvalho (2010a).
	8) Modelos de pontuação e comparação por peso (<i>scoring model</i>).	Cooper <i>et al.</i> (2001b); Rabechini <i>et al.</i> (2005); PMI (2008); Rocha <i>et al.</i> (2009).
	9) Alinhamento ao terceiro setor.	Rocha <i>et al.</i> (2009).
	10) Pesquisa de mercado.	Castro e Carvalho (2010a).

DIM. DA GPP	ELEMENTOS	AUTORES
Seleção e Priorização de Projetos	1) Verificação de interação complexa entre projetos para a seleção.	De Maio <i>et al.</i> (1994).
	2) Técnicas <i>ad hoc</i> para seleção.	Archer and Ghasemzadeh (1999).
	3) Modelos de pontuação e comparação por peso (<i>scoring model</i>).	Archer and Ghasemzadeh (1999); Castro e Carvalho (2010a).
	4) Método AHP.	Archer and Ghasemzadeh (1999).
	5) Matriz e análise de sensibilidade.	Archer and Ghasemzadeh (1999).
	6) A missão, visão e estratégia devem ser operacionalizadas.	Cooper <i>et al.</i> (2001b); PMI (2008); Rocha <i>et al.</i> (2009); Castro e Carvalho (2010a).
	7) Probabilidade de sucesso comercial.	Cooper <i>et al.</i> (2001b).
	8) Probabilidade de sucesso técnico.	Cooper <i>et al.</i> (2001b); Rocha <i>et al.</i> (2009).
	9) Gráfico de bolhas.	Cooper <i>et al.</i> (2001b); Castro e Carvalho (2010a).
	10) Indicadores de sucesso.	Rabechini <i>et al.</i> (2005).
	11) Estabelecer uma lista priorizada de projetos.	Rabechini <i>et al.</i> (2005); PMI (2008).
	12) Envolvimento da alta direção.	Kerzner (2006).
	13) Análise de critérios de seleção (subjetivos, objetivos, quantitativos ou intuitivos).	Kerzner (2006).
	14) Determinar o custo de cada projeto.	Rabechini <i>et al.</i> (2005); PMI (2008).
	15) Urgência e gravidade.	Rocha <i>et al.</i> (2009).
Controle do Portfólio	1) Planejamento detalhado dos projetos.	De Maio <i>et al.</i> (1994).
	2) Monitoramento e controle periódicos dos projetos.	De Maio <i>et al.</i> (1994); Archer and Ghasemzadeh (1999); Cooper <i>et al.</i> (2001b); Rabechini <i>et al.</i> (2005); PMI (2008).
	3) Critérios de ajustes aos usuários.	Archer and Ghasemzadeh (1999).
	4) Critérios de ajustes direcionados às mudanças estratégicas.	PMI (2008); Rabechini <i>et al.</i> (2005).
	5) Avaliação de desempenho.	Cooper <i>et al.</i> (2001b); Rabechini <i>et al.</i> (2005).
	6) Competências de RH para o sucesso e desempenho do portfólio.	Rabechini <i>et al.</i> (2005).
	7) Metodologia de gestão de projetos.	Rabechini <i>et al.</i> (2005); Castro e Carvalho (2010a).
	8) A gestão de projetos deve ser delegada aos níveis inferiores.	Castro e Carvalho (2010a).
Alocação de Recursos	1) Considerar as restrições de recursos em relação ao tipo e ao total de projetos.	De Maio <i>et al.</i> (1994); Archer and Ghasemzadeh (1999); Cooper <i>et al.</i> (2001b); Kerzner (2006); PMI (2008).
	2) Realizar análise entre os projetos ativos e os novos produtos (projetos inseridos).	Cooper <i>et al.</i> (2001b); Rabechini <i>et al.</i> (2005); PMI (2008).
	3) Alocação feita pelas áreas funcionais e demais <i>stakeholders</i> .	Castro e Carvalho (2010a).

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos foi utilizado como base para a realização do estudo empírico na AME selecionada, compondo o roteiro de entrevista semiestruturada, sendo este um dos procedimentos adotados de coleta de dados, apresentada na seção 4.3. O capítulo quatro, a seguir, apresenta o método e as técnicas de pesquisas utilizadas para a realização deste estudo.

4 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Pesquisa é um procedimento formal, que adota um método de pensamento reflexivo, requerendo um tratamento científico e se estabelece no caminho para conhecer o fato ou desvendar verdades parciais. O conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permite alcançar o objetivo do estudo, buscar conhecimentos válidos e verdadeiros, conduzindo o caminho a ser seguido, é definido como método científico. Por fim, não há ciência sem o emprego de métodos científicos (Marconi & Lakatos, 2010).

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Há fenômenos de elevada complexidade e de difícil quantificação no campo das Ciências Sociais Aplicadas, a exemplo da supervisão de funções administrativas nas organizações, estratégias de uma organização não governamental e políticas governamentais. As diversas informações, fatos, ocorrências e evidências que são obtidos por esse tipo de pesquisa não são passíveis de mensuração. Nestas situações, o tratamento contextual do fenômeno e sua operacionalização, conduzem as pesquisas a abordagens qualitativas (Martins & Theóphilo, 2009).

A pesquisa exploratória é sugerida e aplicável, quando houver necessidade em definir o problema com maior precisão, e identificar sentidos relevantes de ação na obtenção de dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem (Malhotra, 2006). A avaliação qualitativa visa caracterizar a descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos (Martins & Theóphilo, 2009).

Portanto, a abordagem exploratória é adotada neste estudo, uma vez que o objetivo foi familiarizar-se com a temática de gestão de portfólio de projetos, em contexto de organizações sem fins lucrativos, visando responder a questão de pesquisa e atingir os objetivos propostos. O método qualitativo também é sugerido, por considerá-lo a melhor abordagem para analisar a contribuição e as práticas dos processos de GPP em diferentes organizações.

Para alcançar um enfoque mais objetivo (Marconi & Lakatos, 2010), esta pesquisa apresentou algumas etapas sequenciadas e definidas, que foram iniciadas com a escolha do

tema a ser estudado, seguindo até a elaboração do documento final. A Figura 19 ilustra uma representação de modo esquemático do desenho da pesquisa, pelo qual se pode identificar o sequenciamento das etapas desenvolvidas neste estudo.

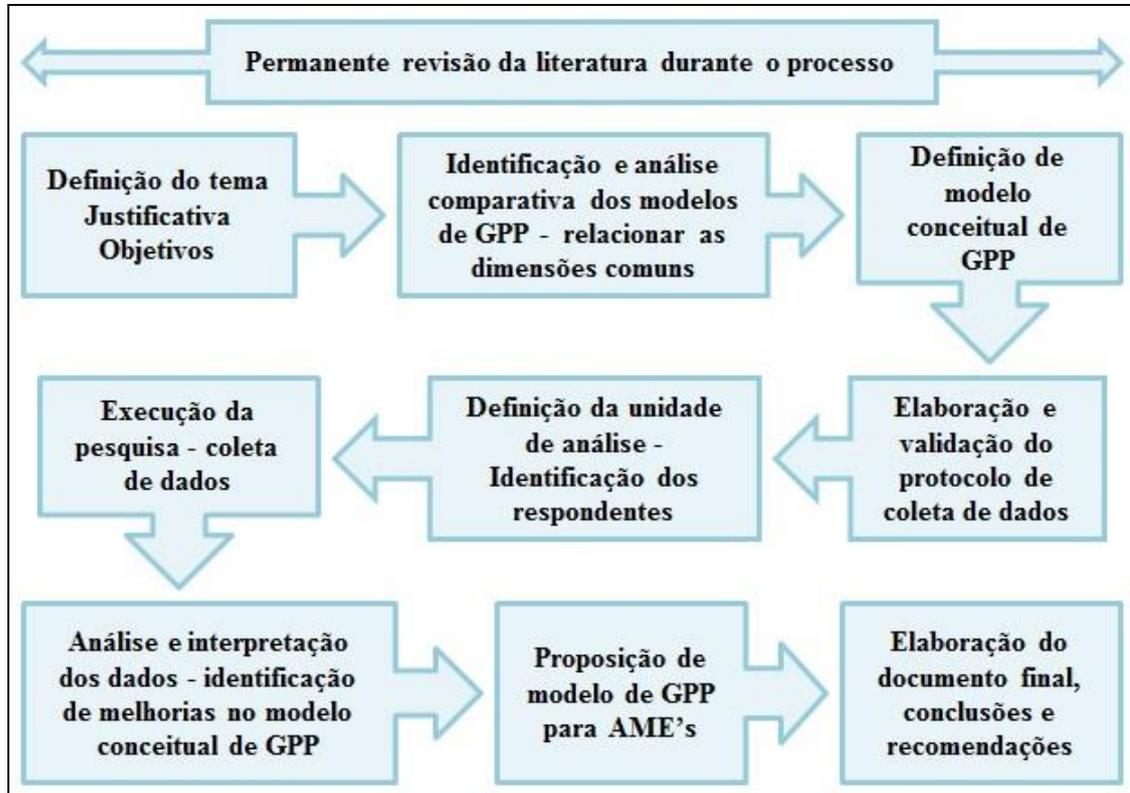


Figura 19. Desenho de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para decidir por uma estratégia de pesquisa, é preciso observar cada característica e analisar, cuidadosamente, suas vantagens e desvantagens. Por exemplo, o estudo de caso, que é a estratégia adotada quando se pretende responder as questões do tipo “como?” ou “por quê?”, tem sido aplicada em diversos estudos sociais (Yin, 2010).

Como estratégia de pesquisa, este estudo adota duas abordagens técnicas (Martins & Theóphilo, 2009):

- a) Pesquisa bibliográfica: imprescindível para conduzir qualquer estudo científico, na ação de explicar e discutir um assunto, tema ou problema. É elaborada a partir de material publicado em livros, periódicos, anais de congresso e disponibilizados em *sites* na internet.

b) Estudo de caso: quando envolve o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente, por meio de uma investigação empírica, que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real.

É importante enfatizar que adotar a pesquisa bibliográfica como estratégia propicia a análise de um tema sob uma nova perspectiva de enfoque, podendo chegar a conclusões inovadoras e, portanto, não pode ser considerada uma mera repetição do que já foi escrito ou falado sobre algum assunto (Marconi & Lakatos, 2010).

Yin (2010) corrobora com a ideia de empirismo do estudo de caso e o complementa destacando que se trata de um fenômeno contemporâneo, investigado em seu contexto de vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, contribuindo para com o conhecimento do pesquisador sobre os fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados.

A adoção da pesquisa bibliográfica como abordagem estratégica, permitiu realizar uma ampla revisão da literatura disponível referente ao tema gestão de portfólio de projetos e OSFL, tendo em vista a fundamentação teórica do estudo e elementos para a análise dos dados que foram coletados.

A definição pelo estudo de caso único como estratégia de pesquisa foi determinada por três condições principais definidas por Yin (2010): (i) a forma de questão de pesquisa a ser respondida é do tipo “como”; (ii) o foco do estudo é contemporâneo; (iii) é sugerido para pesquisar fenômenos (grupais e organizacionais) em seu contexto real, principalmente quando não são claramente evidentes. Além do mais, optou-se pela execução de uma pesquisa de caso único, uma vez que a unidade de análise selecionada para o estudo pode ser justificada como sendo representativa ou típica (Yin, 2010).

Mas, segundo Yin (2010), uma limitação da metodologia do estudo de caso único é não permitir a generalização dos resultados do caso estudado para outras organizações.

A unidade de análise é apresentada na próxima seção.

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise ou “caso” está relacionada com a maneira como foram definidas as questões iniciais de pesquisa, e a escolha dessa unidade se torna mais concreta ao definir como tópico: indivíduos, pequenos grupos, organizações e parceria. (Yin, 2010).

No Brasil, o terceiro setor, entre todas as expressões em uso, é o termo que vem encontrando maior aceitação. Apesar de haver uma tendência a prevalecer essa expressão, existem outras, tais como: não governamental, sociedade civil, sem fins lucrativos, filantropia, sociais, solidária, independente, caridosas, de base, associativas, entre outras (Falconer, 1999). Para Fischer (2002), a presença do terceiro setor é ampla e diversificada, constituída por organizações não governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais, e educacionais. Essas organizações apresentam variações em tamanho, nível de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação.

Nesse contexto, a unidade de análise definida para a realização desta pesquisa, foi uma Associação Médica de Especialidade (AME), que congrega os profissionais médicos que estudam e tratam os distúrbios dos olhos, ou seja, os oftalmologistas. O Conselho Brasileiro de Oftalmologia (CBO), é a principal entidade representativa dessa especialidade no Brasil, possui cerca de 16 mil médicos em seu cadastro, e desenvolve suas atividades no setor de serviços implementando projetos de caráter social, científico, educativo e institucional, por meio de parcerias públicas e privadas.

A definição da unidade de análise da pesquisa foi motivada, especialmente, pelo fato do CBO estar desenvolvendo novas ações estratégicas e sistemas de gestão profissionalizada (ISO 9001:2008), objetivando aumentar sua receita de patrocínios, um melhor planejamento e execução de seus projetos, a normatização de produtos e serviços para que a qualidade e o desempenho de suas atividades sejam, permanentemente, melhorados.

A escolha do CBO como objeto de estudo também contou com a conveniência, que, segundo Henry (2009), está relacionada à disponibilidade para o estudo, bem como, pela facilidade de coleta de dados. Além disso, esse Conselho possui o status de Utilidade Pública

Federal⁵, realiza importantes projetos em parceria com o Ministério da Saúde, o Ministério da Educação e outras especialidades médicas a exemplo da pediatria, tem uma cultura de administração atuante, tanto que é a única especialidade a ter uma sociedade específica para estudar a questão de gestão das clínicas. Do mesmo modo, vem realizando em Brasília, um destacado projeto que visa levar à discussão as condições da saúde ocular da população brasileira, reforçando seu comprometimento com a missão pelo qual foi constituído, assim como fortificando sua contribuição no âmbito social, político e econômico.

4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

De acordo com Eisenhardt (1989), em estudo de caso, os pesquisadores devem combinar múltiplas técnicas de coleta de dados, utilizando-se de arquivos, entrevistas, questionários e observação. Yin (2010) corrobora com a autora e propõe seis fontes de evidências que permitem validar os dados, sendo as mais usadas na realização dos estudos de caso: (i) documentação; (ii) registros em arquivos; (iii) entrevistas (protocolo de questões); (iv) observação direta; (v) observação participante; (vi) artefatos físico ou cultural.

Para esta pesquisa, são adotadas as seguintes fontes de evidências para a coleta de informações, dados e evidências nas organizações (Martins & Theóphilo, 2009):

- a) **Fonte de dados primários:** entrevistas semiestruturadas em profundidade, realizadas com especialistas do setor, compostas de questões abertas;
- b) **Fonte de dados secundários:**
 - i. Observação participante das rotinas, processos internos e externos pelo pesquisador, que integra o quadro funcional celetista da organização estudada, há mais de doze anos.
 - ii. Análise de documentos: estatuto social, regimento interno, atas de reuniões, correspondências eletrônicas, processos do Sistema de Gestão da Qualidade, relatórios de pesquisas, documentos administrativos e publicações diversas;

⁵ O título de Utilidade Pública Federal é o reconhecimento da União aos relevantes serviços prestados pelas associações e fundações constituídas no País, que servem desinteressadamente à sociedade. A principal finalidade é o reconhecimento do caráter de entidade de Utilidade Pública Federal (Brasil, 2013).

- iii. Registros em arquivos: cadastro de associados, censo oftalmológico 2011, base de dados financeiros e de pessoal, ferramenta fale conosco, organogramas e relatórios de campanhas realizadas.

Para direcionar a coleta de dados e evidências por meio de documentos e registros em arquivos, foi elaborado um protocolo que também contribuiu para contextualizar as rotinas e processos da organização, por meio da observação participante, conforme Apêndice A.

A pesquisa semiestruturada trata-se de uma técnica de pesquisa que é conduzida através de um roteiro, porém, permite ao entrevistador, acrescentar novas questões. Por outro lado as entrevistas em profundidade buscam obter informações detalhadas sobre um determinado tema, a fim de identificar motivações, percepções e atitudes relacionadas ao objeto de investigação (Martins & Theóphilo, 2009).

O roteiro de entrevista semiestruturada para o levantamento de dados foi elaborado com base na análise comparativa dos oito modelos de gestão de portfólio de projetos identificados na literatura e das dimensões comuns entre eles, conforme o modelo conceitual apresentado na Tabela 13, seção 3.3. Por meio do roteiro, foi possível identificar os respondentes e os processos de gestão de portfólio de projetos na AME selecionada. O roteiro para realização das entrevistas com especialistas utilizado na pesquisa é apresentado no Apêndice B.

Deste modo, contando com múltiplas fontes de evidências, os dados convergiram de maneira triangular (Eisenhardt, 1989; Martins & Theóphilo, 2009; Yin, 2010), o que representa uma estratégia de análise de dados (Yin, 2010). Esse autor ainda destaca as vantagens mais relevantes pelo uso de múltiplas fontes de dados, sendo: o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação e corroboração.

Para a realização das entrevistas em profundidade, buscando uma sondagem mais intensa, os participantes foram definidos com cuidado por terem algum conhecimento especializado (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2007). Foram selecionados quatro participantes ligados ao CBO, dentre eles, dois ex-presidentes e dois prestadores de serviços, todos considerados especialistas no contexto das Associações Médicas e conhecedores das práticas de gestão da organização em estudo.

Malhotra (2006) corrobora com a realização de entrevistas pessoais com especialistas do setor, e classifica esse procedimento de pesquisa qualitativa como uma abordagem direta, quando o objetivo do estudo é revelado aos entrevistados, ou é evidenciado pelas próprias perguntas formuladas. No contato pessoal com os especialistas na sede da organização, realizou-se uma breve explanação a respeito do estudo e todos se sentiram aptos a responder questões, principalmente, sobre: (i) planejamento e execução de projetos; (ii) atividades estratégicas; (iii) captação de recursos; (iv) portfólio de projetos.

A seguir, são apresentadas algumas informações que descrevem os especialistas que participaram do estudo.

- Entrevistado 1: médico oftalmologista, reside na cidade de Curitiba e, como presidente do CBO na gestão 2007/2009, foi o responsável pela criação do portfólio de projetos para captação de patrocínios. É integrante vitalício do Conselho de Diretrizes e Gestão da organização, tem atuado em diversas comissões na entidade desde 1999, entre elas, comissão científica, comissão de ensino, comissão de assuntos interinstitucionais, entre outras. Na diretoria ocupou os cargos de vice-presidente e 1º secretário.
- Entrevistado 2: médico oftalmologista, reside na cidade de São Paulo e, como presidente do CBO na gestão 2009/2011, foi o responsável pela implantação do Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001/2008. É integrante vitalício e atual coordenador do Conselho de Diretrizes e Gestão da organização, tem atuado em diversas comissões na entidade desde 1989, entre elas, comissão de ensino, comissão científica, comissão de assunto interinstitucionais, entre outras. Na diretoria ocupou os cargos de vice-presidente, 1º secretário, secretário geral e tesoureiro.
- Entrevistado 3: como diretora da Alfa no Rio de Janeiro, é especializada em *marketing* e comunicação para área da saúde. Presta serviços de assessoria a diversas entidades médicas e ao profissional médico. No CBO, presta serviços de assessoria desde 2000, e tem realizado ações de *marketing* e comunicação, com participação efetiva no planejamento e execução de diversos projetos institucionais, científicos, sociais e políticos. É diretora de comunicação da Sociedade Brasileira de Administração em Oftalmologia,

coordenadora do MBA em *marketing* e professora do MBA em gestão na Universidade Castelo Branco – Rio de Janeiro.

- Entrevistado 4: como diretor da empresa Beta em São Paulo, é especializado em serviços contábeis para entidades voltadas à medicina e ao terceiro setor. Presta serviços de assessoria e consultoria a diversas entidades médicas. No CBO, como assessor e consultor contratado desde 1979, tem realizado serviços especializados de contabilidade e prestação de contas dos convênios praticados entre a entidade e os órgãos públicos. É coordenador da Câmara Técnica do Terceiro Setor do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícia, Informações e Pesquisas no Estado de São Paulo.

As entrevistas foram realizadas no mês de agosto de 2013, durante a realização do congresso do CBO, na cidade do Rio de Janeiro, em sala reservada, por considerar esse um momento oportuno que reuniria os quatro especialistas. Para isso, foi enviada uma carta de apresentação (Apêndice C), com o intuito de formalizar as informações do estudo e agendar o dia e horário de conveniência dos participantes.

Junto com o instrumento de pesquisa o pesquisador levou para as entrevistas um glossário de termos com aspectos mais técnicos, caso fosse necessário retomar conceitos junto aos entrevistados (Apêndice E). Inicialmente, apresentava-se ao entrevistado cópia da carta enviada para o agendamento e um breve comentário era feito sobre o estudo, com o objetivo de situar o entrevistado no contexto que seria desenvolvido a conversa, que foi conduzida de maneira livre, mas com base no roteiro das entrevistas com especialistas (Apêndice B, já referido anteriormente).

As dimensões da gestão de portfólio de projetos eram brevemente conceituadas, e na sequência o entrevistado era conduzido a responder questões do tipo: Como isso se desenvolve/aplica na organização? O que impede isso de se desenvolver/aplicar (no seu ponto de vista)?. Outras questões foram sendo colocadas à medida que a conversa acontecia, com o intuito de buscar mais detalhes de aspectos importantes para a pesquisa.

No entanto, em diversos momentos os entrevistados relatavam situações que caracterizavam outra dimensão que não aquela que estava em pauta, o que corresponde ao tipo de entrevista semiestruturada adotada no estudo. As entrevistas foram gravadas e tiveram

em média 40 minutos de duração. O pesquisador, durante a conversa, também fazia anotações de palavras chaves que identificavam as dimensões. Na etapa seguinte, as entrevistas foram transcritas, ouvidas novamente e validadas pelo pesquisador após certificar-se da veracidade dos dados, para então proceder à análise, descrita na próxima seção.

4.4 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

Para a realização da análise dos dados qualitativos, primeiramente foi realizada a redução de dados, a apresentação de dados e, o delineamento e busca das conclusões (Martins & Theóphilo, 2009). Em seguida, conforme sugerido por Yin (2010), para a concretização da análise dos dados, foi executada a estratégia geral de descrição do caso, que auxilia no desenvolvimento de uma estrutura analítica descritiva para organizar o estudo de caso.

Na sequência, executou-se a técnica analítica de adequação ao padrão, proposta pelo mesmo autor, fazendo a comparação dos procedimentos adotados no caso estudado com as dimensões propostas pelos modelos de gestão de portfólio de projetos identificados na literatura, sintetizados no modelo conceitual.

Em resumo, as fases da análise dos dados foram:

- 1) Transcrição e leitura das entrevistas;
- 2) Identificação das dimensões de gestão de portfólio de projetos nos textos das entrevistas individualmente transcritas. As anotações do pesquisador contribuíram com essa atividade;
- 3) Junção dos trechos das entrevistas sobre cada dimensão, de modo que cada dimensão fosse contemplada com as respectivas falas dos entrevistados;
- 4) Reunidas às falas, procedeu-se uma leitura atenciosa buscando verificar na visão dos entrevistados, como a gestão de portfólio de projetos se desenvolve na organização;
- 5) A redação da análise dos resultados também seguiu o modelo conceitual (Tabela 13, na seção 3.3). A análise dos dados coletados por meio da observação participante, da análise de documentos, dos registros em arquivos e trechos das entrevistas, conduziu à abordagem de cada elemento identificado das dimensões. As evidências convergiram de modo triangular o que permite validar os dados.

Procurou-se exemplificar como na prática tais elementos são aplicados na organização e identificar situações que mereçam ser incluídas ou excluídas da proposição do modelo;

- 6) Uma avaliação por meio dos elementos das dimensões do modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos foi realizada, procurando confirmar as dimensões e seus respectivos elementos após a análise dos resultados, com o objetivo de subsidiar a proposição de modelo adaptado ao contexto de uma Associação Médica de Especialidade.

Com base nesse resumo, de certa forma, os procedimentos sugeridos por Martins e Théophilo (2009) e Yin (2010), para conduzir a análise de dados no estudo de caso foram seguidos. Foi possível verificar a aplicabilidade das dimensões, sugerir melhorias e alcançar o objetivo principal do estudo que é propor um modelo de gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto de uma Associação Médica de Especialidade.

O capítulo cinco a seguir apresenta os resultados da pesquisa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para melhor entendimento do cenário no qual este estudo foi realizado, a seção 5.1 apresenta uma breve caracterização sobre as organizações sem fins lucrativos, as associações médicas e o Conselho Brasileiro de Oftalmologia. Também são apresentadas as principais ações realizadas por meio de projetos, bem como o histórico da gestão de portfólio no caso estudado.

Na seção 5.2 são apresentados os resultados da análise de como a gestão de portfólio de projetos se desenvolve no Conselho Brasileiro de Oftalmologia, tendo como base o modelo conceitual anteriormente exibido na Tabela 13, seção 3.3.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO CENÁRIO ESTUDADO

Inicialmente são apresentados alguns dados do setor sem fins lucrativos e como as associações médicas nacionais estão organizadas. Na sequência, o Conselho Brasileiro de Oftalmologia é contextualizado, e seu histórico de gestão de portfólio de projetos é apresentado.

5.1.1 O setor sem fins lucrativos e as associações médicas

O relatório sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL) é um importante documento informativo sobre dados e análises do setor não lucrativo no Brasil. A última versão do estudo, publicada em 2012, é resultado da parceria entre o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), e; o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Nessa edição, também contou com a colaboração da Secretaria-Geral da Presidência da República.

O referido relatório teve como objetivo apresentar um panorama das FASFIL no país em 2010, visando municiar o governo e as organizações da sociedade civil com informações mais atualizadas (Fasfil, 2012). Os resultados revelam que existiam oficialmente no Brasil,

em 2010, 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL). Este grupo de organizações representa mais da metade (52,2%) do total de 556,8 mil entidades sem fins lucrativos, e uma parcela significativa (5,2%) do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas (Fasfil, 2012).

Dentre os muitos dados importantes do relatório, serão apresentados, nessa seção, os relacionados ao crescimento das associações profissionais, pois são as que fazem parte do escopo deste estudo, conforme Tabela 14. Por definição, elas compreendem, segundo a Fasfil (2012, p. 170), “as atividades de organizações e associações constituídas em relação a uma profissão, técnica ou área de saber, centradas em: difusão de informação, estabelecimento e fiscalização do cumprimento de normas profissionais e representação perante órgãos da administração pública”.

Tabela 14:
Crescimento das associações profissionais no Brasil

Classificação das Entidades	Total e Percentual					
	2006		2008		2010	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Fundações privadas e Associações sem fins lucrativos	267.288	100	277.299	100	290.692	100
Associações patronais e profissionais	43.853	16,4	44.375	16	44.939	15,5
Associações profissionais	16.719	6,3	16.950	6,1	17.450	6

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Fasfil. (2012). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil*. (IBGE, IPEA, ABONG, GIFE, & SGP, Eds.) (p. 178). Brasília: IBGE.

Os números apresentados pela Tabela 14 demonstram o crescimento das associações profissionais, que é um subgrupo das associações patronais e profissionais, de 1,4% de 2006 para 2008, 2,9% de 2008 para 2010 e 4,4% no período de 2006 a 2010. Entre as mais de 17 mil associações profissionais, estão as entidades médicas, que são organizadas conforme Figura 20.

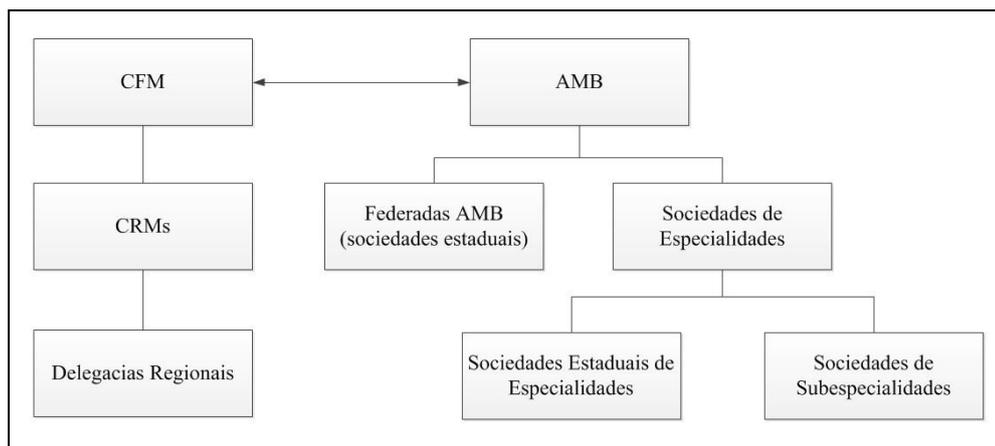


Figura 20. Organograma institucional das Associações Médicas brasileiras

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Conselho Federal de Medicina (CFM) é o órgão máximo de regulamentação e fiscalização do exercício profissional da Medicina. De acordo com o que determina o Código Civil de 2002, os Conselhos de classe fazem parte de uma categoria denominada de pessoas jurídicas de Direito Público interno (assim como a União, Estados, Municípios e outras autarquias de caráter público, criados por lei específica).

A Lei que criou o CFM e os Conselhos Regionais de Medicina (CRM) é a de nº 3.268/57 (parte de seu teor foi modificado em 2004, pela Lei 11.000). Os CRMs são administrativamente subordinados ao Conselho Federal de Medicina, concedem a permissão para o exercício da Medicina no âmbito de sua jurisdição, ou seja, um médico só pode exercer a Medicina em um estado se estiver inscrito no respectivo CRM. Aqueles que exercem a profissão em duas unidades da federação precisam manter inscrição nos dois Conselhos Regionais.

As finalidades estatutárias da Associação Médica Brasileira (AMB) incluem defender a categoria médica no contexto científico, ético, social, econômico e cultural. Além disso, a AMB tem o compromisso de contribuir para a elaboração da política de saúde e aperfeiçoamento do sistema médico assistencial do país. A AMB é quem concede, desde 1958, os títulos de especialistas, em parceria com as Sociedades de Especialidade, além de elaborar a classificação de honorários para prestação de serviços médicos na medicina suplementar (convênios médicos) (AMB, 2012). A entidade é composta de 27 Associações Médicas Estaduais, 396 Associações Regionais e 53 Sociedades Médicas.

As Associações Médicas de Especialidades, também conhecidas como sociedades ou conselhos de especialidades médicas, sendo conveniadas junto à Associação Médica

Brasileira, formam o seu conselho científico (AMB, 2012). Essas organizações igualmente representam as 53 especialidades médicas reconhecidas no Brasil, conforme convênio celebrado entre o Conselho Federal de Medicina (CFM), a Associação Médica Brasileira (AMB) e a Comissão Nacional de Residência Médica (CNRM) (CFM, 2012). Outras entidades médicas também fazem parte da AMB, mas não são consideradas de especialidades médicas, pois são reconhecidas como áreas de atuação, ou subespecialidade de algumas AMEs (CFM, 2012). O Apêndice D relaciona as entidades reconhecidas pelo CFM e pela AMB.

Algumas informações consideradas relevantes sobre as Associações Médicas de Especialidades:

- São associações privadas sem finalidade lucrativa definida por lei⁶;
- Representam uma classe com mais 388 mil profissionais médicos conforme censo do CFM (2013);
- Fazem parte dos 16% das associações patronais e profissionais, que ocupam o terceiro lugar no ranking das OSFL da Fasfil (2012);
- Executam suas atividades por meio de um portfólio de projetos;
- Contribuem com as ações do Estado desenvolvendo projetos de saúde pública;
- Desenvolvem estratégias para a captação de recursos dos setores privado e público, além de arrecadações associativas e doações.

Nesse cenário, inclui-se o Conselho Brasileiro de Oftalmologia – CBO, entidade científica sem fins lucrativos, fundada em 1941, Departamento de Oftalmologia da Associação Médica Brasileira – AMB, filiado à Associação Panamericana de Oftalmologia e ao *International Council of Ophthalmology*. O CBO, foco deste estudo, é contextualizado a seguir.

⁶ As associações, de acordo com o Art. 53 do novo Código Civil regido pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, constituem-se pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos.

5.1.2 O Conselho Brasileiro de Oftalmologia (CBO): contexto, governança e gestão de projetos

O CBO tem por objetivo promover a assistência oftalmológica e a saúde ocular da população, congregar e representar a Oftalmologia brasileira, contribuindo para a elevação do nível técnico, científico e ético do exercício profissional dos oftalmologistas. Na concepção dos fundadores e dos seus continuadores, estes objetivos estatutários estão intimamente ligados de tal forma que o progresso obtido em um, reflete positivamente sobre os demais.

Atualmente, 69 Cursos de Especialização em Oftalmologia são credenciados pelo CBO, condição obtida após o cumprimento de várias exigências em termos de titulação dos professores, carga horária e condições de ensino. A entidade também promove anualmente a Prova Nacional de Oftalmologia para a emissão do título de especialista e para a avaliação permanente da qualidade do ensino da especialidade no Brasil (o Título de Especialista também pode ser obtido por meio de um Programa de Residência Médica em Oftalmologia).

A preocupação do CBO com a formação e atualização científica do médico oftalmologista também é manifestada pela edição da revista científica Arquivos Brasileiros de Oftalmologia e dos congressos que organiza. Ainda desenvolve diversos programas de educação médica continuada em Oftalmologia, com o objetivo de favorecer a constante atualização científica de seus associados.

No Brasil, o CBO se destaca na luta pela melhoria da saúde ocular da população, na prevenção da cegueira e na reabilitação visual. Desde o início de suas atividades, tais iniciativas são caracterizadas, principalmente, por constantes alertas às autoridades e à sociedade brasileira, por meio de manifestações verbais e escritas apresentadas em eventos oftalmológicos, a exemplo de congressos, simpósios e reuniões científicas, pela promoção de campanhas de reabilitação visual e gestões junto a autoridades constituídas, órgãos públicos e instituições de ensino, entre outros.

Essa disponibilidade para ação social foi se diversificando e se concretizando em:

- Campanhas educativas, preventivas e de reabilitação;
- Mutirões de execução de exames e cirurgias oculares;
- Gestões junto aos poderes públicos e aos médicos oftalmologistas objetivando melhorar a assistência oftalmológica à população e priorizando a prevenção

- da cegueira e a promoção da saúde ocular;
- Ações de combate à mercantilização da medicina;
 - Acompanhamento e avaliação periódica das instituições credenciadas para ministrarem Cursos de Especialização em Oftalmologia nos vários Estados do Brasil;
 - Elaboração e aplicação das provas de habilitação ao Título de Especialista em Oftalmologia;
 - Emissão, em conjunto com a Associação Médica Brasileira, do Título de Especialista em Oftalmologia e a realização de ações para valorizá-lo de todas as formas possíveis;
 - Incentivo às práticas de aperfeiçoamento profissional e de intercâmbio e transmissão de conhecimento, dentre as quais se destacam os citados Cursos de Especialização e os Congressos promovidos pela Entidade.

Ao longo de sua história o CBO, além de fornecer logística adequada, tem participado de ações sociais e de projetos que buscam facilitar o acesso dos cegos ao mercado de trabalho, destacando-se a parceria com a Fundação Bradesco, *MicroPower* e Brasil Telecom, que resultou no desenvolvimento do programa de acesso à *internet* para deficientes visuais, o “*Virtual Vision*”.

Tem participado ativamente de diversas frentes de trabalho, notadamente de campanhas que objetivam a melhoria das condições de saúde ocular da população brasileira e a conscientização dos vários segmentos da sociedade sobre problemas oculares e medidas preventivas em oftalmologia, muitas vezes pela mobilização voluntária dos seus associados.

Essas ações visam proporcionar melhoria na qualidade de vida, tanto em nível cognitivo como social, na população infantil e idosa, uma vez que, 85%⁷ do contato do ser humano com o mundo acontecem por intermédio da visão, e os problemas visuais acarretam restrições não só à aprendizagem, como também ao desenvolvimento intelectual, profissional e social do indivíduo.

⁷ Conforme relatório ‘As Condições de Saúde Ocular no Brasil’, publicado pelo CBO em 2012.

Segundo o Censo IBGE/2010⁸, no Brasil 23,9% da população, ou seja, 45.623.910 pessoas apresentam alguma deficiência, sendo que as deficiências visuais estão presentes num total de 35.791.488.

A promoção da saúde em Oftalmologia e as ações de prevenção da cegueira têm encontrado respaldo em ações isoladas de cada órgão público (**Federal:** Ministério da Saúde (SUS), Ministério da Educação–FNDE e INCRA; **Estadual:** Secretarias de Saúde e de Educação; **Municipal:** Secretarias de Saúde e de Educação Municipais; **Polícia Militar:** Corpo de Bombeiros), além de instituições privadas (Comunidade Solidária, Fundação Banco do Brasil, Rotary e Lions Clubs), entre outros, despertando contínuo interesse da população.

Desta forma, o Conselho Brasileiro de Oftalmologia tem atuado em diversas frentes que investem definitivamente na saúde ocular da população, buscando melhoria nos índices de atendimento para a expressiva demanda em Oftalmologia, por meio de uma interação administrativa e operacional, entre os programas: Campanha de Reabilitação Visual Olho no Olho, Campanha de Baixa Visão, Campanha da Catarata, Campanha de Retinopatia Diabética, Campanha do Glaucoma, Campanha de Reabilitação Visual do INCRA, Campanha de Reabilitação Visual da Comunidade Solidária, Campanha de Reabilitação Visual da Fundação Banco do Brasil, Campanhas de Saúde Ocular das entidades de prestação de serviços *Rotary e Lions*.

É dirigido por uma diretoria executiva composta por cinco médicos eleitos por escrutínio secreto para mandato de dois anos, tendo suas atribuições determinadas no Estatuto Social e descritas no Regimento Interno da organização. O organograma institucional é apresentado pela Figura 21.

⁸ Dados acessados pelo site <http://www.pessoacomdeficiencia.sp.gov.br> em 19/08/2013.

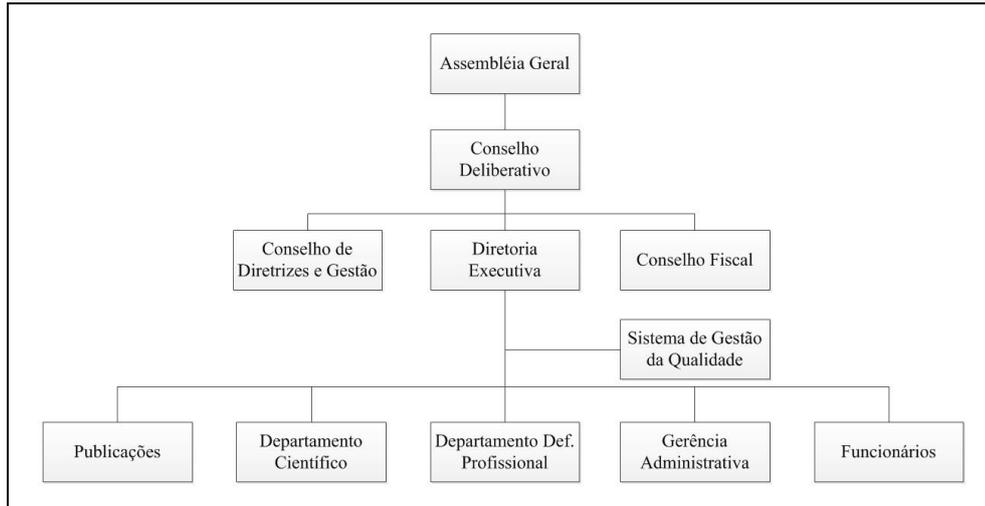


Figura 21. Organograma Institucional do Conselho Brasileiro de Oftalmologia

Fonte: Adaptado de documento do Sistema de Gestão da Qualidade.

Possuem 14 colaboradores que são devidamente remunerados para desempenhar atividades administrativas, financeiras, assessoras e gerenciais, objetivando a prestação de serviços a cerca de 16.000 médicos associados em todo o território nacional. A Figura 22 representa o organograma administrativo da organização após ter implantado o Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001:2008, buscando a melhoria contínua da qualidade dos processos administrativos, visando melhor satisfação dos *stakeholders*, sendo formalizado o departamento de projetos em 2011.

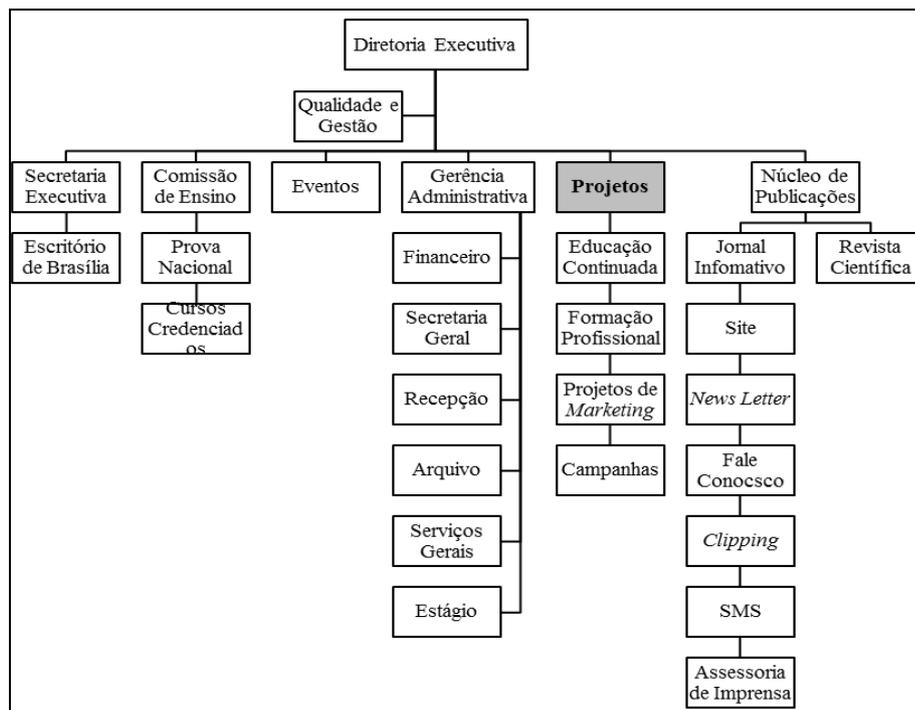


Figura 22. Organograma Administrativo do Conselho Brasileiro de Oftalmologia

Fonte: Adaptado de documento do Sistema de Gestão da Qualidade.

Desde 2007, o CBO tem apresentado seu plano anual de gestão por meio de projetos e propostas de parcerias com as empresas do setor (indústria farmacêutica e de produtos médicos). Essa forma de gestão de portfólio de projetos busca estabelecer o aporte de recursos financeiros necessários para investimento nas suas iniciativas educacionais, no aumento dos benefícios concedidos aos associados, no aprimoramento da comunicação com a classe médica e com a própria sociedade.

A partir de 2008, empresas farmacêuticas e de produtos médicos de capital nacional e internacional, passaram a patrocinar todo o portfólio de projeto planejado anualmente pela organização, sendo criado o Grupo de Parceiros Especiais. Caracterizada como uma ação estratégica da organização, a criação do Grupo de Parceiros Especiais, nominalmente conhecidos como Patronos da Oftalmologia brasileira, é decorrente da dificuldade na captação de patrocínio. Também foi motivada pela concorrência por recursos com outras entidades, que tem sido cada vez mais acirrada. E por fim, pela própria exigência dos patrocinadores de melhor planejamento e viabilidade econômica dos projetos propostos, bem como dos retornos do investimento.

A premissa básica do Projeto Patronos é, de um lado, viabilizar economicamente atividades importantes nos âmbitos de atuação do CBO, e de outro oferecer às empresas que a ele se integrar maior visibilidade diante da classe oftalmológica. Ainda são oferecidas condições diferenciadas para participação em outros projetos da entidade, seja por benefícios financeiros, seja por privilégio em escolhas ou exclusividade na menção de suas marcas em espaços de comunicação do CBO.

O portfólio de projetos tem sido planejado nos últimos cinco anos entre os meses de outubro e novembro, sendo apresentados e negociados com as empresas que fazem parte do Grupo de Parceiros Especiais entre novembro e dezembro, para realização no exercício seguinte. A única restrição para a aceitação de uma empresa no Grupo de Parceiros Especiais é que ela deve patrocinar todos os projetos que compõe o portfólio, não sendo permitida a escolha de projetos individuais. Porém, não é descartada a postura ética das empresas, principalmente diante do exercício ilegal da medicina.

A parceria é formalizada por meio de contrato anual que, além de prever cláusulas legais, descreve, resumidamente, a finalidade do projeto, suas características, o público alvo, a previsão de realização, o valor do patrocínio, a forma de pagamento e o respectivo benefício destinado à empresa patrocinadora. A Tabela 15 demonstra a evolução no portfólio de

projetos realizados e de recursos financeiros captados (patrocínios) no período de 2008 a 2013. Com relação ao ano de 2014, o processo de definição dos projetos não tinha sido finalizado no momento de realização deste estudo.

Tabela 15:

Portfólio de projetos realizados e recursos financeiros captados

Ano	Projetos	Grupo de Parceiros Especiais	Patrocínios
2008	8	5	R\$ 1.173.439,00
2009	9	5	R\$ 318.000,00
2010	9	7	R\$ 1.089.035,00
2011	11	6	R\$ 1.008.810,00
2012	21	7	R\$ 1.006.251,50
2013	20	4	R\$ 731.689,50

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise da Tabela 15 revela um crescimento no número de projetos, uma variação no número de empresas participantes do Grupo de Parceiros Especiais, com o volume de receitas estáveis, até 2012. Devido ao atraso na elaboração dos contratos e na realização dos projetos em 2008, o ano de 2009 foi planejado apenas para o segundo semestre, o que justifica a redução no valor dos recursos, mesmo que o número de projetos tenha sido mantido, como também o número de patrocinadores. Mas, o ano de 2013 revela uma redução considerável na captação de recursos no montante de R\$ 274.562,00 em comparação com 2012, e perda de três empresas no Grupo de Parceiros Especiais. Como principal causa pode-se considerar a falta de definição da estratégia como pré-condição no alinhamento dos projetos.

A seção seguinte analisa a gestão de portfólio de projetos na organização estudada.

5.2 A GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS NA ASSOCIAÇÃO MÉDICA DE ESPECIALIDADE ESTUDADA

Nesta seção, são apresentados os resultados da análise de como a gestão de portfólio de projetos se desenvolve no Conselho Brasileiro de Oftalmologia. Procura verificar a aplicabilidade dos modelos de gestão de portfólio de projetos e identificar as dimensões aplicáveis com o objetivo de subsidiar a proposição de modelo adaptado ao contexto de uma Associação Médica Especializada.

Assim como as entrevistas, a análise dos resultados seguiu o modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos apresentado, anteriormente, na Tabela 13, na seção 3.3. No decorrer deste capítulo, partes do modelo conceitual serão retomadas a fim de orientar a compreensão das diversas fases de análise e a proposição do modelo final adaptado.

Ao abordar cada elemento identificado das dimensões de gestão de portfólio de projetos, individualmente, recorrem-se aos dados coletados por meio da observação participante, da análise de documentos, dos registros em arquivos e das entrevistas realizadas junto a quatro especialistas ligados ao CBO. Procura-se exemplificar como na prática tais elementos são aplicados na organização, bem como identificar situações de destaque que mereçam ser incluídas ou excluídas da proposição do modelo.

No relato que se segue, são abordadas cada uma das dimensões de gestão de portfólio de projetos (Figura 23), quais sejam: Alinhamento Estratégico, Definição dos Recursos, Classificação dos Projetos, Avaliação dos Projetos, Seleção e Priorização dos Projetos, Alocação dos Recursos e Controle do Portfólio.

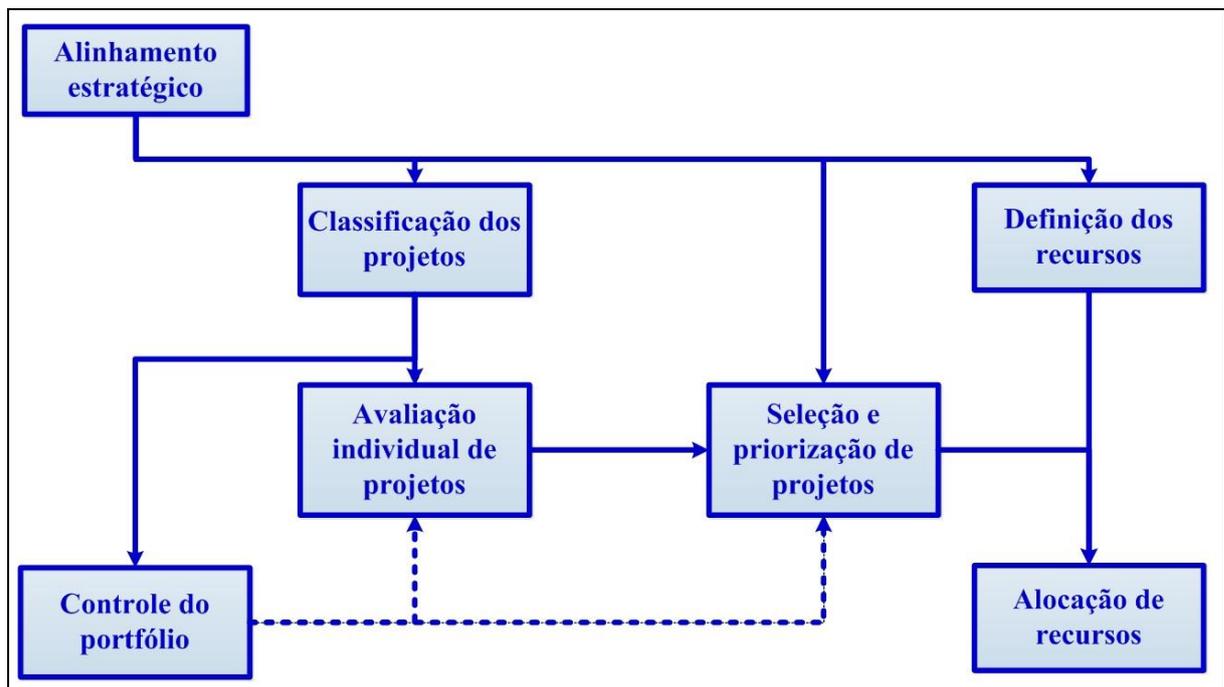


Figura 23. Dimensões para análise da gestão de portfólio de projetos

Fonte: Adaptado de Castro, H. G. de, & Carvalho, M. M. de. (2010b). Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso. *Produção*, 20(3), 303–321.

Cada seção a seguir está organizada de acordo com as dimensões e elementos da gestão de portfólio de projetos.

5.2.1 Alinhamento Estratégico

Esta seção trata da **dimensão Alinhamento Estratégico** de gestão de portfólio de projetos e como ela foi verificada no caso estudado. A seção está organizada de acordo com os sete elementos dessa dimensão, conforme apresentado na Tabela 16.

Tabela 16:

Dimensão Alinhamento Estratégico, seus elementos e autores

DIM. DA GPP	ELEMENTOS	AUTORES
Alinhamento Estratégico	1) Definição da estratégia como pré-condição.	De Maio <i>et al.</i> (1994); Archer and Ghasemzadeh (1999); Cooper <i>et al.</i> (2001b); Rabechini <i>et al.</i> (2005); Kerzner (2006); PMI (2008); Castro e Carvalho (2010a)
	2) Mapa estratégico.	Archer and Ghasemzadeh (1999).
	3) Matriz de portfólio.	Archer and Ghasemzadeh (1999).
	4) Planejamento estratégico.	Rabechini <i>et al.</i> (2005); Kerzner (2006); PMI (2008); Castro e Carvalho (2010a).
	5) Critérios ponderados para categorização.	Rabechini <i>et al.</i> (2005); PMI (2008).
	6) Participação da alta direção.	Kerzner (2006); Rocha <i>et al.</i> (2009).
	7) Visibilidade (imagem).	Rocha <i>et al.</i> (2009).

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 16 é composta por elementos que visam garantir a disponibilidade de subsídios relacionados aos objetivos estratégicos que o portfólio deve apoiar. Deve ser delineado um contexto estratégico de modo a permitir a exploração do planejamento estratégico da organização.

a) Definição da estratégia como pré-condição

O CBO é uma organização que tem crescido muito, surgindo à necessidade de profissionalização dos setores e departamentos para que o sucesso dos projetos seja alcançado. Isso acaba contribuindo para uma dificuldade na definição da estratégia de modo geral, que é conduzida pela diretoria, com foco no presidente, sem adotar uma metodologia formal, estruturada e constantemente aplicada.

O risco de não ter os projetos alinhados à estratégia aumenta pelo fato do presidente mudar a cada dois anos, como é previsto no estatuto. O Entrevistado 3 vai ao encontro disso afirmando que “(. . .) o grande problema desse alinhamento estratégico é o risco sempre crescente de uma mudança brusca de linha de raciocínio de condução da sociedade a cada dois anos”.

Percebe-se que tanto o estatuto da organização quanto o histórico de projetos realizados podem ser usados como referência para a definição da estratégia na passagem de presidentes. Isso é corroborado pelo Entrevistado 3 “(. . .) já que não tem nada determinado ele segue uma conduta. Então, acaba-se assumindo um compromisso com a continuidade (. . .)” . Para o Entrevistado 1 “O presidente planeja sua linha de ação de acordo com sua intuição e direciona os projetos buscando as atuações do CBO, que são determinadas pelo estatuto ou que já fazem parte da história da entidade”.

Para um dos Entrevistados, com a redução no orçamento das empresas farmacêuticas e de produtos médicos, destinado às parcerias institucionais nos últimos tempos, a falta de definição da estratégia como pré-condição para o alinhamento dos projetos, pode causar redução na captação de recursos financeiros, principalmente se o projeto não for de grande interesse dos potenciais patrocinadores. Essa situação foi confirmada pela redução do valor de patrocínios captados no ano de 2013, em comparação com anos anteriores, conforme relatórios financeiros.

b) Planejamento estratégico

De acordo com os Entrevistados o planejamento estratégico, quando realizado pelos membros da diretoria, também apresenta informalidade, além de ser superficial e emergencial, não havendo consenso se é intuitivo ou empírico. No caso dos projetos para os Patronos, o planejamento é feito ao curto prazo, para um ano, e tem dificuldade ao planejar projetos para um período superior, principalmente por não possuir recursos humanos para realizar o planejamento estratégico ao longo prazo. Contudo, para o Entrevistado 3, o planejamento estratégico deveria ser feito por um período de cinco anos, de modo que os próximos presidentes assumissem um compromisso com esse planejamento.

A grande dificuldade que se percebe num alinhamento estratégico em uma sociedade médica é o fato de que a cada dois anos você tem uma nova diretoria, e essa nova diretoria que algumas vezes participou do que era feito anteriormente e outras vezes não, corre o risco de buscar reinventar a sociedade a cada 2 anos e esse período é um período muito curto. (Entrevistado 3).

Para o Entrevistado 1 “(. . .) o grande problema hoje do CBO é não possuir recursos humanos capacitados para assessorar os diretores nesses casos mais específicos [planejamento estratégico ao longo prazo]. Os funcionários são muito especializados no dia a

dia do CBO, mas sem formação de gestão”. Na visão do Entrevistado 2, a necessidade de recursos humanos especializados tem direcionamento também para o conhecimento da rotina de planejamento da indústria, a exemplo do momento que é definido o orçamento para o ano seguinte que, geralmente, acontece em setembro do ano corrente.

Por outro lado, o Entrevistado 3 sugere que, além de um planejamento estratégico efetivo, tem-se uma necessidade de a partir dele, determinar estratégias e táticas. Alguns trechos de entrevistas ilustram a importância do conhecimento do funcionamento e da realidade atual do mercado para o planejamento estratégico.

Cada momento da indústria é um momento distinto. A indústria tem momentos de lançamentos de produtos, a indústria tem momentos de desenvolvimentos de produtos. Enfim, o departamento de *marketing* que rege o que será distribuído em cada um dos projetos da indústria tem momentos distintos. Então eles [recursos humanos especializados] precisam estar também sabendo quais são esses momentos. (Entrevistado 2).

A gente sempre começa já de estratégias notadamente pra apagar incêndios, ou seja, aquela situação em que existe um problema que, como vamos resolver esse problema. Então, sinto falta inclusive de uma análise concreta de cenários, no momento atual, por exemplo. (Entrevistado 3).

Seria muito bom se você viesse aqui com um pacote pra que a gente pudesse colocar isso no nosso *budget*. Ele [Patrono] tem um orçamento geral que fecha numa determinada data, e eles [Patronos] não têm todos esses recursos. Então a sociedade tem que se organizar pra poder apresentar esse pacote. E aí a gente percebe que poucas são as sociedades que tem esses números, sabe, pra poder chegar e dizer: olha o meu pacote é esse, uma coisa muito bem administrada. (Entrevistado 4).

O que se percebe com a análise é que a relevância estratégica das atividades e projetos desenvolvidos pela organização não é bem dimensionada, correndo o risco de ser menosprezada com a constante mudança de diretores, tornando-se fundamental um planejamento estratégico mais efetivo. Isso é corroborado pelo Entrevistado 3 ao afirmar que a entidade precisa “fazer um planejamento estratégico e a partir daí, estruturar um portfólio de projetos, um portfólio de produtos que venham ao encontro dos objetivos traçados”.

c) Participação da alta direção

É consenso entre os Entrevistados a participação da alta direção, ou seja, a diretoria executiva, no alinhamento estratégico dos projetos, assim como a necessidade de profissionalização dessa gestão. Alguns Entrevistados citaram que há participação efetiva do

Conselho de Diretrizes e Gestão, composto pelos ex-presidentes e por três membros eleitos de acordo com o Regimento Interno, nesse alinhamento.

Porém, a discussão para alinhar os projetos às estratégias definidas pela diretoria executiva, não tem contado com a participação desse Conselho, como foi observado pelo pesquisador que organiza e participa das reuniões do comitê de discussão dos projetos, bem como, pela ausência do assunto nas atas de reuniões do Conselho de Diretrizes e Gestão, e do próprio comitê.

O Conselho de Diretrizes e Gestão foi constituído com a finalidade de manter as estratégias do CBO ao longo prazo e adequadas ao estatuto, para definir ações políticas em defesa da classe, entre outras. Mas, em se tratando da definição de projetos para os Patronos, não tem tido participação efetiva.

d) Visibilidade (imagem)

Ao adotar a estratégia de visibilidade, ou seja, trabalhar a imagem da organização por meio dos projetos seria preciso levar em consideração, também, a visibilidade que o projeto pode gerar para os patrocinadores. Alguns trechos retratam essa importância.

Qual o tipo de retorno que eles [patrocinadores] vão ter? Visibilidade, imagem institucional garantida perante a classe de oftalmologistas, visibilidade em projetos novos, participação em projetos novos e coisas assim. Então, eles não são inocentes, eles estão sabendo o que estão fazendo. Conseguem a visibilidade por outros canais. (Entrevistado 2)

Segundo o Entrevistado 3 “(. . .) eles esperam obter um tratamento diferenciado daqueles que é oferecido às outras empresas que são patrocinadores de projetos esporádicos”. Fica evidente que a indústria não encara o patrocínio como doação, mas como investimento e espera retornos diversos, sendo confirmado com a análise dos resultados das pesquisas comerciais realizadas com patrocinadores em 2011 e 2012.

* * *

Para finalizar a análise da dimensão Alinhamento Estratégico, cabem algumas considerações sobre como essa parte do modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos é aplicada na organização, tendo como base a análise dos dados coletados.

Mesmo diante de um aparente alinhamento estratégico, e tendo considerado o departamento de projetos em seu organograma, a organização não adota uma metodologia formal e estruturada para a definição das estratégias e composição do seu portfólio de projetos, já que não foram encontrados registros dessa conduta. Pode-se dizer que, mesmo sem critérios formais pré-estabelecidos, há uma dinâmica de análise de propostas de novos projetos e de histórico dos projetos já realizados, para que os mesmos sejam incluídos no portfólio do ano seguinte. No entanto, essa prática pode ser completamente alterada com o início de uma nova gestão, ou seja, a eleição de uma nova diretoria executiva.

O departamento de projetos é o responsável pelo processo de planejamento estratégico dos projetos e de todas as informações necessárias para a definição do portfólio, mas não possui autonomia para a tomada de decisão. A elaboração do portfólio de projetos para os anos de 2012 e 2013 contou, excepcionalmente, com a assessoria especializada de uma empresa que foi contratada para as atividades de comunicação e *marketing* da organização, conforme contrato em arquivo. Até 2011, a empresa prestava serviços em alguns projetos, e o trabalho em conjunto contribuiu para um planejamento estratégico mais eficaz, visto que, a assessora, também tem conhecimento do contexto da entidade e da indústria de produtos médicos. Essa assessoria ainda é a responsável, junto com o departamento de projetos, pela realização de enquetes (pesquisas de satisfação com os associados) durante os congressos do CBO.

Contudo, a existência do departamento de projetos, conforme organograma administrativo, e as atividades realizadas pelo colaborador responsável pelo departamento, conforme descrição de cargos, dentre elas o planejamento estratégico dos projetos, não foram relatadas pelos Entrevistados. Pelo contrário, foi afirmado pelo Entrevistado 4 que “não existe no CBO um departamento de projetos”.

Também não foi evocada pelos Entrevistados a realização das enquetes, que visam identificar a satisfação e interesse dos associados pelos projetos do CBO. Elas têm sido utilizadas para o planejamento estratégico dos projetos, mesmo que parcialmente, pelo departamento de projetos, como foi observado e verificado nos registros em arquivos.

Os elementos ‘mapa estratégico’, matriz de portfólio e ‘critérios ponderados para categorização’ não foram identificados nas práticas nem evocados nas entrevistas. Além disso, os elementos não apresentam aplicabilidade no contexto da organização, sendo pela dificuldade de uso (Cooper *et al.*, 1998), ou, até mesmo de aceitação pela diretoria por

impossibilidade técnica de análise (Ruggeri, 2011).

A clareza das prioridades estratégicas por parte dos diretores e colaboradores está fortemente relacionada à questão científica (formação e educação continuada dos médicos associados), como atividade fim da organização de acordo com seu estatuto. Mas, a relevância estratégica das demais atividades desenvolvidas não é bem dimensionada e, em alguns casos, chega a ser menosprezada, mesmo sendo estatutárias. Cabe destacar que para o Entrevistado 3, essa ausência de planejamento estratégico é comum entre as sociedades médicas, já que possuem o mesmo perfil e, com raríssimas exceções, uma ou outra entidade trabalha com o planejamento estratégico de modo efetivo.

A Tabela 17 apresenta a dimensão Alinhamento Estratégico com seus elementos identificados na organização. Os elementos com grafia preta foram identificados nas práticas da organização e evocados nas entrevistas. Os elementos com grafia vermelha, no entanto, não foram evocados nas entrevistas e nem identificados nas práticas da organização.

Tabela 17:

Elementos da dimensão alinhamento estratégico identificados na organização

Elementos do Alinhamento Estratégico Identificados na Organização
1) Definição da estratégia como pré-condição.
2) Mapa estratégico.
3) Matriz de portfólio.
4) Planejamento estratégico.
5) Critérios ponderados para categorização.
6) Participação da alta direção.
7) Visibilidade (imagem).

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: grafia preta = elemento identificado; grafia vermelha = elemento não identificado.

Conclui-se que a dimensão Alinhamento Estratégico de gestão de portfólio de projetos apresentou aplicabilidade por meio de quatro elementos dos sete previstos no modelo conceitual, no contexto de uma Associação Médica de Especialidade.

5.2.2 Definição dos Recursos

Esta seção trata da **dimensão Definição dos Recursos** de gestão de portfólio de projetos e como ela foi verificada no caso estudado. A seção está organizada de acordo com

os dois elementos dessa dimensão, conforme apresentado na Tabela 18.

Tabela 18:

Dimensão definição dos recursos, seus elementos e autores

DIM. DA GPP	ELEMENTOS	AUTORES
Definição dos Recursos	1) Os recursos disponíveis devem ser conhecidos.	De Maio <i>et al.</i> (1994); Archer and Ghasemzadeh (1999); Cooper <i>et al.</i> (2001b); Kerzner (2006).
	2) Participação dos executivos e gerentes na definição da capacidade de recursos.	Castro e Carvalho (2010a).

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 18 é composta por elementos que orientam considerar os recursos disponíveis ao determinar o total de projetos do portfólio. Busca minimizar o erro cometido por muitas organizações ao comprometer-se com diversos projetos, não considerando a limitada disponibilidade de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais.

a) Os recursos disponíveis devem ser conhecidos

De acordo com os Entrevistados, o CBO tem conhecimento dos recursos disponíveis e são considerados insuficientes os recursos humanos quanto à sua rotina e profissionalização, podendo causar impacto econômico negativo na definição e realização de projetos pela necessidade de contratação de recursos especializados no mercado. A importância dada ao conhecimento dos recursos humanos é ilustrada nos trechos das entrevistas.

Isso [recursos humanos] é uma das várias dificuldades dentro do CBO. Como é uma instituição muito antiga, os funcionários estão ocupados com tarefas já muito pesadas e, aparentemente, bem estabelecidas. Então é muito difícil você fazer um novo projeto e encontrar uma pessoa dentro do CBO, preparada e com tempo, pra tocar aquilo pra frente. (Entrevistado 1).

Para uma entidade que se propõe a crescer e que consegue perceber que esse crescimento está baseado na profissionalização das suas atividades de gestão, faltam recursos humanos capacitados. Conta-se ainda muito com a colaboração espontânea de associados que queiram participar de grupos pra definir projetos, pra revisar projetos, pra contar com projetos e mesmo assim falta. (Entrevistado 3).

Por outro lado, os recursos financeiros são considerados equilibrados, e a entidade tem cuidado do seu patrimônio não realizando projetos fora de seu orçamento. Segundo o Entrevistado 4, “essa entidade [CBO] é uma das mais bem organizadas dentro do ramo de entidades associativas especializadas”, apresentando uma receita mais ou menos previsível, seja com recebimento de anuidades ou patrocínios captados por projetos.

Cabe destacar que para o Entrevistado 3 “(. . .) faltam recursos humanos e falta de uma forma ou de outro investimento nesses recursos (. . .) é investir para que seus funcionários sejam treinados e capacitados (. . .)”. Para esse Entrevistado, tanto a falta de recursos humanos quanto a de investimento, tem impedido a realização de projetos que utilizam recursos tecnológicos e inovadores mais efetivos. Exemplo disso é necessidade de utilização mais profissionalizada das redes sociais a serviço da própria marca dos patrocinadores que financiam os projetos. Mas, com a observação e análise dos registros de treinamentos previstos e realizados em 2012, revela a falta de interesse de alguns funcionários por cursos e novas capacitações.

b) Participação dos executivos e gerentes na definição da capacidade de recursos

A definição da capacidade de recursos é feita pelos diretores e não conta com a participação dos gerentes. Essa exclusividade com foco no presidente, mais uma vez foi colocada pelos Entrevistados como um fator causador de impacto negativo na definição da capacidade de recursos da organização. A cada dois anos é possível ter à frente do CBO alguém pouco envolvido com o dia a dia da entidade e, por isso, não conhece os recursos disponíveis, podendo ser definidos de modo empírico ou intuitivo.

Diante disso, o novo presidente pode tender a reinventar processos e estabelecer novos parâmetros sem ter feito uma avaliação mais aprofundada do que está em andamento. O depoimento a seguir compartilha dessa situação de individualidade.

A cada dois anos tem um jeito novo de encarar isso aí [capacidade de recursos]. Alguns presidentes deixam as coisas correrem mais soltas, outros presidentes têm uma posição mais econômica de se mudar um pouco mais a base financeira e os projetos são enquadrados, encaixados dentro dessa filosofia. Mas, isso a cada dois anos vai mudar. (Entrevistado 1).

O Entrevistado 3 sugere que a enquete realizada durante os congressos é um instrumento que pode ser utilizado para auxiliar no direcionamento e definição dos recursos. Também definem os associados como recursos humanos da entidade, citando a participação deles em alguns projetos como voluntários.

Para finalizar a análise da dimensão Definição dos Recursos, cabem algumas considerações sobre como essa parte do modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos é aplicada na organização, tendo como base a análise dos dados coletados.

Fica evidente que não há participação de funcionários na definição da capacidade de recursos, o que de fato não acontece na prática. Mas, mesmo que os recursos humanos tenham sido mais uma vez citados como ponto fraco, assim como no Alinhamento Estratégico, eles têm conhecimento das rotinas da organização e acumulam experiência de várias gestões. Os funcionários podem contribuir para reduzir a eminência de um possível problema ao considerar que o novo presidente leva alguns meses para entender o funcionamento do CBO. Esse período pode comprometer o cumprimento de metas estabelecidas para um período de dois anos de gestão.

A Tabela 19 apresenta a dimensão Definição dos Recursos com seus elementos identificados na organização. Os elementos com grafia preta foram identificados nas práticas da organização e evocados nas entrevistas. Os elementos com grafia vermelha, no entanto, não foram evocados nas entrevistas e nem identificados nas práticas da organização.

Tabela 19:

Elementos da dimensão definição dos recursos identificados na organização

Elementos da Definição dos Recursos
1) Os recursos disponíveis devem ser conhecidos.
2) Participação dos executivos e gerentes na definição da capacidade de recursos.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: grafia preta = elemento identificado; grafia vermelha = elemento não identificado.

Conclui-se que a dimensão Definição dos Recursos de gestão de portfólio de projetos apresentou aplicabilidade por meio dos dois elementos previstos no modelo conceitual, no contexto de uma Associação Médica de Especialidade, com exceção do envolvimento dos ‘gerentes’ na definição da capacidade de recursos.

5.2.3 Classificação dos Projetos

Esta seção trata da **dimensão Classificação dos Projetos** de gestão de portfólio de projetos e como ela foi verificada no caso estudado. A seção está organizada de acordo com os três elementos dessa dimensão, conforme apresentado na Tabela 20.

Tabela 20:

Dimensão classificação dos projetos, seus elementos e autores

DIM. DA GPP	ELEMENTOS	AUTORES
Classificação dos Projetos	1) Considera a limitação dos recursos disponíveis.	De Maio <i>et al.</i> (1994);
	2) Criar categorias de projetos.	Kerzner (2006); PMI (2008); Rocha <i>et al.</i> (2009); Castro e Carvalho (2010a).
	3) Identificar projetos e ideias realizando <i>brainstorming</i> e pesquisas (mercado, clientes, fornecedores e na literatura).	Kerzner (2006).

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 20 é composta por elementos que visam reunir todas as ideias para projetos e as necessidades de sustentação do negócio, agrupando os projetos em categorias de acordo com a relevância para o negócio.

a) Criar categorias de projetos

Os projetos e as novas ideias de projetos não são definidos e agrupados por categorias, mas existem alguns grupos de objetivos que sugerem uma categorização, norteados pelo estatuto e o regimento interno, quais sejam: educação médica continuada, formação, ferramentas de trabalho e projetos políticos. Na opinião do Entrevistado 2, a execução dessa atividade requer profissional capacitado e que entenda do assunto. Os relatos dos Entrevistados corroboram com essas categorias.

A educação continuada quer dizer investir na educação continuada, investir na formação de qualidade do jovem oftalmologista, investir no oferecimento de ferramentas que facilitem o dia a dia do médico que já está atuando no mercado, que já está presente no mercado, a questão da defesa profissional e a relação interinstitucional. (Entrevistado 3).

Bom, lógico que nós temos também que avaliar o objetivo da instituição, não é? Isso é uma coisa, que dizer, sem dúvida nenhuma se você vai analisar novos projetos, você tem sempre que ter como base isso, essa questão superavitária. Porém, você nunca deve esquecer o objetivo da entidade se a nossa intenção, o nosso foco é um melhor aprendizado, um melhor conhecimento da categoria, e trazer o melhor benefício possível para os nossos associados. (Entrevistado 4).

O portfólio de projetos destinado aos Patronos tem questões próprias que devem ser levadas em consideração nessa categorização. Os projetos não podem abranger, por exemplo, as ações relacionadas aos Poderes Públicos, ou seja, aquelas que o CBO precisa fazer junto aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário em defesa do mercado de trabalho dos médicos. O contrato de patrocínio descreve claramente que os recursos são destinados aos

projetos de educação profissional médica e ações institucionais da entidade, não podendo ser direcionado para outra finalidade.

b) Identificar projetos e ideias realizando *brainstorming* e pesquisas (mercado, fornecedores e na literatura)

As ideias de projetos podem surgir de diversas fontes, entre elas os diretores em exercício, os patrocinadores e colaboradores. Pelos patrocinadores estão atreladas ao interesse estratégico, a exemplo do lançamento de produtos, desde que estejam relacionadas à missão da entidade de acordo com Santos *et al.* (2008). Quando são sugeridos pelos presidentes, apresentam direcionamentos por objetivos, podendo ser definidos em plataforma de campanha, como foi identificado nas eleições em 2013. Contudo, sempre as ideias e projetos são determinados tendo como referência as linhas de atuações definidas pelo estatuto e regimento interno da entidade.

A observação identificou algumas normas reguladoras das relações entre patrocinador, profissionais médicos e as associações médicas, a exemplo do *compliance*⁹, o Código de Condutas da Interfarma¹⁰, o Código de Ética Médica¹¹, e as agências reguladoras, devem ser consideradas na identificação de projetos e ideias. O Entrevistado 2 compartilha dessa necessidade ao afirmar que “(. . .) um projeto de educar um médico oftalmologista é uma coisa que a indústria hoje gosta e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária¹² permite investimento”. A entidade mantém em arquivo tais documentos, dentre outros, atendendo inclusive às normas da ISO 9001/2008.

A realização da enquete novamente é retomada como um dos principais instrumentos

⁹ *Compliance*: vem do verbo em inglês “*to comply*”, que significa “cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”, ou seja, *compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição. (ABBI, 2009).

¹⁰ Interfarma: O Código de Conduta da Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa tem como objetivo formalizar o compromisso das empresas associadas à Entidade a orientarem suas atividades e relacionamentos com profissionais de saúde e com o mercado de acordo com os mais altos padrões éticos.(INTERFARMA, 2012).

¹¹ Código de Ética Médica: “contém as normas que devem ser seguidas pelos médicos no exercício de sua profissão, inclusive no exercício de atividades relativas ao ensino, à pesquisa e à administração de serviços de saúde, bem como no exercício de quaisquer outras atividades em que se utilize o conhecimento advindo do estudo da Medicina”. Preâmbulo I. (CFM, 2009).

¹² ANVISA: é uma agência reguladora que tem como campo de atuação não um setor específico da economia, mas todos os setores relacionados a produtos e serviços que possam afetar a saúde da população brasileira.(MS, 1999).

de identificação junto aos associados sobre suas expectativas quanto ao direcionamento dos projetos e ações do CBO. O resultado dessa pesquisa, que conta com questões que avaliam o desempenho da gestão daquele presidente, também permite saber aqueles projetos que foram bem aceitos ou não pela classe. Um trecho de entrevista reforça a importância e aplicabilidade da enquete.

É a partir dessa enquete que a gente propõe a ideia de propor o que precisamos fazer pra fazer com que essas necessidades, nem sempre expressas pelo associado, mas perceptíveis pelas avaliações que eles fazem da gestão, possam ser concretizadas e materializadas em ações. (Entrevistado 3).

Portanto, a enquete é a principal ferramenta utilizada para determinar quais ideias, projetos e as alterações que serão necessárias num projeto já realizado, poderá partir dessa forma de ouvir os associados, quais são suas expectativas e o que eles consideram como papel principal da entidade. Essa forma de verificar a opinião dos associados foi desenvolvida em 2012 e 2013, conforme ata de reunião com a indústria e o registro da apresentação feita, quando os resultados das enquetes como direcionadores do planejamento dos projetos foram apresentados.

* * *

Para finalizar a análise da dimensão Classificação dos Projetos, cabem algumas considerações sobre como essa parte do modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos é aplicada na organização, tendo como base a análise dos dados coletados.

A falta de categorização oficial, mesmo tendo o estatuto como direcionador das ações, e sua definição por objetivos definidos em plataformas de campanha pelos presidentes, que podem não ter consciência do dia a dia e das dificuldades da organização, podem colocar em risco não só a continuidade de projetos, mas, sobretudo, a definição de recursos.

O agrupamento dos projetos em categorias de acordo com a relevância para a associação permitiria análises posteriores quanto à efetiva execução das estratégias, além de considerar sua real contribuição para as relações comerciais e expectativas dos associados identificadas nas respectivas pesquisas.

Tanto a observação quanto o registro em arquivos (enquete e atendimento pelo fale

conosco) e documentação (correspondência eletrônica), comprovam que o departamento de projetos realiza uma primeira avaliação das ideias de projetos. Uma reunião de *brainstorming* entre o funcionário desse departamento, os diretores e outros interessados, poderia definir e formalizar uma categorização e formas de agrupamento.

O conhecimento da literatura técnica (normas reguladoras do setor) torna efetivas as reuniões de *brainstorming* compostas por um grupo com conhecimento heterogêneo (diretores, funcionários e assessores) da associação. Essa prática é informal e parcialmente realizada entre o departamento de projetos e a assessoria de *marketing* através de contatos telefônicos, correspondências eletrônicas e, conforme registro em ata, na reunião de apresentação do planejamento do portfólio aos diretores.

A Tabela 21 apresenta a dimensão Classificação dos Projetos com seus elementos identificados na organização. Os elementos com grafia preta foram identificados nas práticas da organização e evocados nas entrevistas. Os elementos com grafia vermelha, no entanto, não foram evocados nas entrevistas e nem identificados nas práticas da organização.

Tabela 21:

Elementos da dimensão classificação dos projetos identificados na organização

Elementos da Classificação dos Projetos
1) <i>Considera a limitação dos recursos disponíveis.</i>
2) Criar categorias de projetos.
3) Identificar projetos e ideias realizando <i>brainstorming</i> e pesquisas (mercado, clientes, <i>fornecedores</i> , e na literatura).

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: grafia preta = elemento identificado; grafia vermelha = elemento não identificado.

Conclui-se que a dimensão Classificação dos Projetos de gestão de portfólio de projetos apresentou aplicabilidade por meio de dois elementos dos três previstos no modelo conceitual, no contexto de uma Associação Médica de Especialidade, com exceção do envolvimento dos ‘fornecedores’ na identificação de projetos e ideias.

5.2.4 Avaliação dos Projetos

Esta seção trata da **dimensão Avaliação dos Projetos** de gestão de portfólio de projetos e como ela foi verificada no caso estudado. A seção está organizada de acordo com os 10 elementos dessa dimensão, conforme apresentado na Tabela 22.

Tabela 22:

Dimensão avaliação dos projetos, seus elementos e autores

DIM. DA GPP	ELEMENTOS	AUTORES
Avaliação dos Projetos	1) Avaliação da relevância e do risco.	De Maio <i>et al.</i> (1994); Rocha <i>et al.</i> (2009); Castro e Carvalho (2010a).
	2) Aderência ao foco estratégico.	Archer and Ghasemzadeh (1999); Kerzner (2006); Rocha <i>et al.</i> (2009); Castro e Carvalho (2010a).
	3) Estudo de viabilidade.	Archer and Ghasemzadeh (1999); Kerzner (2006); Rocha <i>et al.</i> (2009).
	4) Definição de critérios.	Archer and Ghasemzadeh (1999); Rabechini <i>et al.</i> (2005); Kerzner (2006); PMI (2008); Rocha <i>et al.</i> (2009); Castro e Carvalho (2010a).
	5) Critérios de análise quantitativa (ROI, VPL, TIR, VCE, DCF, árvore de decisão).	Archer and Ghasemzadeh (1999); Cooper <i>et al.</i> (2001b); Kerzner (2006); Castro e Carvalho (2010a).
	6) Índice de produtividade.	Cooper <i>et al.</i> (2001b)
	7) Critérios de análise qualitativa (técnico, custos, prazo, qualidade, segurança, legalidade e econômico).	Rabechini <i>et al.</i> (2005); Kerzner (2006); Rocha <i>et al.</i> (2009); Castro e Carvalho (2010a).
	8) Modelos de pontuação e comparação por peso (<i>scoring model</i>).	Cooper <i>et al.</i> (2001b); Rabechini <i>et al.</i> (2005); PMI (2008); Rocha <i>et al.</i> (2009).
	9) Alinhamento ao terceiro setor.	Rocha <i>et al.</i> (2009).
	10) Pesquisa de mercado.	Castro e Carvalho (2010a).

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 22 é composta por elementos que buscam estabelecer uma lista priorizada de projetos, comparar os projetos tendo como base as informações disponíveis, a fim de que seja possível sua avaliação, e realizar um estudo de exequibilidade (o projeto pode ser feito?) e uma análise de custo/benefício (o projeto deve ser feito?).

a) Avaliação da relevância e do risco

Basicamente, a avaliação do projeto quanto à sua relevância e o risco de sua proposta, é realizada pelo presidente. Mas, outros participantes podem ser envolvidos nesse processo de avaliação, mesmo que esporádicos, como os patrocinadores, integrantes de comissões da organização e mesmo os associados ao participarem das enquetes.

A origem da ideia de projeto, que pode partir dos citados anteriormente, também pode influenciar na tomada de decisão do presidente. Essa observação é corroborada pelo Entrevistado 1 ao declarar que:

“O CBO depende muito da cabeça do presidente (. . .) quando chega um projeto nas mãos do presidente, existe aquele momento da caneta, vai assinar, vai assumir ou não vai assumir? Então, são projetos que dependendo da fonte que eles vêm, eles têm maior facilidade de serem implantados ou não”. (Entrevistado 1)

Registros em atas de reuniões com a indústria e observações, revelam propostas de projetos de educação médica, por exemplo, de considerada relevância que não foram realizados devido ao risco de não serem concretizados. Bem como, projetos não previstos sendo incluídos devido ao baixo risco, mas também relevante, tanto para o CBO quanto para os patrocinadores. Alguns depoimentos corroboram da influência desses participantes.

Isso foi interessante por que teve projetos que foram viabilizados através deles e projetos que não, que não foram inviabilizados, mas que foram aconselhados a não seguir adiante também pela visão dos Patronos que eram os donos do dinheiro na época. (Entrevistado 1).

Você precisa pensar no que esse cara quer [patrocinador], que projeto eu vou desenvolver, qual a relevância. Eu tenho que vender. Não vou conseguir vender um trator pra um cara que quer comprar uma Ferrari. (Entrevistado 2).

Ainda nesse sentido, o Entrevistado 4 declara que “(. . .) você sabe que a coisa é tão interna que não chama a atenção da indústria, que você acha de extrema importância realizar aquilo”.

b) Aderência ao foco estratégico

Essa aderência ao foco estratégico pode ser alcançada seguindo as diretrizes determinadas pelo presidente de modo empírico ou intuitivo, ou pelas enquetes, ambos já comprovados anteriormente. Contudo, o Entrevistado 4 vai de encontro com essa individualidade do presidente na avaliação dos projetos, pois “Tem que decidir isso profissionalmente. Quais serão os projetos que nós vamos anunciar para o próximo ano? E de que forma que nós vamos trabalhar o patrocínio desses projetos, tem que ser feito por uma comissão, com certeza”.

Um exemplo prático de um projeto considerado aderente ao foco estratégico e que corrobora com a fala anterior do Entrevistado 4, é a publicação do ‘Código de Ética Médica Comentado’. A ideia do projeto surgiu através do resultado da enquete de 2012, após a inclusão do conhecimento sobre a ética médica, no edital da prova para a obtenção do título de especialista realizada pelo CBO. A comissão responsável pela elaboração da prova foi consultada e a ideia de projeto foi aprovada pelo presidente em exercício.

O resultado dessa aderência ao foco estratégico foi observado durante a realização do último congresso pelo CBO, quando a tiragem de 1.000 exemplares dessa publicação se

esgotou em um dia. Cabe informar que a média de inscritos por ano na prova do CBO está em torno de 700 candidatos, o que comprova o interesse pela publicação por médicos que já possuem o referido título de especialista em oftalmologia.

c) Estudo de viabilidade

Conforme observação e relatórios, o estudo de viabilidade do projeto é feito pelo departamento de projetos e conta com a assessoria *marketing* para esse desenvolvimento. É aprovado ou não pelo presidente, que sofre influência da sua própria forma de gestão como pelos potenciais patrocinadores. Inicialmente, os custos do projeto são levantados, e esse estudo já poderá torná-lo viável, ou não, se estiver fora da média dos projetos anteriores. O Entrevistado 1 confirma ao afirmar que “O custo é um fator muito importante, a viabilidade de um projeto depende de vários fatores, custo, disponibilidade de pessoas, aplicadores e coisa assim”.

A viabilidade também pode envolver o período do ano em que o projeto deve ser entregue, o impacto junto à classe e até mesmo se é foco de interesse dos patrocinadores. Algumas falas também retratam esse estudo de viabilidade.

A viabilidade do projeto é algo feito de acordo com a capacidade administrativa de cada presidente. (. . .) se o presidente tem energia pra tentar os recursos financeiros, a gente consegue viabilizar, desde que o projeto seja bom, mas os Patronos foram interessantes, porque foi um momento que a gente poderia conversar com todos e dividir então a responsabilidade desse tipo de projeto (. . .) teve um projeto que foi inviabilizado pela ideia dos próprios Patronos, que foi, se não me engano, a agenda. A gente viu que o CBO não tinha nenhuma projeção, e não conquistava nada com aquele projeto (Entrevistado 1).

(. . .) primeiro nós fazemos essa análise e depois essa análise é apresentada à diretoria, a diretoria determina se acredita ou não naquele projeto, se acha que aquilo vai ser importante ou não e, a partir disso, é apresentado às empresas Patronas que aí também tem um nível de informação muito relevante sobre o mercado, sobre a oftalmologia. Eles [Patronos] têm uma conduta muito mais profissionalizada que uma entidade médica de avaliação, do que pode ou que não pode, dos projetos, e aí o que eles corroboram, eles estão identificando que aquele projeto de fato é válido. (Entrevistado 3).

Fica claro que o estudo de viabilidade de um determinado projeto envolve a participação de diferentes grupos, com conhecimento e influência suficientes para definir se o projeto pode e/ou deve ser feito.

d) Critérios de análise qualitativa (técnico, custos, prazo, qualidade, segurança, legalidade e econômico)

A análise dos registros dos projetos, bem como a observação das execuções, permitem afirmar que o critério qualitativo está presente em todos eles. Os critérios podem variar em grau de importância dependendo do tipo de projetos, mas ‘os custos’ é o que mais se destaca, e está presente em todas as avaliações, devido ao impacto econômico que um projeto pode causar na instituição. Essa conclusão é corroborada pelo Entrevistado 1 no trecho “a análise dos projetos sempre iniciava na parte financeira na minha gestão, sempre iniciava na parte financeira”, pelo Entrevistado 2 ao afirmar que “O custo é um fator muito importante (. . .)”, e pelos Entrevistados 3 e 4.

Como uma entidade médica, e aí a gente tem por princípios de que as entidades médicas têm poucos recursos, o critério financeiro que sempre é utilizado desde que o projeto Patronos surgiu, foi um estabelecimento de um valor que seja acessível, que comporte e que consiga obter recursos dos Patronos pra ser realizado. (Entrevistado 3).

Bom, o critério primeiro: nenhum projeto pode ser definido sem orçamento. Então, não tenho a menor dúvida, quer dizer, independente do volume que vai ser atendido de associados, do impacto que isso pode dar no mercado, enfim, eu acho que isso é fundamental. A sociedade não pode é ter o projeto deficitário. (Entrevistado 4).

Na sequência, algumas falas corroboram da aplicação de critérios técnicos, prazo e qualidade, entre outros, os quais foram grifados para melhor visualização.

Daí depois que a gente conseguiu viabilizar financeiramente o projeto veio à dificuldade de **recursos humanos**, como eu disse anteriormente, era muito difícil quem poderia assumir isso, desde os recursos **humanos** de coordenação científica médica, até passando pela parte do CBO de **técnica** do CBO, até o final que foi o problema da editora, de **terceiros** (. . .) Então de **recursos humanos** a gente teve dificuldade em todos os níveis nesse projeto. (Entrevistado 1).

O trabalho **voluntário** você não consegue uma cobrança como quando você tem uma pessoa contratada. Por isso, nós profissionalizamos a prova do CBO (. . .) Ser factível, a possibilidade de existir ou não, porque muitos projetos são feitos com **mão de obra voluntária**. (Entrevistado 2).

E aí essas **pessoas** são ouvidas e essas **pessoas** de fato são aquelas que determinam se o projeto em questão atende a critérios, eu diria **técnicos**, por conta da especificidade de cada coisa e a questão da **qualidade** também, daquilo que vai ao associado e que vai levar a marca CBO. (Entrevistado 3).

(. . .) os projetos focados nos alunos, nós sabemos que esses alunos estão chegando em março e que, portanto, esses projetos precisam ser desenvolvidos e estabelecidos pra esse **período**, e a partir daí, como os projetos são **anuais** se estabelece com a aprovação deles um **período** necessário pro desenvolvimento, pra maturação de cada projeto e a partir daí se desenvolve um cronograma quando ele vai ser lançado. (Entrevistado 3).

Pode-se observar que ‘recursos humanos’ foi citado em diferentes trechos abordados anteriormente (Entrevistados 1, 2 e 3), como fator impactante nos requisitos e desenvolvimento dos projetos. Sejam os recursos humanos envolvidos no projeto considerados como de terceiros, voluntários ou da própria associação, estão todos diretamente ligados ao cumprimento dos requisitos definidos para a execução dos projetos. O Entrevistado 3 contribui com essa observação ao informar que, “(. . .) normalmente, a diretoria determina quem são as pessoas, quem são as autoridades que vão poder colaborar, estabelecendo critérios e fazendo a análise do que for desenvolvido”.

Retomando a análise documental e a observação da publicação do Código de Ética Médica Comentado (seção 5.2.4,b), esse seria um exemplo de aplicação prática de diversos critérios qualitativos, além dos custos, tais como: técnico, qualidade, prazo, legalidade, segurança e recursos humanos. Por ser uma norma reguladora, foi feita uma análise técnica por diversos oftalmologistas atuantes como conselheiros técnicos ligados aos Conselhos Regionais de Medicina. Sendo assunto de prova, o prazo deveria estar de acordo com o edital de inscrição do certame de 2014. A legalidade está relacionada quanto à possibilidade e permissão de se adaptar uma norma legal, para um melhor entendimento da classe. O critério segurança contribuiu para que todo o trabalho fosse realizado dentro dos parâmetros estabelecidos entre os envolvidos, para que o projeto final chegasse às mãos dos associados com a máxima qualidade.

e) Pesquisa de mercado

A realização das enquetes é fundamental como já retratado em outros elementos. Aqui ela é abordada como principal fonte de informação, conforme relatórios de 2011, 2012 e 2103, para estabelecer uma lista priorizada de projetos com diferentes linhas de atuação do CBO. Essa contribuição também é identificada na fala do Entrevistado 3.

(. . .) essa questão da enquete de que o que esse associado, distante desse núcleo de poder, que sempre é a questão das pessoas que fazem parte da diretoria do CBO, que fazem parte das comissões, esse oftalmologista que trabalha longe, em uma pequena

localidade, o que ele sente, o quê ele precisa, isso se percebe pela enquete, e aí, a partir disso, se direcionam vários projetos. (Entrevistado 3).

A pesquisa (enquete), mesmo que não seja científica, também tem contribuído para identificar se a classe reconhece quais são as empresas que fazem parte do Grupo de Parceiros Especiais, e têm reconhecido, conforme análise dos relatórios, reforçando a priorização de projetos junto a esses patrocinadores. Isso é corroborado pelo Entrevistado 3.

Isso é importante [reconhecer os Patronos] e na enquete buscamos saber junto aos associados se eles reconheciam quem eram os patronos CBO. E se percebeu que esse reconhecimento tem aumentado através dos anos, desde a criação do projeto, então de fato isso é importante. (Entrevistado 3).

* * *

Para finalizar a análise da dimensão Avaliação dos Projetos, cabem algumas considerações sobre como essa parte do modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos é aplicada na organização, tendo como base a análise dos dados coletados.

A avaliação dos projetos de acordo com as prioridades estratégicas é discutida com a diretoria executiva, porém nem sempre isso se concretiza. Esse fato está relacionado à eleição do diretor presidente que é motivada por questões políticas, e não por critérios que considerem outra formação além da medicina e sua capacitação gerencial. Ele escolhe sua diretoria seguindo a mesma linha de raciocínio que o levou ao cargo.

A lista de projetos candidatos tem sido elaborada nos anos de 2012 e 2013 pelo departamento de projetos em parceria com a assessoria de *marketing*. A lista priorizada de projetos tem contemplado informações dos objetivos, prazo de realização, algumas especificações técnicas e qualidade, e custos de execução de cada projeto. Não há interesse de participação direta de outras áreas da organização no processo de avaliação desses projetos.

Os projetos são analisados principalmente por meio do elemento ‘critérios de análise qualitativa’, tanto na avaliação de projetos individuais, quanto na definição do portfólio de projetos para o Grupo de Parceiros Especiais. Uma análise cuidadosa do elemento ‘estudo de viabilidade’ indica que sua aplicabilidade também ocorre por meio do elemento ‘critérios qualitativos’. Essa similaridade também acontece com o elemento ‘definição de critérios’, por

apresentar uma grafia mais genérica.

Não foram identificados registros em arquivos, documentos, pela observação e nas entrevistas, o uso e a aplicabilidade de qualquer técnica ou metodologia para ‘análise de critérios quantitativos (ROI, VPL, TIR, VCE, DCF, ou árvore de decisão)’, bem como para o ‘índice de produtividade’ e ‘modelo de pontuação e comparação por peso (*scoring model*)’.

O elemento ‘recursos humanos’ apresentou real importância na avaliação e execução dos projetos. No entanto, o elemento ‘alinhamento ao terceiro setor’ proposto no modelo de Rocha *et al.* (2009), tem aplicação para organizações que financiam projetos, não demonstrando aplicabilidade no contexto de quem os executa, no caso o CBO.

A Tabela 23 apresenta a dimensão Avaliação dos Projetos com seus elementos identificados na organização. Os elementos com grafia preta foram identificados nas práticas da organização e evocados nas entrevistas. Os elementos com grafia vermelha, no entanto, não foram evocados nas entrevistas e nem identificados nas práticas da organização.

Tabela 23:

Elementos da dimensão avaliação dos projetos identificados na organização

Elementos da Avaliação dos Projetos
1) Avaliação da relevância e do risco.
2) Aderência ao foco estratégico.
3) Estudo de viabilidade.
4) Definição de critérios.
5) Critérios de análise quantitativa (ROI, VPL, TIR, VCE, DCF, árvore de decisão).
6) Índice de produtividade.
7) Critérios de análise qualitativa (técnico, custos, prazo, qualidade, segurança, legalidade, e econômico).
8) Modelos de pontuação e comparação por peso (<i>scoring model</i>).
9) Alinhamento ao terceiro setor.
10) Pesquisa de mercado.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: grafia preta = elemento identificado; grafia vermelha = elemento não identificado.

Conclui-se que a dimensão Avaliação dos Projetos de gestão de portfólio de projetos apresentou aplicabilidade por meio de seis elementos dos 10 previstos no modelo conceitual, no contexto de uma Associação Médica de Especialidade.

5.2.5 Seleção e Priorização de Projetos

Esta seção trata da **dimensão Seleção e Priorização de Projetos** de gestão de portfólio de projetos e como ela foi verificada no caso estudado. A seção está organizada de acordo com os 15 elementos dessa dimensão, conforme apresentado na Tabela 24.

Tabela 24:

Dimensão seleção e priorização de projetos, seus elementos e autores

DIM. DA GPP	ELEMENTOS	AUTORES
Seleção e Priorização de Projetos	1) Verificação de interação complexa entre projetos para a seleção.	De Maio <i>et al.</i> (1994).
	2) Técnicas <i>ad hoc</i> para seleção.	Archer and Ghasemzadeh (1999).
	3) Modelos de pontuação e comparação por peso (<i>scoring model</i>).	Archer and Ghasemzadeh (1999); Castro e Carvalho (2010a).
	4) Método AHP.	Archer and Ghasemzadeh (1999).
	5) Matriz e análise de sensibilidade.	Archer and Ghasemzadeh (1999).
	6) A missão, visão e estratégia devem ser operacionalizadas.	Cooper <i>et al.</i> (2001b); PMI (2008); Rocha <i>et al.</i> (2009); Castro e Carvalho (2010a).
	7) Probabilidade de sucesso comercial.	Cooper <i>et al.</i> (2001b).
	8) Probabilidade de sucesso técnico.	Cooper <i>et al.</i> (2001b); Rocha <i>et al.</i> (2009).
	9) Gráfico de bolhas.	Cooper <i>et al.</i> (2001b); Castro e Carvalho (2010a).
	10) Indicadores de sucesso.	Rabechini <i>et al.</i> (2005).
	11) Estabelecer uma lista priorizada de projetos.	Rabechini <i>et al.</i> (2005); PMI (2008).
	12) Envolvimento da alta direção.	Kerzner (2006).
	13) Análise de critérios de seleção (subjetivos, objetivos, quantitativos ou intuitivos).	Kerzner (2006).
	14) Determinar o custo de cada projeto.	Rabechini <i>et al.</i> (2005); PMI (2008).
	15) Urgência e gravidade.	Rocha <i>et al.</i> (2009).

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 24 é composta por elementos que contribuem para a rejeição de projetos inviáveis, com adequação e priorização dos projetos em termos estratégicos. Fornece uma lista resumida de projetos, baseada na avaliação e recomendações dos critérios de seleção definidos pela organização, de modo a ordenar os projetos em cada categoria estratégica ou financeira, e foco organizacional estabelecido.

a) A missão, visão e estratégia devem ser operacionalizadas

Este pode ser considerado o principal elemento adotado pelo CBO para a seleção e priorização de projetos, destacando-se a missão e a visão. De acordo com os contratos firmados com os patrocinadores do Grupo de Parceiros Especiais desde 2008, as perguntas que fazem parte das enquetes e os relatórios finais de cada gestão, permitem afirmar que o

CBO tem selecionado e priorizados projetos com foco na formação e educação médica continuada (científico), nos cuidados da saúde ocular da população (social) e no mercado de trabalho do médico oftalmologista (defesa profissional). Essas linhas de projetos vão ao encontro do que é determinado pelo estatuto e regimento interno da instituição e são corroboradas pelas falas dos Entrevistados.

Daí, olha, está de acordo com a linha do CBO? Nós precisamos desse projeto? É um projeto interessante? Existe ou não existe a viabilidade financeira? Aí entra a análise dos Patronos e ponto. Dali em diante o profissionalismo não existe, dali em diante é uma coisa de descascar. É como construir a roda, cada vez eles [diretoria] têm que construir a roda novamente. (Entrevistado 1).

Entra na parte política, entra na visão da diretoria, o que a diretoria tem mais paixão, percepção da diretoria, você tem uma diretoria que tem um foco maior pra um aspecto, outro foco maior pro outro, mas sempre a educação é a coisa preocupante, tanto a formação, preocupação com a formação de residentes e a preocupação com a educação médica continuada. (Entrevistado 2).

Quer dizer: associado espera do CBO mecanismos para que ele possa se atualizar e isso continua sendo uma prioridade nessa categorização que é a questão da formação. Resolveu-se perguntar na enquete as dimensões do trabalho do CBO hoje, que estão presentes lá nos seus objetivos, na missão do CBO. Sim, toda a atuação do CBO é baseada no seu estatuto e no seu regimento, e é partir daí que a gente define as linhas de atuação. (Entrevistado 3).

No trecho anterior do Entrevistado 1 percebe-se, mais uma vez, a necessidade e importância da padronização e profissionalização dos processos e métodos que definem o portfólio de projetos. Em outro trecho, o Entrevistado 1 ainda declara que “de certa forma existe, outras vezes não, assim, profissional, do jeito que gostaria”. O Entrevistado 3 compartilha disso ao afirmar que “não é usada nenhuma ferramenta ou metodologia. Continua o empirismo e o empirismo baseado na enquete”.

b) Probabilidade de sucesso comercial

Observa-se que a probabilidade de sucesso comercial é direcionada para o resultado da captação de patrocínios. Por isso, nos projetos *online* de educação médica, por exemplo, são desenvolvidos programas abordando temas de doenças oculares e condutas que permitam, dentre os tratamentos, o uso de aparelhos, materiais e medicamentos dos patrocinadores (Grupo de Parceiros Especiais). Essa forma de tornar esse tipo de projeto mais interessante e

vantajoso, na tentativa de potencializar a probabilidade de sucesso comercial é corroborado pelo Entrevistado 2.

(. . .) os Patronos são Patronos variados, com interesses, alguns iguais, da indústria de fármacos, mas existem outros Patronos com outros interesses (. . .) um Patrono que vende equipamento, é diferente do interesse do Patrono que vende lente, é diferente do interesse do Patrono que vende colírio, então são coisas que distintas. (Entrevistado 2).

É importante esclarecer que a preocupação com a ética médica, o rigor das informações e a qualidade do conteúdo estão presentes e são primordiais nesses projetos. Isso é comprovado pela análise dos contratos com as empresas desenvolvedoras dos programas e do termo de conflito de interesse que os palestrantes assinam. Registros em arquivos revelam que o presidente ou outro responsável indicado por ele, aprovam o projeto antes dele ser disponibilizado aos associados, via acesso restrito na *home page* do CBO.

c) Estabelecer uma lista priorizada de projetos

A observação releva que para estabelecer uma lista resumida de projetos, ou seja, priorizada, é considerado, basicamente, a média de patrocínios captados nos últimos anos. Foram identificados nos relatórios financeiros dos projetos, pequenos reajustes, praticamente relacionados à adequação de orçamentos. Um trecho de entrevista também vai ao encontro de como isso ocorre no CBO.

Aquela ideia de que esse projeto tenha um valor que ultrapasse aquilo que historicamente vem sendo uma contribuição dos Patronos, então assim, a gente tem uma limitação que é manter projetos que representem no máximo um reajuste dos valores com base na inflação, ou seja, não se espera buscar conseguir das empresas Patronas uma contribuição substancialmente maior do que aquela que historicamente vem sendo feita. Então os projetos são priorizados com esse sentido. (Entrevistado 3).

d) Envolvimento da alta direção

Como já relatado nesta mesma dimensão, a diretoria tem envolvimento e é quem define os projetos que finalmente irão compor o portfólio. Conforme atas de reuniões, registros em arquivos, e-mails e observação, é feita uma apresentação aos diretores de todos os projetos. As análises das listas de presenças revelam que apenas o presidente estava presente em todas as reuniões e, em nenhum momento, reuniram-se os cinco membros da diretoria.

Para o Entrevistado 3, tem o envolvimento do Conselho de Diretrizes e Gestão nessas reuniões, porém não foi comprovado com a análise anterior. Na visão do Entrevistado 4, a diretoria conta com o apoio das comissões, também não sendo confirmado. Todavia, tanto o envolvimento do Conselho de Diretrizes e Gestão quanto das comissões assessoras do CBO têm potencial de contribuição na definição final dos projetos auxiliando o presidente na tomada de decisão.

* * *

Para finalizar a análise da dimensão Seleção e Priorização de Projetos, cabem algumas considerações sobre como essa parte do modelo conceitual de gestão de portfólio de é aplicada na organização, tendo como base a análise dos dados coletados.

O principal critério adotado para a seleção dos projetos é a valorização que os associados atribuem às linhas de atuação do CBO. A partir dos resultados obtidos nas enquetes, são avaliadas as expectativas e prioridades dos projetos, bem como as necessidades de investimentos - em realização e em comunicação - dos mesmos. Todavia, diante da observação e análise de documentos da reunião de apresentação das ideias de projetos, pode-se inferir que apenas no planejamento do portfólio para o ano de 2013, foram adotados efetivamente os resultados da enquete realizada em 2012.

Os projetos não recebem uma ordenação em categorias, seja estratégica, financeira ou foco organizacional, que permite análises posteriores. A análise financeira é feita apenas pelos orçamentos necessários para a execução do projeto. O fator tempo de execução é considerado na seleção e priorização final, mas, não de modo constante, já que projetos que possuem riscos de não serem cumpridos no prazo determinado (anualmente) também são priorizados. Exemplos disso foram os projetos das publicações científicas: Diretrizes e Série Oftalmologia Brasileira.

De modo geral, para a Seleção e Priorização, o CBO tem considerado o histórico de projetos dos portfólios, realizando análise individual dos projetos, mas não verifica a interação complexa entre os projetos. Igualmente, não são adotados os elementos ‘técnicas *ad hoc* para seleção’, ‘método AHP’, ‘matriz e análise de sensibilidade’ e ‘gráfico de bolhas’.

Como na dimensão Avaliação dos Projetos, seção 5.2.4, o elemento ‘modelos de pontuação e comparação por peso (*scoring model*), não apresentou aplicabilidade nesta dimensão. Por outro lado, tanto o elemento ‘probabilidade de sucesso técnico’ quanto ‘determinar o custo de cada projeto’ não foram identificados, pois já são praticados na

dimensão Avaliação dos Projetos, (seção 5.2.4, d), como um dos critérios de análise qualitativa.

O elemento ‘análise de critérios de seleção (subjetivos, objetivos, quantitativos ou intuitivos)’, proposto por Kerzner (2006), se excluído os ‘quantitativos’, apresenta similaridade com o elemento ‘critérios de análise qualitativa’ apresentado na Tabela 22 da dimensão Avaliação dos Projetos.

A compreensão do elemento ‘análise de critérios de seleção (subjetivos, objetivos, quantitativos ou intuitivos), se excluído os quantitativos, são analisados mesmo que informal e parcialmente na seleção dos projetos. Por outro lado, não é definido qualquer indicador de sucesso para os projetos. O que se mede através da enquete é o percentual de satisfação dos médicos em relação à atuação da diretoria em exercício à frente do CBO.

O elemento ‘urgência e gravidade’ proposto no modelo de Rocha *et al.* (2009), não apresentou aplicabilidade no caso estudado, por dois motivos: a) os projetos priorizados para o portfólio destinado ao Grupo de Parceiros Especiais do CBO não possuem essas características; b) a finalidade desse elemento está direcionada para análise da causa geradora do projeto que pode acarretar em dano ou prejuízo (gravidade), e o tempo disposto para atacar ou resolver essa causa (urgência).

Mesmo que os projetos sejam considerados de urgência e gravidade, na visão do CBO, eles são realizados com recursos próprios, ou, em alguns casos específicos de saúde pública, por meio de parcerias públicas. Exemplo disso são as diversas campanhas já realizadas pela entidade, das quais se destaca a de doação de córneas que praticamente zerou a fila de transplantes no Brasil, realizada por meio de convênio público com o Ministério da Saúde.

A Tabela 25 apresenta a dimensão Seleção e Priorização de projetos com seus elementos identificados na organização. Os elementos com grafia preta foram identificados nas práticas da organização e evocados nas entrevistas. Os elementos com grafia vermelha, no entanto, não foram evocados nas entrevistas e nem identificados nas práticas da organização.

Tabela 25:

Elementos da dimensão seleção e priorização de projetos identificados na organização

Elementos da Seleção e Priorização de Projetos
1) Verificação de interação complexa entre projetos para a seleção.
2) Técnicas <i>ad hoc</i> para seleção.
3) Modelos de pontuação e comparação por peso (<i>scoring model</i>).
4) Método AHP.
5) Matriz e análise de sensibilidade.
6) A missão, visão e estratégia devem ser operacionalizadas.
7) Probabilidade de sucesso comercial.
8) Probabilidade de sucesso técnico.
9) Gráfico de bolhas.
10) Indicadores de sucesso.
11) Estabelecer uma lista priorizada de projetos.
12) Envolvimento da alta direção.
13) Análise de critérios de seleção (subjetivos, objetivos, quantitativos ou intuitivos).
14) Determinar o custo de cada projeto.
15) Urgência e gravidade.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: grafia preta = elemento identificado; grafia vermelha = elemento não identificado.

Conclui-se que a dimensão Seleção e Priorização de projetos de gestão de portfólio de projetos apresentou aplicabilidade por meio de cinco elementos dos 15 previstos no modelo conceitual, no contexto de uma Associação Médica de Especialidade.

5.2.6 Controle do Portfólio

Esta seção trata da **dimensão Controle do Portfólio** de gestão de portfólio de projetos e como ela foi verificada no caso estudado. A seção está organizada de acordo com os oito elementos dessa dimensão, conforme apresentado na Tabela 26.

Tabela 26:

Dimensão controle do portfólio, seus elementos e autores

DIM. DA GPP	ELEMENTOS	AUTORES
Controle do Portfólio	1) Planejamento detalhado dos projetos.	De Maio <i>et al.</i> (1994).
	2) Monitoramento e controle periódicos dos projetos.	De Maio <i>et al.</i> (1994); Archer and Ghasemzadeh (1999); Cooper <i>et al.</i> (2001b); Rabechini <i>et al.</i> (2005); PMI (2008).
	3) Critérios de ajustes aos usuários.	Archer and Ghasemzadeh (1999).
	4) Critérios de ajustes direcionados às mudanças estratégicas.	PMI (2008); Rabechini <i>et al.</i> (2005).
	5) Avaliação de desempenho.	Cooper <i>et al.</i> (2001b); Rabechini <i>et al.</i> (2005).
	6) Competências de RH para o sucesso e desempenho do portfólio.	Rabechini <i>et al.</i> (2005).
	7) Metodologia de gestão de projetos.	Rabechini <i>et al.</i> (2005); Castro e Carvalho (2010a).
	8) A gestão de projetos deve ser delegada aos níveis inferiores.	Castro e Carvalho (2010a).

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 26 é composta por elementos que consistem na definição e verificação dos indicadores de andamento do projeto, seu alinhamento estratégico, assim como da tomada de decisão para as eventuais mudanças no portfólio de projetos. Também busca revisar periodicamente o portfólio para garantir alinhamento dos projetos com a estratégia organizacional, bem como o uso de recursos de modo eficiente.

a) Planejamento detalhado dos projetos

No contrato que formaliza o patrocínio, os projetos são relacionados e detalhados parcialmente, apresentando algumas especificações técnicas, previsão de entrega e benefícios ao patrocinador. Porém, para a execução de cada projeto, são considerados insuficientes, tornando-se necessário um detalhamento mais completo, formalizado e profissionalizado como ocorre com outros projetos que são previstos no processo de gestão da qualidade. Alguns Entrevistados corroboram com a importância desse planejamento detalhado.

Por isso que um projeto precisa ser muito consistente, muito bem elaborado, e depois o projeto precisa ser muito bem executado, que aquilo que foi prometido precisa ser executado também, onde você já garante o projeto do próximo ano. Se essa parceria for bem executada, aparece no próximo ano. (Entrevistado 2).

Departamento de projetos de eventos, esse departamento sim faria o seu orçamento anual, todo esse planejamento de todos os projetos e eventos que a entidade pretende fazer no futuro e apresentando esses números de uma maneira profissional, que pode ser mostrada a quem quer que seja. (Entrevistado 4).

A falta de um planejamento detalhado pode impactar negativamente na relação comercial observado na fala do Entrevistado 1, como na própria execução do projeto, conforme registros, observação e declaração do Entrevistado 3 “Na prática isso se mostrou inviável, porque as pessoas não tem tempo, porque as pessoas não tem interesse, tem outras prioridades e isso não aconteceu”.

b) Monitoramento e controle periódico dos projetos

Os projetos são monitorados e controlados parcialmente pelo departamento de projetos, através de um modelo de cronograma definido pela gestão da qualidade. Mas, além de não ter sido identificada uma rotina periódica, de acordo com o Manual da Qualidade, apenas alguns projetos devem fazer uso do cronograma estruturado pelo Sistema de Gestão da Qualidade. Essa parcialidade de monitoramento e controle não permite um controle eficiente do portfólio, ainda mais quando o projeto é realizado por voluntários ou terceiros contratados.

(. . .) que se possa ver todos os dias como é que está o projeto X, o projeto Y, quem que é o responsável por esse e assim por diante, que seria muito interessante ter um “*board*” administrativo dos projetos. (Entrevistado 1).

Não é uma avaliação sistemática, programada, né? Muito mais pelo *feeling*, se aquilo tá indo bem ou tá indo mal, não é uma avaliação programada com alguma coisa, tanto da nossa parte como da indústria também, né? (Entrevistado 2).

c) Avaliação de desempenho

O CBO não realiza uma avaliação de desempenho dos projetos que compõem o portfólio. Como já relatado, a enquete é considerada uma fonte de informação que acaba avaliando a gestão de uma diretoria. Um projeto que é realizado chamado de Relatório da Gestão é mais direcionado para uma prestação de contas do que uma avaliação de desempenho do que foi realizado. Contudo, ele pode ser considerado uma forma de avaliar o desempenho dos projetos. Isso é corroborado por alguns trechos de entrevista.

Eu acho que o relatório da gestão que acontece a cada dois anos, é a ferramenta profissional que você tá me perguntando, na verdade é isso. O relatório da gestão, lógico existe aí colorido, na verdade você tem que dar o crédito para o presidente, pra não tirar todo aquele colorido, é difícil que uma pessoa coloque no relatório da gestão, algo que não deu certo. Por não estar ali justamente é uma forma mais profissional que eu possa imaginar nesse momento de você avaliar os projetos. (Entrevistado 1).

É interessante porque apesar de não ter assim uma metodologia nessa avaliação, nem de gestão de projetos, existem ali números, existem opiniões, existem fatos concretos que mostram o sucesso ou não de cada projeto. (Entrevistado 1).

Nem o sucesso, nem avaliar o sucesso. Não é avaliado. Isso eu considero um ponto muito importante, muito importante, porque isso pode nortear outros projetos. Em toda campanha de saúde, a gente deve avaliar os resultados pra programar a próxima campanha. Em todo projeto deve-se avaliar o resultado, discutir o resultado, em cima do problema, porque eu acho que o projeto foi bom... o outro... nós nunca discutimos se o projeto foi bom, sentar numa mesa, vamos discutir se os projetos são bons. O resultado do projeto, analisar o resultado e ver se precisa mudar o desenho para o próximo, se o desenho do projeto tem que ser reanalisado. (Entrevistado 2).

d) Competências de RH para o sucesso e desempenho do portfólio

É evidente pelas informações já apresentadas que os recursos humanos do CBO carecem de aprimoramento de competências. Apesar de a entidade disponibilizar recursos financeiros para treinamento, alguns funcionários apresentam desinteresse como comprovado pelos registros nos formulários de controle do Sistema de Gestão da Qualidade.

Por outro lado, a própria falta de definição de processos no Sistema da Qualidade envolvendo as atividades desenvolvidas pelo responsável do departamento de projetos, mesmo fazendo parte do organograma, pode reduzir as oportunidades de sucessos e desempenho do portfólio, como novamente observado. E, ainda, contribui tanto para a falta de conhecimento da existência do departamento como declarado pelo Entrevistado 3 “Não existe no CBO um departamento de projetos (. . .)”, quanto das competências adquiridas pelo funcionário, desde quando assumiu a responsabilidade pelo portfólio de projetos em 2008, questionadas pelo Entrevistado 2 “E não existe um intermediário entre você e o presidente do CBO”. No entanto, esse último trecho vai de encontro com a fala do Entrevistado 3.

O estudo você sabe bem disso, o estudo dessa viabilidade e uma análise crítica inicialmente passa por nós dois, quer dizer, eu enquanto prestadora de serviço apresento a você, hoje responsável também pela questão do ISO, e uma forte atuação no atendimento ao associado nas questões que ele demanda do CBO, você tem um conhecimento. (Entrevistado 3).

e) Metodologia de gestão de projetos

Mesmo não adotando nenhuma metodologia formal, foi possível identificar documentos e registros que caracterizam as áreas de conhecimento da gestão de projetos, nas atividades do departamento de projetos, tais como: gestão dos custos, gestão de tempo, gestão

da qualidade, gestão das comunicações e gestão das aquisições. Isso demonstra uma contribuição dessa metodologia e necessária aplicação de processos formalizados para a gestão de projetos no CBO, como é corroborado pelos Entrevistados.

(. . .) um projeto precisa ser muito consistente, muito bem elaborado, e depois o projeto precisa ser muito bem executado (. . .) Se essa parceria for bem executada, aparece no próximo ano. Mas então, a cabeça da indústria, quer dizer, o desenvolvimento de projetos tem que ser coisas muito bem estudadas, muito bem elaboradas (. . .) (Entrevistado 2).

Os projetos devem ser administrados e contabilizados, individualmente, individualmente, essa é a melhor forma de controlar financeiramente e contabilmente a entidade. É o que a gente chama de contabilidade segregada, essa é a palavra. (Entrevistado 4).

f) A gestão de projetos deve ser delegada aos níveis inferiores

Ainda que todos os projetos do portfólio sejam delegados e concentrados no departamento de projetos, conforme a descrição de cargo do funcionário responsável e observação. Por outro lado, relatórios e e-mails comprovam que a diretoria participa efetivamente do processo operacional para execução dos projetos. Outros departamentos raramente são envolvidos, seja pela falta de tempo disponível ou de conhecimento dos recursos humanos, ou, simplesmente, por não ser de interesse dos diretores esse envolvimento. Isso é corroborado pela fala do Entrevistado 3.

Eu acho que a participação do corpo do CBO é fundamental. Que envolve o ensino, e que envolve a comunicação, e que envolve os Patronos e que envolve o meu trabalho, eu sinto falta de sentarmos todos na mesma mesa, independente da presença da diretoria, porque aí a gente vai tá falando de uma questão operacional e uma discussão com todo mundo dispondo. Eu acho que se perde tempo e energia e se tem um retrabalho com coisas que seriam desnecessárias se houvesse de fato um diálogo muito mais transparente entre os departamentos envolvidos em cada projeto. (Entrevistado 3).

Porém, foram identificados cronogramas e registros em *e-mails* que comprovam que projetos realizados em conjunto com o departamento de ensino, por exemplo, tiveram resultados positivos e outros realizados por parceiros voluntários, não tão satisfatórios. O Entrevistado 3 corrobora com o envolvimento dos departamentos para uma melhor realização dos projetos, na seguinte fala:

(. . .) a gente teve um exemplo, o Meu Primeiro Consultório 1, no ano passado, foi realizado com o apoio da comissão de ensino, que fez toda a ponte, *link* entre os

autores, que eram os colaboradores, a verificação, tudo isso. Em 2012, com a saída da que fez esse trabalho, nós [departamento de projetos e assessoria de *marketing*] não contamos com isso, e tivemos muito mais dificuldade porque essa ponte com os autores foi feita pela Sociedade Brasileira de Administração em Oftalmologia, parceira [política e estratégica] do CBO no desenvolvimento dessa publicação. E isso gerou muito mais dificuldade do que quando feito diretamente pelo CBO. (Entrevistado 3).

* * *

Para finalizar a análise da dimensão Controle do Portfólio, cabem algumas considerações sobre como essa parte do modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos é aplicada na organização, tendo como base a análise dos dados coletados.

Após a negociação do portfólio e sua oficialização por meio da assinatura de contrato comercial de patrocínio com as empresas, não ocorrem exclusões ou inclusões de projetos. Deste modo, não são realizados ajustes ou balanceamento do portfólio levando em conta os *stakeholders*, tornando o elemento ‘critérios de ajustes aos usuários’ sem aplicação prática.

Os recursos financeiros alocados para a realização de cada projeto, igualmente não são reavaliados ou alterados. Entretanto, podem ocorrer mudanças de especificações técnicas (número de páginas, gramatura de papel, outros), para adequar os custos do projeto à receita financeira. Já as possíveis alterações na previsão do período de entrega e nas parcerias institucionais, estão relacionadas às questões estratégicas e/ou políticas da organização.

A Tabela 27 apresenta a dimensão Controle do Portfólio com seus elementos identificados na organização. Os elementos com grafia preta foram identificados nas práticas da organização e evocados nas entrevistas. O elemento com grafia vermelha, no entanto, não foi evocado nas entrevistas e nem identificado nas práticas da organização.

Tabela 27:

Elementos da dimensão controle do portfólio identificados na organização

Elementos de Controle do Portfólio
1) Planejamento detalhado dos projetos.
2) Monitoramento e controle periódicos dos projetos.
3) Critérios de ajustes aos usuários.
4) Critérios de ajustes direcionados às mudanças estratégicas.
5) Avaliação de desempenho.
6) Competências de RH para o sucesso e desempenho do portfólio.
7) Metodologia de gestão de projetos.
8) A gestão de projetos deve ser delegada aos níveis inferiores.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: grafia preta = elemento identificado; grafia vermelha = elemento não identificado.

Conclui-se que a dimensão Controle do Portfólio de gestão de portfólio de projetos apresentou aplicabilidade por meio de sete elementos dos oito previstos no modelo conceitual, no contexto de uma Associação Médica de Especialidade.

5.2.7 Alocação de Recursos

Esta seção trata da **dimensão Alocação de Recursos** de gestão de portfólio de projetos e como ela foi verificada no caso estudado. A seção está organizada de acordo com os três elementos dessa dimensão, conforme apresentado na Tabela 28.

Tabela 28:

Dimensão alocação de recursos, seus elementos e autores

DIM. DA GPP	ELEMENTOS	AUTORES
Alocação de Recursos	1) Considerar as restrições de recursos em relação ao tipo e ao total de projetos.	De Maio <i>et al.</i> (1994); Archer and Ghasemzadeh (1999); Cooper <i>et al.</i> (2001b); Kerzner (2006); PMI (2008).
	2) Realizar análise entre os projetos ativos e os novos produtos (projetos inseridos).	Cooper <i>et al.</i> (2001b); Rabechini <i>et al.</i> (2005); PMI (2008).
	3) Alocação feita pelas áreas funcionais e demais <i>stakeholders</i> .	Castro e Carvalho (2010a).

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 28 é composta por elementos que conduzem a considerar os recursos disponíveis, além da alocação desses recursos devido à inserção de novos projetos. Considera a relação entre tipo e total de projetos com os recursos disponíveis.

a) Considerar as restrições de recursos em relação ao tipo e ao total de projetos

Esse elemento apresenta similaridade com os elementos ‘os recursos disponíveis devem ser conhecidos’ e ‘considera a limitação de recursos disponíveis’ abordados, respectivamente, nas dimensões Definição dos Recursos (seção 5.2.2, a), e Classificação dos Projetos (seção 5.2.3). No entanto, cabe apresentar os relatos dos Entrevistados que retomam a questão dos recursos humanos e dos custos como principais recursos impactantes na realização dos projetos.

Quando a gente pensa nos recursos humanos existe a necessidade de uma reforma grande dentro do CBO e de difícil viabilização, muito difícil. E há necessidade, se a gente for pra essa linha profissional, há necessidade de uma adequação melhor de recursos humanos (. . .). O CBO carece de uma visão profissional de gestão de recursos humanos técnicos. Acho que nesse momento seria, assim, um fator principal para viabilizar projetos grandes, crescer de forma adequada. (Entrevistado 1).

E pra isso [executar as estratégias por meio dos projetos] precisa um treinamento incrível, e as personalidades existentes lá [CBO] não tem adestramento pra isso. Não existe essa cultura de aprendizado. Vai chegar uma época de romper essas paredes, que cada um fica no seu mundinho. (Entrevistado 2).

Seria ótimo fazer um Guia de Ética Médica Comentado com 300 páginas, mas vamos dar um exemplo, seria ótimo fazer com 300 páginas. Mas os recursos alocados pelos projetos determinam que a verba que tem só dá pra fazer com 80 páginas. Esse trabalho vai ser dimensionado pra 80 páginas. (Entrevistado 3).

* * *

Para finalizar a análise da dimensão Alocação de Recursos, cabem algumas considerações sobre como essa parte do modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos é aplicada na organização, tendo como base a análise dos dados coletados.

Após a definição e oficialização do portfólio por meio de contrato com os patrocinadores, projetos não são cancelados e tampouco incluídos. Por isso, os recursos financeiros não são realocados e os departamentos não concorrem entre si pelos recursos. Portanto, o caso estudado, não favorece o jogo político e os conflitos na alocação como previsto por Castro e Carvalho (2010a). Os projetos ficam centralizados no departamento de projetos, podendo envolver, esporadicamente, outros setores ou até mesmo outras organizações na execução. Esses critérios já foram abordados e analisados no decorrer das dimensões anteriores.

A Tabela 29 apresenta a dimensão Alocação de Recursos com seus elementos identificados na organização. O elemento com grafia preta foi identificado nas práticas da

organização e evocado nas entrevistas. Os elementos com grafia vermelha, no entanto, não foram evocados nas entrevistas e nem identificados nas práticas da organização.

Tabela 29:

Elementos da dimensão alocação de recursos identificados na organização

Elementos da Alocação de Recursos
1) Considerar as restrições de recursos em relação ao tipo e ao total de projetos.
2) Realizar análise entre os projetos ativos e os novos produtos (projetos inseridos).
3) Alocação feita pelas áreas funcionais e demais <i>stakeholders</i> .

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: grafia preta = elemento identificado; grafia vermelha = elemento não identificado.

Conclui-se que a dimensão Alocação de Recursos de gestão de portfólio de projetos apresentou aplicabilidade por meio de um elemento dos três previstos no modelo conceitual, no contexto de uma Associação Médica de Especialidade.

5.3 PROPOSIÇÃO DO MODELO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS ADAPTADO AO CASO ESTUDADO

Na análise apresentada na seção 5.2, as dimensões Alinhamento Estratégico, Definição dos Recursos, Classificação dos Projetos, Avaliação dos Projetos, Seleção e Priorização dos Projetos, Alocação dos Recursos e Controle do Portfólio, foram abordadas considerando as evidências coletadas nas entrevistas, na análise de documentos, nos registros em arquivos e nas observações realizadas na organização. Nesta seção, os principais aspectos dessa análise são retomados para a proposição do modelo de gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto da organização estudada. Após o refinamento da análise, foram propostos ajustes em dimensões, em elementos, em palavras e em nomenclaturas.

A evolução das alterações propostas nas dimensões do modelo conceitual é identificada na Tabela 30. Na coluna da esquerda são apresentados os elementos do modelo conceitual decorrente da literatura, utilizado no estudo (conforme quadros parciais apresentados na seção 5.2). Na coluna da direita é apresentado o resultado da análise para cada elemento.

Tabela 30:

Dimensões da gestão de portfólio de projetos aplicáveis na organização estudada: adaptações a partir do modelo conceitual decorrente da literatura

Dimensão Alinhamento Estratégico	
1) Definição da estratégia como pré-condição.	Elemento mantido.
2) Mapa estratégico.	Elemento excluído.
3) Matriz de portfólio.	Elemento excluído.
4) Planejamento estratégico.	Elemento mantido.
5) Critérios ponderados para categorização.	Elemento excluído.
6) Participação da alta direção.	Elemento mantido.
7) Visibilidade (imagem).	Elemento mantido.
* Pesquisa com associados.	Elemento agregado.
Dimensão Definição e Alocação dos Recursos (Dimensão com palavra agregada)	
1) Os recursos disponíveis devem ser conhecidos e as limitações consideradas.	Elemento mantido com uma expressão agregada.
2) Participação dos executivos e gerentes na definição da capacidade de recursos.	Elemento mantido com a mesma grafia.
Dimensão Classificação dos Projetos	
1) Considera a limitação dos recursos disponíveis.	Elemento excluído.
2) Criar categorias de projetos.	Elemento mantido.
3) Identificar projetos e ideias realizando <i>brainstorming</i> e pesquisas (mercado, clientes, fornecedores, e na literatura).	Elemento mantido com palavras substituídas: 'Identificar projetos e ideias realizando <i>brainstorming</i> e pesquisas (população, associados, patrocinadores e no estatuto)'. 'Identificar projetos e ideias realizando <i>brainstorming</i> e pesquisas (população, associados, patrocinadores e no estatuto)'.
Dimensão Avaliação dos Projetos	
1) Avaliação da relevância e do risco.	Elemento mantido.
2) Aderência ao foco estratégico.	Elemento mantido.
3) Estudo de viabilidade.	Elemento agregado em outro elemento.
4) Definição de critérios.	Elemento agregado em outro elemento.
5) Critérios de análise quantitativa (ROI, VPL, TIR, VCE, DCF, árvore de decisão).	Elemento excluído.
6) Índice de produtividade.	Elemento excluído.
7) Critérios de análise qualitativa (técnico, custos, prazo, qualidade, segurança, legalidade, e econômico).	Agregados outros dois elementos e um critério, passando a ter nova grafia: 'Estudo de viabilidade com definição de critérios de análise qualitativa (técnico, custos, prazo, qualidade, segurança, legalidade, recursos humanos e econômico)'.
8) Modelos de pontuação e comparação por peso (<i>scoring model</i>).	Elemento excluído.
9) Alinhamento ao terceiro setor.	Elemento excluído.
10) Pesquisa de mercado.	Elemento excluído.

Dimensão Seleção e Priorização de Projetos	
1) Verificação de interação complexa entre projetos para a seleção.	Elemento excluído.
2) Técnicas <i>ad hoc</i> para seleção.	Elemento excluído.
3) Modelos de pontuação e comparação por peso (<i>scoring model</i>).	Elemento excluído.
4) Método AHP.	Elemento excluído.
5) Matriz e análise de sensibilidade.	Elemento excluído.
6) A missão, visão e estratégia devem ser operacionalizadas.	Elemento mantido.
7) Probabilidade de sucesso comercial.	Elemento mantido.
8) Probabilidade de sucesso técnico.	Elemento excluído.
9) Gráfico de bolhas.	Elemento excluído.
10) Indicadores de sucesso.	Elemento mantido
11) Estabelecer uma lista priorizada de projetos.	Elemento mantido.
12) Envolvimento da alta direção.	Elemento mantido.
13) Análise de critérios de seleção (subjetivos, objetivos, quantitativos ou intuitivos).	Elemento mantido com um critério excluído.
14) Determinar o custo de cada projeto.	Elemento excluído.
15) Urgência e gravidade.	Elemento excluído.
Dimensão Controle do Portfólio	
1) Planejamento detalhado dos projetos.	Elemento mantido.
2) Monitoramento e controle periódicos dos projetos.	Elemento mantido.
3) Critérios de ajustes aos usuários.	Elemento excluído.
4) Critérios de ajustes direcionados às mudanças estratégicas e políticas.	Elemento mantido com uma palavra agregada.
5) Avaliação de desempenho.	Elemento mantido.
6) Competências de RH para o sucesso e desempenho do portfólio.	Elemento mantido.
7) Metodologia de gestão de projetos.	Elemento mantido.
8) A gestão de projetos deve ser delegada aos níveis inferiores.	Elemento mantido.
Dimensão Alocação de Recursos (Dimensão agregada à outra dimensão)	
1) Considerar as restrições de recursos em relação ao tipo e ao total de projetos.	Elemento excluído.
2) Realizar análise entre os projetos ativos e os novos produtos (projetos inseridos).	Elemento excluído.
3) Alocação feita pelas áreas funcionais e demais stakeholders.	Elemento excluído.
Dimensão Captação de Recursos Financeiros (Nova dimensão agregada)	
1) Planejar a captação de recursos.	Elemento novo.
2) Realizar a captação de recursos.	Elemento novo.
3) Assinar acordos com patrocinadores.	Elemento novo.
4) Stakeholders accountability.	Elemento novo.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: grafia preta = elemento identificado no caso estudado; grafia vermelha = elemento não identificado no caso estudado; grafia azul = elemento incluído ou com ajustes.

A partir das adaptações propostas no modelo conceitual, os pontos de destaque em cada uma das dimensões serão aqui abordados e, na sequência, será apresentada a proposição do modelo de gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto de uma Associação Médica de Especialidade.

Na dimensão Alinhamento Estratégico, a utilização da enquete com associados não foi evocada nas entrevistas tendo sido identificada parcialmente na prática. No entanto, após análise dos resultados das enquetes de 2011, 2012 e 2013, acredita-se que essa ferramenta tenha potencial para contribuir, tanto para definição de estratégias, quanto para sua execução, por meio dos projetos. Diante disso, e com base nas práticas identificadas nas últimas atividades realizadas pelo departamento de projetos, que definiram o portfólio de projetos para os anos de 2012 e 2013, sugere-se incorporar o elemento ‘pesquisa com associados’ nessa dimensão. A sugestão dada pelo Entrevistado 3 para o uso da pesquisa com associados (enquete) na dimensão Definição dos Recursos, reforça a importância de sua inclusão como um novo elemento da dimensão Alinhamento Estratégico.

Apesar da participação de gerentes na definição da capacidade de recursos não ter sido citada pelos Entrevistados, nem identificada como prática da organização, foi relatada sua importância no processo de transição entre as diretorias, contribuindo para a prática da dimensão Definição dos Recursos. Portanto, propõe-se não excluir a participação de ‘gerentes na definição da capacidade de recursos’, mantendo o elemento ‘participação dos executivos e gerentes na definição da capacidade de recursos’ com a grafia original.

O conhecimento da literatura técnica é fundamental no contexto das associações médicas, como observado na dimensão Classificação dos Projetos. Contudo, não foi proposto um novo elemento para as ‘exigências de normas técnicas e reguladoras’, visto que essa análise pode ser mais bem aplicada como um critério da dimensão Avaliação dos Projetos. Na Avaliação dos Projetos já está prevista, no elemento ‘critérios de análise qualitativa’, a questão da “legalidade” do projeto. Portanto, indica-se não incorporar um novo elemento na dimensão Classificação dos Projetos como literatura técnica, sendo retomado o assunto na dimensão Avaliação dos Projetos posteriormente. Também se sugere excluir a ‘literatura’ e incluir o ‘estatuto’, pois este documento deve ser usado como base norteadora para identificar as ideias e criar as categorias de projetos.

Mesmo que os autores De Maio *et al.* (1994) tenham sugerido o elemento ‘considera a limitação dos recursos disponíveis’ na dimensão Classificação dos Projetos, que não foi

identificado nas práticas da organização, o mesmo apresenta finalidade que melhor o relaciona na dimensão Definição dos Recursos. Parte-se do pressuposto que para classificar os projetos por meio da reunião de ideias e agrupar os projetos em categorias, os recursos já devem ser conhecidos e suas limitações consideradas. Assim, propõe-se que o elemento com a grafia em vermelho na Tabela 21, seja agregado, por meio da expressão ‘e as limitações consideradas’, ao elemento ‘os recursos disponíveis devem ser conhecidos’ da dimensão Definição dos Recursos (Tabela 19). Com isso, o elemento passa a ter a seguinte grafia: ‘os recursos disponíveis devem ser conhecidos e as limitações consideradas’. Essa proposta reforça a importância em considerar os recursos disponíveis e necessários ao determinar o tipo e o total de projetos do portfólio (De Maio *et al.*, 1994; Archer & Ghasemzadeh, 1999; Cooper *et al.*, 2001b; Kerzner, 2006; PMI, 2008).

Ainda na dimensão Classificação dos Projetos, propõe-se substituir no elemento ‘identificar projetos e ideias realizando *brainstorming* e pesquisas (mercado, clientes, fornecedores e na literatura)’ as palavras ‘mercado’, ‘clientes’ e ‘fornecedores’ respectivamente por ‘população’, ‘associados’ e ‘patrocinadores’, por melhor se relacionarem ao contexto da entidade. A aplicabilidade do critério qualitativo quanto à análise da ‘legalidade’ que pode envolver o projeto foi reforçada. O elemento ‘recursos humanos’ se destacou na avaliação e execução dos projetos, o que sugere sua inclusão como mais um critério qualitativo da dimensão Avaliação dos Projetos, na Tabela 22.

O elemento que mais se destacou na dimensão Avaliação dos Projetos é aquele que propõe ‘critérios de análise qualitativa’. Nele também pode ser considerado o elemento ‘estudo de viabilidade’, assim como o elemento ‘definição de critérios’ por ser mais genérico. Portanto, sugere-se agregar esses dois elementos aos ‘critérios de análise qualitativa’, sendo sugerida ainda uma nova grafia: ‘estudo de viabilidade com definição de critérios de análise qualitativa’.

Destaca-se que os critérios qualitativos definidos por Rabechini *et al.* (2005), Kerzner (2006), Rocha *et al.* (2009) e Castro e Carvalho (2010a), vão ao encontro da primeira etapa (proposta de projeto, Tabela 3) dos processos da metodologia da gestão de projetos no terceiro setor, que preconiza a relação com as nove áreas do conhecimento (PMI-Rio, 2008).

A avaliação dos projetos por meio da ‘análise de critérios quantitativos (ROI, VPL, TIR, VCE, DCF, ou árvore de decisão)’, do ‘índice de produtividade’ e de ‘modelo de pontuação e comparação por peso (*scoring model*)’ não apresentaram aplicabilidade, sendo de

difícil utilização (Cooper *et al.*, 1998). A análise financeira é feita apenas pelos orçamentos necessários para a execução do projeto. Diante disso, recomenda-se excluir esses elementos por não serem aplicáveis à realidade da organização, o que é corroborado pelos autores Ruggeri (2011) e Rodrigues (2010).

Partindo do pressuposto que o elemento ‘pesquisa de mercado’ já está contemplado na dimensão Alinhamento Estratégico pelo elemento ‘pesquisa com associado’, optou-se por excluir ‘pesquisa de mercado’ da dimensão Avaliação dos Projetos, pois se acredita ser desnecessária uma nova avaliação.

O histórico individual do projeto realizado se destaca na dimensão Seleção e Priorização dos Projetos. Contudo, não são adotados critérios de ‘verificação de interação complexa’ entre os diferentes projetos para a seleção, técnicas padronizadas de seleção, ou métodos que auxiliam na tomada de decisão como o AHP. Ao mesmo tempo, gráficos visuais não são projetados a fim de se exibir o equilíbrio entre os projetos no portfólio, nem realizados ajustes direcionados aos usuários para definição de uma lista priorizada de projetos. Deste modo, propõe-se excluir os elementos ‘verificação de interação complexa entre projetos para a seleção’, ‘técnicas *ad hoc* para seleção’, ‘modelos de pontuação e comparação por peso (*scoring model*)’, ‘método AHP’, ‘matriz e análise de sensibilidade’ e ‘gráfico de bolhas’; por considerá-los não aplicáveis à realidade da organização, principalmente pela difícil compreensão e aceitação dessas ferramentas (Cooper *et al.*, 1998; Rabechini *et al.*, 2005; Ruggeri, 2010).

A aplicação do elemento ‘análise de critérios de seleção (subjativos, objetivos, quantitativos ou intuitivos)’, indicado por Kerzner (2006), se excluído os quantitativos, já é utilizada parcial e informalmente pelo departamento de projetos, pela assessoria de *marketing* e até mesmo pela diretoria no processo de definição dos projetos para o portfólio. Mas, para tornar efetiva e formal a contribuição desse elemento na dimensão Seleção e Priorização de Projetos, propõe-se a análise dos seguintes critérios selecionados daqueles propostos por Kerzner (2006): *i*) adequação à filosofia ou à imagem da organização; *ii*) utilização de conhecimento e técnicas já existentes; *iii*) adequação à atual estrutura de produção; *iv*) adequação ao planejamento de longo prazo; e, *v*) adequação às metas atuais quanto à lucratividade. Tais elementos foram considerados aplicáveis na realidade da organização estudada.

Mesmo que o elemento ‘indicadores de sucesso’ do projeto não tenha sido

identificado nas práticas da entidade, acredita-se que essa definição seja importante tanto para a Seleção e Priorização dos Projetos, quanto para as relações comerciais com os patrocinadores. É importante nesse contexto de patrocinador e patrocinado a transparência e a capacidade de gestão da organização (Falconer, 1999; PMI-Rio, 2008). Mas, é preciso definir indicadores específicos por projeto, o que não é possível apenas pela pesquisa com associados. Portanto, recomenda-se manter o elemento ‘indicadores de sucesso’ na Tabela 25, dimensão Seleção e Priorização de Projetos.

Mesmo que nos contratos comerciais os projetos sejam detalhados parcialmente podem ocorrer variações quanto à mudança estratégica (exemplo do projeto Código de Ética Médica) destacadas na fala do Entrevistado 3, dimensão Alocação de Recursos (seção 5.2.7, a). Também podem acontecer algumas alterações no projeto relacionadas às questões políticas da organização (exemplo do projeto Meu Primeiro Consultório I), fala do Entrevistado 3, na dimensão Controle do Portfólio (seção 5.2.6, f). Por isso, indica-se agregar a palavra ‘política’ no elemento ‘critérios de ajustes direcionados às mudanças estratégicas’, na Tabela 27, da dimensão Controle do Portfólio.

Ainda na dimensão Controle do Portfólio a importância do elemento ‘planejamento detalhado dos projetos’ foi destacada pelos Entrevistados como sugerido por De Maio *et al.* (1994). Isso vai ao encontro da proposta dos autores Rabechini *et al.* (2005) e Castro e Carvalho (2010a) que propuseram o elemento ‘metodologia de gestão de projetos’, que igualmente foram evocados pelos Entrevistados. Portanto, é evidente a necessidade de se adotar uma metodologia estruturada de gestão de projetos como a adaptada pelo PMI-Rio (2008), tanto para o planejamento detalhado dos projetos quanto para o controle do portfólio.

Ao retomar a análise da dimensão Alocação de Recursos, e considerando as recomendações anteriormente apresentadas neste capítulo, acredita-se que o elemento ‘considerar as restrições de recursos em relação ao tipo e ao total de projetos’ já está contribuindo para a gestão de portfólio de projetos, quando foi proposto agregar a expressão ‘e as limitações consideradas’ na dimensão Definição dos Recursos. Diante disso, indica-se excluir o elemento ‘considerar as restrições de recursos em relação ao tipo e ao total de projetos’ da dimensão Alocação de Recursos (Tabela 29).

No entanto, considerando a importância da dimensão Alocação de Recursos para a gestão de portfólio de projetos (De Maio, *et al.*, 1994; Archer & Ghasemzadeh, 1999; Castro e Carvalho, 2010a; Cooper *et al.*, 2001b; Kerzner, 2006; PMI 2008; Rabechini *et al.*, 2005),

mesmo que não aconteça a inserção de novos projetos após a definição do portfólio final na organização estudada, sugere-se incorporar a palavra ‘Alocação’ na grafia da dimensão Definição dos Recursos. Isso reforçaria a necessidade em ponderar as restrições de recursos (a exemplo dos recursos humanos), que tanto se destacaram no decorrer da análise dos resultados, em relação ao tipo e ao total de projetos (De Maio, *et al.*, 1994; Archer & Ghasemzadeh, 1999; Cooper *et al.*, 2001b; Kerzner, 2006; PMI 2008), por meio da dimensão Definição e Alocação dos Recursos, proposta anteriormente.

Por fim, é preciso destacar que em diversos momentos foi evidenciado no decorrer da seção de análise de resultados (5.2), assim como na literatura de gestão para o contexto não lucrativo (Campos *et al.*, 2007; Ruggeri, 2011; PMI-Rio, 2008), que a fase de captação de recursos financeiros pelas organizações sem fins lucrativos requer profissionalismo (Machado *et al.*, 2007; Santos *et al.*, 2008) e processos definidos (Falconer, 1999; Oliveira *et al.*, 2005; PMI-Rio, 2008).

A metodologia de gestão de projetos no terceiro setor prevê uma etapa específica para a captação de recursos, que deve ser iniciada após a conclusão da proposta de projetos, pois considera que esse é um processo que demanda atuação coordenada com as áreas da organização (PMI-Rio, 2008). Isso também foi percebido em diversos trechos de entrevistas no decorrer da análise dos resultados, assim como a importância do relacionamento e conhecimento das atividades e realidades do potencial patrocinador, igualmente corroborado pelo PMI-Rio (2008).

Não obstante, a necessidade de transparência e a responsabilidade das organizações não lucrativas na prestação de contas aos diversos *stakeholders* (Falconer, 1999; PMI-Rio, 2008), principalmente aos patrocinadores dos projetos, tende a ser fundamental para a continuidade das relações comerciais. Diversas falas do Entrevistado 4 apresentadas na análise dos resultados reforçam essa questão. Ele ainda destaca que a melhor forma de controle financeiro dos projetos é por meio de ‘contabilidade segregada’, que contribui para prestar contas a quem quer que seja.

Diante das últimas reflexões, propõe-se uma nova dimensão para a gestão de portfólio de projetos, considerando o contexto da organização estudada, a saber: dimensão Captação de Recursos Financeiros. Os elementos a compor essa dimensão seriam os três processos definidos pelo PMI-Rio (2008) para captação de recursos (planejar a captação de recursos, realizar a captação de recursos, assinar acordos com investidores), por interagirem

com as áreas de conhecimento da gestão de projetos. Outro elemento a ser sugerido é o *stakeholders accountability*, proposta por Falconer (1999) para o desenvolvimento de gestão das organizações não lucrativas.

É importante salientar que das sete dimensões previstas no modelo conceitual decorrente da literatura, a dimensão Alocação de Recursos, apresentou aplicabilidade por meio de um elemento, dentre os três que a compõem. Porém, a finalidade dessa dimensão e seu único elemento identificado nas práticas da organização, foram agregados à dimensão adaptada Definição e Alocação dos Recursos. Novos elementos foram propostos a partir da necessidade de se aplicar formalmente melhores práticas no relacionamento comercial, compondo uma nova dimensão Captação de Recursos Financeiros.

Após a análise, a Tabela 31 apresenta a proposição do modelo de gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto de uma Associação Médica de Especialidade. O mesmo foi originado do modelo conceitual consolidado a partir de oito modelos identificados na literatura, e da análise de aplicabilidade das sete dimensões que o compõem. Também foram tomadas em consideração as práticas verificadas na organização, bem como as situações de destaques propostas nesta seção, ao excluir ou manter algum elemento. Além disso, novos elementos, palavras e nomenclaturas também foram sugeridos, com destaque para uma nova dimensão.

Para destacar tanto a finalidade legal quanto prática do Estatuto e Regimento Interno do Conselho Brasileiro de Oftalmologia, esses documentos foram agregados ao modelo proposto. Esses documentos não são considerados como uma dimensão, porém devem ser adotados como base norteadora ao serem aplicadas as sete dimensões propostas de gestão de portfólio de projetos. Essa conduta busca minimizar as influências políticas, e os possíveis equívocos que os novos diretores poderão cometer nos processos de gestão de portfólio pela falta de conhecimento das atividades inerentes à entidade. A utilização desses documentos como referência no processo, também contribui para respaldar a continuidade dos projetos na mudança de diretoria (a cada dois anos). A Tabela 31 é apresentada na sequência.

Tabela 31:

Modelo de gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto de uma AME

BASE	DIM. DA GPP	ELEMENTOS
ESTATUTO SOCIAL E REGIMENTO INTERNO	Alinhamento Estratégico	1) Definição da estratégia como pré-condição.
		2) Planejamento estratégico.
		3) Participação da alta direção.
		4) Visibilidade (imagem).
		5) Pesquisa com associados.
	Definição e Alocação dos Recursos	1) Os recursos disponíveis devem ser conhecidos e as limitações consideradas.
		2) Participação dos executivos e gerentes na definição da capacidade de recursos.
	Classificação dos Projetos	1) Criar categorias de projetos.
		2) Identificar projetos e ideias realizando <i>brainstorming</i> e pesquisas (população, associados, patrocinadores e no estatuto).
	Avaliação dos Projetos	1) Avaliação da relevância e do risco.
		2) Aderência ao foco estratégico.
		3) Estudo de viabilidade com definição de critérios de análise qualitativa (técnico, custos, prazo, qualidade, segurança, legalidade, recursos humanos e econômico).
	Seleção e Priorização de Projetos	1) A missão, visão e estratégia devem ser operacionalizadas.
		2) Probabilidade de sucesso comercial.
		3) Indicadores de sucesso.
		4) Estabelecer uma lista priorizada de projetos.
		5) Envolvimento da alta direção.
		6) Análise de critérios de seleção (subjetivos, objetivos ou intuitivos).
	Controle do Portfólio	1) Planejamento detalhado dos projetos.
		2) Monitoramento e controle periódicos dos projetos.
3) Critérios de ajustes direcionados às mudanças estratégicas e políticas.		
4) Avaliação de desempenho.		
5) Competências de RH para o sucesso e desempenho do portfólio.		
6) Metodologia de gestão de projetos.		
7) A gestão de projetos deve ser delegada aos níveis inferiores.		
Captação de Recursos Financeiros	1) Planejar a captação de recursos.	
	2) Realizar a captação de recursos.	
	3) Assinar acordos com patrocinadores.	
	4) <i>Stakeholders accountability</i>	

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a proposição do modelo de gestão de portfólio de projetos, foi realizada uma comparação entre as dimensões e os elementos que compõem o modelo conceitual originado da literatura (coluna da esquerda) e o modelo adaptado proposto a partir das práticas da organização estudada (coluna da direita).

Tabela 32:

Comparativo entre o modelo conceitual e o modelo adaptado

MODELO CONCEITUAL DE GPP		MODELO ADAPTADO DE GPP		
Dimensões	Elementos	ESTATUTO SOCIAL E REGIMENTO INTERNO	Dimensões	Elementos
Alinhamento Estratégico	7		Alinhamento Estratégico	5
Definição dos Recursos	2		Definição e Alocação dos Recursos	2
Classificação dos Projetos	3		Classificação dos Projetos	2
Avaliação dos Projetos	10		Avaliação dos Projetos	3
Seleção e Priorização de Projetos	15		Seleção e Priorização de Projetos	6
Controle do Portfólio	8		Controle do Portfólio	7
Alocação de Recursos	3		Captação de Recursos Financeiros	4
Total.....	48		Total.....	29

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor. Legenda: coluna da esquerda = modelo conceitual; coluna da direita = modelo adaptado.

É possível verificar pela Tabela 32, que dos 48 elementos distribuídos nas sete dimensões do modelo conceitual, 25 elementos permaneceram na proposição do modelo adaptado, e a dimensão ‘Alocação de Recursos’ foi agregada à dimensão ‘Definição dos Recursos’. Pode-se inferir que as dimensões Avaliação dos Projetos e Seleção e Priorização de Projetos apresentaram menor aplicabilidade ao caso estudado.

Portanto, o modelo de gestão de portfólio de projetos apresentado pela Tabela 31 é composto por sete dimensões, a saber:

- a) Seis dimensões foram originadas da análise comparativa dos oito modelos identificados na literatura, após serem identificadas como aplicáveis a uma Associação Médica de Especialidade, sendo elas: Alinhamento Estratégico, Definição e Alocação de Recursos, Classificação dos Projetos, Avaliação dos Projetos, Seleção e Priorização de Projetos, Controle do Portfólio, e;

- b) **Captação de Recursos Financeiros:** uma nova dimensão que surgiu da análise das características da gestão de portfólio de projetos realizada pela organização estudada, durante suas relações comerciais, na busca por patrocinadores de seus projetos anuais.

A partir das dimensões originadas do estudo de Castro e Carvalho (2010b), utilizadas como base tanto para a análise teórica dos modelos identificados na literatura, quanto para as práticas na organização estudada (Figura 23, seção 5.2), também foi possível propor o processo para análise da gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto de uma Associação Médica de Especialidade (Figura 24).

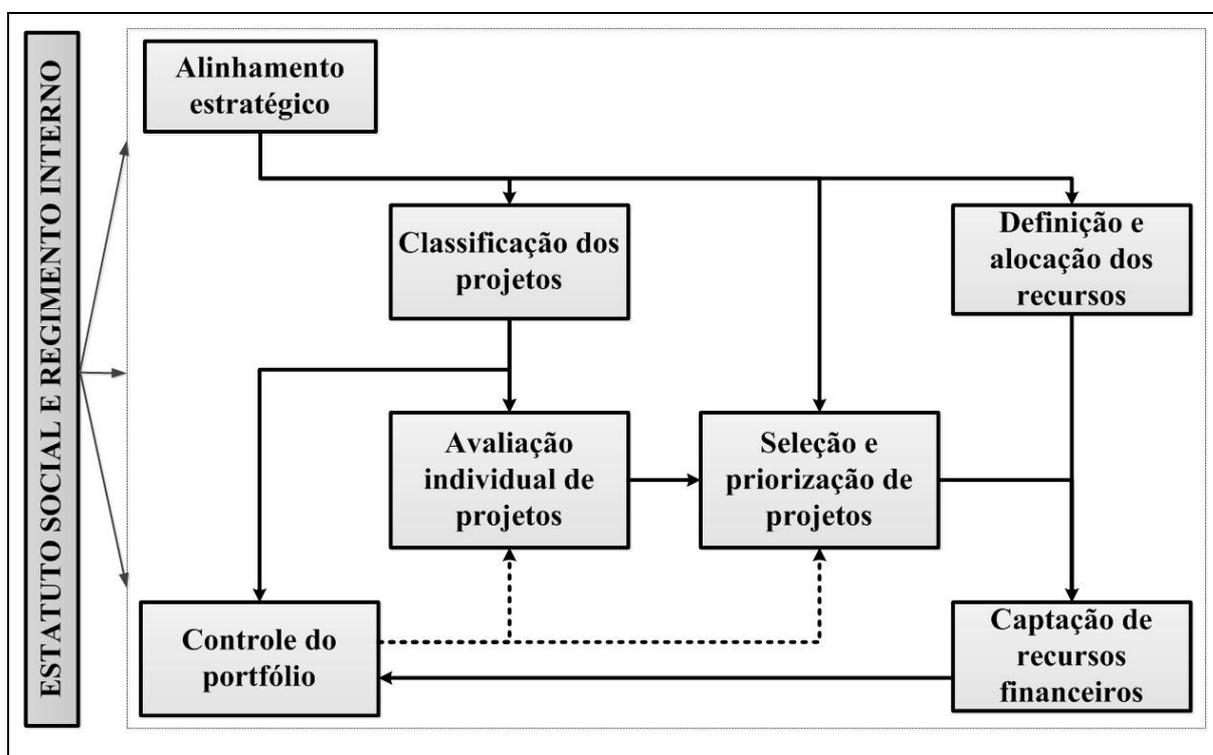


Figura 24. Dimensões para análise da gestão de portfólio de projetos adaptadas ao contexto de uma AME
Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão ‘Captação de Recursos Financeiros’ deve ser iniciada após a definição final dos projetos, visto que não ocorrem alterações no portfólio, no decorrer das negociações com os potenciais patrocinadores.

O capítulo seis é apresentado a seguir.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura de gestão de portfólio de projetos apresenta uma variedade de modelos compostos de atividades e elementos para definição estratégica dos projetos, quando os projetos devem estar alinhados aos objetivos de negócio da organização, ao fazer parte do portfólio. Mas, as organizações possuem dificuldade na aplicação de muitas técnicas previstas nesses modelos, devido à complexidade, entendimento e utilização, principalmente das técnicas numéricas. Ainda, dificilmente, um modelo contemplará peculiaridades tão generalizadas, capazes de atender às necessidades de diferentes organizações.

Nesse cenário, este estudo buscou por meio de seu objetivo principal contribuir para a gestão de portfólio de projetos de uma Associação Médica de Especialidade, resultando na proposição de um modelo de gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto dessa organização. Por conseguinte, contribui para a gestão de organizações similares e para o próprio desenvolvimento da literatura de projeto e de portfólio de projetos.

Mesmo que os objetivos tenham sido atingidos, vale retomá-los e fazer breves considerações acerca das etapas de realização deles. Na sequência, são apontadas as contribuições para a prática (seção 6.1), as contribuições para a academia (seção 6.2) e, por fim, as limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros (seção 6.3).

O primeiro objetivo específico proposto no estudo – Identificar modelos de gestão de portfólio de projetos a partir da literatura – de modo geral direcionou a realização de todo o estudo. Para sua realização, adotou-se a pesquisa bibliográfica, e a partir de ampla revisão da literatura, foram identificados oito modelos de gestão de portfólio de projetos propostos pelos pesquisadores De Maio *et al.* (1994); Archer and Ghasemzadeh (1999); Cooper *et al.* (2001b); Rabechini *et al.* (2005); Kerzner (2006); PMI (2008); Rocha *et al.* (2009); Castro e Carvalho (2010a). Os mesmos foram selecionados mediante a disponibilidade, abrangência e notoriedade e descritos na revisão de literatura.

O segundo objetivo específico proposto no estudo – Analisar os modelos de gestão de portfólio de projetos identificados na literatura, apresentando uma análise comparativa e relacionando as dimensões comuns entre eles – foi atingido em três momentos. Inicialmente, na medida em que os modelos foram sintetizados para melhor compreensão do que era proposto por cada um dos autores, permitindo identificar que o modelo de Rocha *et al.* (2009) é direcionado às financiadoras de projetos e não às executoras. Na sequência, para apresentar

a análise comparativa entre os modelos, foi necessário definir dimensões padronizadas, sendo adotadas aquelas utilizadas por Castro e Carvalho (2010b), Alinhamento Estratégico, Definição dos Recursos, Classificação dos Projetos, Avaliação dos Projetos, Seleção e Priorização de Projetos, Controle do Portfólio e Alocação de Recursos. Por fim, os modelos foram analisados e comparados em termos de dimensões comuns (implícita, explícita ou não prevista), e deram embasamento para a consolidação do modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos, constituído de elementos propostos pelos autores em cada uma das sete dimensões.

O terceiro objetivo específico proposto no estudo – Verificar a aplicabilidade dos modelos de gestão de portfólio de projetos no contexto de uma Associação Médica de Especialidade – foi realizado abordando, de modo individual, cada elemento das dimensões de gestão de portfólio de projetos identificado com as práticas da organização. Recorreu-se aos dados coletados por meio de observação participante, análise de documentos, registros em arquivos e das entrevistas em profundidade realizadas com quatro especialistas do setor e ligados à organização estudada.

O quarto e último objetivo específico proposto no estudo – Identificar as dimensões de gestão de portfólio de projetos aplicáveis a uma Associação Médica de Especialidade – foi cumprido ao serem retomadas para análise as situações de destaques identificadas em cada uma das dimensões, para então propor o modelo adaptado ao caso estudado.

O estudo foi concluído com a proposição de um modelo de gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto de uma Associação Médica de Especialidade, originado do modelo conceitual consolidado da literatura, da análise de aplicabilidade das sete dimensões que o compõem, bem como das práticas verificadas na organização e das situações de destaque identificadas. O modelo é composto por seis dimensões originadas da literatura e uma dimensão das práticas da organização estudada. As sete dimensões são compostas por elementos que permitem gerenciar o portfólio de projetos em uma Associação Médica de Especialidade.

A seguir, são relatadas as contribuições para a prática e para a academia do tema gestão de portfólio de projetos, as limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Os autores Antunes *et al.* (2012) consideram que a implementação de um processo de gestão de portfólio de projetos é uma difícil tarefa a ser realizada por uma organização, seja ela do ponto de vista conceitual como operacional. No setor sem fins lucrativos, essa dificuldade pode ser agravada, pois as técnicas de gestão originadas do setor econômico, quando utilizadas, devem ser adaptadas ao contexto das organizações que compõem esse setor (Andion, 2005; Mariano e Rocha; 2011Oliveira *et al.*, 2005).

Nesse sentido, este estudo contribui para a prática das organizações sem fins lucrativos ao propor um modelo de gestão de portfólio de projetos embasado da literatura, mas que foi adaptado à realidade dessas organizações. Contempla, portanto, os princípios norteadores da gestão de portfólio de projetos, as características específicas do setor e os contextos ambiental e cultural das entidades médicas. Deste modo, o modelo proposto oferece elementos para os diretores, gestores e assessores das Associações Médicas de Especialidades, que poderão ser usados como direcionadores para as práticas de gestão de portfólio de projetos, bem como para o desdobramento das ações estratégicas, da missão, da visão e dos objetivos da entidade.

O modelo composto de critérios e elementos que contribuem para a adoção de métodos transparentes, bem estruturados e definidos nas dimensões que o compõem, vem contribuir para a seleção estratégica de projetos, de modo que tanto a missão quanto os objetivos definidos no estatuto da Associação Médica de Especialidade foco de estudo, sejam de fato atingidos. Ao adotar o estatuto como base norteadora para a gestão de portfólio, o modelo poderá contribuir tanto para a execução das estratégias quanto para sua definição.

O conhecimento dos recursos necessários para a realização dos projetos contribuirá para a definição do total de projetos a compor o portfólio, pois envolverá os diferentes níveis da organização. O portfólio também estará compatível com a disponibilidade de recursos em relação ao tipo de projeto. Assim, a organização não estará se comprometendo com projetos que excedem à sua capacidade financeira, de materiais e principalmente de recursos humanos.

A aplicação principalmente dos critérios qualitativos na avaliação remetem às nove áreas de conhecimento da gestão de projetos. A adoção dos processos da metodologia de gestão de projetos reforça a contribuição dessas práticas para a execução dos projetos, bem como para sua definição. Desse modo, os projetos serão selecionados e priorizados a partir de

uma perspectiva que mais bem se adéqua aos anseios da organização. Isso requer uma gestão eficaz do portfólio de projetos, que poderá ser atingida por meio do controle do portfólio, ao utilizar técnicas de gestão de projetos já adaptadas à realidade das organizações sem fins lucrativos.

A eficácia na captação de recursos financeiros poderá ser maximizada, à medida que os projetos de fato representarão a linha de interesse dos financiadores, patrocinadores ou doadores. A prestação de contas dos recursos financeiros aplicados nos projetos será mais transparente, potencializando a imagem da instituição junto aos *stakeholders*, e nas relações comerciais, ao demonstrar um sistema de gestão eficaz.

O modelo adaptado potencialmente poderá contribuir ao ser usado como ponto de partida pelos gestores, assessores e diretores de outras Associações Médicas de Especialidade. Essas entidades apresentam similaridade nos tipos de projetos, no modo de captação de recursos, na regência de um estatuto, no cumprimento das mesmas normas técnicas e na mudança constante da diretoria. Já o modelo conceitual pode ser aplicado para as práticas de gestão de portfólio de projetos por diferentes contextos organizacionais, uma vez que é considerado um modelo mais abrangente e adaptável que aqueles que o embasaram.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA

Como contribuição acadêmica, este estudo se dispôs a investigar as práticas de gestão de portfólio de projetos, uma vez que, são considerados incipientes estudos teóricos e empíricos com essa abordagem, principalmente no contexto organizacional não lucrativo, e de modo especial em Associações Médicas de Especialidades, propondo um modelo adaptado a essa realidade.

O modelo conceitual igualmente apresentado contribuiu para os estudos acadêmicos ao reunir características dos principais modelos identificados na literatura. Portanto, é um modelo mais consolidado e amplo, podendo facilitar sua aplicação em diferentes contextos e realidades organizacionais.

Esta pesquisa também vem contribuir para preencher uma lacuna no estudo das organizações do terceiro setor ao apresentar a governança das Associações Médicas brasileiras, uma vez que não foram identificadas publicações sobre essas entidades. Por fim, se tornou relevante por permitir o conhecimento e entendimento da realidade dessas

Associações, que estão envolvidas em projetos de saúde pública e projetos institucionais, causando impactos tanto no âmbito social, político quanto no econômico.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

A proposição do modelo apresentada pelo estudo foi embasada pela análise da aplicabilidade das dimensões do modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos à realidade de um caso específico. Deste modo, a adoção do modelo proposto em outros casos, requer uma análise das peculiaridades, da cultura e do contexto no qual a organização está inserida, mesmo fazendo parte da mesma unidade das entidades médicas.

O estudo não permite generalizações, e nem tampouco foi seu objetivo. Buscou-se, por meio da pesquisa exploratória, familiarizar-se com o tema de gestão de portfólio de projetos e contribuir para a base de conhecimento dessa temática. A abordagem exploratória também conduziu a identificar aspectos relevantes de governança e das ações realizadas pelas Associações Médicas brasileiras, visto que não foram localizadas publicações sobre essas organizações.

Em relação aos entrevistados diretores (dois ex-presidentes), se outros tivessem participado, poderiam ter contribuído com outras informações que levasse à análise de outros elementos. Porém, buscou-se por meio da triangulação dos dados, suprimir o possível conflito de interesse pelos diretores entrevistados.

Como outra limitação, pode ser considerado o modo como foi conduzida a análise dos resultados e identificação dos pontos de destaque. Outro pesquisador poderia definir uma maneira diferente no modo de apresentar os resultados e, ainda, de identificar as inclusões ou exclusões de palavras e elementos na proposição do modelo.

Mais uma limitação do estudo foi não ter testado empiricamente o modelo proposto. Porém, para pesquisas futuras indica-se a realização de estudo empírico na organização estudada, com o objetivo de verificar a aderência do modelo proposto, como ele se desenvolve e contribui para a gestão de portfólio de projetos. A estratégia de pesquisa que poderia ser adotada para esse estudo seria a pesquisa-ação (Martins e Theóphilo, 2009). O modelo também poderá ser testado empiricamente em outras entidades médicas, bem como em associações profissionais de outras áreas.

Outros estudos empíricos seriam importantes para verificar a aplicabilidade dos

elementos previstos nas dimensões que compõem o modelo conceitual em diferentes contextos e realidades organizacionais. Isso poderia ser realizado junto a diferentes segmentos empresariais (financeiras, automotivas e seguradoras), bem como para outros segmentos de organizações sem fins lucrativos (ONG's, instituições de ensino, sindicatos, clubes esportivos e recreativos) e nas organizações do setor público (municipal, estadual e federal), temas que apresentam pouquíssima literatura a respeito.

Também se recomenda a realização de pesquisas que buscam definir indicadores de sucesso para o contexto de organizações sem fins lucrativos, que são de difícil mensuração dependendo do tipo e do propósito do projeto. Tais indicadores são necessários não só para a gestão de portfólio, mas, sobretudo para a prestação de contas dos recursos financeiros captados, seja por meio de patrocínio com empresas, ou pelos convênios firmados com o setor público.

REFERÊNCIAS

- ABBI. (2009). Função de Compliance - Associação Brasileira de Bancos Internacionais. Retrieved October 17, 2013, from http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf.
- Albuquerque, A. C. C. de. (2006). *Terceiro Setor: história e gestão de organizações* (2nd ed., p. 152). São Paulo: Summus.
- Almeida, N. de O. (2011). *Gerenciamento de portfólio: alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa e definindo sucesso e métricas em projetos* (1st ed., p. 184). Rio de Janeiro: Brasport.
- Almeida, N. de O., & Almeida, F. A. (2013). *Metodologia de Gerenciamento de Portfólio: teoria e prática*. (S. M. de Oliveira, Ed.) (1st ed., p. 234). Rio de Janeiro: Brasport.
- Almeida, L. F., Miguel, P. A. C., & Carvalho, M. M. de. (2008). Aplicação do gerenciamento de projetos no processo de desenvolvimento de novos produtos - um caso exploratório. *Produto&Produção*, 9(2), 153–166.
- AMB. (2012). Estatuto Social da Associação Médica Brasileira. Brasília. Retrieved April 17, 2013, from www.amb.org.br.
- Andion, C. (2005). A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 79–101.
- Antunes, P. H., Loos, M. J., & Miguel, P. A. (2012). Portfólio no desenvolvimento de novos produtos: uma análise das publicações em periódicos nacionais. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(1), 50–71.
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.
- Borges, C. N., & Costa Filho, B. A. da. (2010). Terceiro setor e o gerenciamento de projetos: análise de uma ferramenta estratégica. *XIII SEMEAD - Seminários em Administração* (pp. 1–12). São Paulo.
- Brasil. (2002). Código Civil Brasileiro - Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Brasília: Presidência da República; Casa Civil. Retrieved from https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm
- Brasil. (2013). Utilidade Pública Federal. *Ministério da Justiça*. Retrieved March 25, 2013, from <http://portal.mj.gov.br>
- Campos, L. M. de S., Silveira, R. B. da, & Marcon, R. (2007). Elementos do marketing na captação de recursos do terceiro setor. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3), 104–127.

- Carneiro, K. D. A., & Martens, C. D. P. (2012). Análise da maturidade em gestão de portfólio de projetos: o caso de uma instituição financeira de pequeno porte. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(1), 252–279.
- Carvalho, M. M. de, & Rabechini, R. J. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos* (3rd ed., p. 422). São Paulo: Atlas.
- Castro, H. G. de, & Carvalho, M. M. de. (2010a). Gerenciamento do portfólio de projetos: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 17(2), 283–296.
- Castro, H. G. de, & Carvalho, M. M. de. (2010b). Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso. *Produção*, 20(3), 303–321.
- CBO. (2012). Conselho Brasileiro de Oftamologia. *As condições de saúde ocular no Brasil*. (A. Taleb, M. A. R. de Faria, M. Ávila, & P. A. de A. Mello, Eds.) (p. 165). São Paulo: Conselho Brasileiro de Oftamologia.
- CFM. (2009). Resolução Conselho Federal de Medicina nº 1.931/2009. D.O.U. 24 set. 2009. Seção I, p. 90. Retrieved from http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/CFM/2009/1931_2009.pdf
- CFM. (2012). Resolução Conselho Federal de Medicina nº 2.005/2012. D.O.U. 21 dez. 2012. Seção I, p. 937-940. Retrieved from http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/CFM/2012/2005_2012.pdf
- CFM. (2013). *Demografia Médica no Brasil - Volume 2* (p. 258). Brasília: Conselho Federal de Medicina, Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo.
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage- • Gate® Idea-to- • Launch Process - Update, What's New, and NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213–232.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (1997a). Portfolio management in new product development: lessons from the leaders-I. *Research Technology Management*, 40(5), 1–20.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (1997b). Portfolio management in new product development: lessons from the leaders-II. *Research Technology Management*, 40(6), 1–18.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1998). Best practices for managing R&D portfolios. *Research Technology Management*, 41(4), 20–33.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1999). New product portfolio management: practices and performance. *J Prod Innov Management*, 16, 333–351.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001a). Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. *R&D Management*, 31(4), 361–380.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001b). Portfolio Management - fundamental to new product success. *Product Development Institute*, (12), 1–33.

- Corrion, R. M. (2000). Organizações privadas sem fins lucrativos - a participação do mercado no terceiro setor. *Tempo Social*, 12(2), 237–255.
- Crawford, L., Pollack, J., & England, D. (2006). Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. *International Journal of Project Management*, 24, 175–184.
- De Maio, A., Verganti, R., & Corso, M. (1994). A multi-project management framework for new product development. *European Journal of Operational Research*, 78(2), 178–191.
- Drucker, P. F. (1994). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. (N. Montingelli, Ed.) (1st ed., p. 166). São Paulo: Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (2001). *Terceiro setor: ferramentas de auto-avaliação para empresas*. (C. Azevedo, Ed.) (p. 165). São Paulo: Futura.
- Durst, S. L., & Newell, C. (2001). The who, why, and how of reinvention in nonprofit organizations. *Nonprofit Management Leadership*, 11(4), summer.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2010). The limits of nonprofit impact: a contingency framework for measuring social performance. *Harvard Business School General*, 10-099, 1-53.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Falconer, A. P. (1999). *A promessa do terceiro setor*. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Universidade de São Paulo.
- FASFIL. (2012). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil*. (IBGE, IPEA, ABONG, GIFE, & SGP, Eds.) (p. 178). Brasília: IBGE.
- Filippov, S., Mooi, H., & Weg, R. van der. (2012). Strategic Project Portfolio Management : an Empirical Investigation. *RISUS*, 3(1), 9–23.
- Fischer, R. M. (2002). *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. (R. M. Boschini, Ed.) (1st ed., p. 172). São Paulo: Gente.
- Fischer, R. M., & Mendonça, L. R. (2002). Transforming civil society, citizenship and governance: the third sector in an era of global (dis)order. *ISTR Fifth International Conference Cape Town*. South Africa: July 7-10.
- GIFE. (2007). Grupo de Institutos Fundações e Empresas. Retrieved June 25, 2013, from <http://www.gife.org.br>
- Hair, J. F. J., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2007). Plano de pesquisa básica. In L. B. Ribeiro (Ed.), *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração* (1st ed., pp. 84–96). Porto Alegre: Bookman.

- Heckert, C. R., & Silva, M. T. (2008). Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. *Produção*, 18(2), 319–330.
- Heinzen, D. A. de M., Rosseto, C. R., & Altoff, J. R. (2013). Identificação e categorização dos stakeholders de uma organização do terceiro setor. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(1), 154-180.
- Henry, G. T. (2009). Practical Sampling. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (2nd ed., pp. 77–105). Thousand Oaks: SAGE.
- Hudson, M. (1999). *Administrando organizações do terceiro setor*. São Paulo: Makron Books.
- Ibbs, C. W., & Kwak, Y. H. (1997). Measuring project management's return on investment. *PMNETwork*, 11(11), 36–38.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística(2010). Censo IBGE sobre deficiências. *Secretaria dos Direitos da Pessoa com Deficiência*. Retrieved August 19, 2013, from <http://www.pessoacomdeficiencia.sp.gov.br>
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19.
- Interfarma. (2012). Código de Conduta da Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa. São Paulo. Retrieved from October 16, 2013 http://www.interfarma.org.br/arquivos/codigo_de_conduta.pdf
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and Leadership*, 11(3), 353–370.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. (L. B. Ribeiro, Ed.) (2nd ed., p. 824). Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle* (10th ed., p. 657). São Paulo: Blucher.
- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281–299.
- Kotler, P. (1996). *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Kruglianskas. (1992). *Planejamento do centro de tecnologia empresarial cativo*. In: VASCONCELOS, E. (Ed.). *Gerenciamento da tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial* (pp. 39–96). São Paulo: Edgar Blucher.
- Machado, A. C. M., Francisconi, K., & Chaerki, S. F. (2007). Mapeando a abordagem estratégica em publicações acadêmicas sobre o terceiro setor. *Revista Gerenciais*, 6(2), 127–136.

- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (4th ed., p. 720). Porto Alegre: Bookman.
- Mara, C. M. A. (2000). A strategic planning process for a small nonprofit organization - a hospice example. *Nonprofit Management Leadership*, 11(2), 211–223.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia* (7th ed., p. 320). São Paulo: Atlas.
- Marcovitch, J. (1997). *Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Mariano, F. A. M., & Rocha, M. H. P. da. (2011). Profissionalização do terceiro setor, uma excelência para sobrevivência. Estudo de caso de uma organização não governamental. *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Niterói.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2nd ed., p. 247). São Paulo: Atlas.
- Meredith, J. R., & Mantel, Jr., S. J. (2009). *Project management: a managerial approach*. New York: John Wiley.
- Moraes, R. de O., & Laurindo, F. J. B. (2003). Um estudo de caso de gestão de portfólio de projetos de tecnologia da informação. *Gestão & Produção*, 10(3), 311–328.
- MS. (1999). Ministério da Saúde. Lei Presidência da República nº 9.782/1999. D.O.U. 27 jan. 1999 p. 1. Retrieved from April 18, 2013 <http://portal.anvisa.gov.br/>
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81–87.
- Oliveira, B., Ross, E. S., & Altimeyer, H. Y. (2005). Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. *Revista da FAE*, 8(1), 69–80.
- Oster, S. M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- 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. *Gestão & Produção*, 17(1), 157–180.
- PMI, (2008). Project Management Institute. *The Standard for Portfolio Management* (2nd ed., p. 146). Newton Square.
- PMI, (2012). Project Management Institute. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK* (4th ed., p. 459). São Paulo: Saraiva.
- PMI, (2013). Project Management Institute. Retrieved February 27, 2013, from <http://www.pmi.org.br>

- PMI-Rio, (2008). Project Management Institute - Rio de Janeiro. *Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor: uma estratégia para a condução de projetos*. (C. M. da S. Xavier, L. de O. V. Chueri, & S. M. de Oliveira, Eds.) (p. 175). Rio de Janeiro: Brasport.
- PMTech, Capacitação em Projetos (2012). Oficina de Gestão de Portfólio. Retrieved October 22, 2012, from <http://www.pmttech.com.br/Programas/OficinaPortfolio.pdf>
- Rabechini, R. Jr., & Carvalho, M. M. de. (2006). *Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros* (1st ed., p. 216). São Paulo: Atlas.
- Rabechini, R. Jr., Carvalho, M. M. de, & Laurindo, F. J. B. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos : o caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*, 12(2), 28–41.
- Rabechini, R. Jr., 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. *Revista Produção*, 15(3), 416–433.
- Rad, P. F., & Levin, G. (2006). *Project Portfolio Managment - Tools & Techniques*. New York: IIL Publishing.
- Ramos, G. C. (2003). Terceiro setor: a construção de uma economia da solidariedade. *Ibero-Americana de Estratégia*, 2(1), 105–112.
- Rocha, F. M., Treinta, F. T., Coutinho, G. F. F., & Farias, J. R. F. (2009). Gerenciamento de Portfólio: proposta de um modelo adaptado ao Terceiro Setor. *XVI SIMPEP* (pp. 1–12). Bauru.
- Rodrigues, M. C. P. (2010). Retorno econômico de projetos sociais corporativos: limites de avaliação. *Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social*. Retrieved from April 14, 2013 <http://www.idis.org.br>.
- Ruggeri, R. G. (2011). *Gerenciamento de projetos no terceiro setor* (1st ed., p. 117). Rio de Janeiro: Brasport.
- Santos, N. C. dos, Sublaban, C. S. Y., Neto, M. S., Giuliani, A. C., & Spers, V. R. E. (2008). de recursos financeiros em organizações sem fins lucrativos: a utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais. *REGE Rev. Gest*, 15(especial), 75–91.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. (A. B. Brandão & H. Mariotti, Eds.) (3rd ed., p. 424). São Paulo: Atlas.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). *Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. (M. M. de Assumpção Filho, R. B. Taylor, & P. A. Ferreira, Eds.) (1st ed., p. 260). São Paulo: M. Books.

- Silveira, R. B. da, Campos, L. M. de S., & Marcon, R. (2006). A segmentação e a promoção na captação de recursos: um estudo em fundações do terceiro setor. *Administração Mercadológica*, 5(2), 25–40.
- Soares, A. C. A. A., & Melo, M. C. de O. L. (2010). Gestão estratégica do terceiro setor: uma prática social? *Revista de Gestão USP*, 17(1), 1–11.
- Tokuno, D. B. (2011). *O desempenho do portfólio de projetos de novos produtos e as práticas utilizadas: um estudo de caso*. Universidade de São Paulo.
- Trentim, M. H., & Amaral, D. (2012). Corporate performance management: estratégia englobando a gestão de portfólio. *Mundo Project Management*, 8(48), 48–54.
- Wheeler, D., & Trigunarsyah, B. (2010). Inhibitors to optimal project portfolio selection. *PMOZ: 7th Annual Project - Annual Project Management Australia Conference Incorporating the PMI Australia National Conference* (pp. 166–175). Brisbane.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. (A. Thorell, Ed.) (4th ed., p. 248). Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS NA ORGANIZAÇÃO

Objetivo: identificar e compreender o processo de gestão de portfólio de projetos no Conselho Brasileiro de Oftalmologia.

1. Caracterização da organização e informações gerais

Razão Social:

Sigla:

Ano de fundação:

Contexto, finalidade, missão e principais atividades.

Estrutura institucional e administrativa e em quais categorias.

Total de associados:

Qual a quantidade de projetos compõe o portfólio anual?

Quais são os tipos de projetos realizados?

Qual a duração média dos projetos?

Como é feita a captação de recursos financeiros e qual é a sua origem?

Qual o valor aproximado do portfólio anual de projetos?

Possui departamento de projetos? Como suas atividades são desenvolvidas?

Adota alguma metodologia de sistema de gestão? Quais e como são aplicadas?

Realiza planejamento estratégico? Com que periodicidade?

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS

Trata-se de uma entrevista de aproximadamente 30 min., que será conduzida como uma conversa, a respeito dos processos da Gestão de Portfólio de Projetos, que tem relação com alinhamento estratégico, definição dos recursos, classificação dos projetos, avaliação dos projetos, seleção e priorização de projetos, controle do portfólio e alocação de recursos, e como isso se desenvolve na organização.

Dados de identificação do entrevistado:

Nome: _____

E-mail: _____

Tipo de relacionamento com a organização: _____

Tipo de trabalho desenvolvido: _____

Tempo de atuação na organização: _____

Cargo: _____

Data da entrevista: _____ Tempo: _____

1) ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: (visa garantir a disponibilidade de subsídios relacionados aos objetivos estratégicos que o portfólio deve apoiar; deve ser delineado um contexto estratégico de modo a permitir a exploração do planejamento estratégico da organização).

Como isso se desenvolve/aplica na organização?	
O que impede isso de se desenvolver/aplicar (no seu ponto de vista)?	
1) Definição da estratégia como pré-condição.	
2) Mapa estratégico.	
3) Matriz de portfólio.	
4) Planejamento estratégico.	
5) Critérios ponderados para categorização.	
6) Participação da alta direção.	
7) Visibilidade (imagem).	

Mais algum comentário sobre alinhamento estratégico?

2)DEFINIÇÃO DOS RECURSOS: (devem ser considerados os recursos disponíveis ao determinar o total de projetos do portfólio; busca minimizar o erro cometido por muitas organizações ao comprometer-se com diversos projetos, não considerando a limitada disponibilidade de recursos [humanos, financeiros, tecnológicos e materiais]).

Como isso se desenvolve/aplica na organização?	
O que impede isso de se desenvolver/aplicar (no seu ponto de vista)?	
1)Os recursos disponíveis devem ser conhecidos.	
2)Participação dos executivos e gerentes na definição da capacidade de recursos.	

Mais algum comentário sobre definição dos recursos?

3) CLASSIFICAÇÃO DOS PROJETOS: (reunir todas as ideias para projetos e as necessidades de sustentação do negócio; agrupar os projetos em categorias de acordo com a relevância para o negócio).

Como isso se desenvolve/aplica na organização?	
O que impede isso de se desenvolver/aplicar (no seu ponto de vista)?	
1) Considera a limitação dos recursos disponíveis.	
2) Criar categorias de projetos.	
3) Identificar projetos e ideias realizando <i>brainstorming</i> e pesquisas (mercado, clientes, fornecedores e na literatura).	

Mais algum comentário sobre classificação dos projetos?

4) AVALIAÇÃO DOS PROJETOS: (busca estabelecer uma lista priorizada de projetos; comparar os projetos tendo como base as informações disponíveis, a fim de que seja possível sua avaliação; realizar um estudo de exequibilidade [o projeto pode ser feito?] e uma análise de custo/benefício [o projeto deve ser feito?]).

Como isso se desenvolve/aplica na organização?	
O que impede isso de se desenvolver/aplicar (no seu ponto de vista)?	
1) Avaliação da relevância e do risco.	
2) Aderência ao foco estratégico.	
3) Estudo de viabilidade.	
4) Definição de critérios.	
5) Critérios de análise quantitativa (ROI, VPL, TIR, VCE, DCF, árvore de decisão).	
6) Índice de produtividade.	
7) Critérios de análise qualitativa (técnico, custos, prazo, qualidade, segurança, legalidade e econômico).	
8) Modelos de pontuação e comparação por peso (<i>scoring model</i>).	
9) Alinhamento ao terceiro setor.	
10) Pesquisa de mercado.	

Mais algum comentário sobre avaliação dos projetos?

5)SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS: (rejeição de projetos inviáveis; adequação e priorização dos projetos em termos estratégicos; fornecer uma lista resumida de projetos, baseada na avaliação e recomendações dos critérios de seleção definidos pela organização; ordenar os projetos em cada categoria estratégica ou financeira e foco organizacional estabelecido).

Como isso se desenvolve/aplica na organização?	
O que impede isso de se desenvolver/aplicar (no seu ponto de vista)?	
1)Verificação de interação complexa entre projetos para a seleção.	
2)Técnicas <i>ad hoc</i> para seleção.	
3)Modelos de pontuação e comparação por peso (<i>scoring model</i>).	
4)Método AHP.	
5)Matriz e análise de sensibilidade.	
6)A missão, visão e estratégia devem ser operacionalizadas.	
7)Probabilidade de sucesso comercial.	
8)Probabilidade de sucesso técnico.	
9)Gráfico de bolhas.	
10)Indicadores de sucesso.	
11)Estabelecer uma lista priorizada de projetos.	
12)Envolvimento da alta direção.	
13)Análise de critérios de seleção (subjetivos, objetivos, quantitativos ou intuitivos).	
14)Determinar o custo de cada projeto.	
15)Urgência e gravidade.	

Mais algum comentário sobre seleção e priorização de projetos?

6) CONTROLE DO PORTFÓLIO: (consiste na definição e verificação dos indicadores de andamento do projeto, seu alinhamento estratégico, assim como da tomada de decisão para as eventuais mudanças no portfólio de projetos; revisar, periodicamente, o portfólio para garantir alinhamento dos projetos com a estratégia organizacional, bem como o de recursos de modo eficiente).

Como isso se desenvolve/aplica na organização?	
O que impede isso de se desenvolver/aplicar (no seu ponto de vista)?	
1) Planejamento detalhado dos projetos.	
2) Monitoramento e controle periódicos dos projetos.	
3) Critérios de ajustes aos usuários.	
4) Critérios de ajustes direcionados às mudanças estratégicas.	
5) Avaliação de desempenho.	
6) Competências de RH para o sucesso e desempenho do portfólio.	
7) Metodologia de gestão de projetos.	
8) A gestão de projetos deve ser delegada aos níveis inferiores.	

Mais algum comentário sobre controle do portfólio?

7) ALOCAÇÃO DE RECURSOS: (os recursos disponíveis devem ser considerados; alocação de recursos devido à inserção de novos projetos; considerar a relação entre o tipo e o total de projetos com os recursos disponíveis).

Como isso se desenvolve/aplica na organização?	
O que impede isso de se desenvolver/aplicar (no seu ponto de vista)?	
1) Considerar as restrições de recursos em relação ao tipo e ao total de projetos.	
2) Realizar análise entre os projetos ativos e os novos produtos (projetos inseridos).	
3) Alocação feita pelas áreas funcionais e demais <i>stakeholders</i> .	

Mais algum comentário sobre alocação de recursos?

APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA



Referente: estudo sobre Gestão de Portfólio de Projetos em organizações sem fins lucrativos.

Prezado(a) Sr.(a)/Dr.,

Conforme contato anterior, formalizamos as informações referentes ao estudo que está sendo desenvolvido no Conselho Brasileiro de Oftalmologia - CBO.

Para obtenção do grau de Mestre em Administração, estamos desenvolvendo um estudo para elaboração de dissertação de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, sob orientação da Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens.

Temos como objetivo final do estudo **“propor um modelo de gestão de portfólio de projetos adaptado ao contexto de uma Associação Médica de Especialidade”**. Também, estaremos respondendo a seguinte questão de pesquisa: **como gerenciar o portfólio de projetos em uma Associação Médica de Especialidade?”**.

Este estudo se torna relevante por permitir o conhecimento e entendimento das necessidades e realidades das Associações Médicas de Especialidades, a exemplo do Conselho Brasileiro de Oftalmologia, quanto ao desenvolvimento de projetos que causam impactos tanto no âmbito social, político quanto no econômico.

A entrevista será realizada durante o XXXII Congresso Brasileiro de Oftalmologia, no período de 07 a 10 de agosto de 2013, na cidade do Rio de Janeiro, no dia e horário de sua disponibilidade, em local provável o estande do CBO. Esclarecemos que os dados coletados por meio de sua entrevista serão utilizados com finalidade estritamente acadêmica, sendo garantido, também, seu anonimato se necessário.

Mais uma vez agradecemos sua disponibilidade e atenção.

Atenciosamente,

Fabício Martins Lacerda (Mestrando) – fabriciomlacerda@gmail.com

Prof^a. Dra. Cristina Dai Prá Martens (Orientadora) – cristinadm@uninove.br

Diretora do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos -PMPA-GP - Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4737701P9>

Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Av. Francisco Matarazzo, 612 – Água Branca - 05001-000 – São Paulo – SP

APÊNDICE D – ORGANIZAÇÕES QUE COMPÕEM O UNIVERSO DA PESQUISA

ASSOCIAÇÕES MÉDICAS DE ESPECIALIDADES			
Especialidade Médica	Associação Profissional	Foco Principal de Atuação	Home Page
Acupuntura	Colégio Médico de Acupuntura – CMA	Método de tratamento chamado complementar de acordo com a nova terminologia da Organização Mundial da Saúde (OMS).	www.cmacupuntura.com.br
Medicina Preventiva e Administração	Associação Brasileira de Medicina Preventiva e Administração em Saúde – ABRAMPAS	Promover o desenvolvimento da Medicina Preventiva e da Administração em Saúde, além do intercâmbio científico, cultural e social entre os profissionais médicos que atuam nestas áreas.	www.cqh.org.br
Alergia Imunológica	Associação Brasileira de Alergia e Imunopatologia – ASBAI	Doenças alérgicas e do sistema imunitário.	www.asbai.org.br
Anestesiologia	Sociedade Brasileira de Anestesiologia – SBA	Estudo da dor e anestesia.	www.sba.com.br
Angiologia	Sociedade Brasileira de Angiologia e de Cirurgia Vascular – SBACV	Doenças do aparelho circulatório.	www.sbacv.com.br
Cancerologia	Sociedade Brasileira de Cancerologia – SBC	Tumores malignos ou câncer.	www.sbcancer.org.br
Cardiologia	Sociedade Brasileira de Cardiologia – SBC	Doenças relacionadas com o coração.	www.cardiol.br
Cirurgia de Cabeça e Pescoço	Sociedade Brasileira de Cirurgia de Cabeça e Pescoço – SBCCP	Tratamento cirúrgico de doenças da cabeça e do pescoço.	www.sbccp.org.br
Cirurgia Cardiovascular	Sociedade Brasileira de Cirurgia Cardiovascular – SBCCV	Tratamento cirúrgico de doenças do coração.	www.sbccv.org.br
Cirurgia da Mão	Associação Brasileira de Cirurgia da Mão – SBCM	Tratamento cirúrgico das mãos.	www.cirurgiadamao.org.br
Cirurgia do Aparelho Digestivo	Colégio Brasileiro de Cirurgia Digestiva – CBCD	Cirurgia dos órgãos do aparelho digestório, como esôfago, estômago, fígado e pâncreas	www.cbcd.org.br
Cirurgia Geral	Colégio Brasileiro de Cirurgias – CBC	Engloba todas as áreas cirúrgicas.	www.cbc.org.br
Cirurgia Pediátrica	Associação Brasileira de Cirurgia Pediátrica – CIPE	Cirurgia geral em crianças.	www.agenciatoro.com.br/cipe
Cirurgia Plástica	Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica – SBPCP	Tratamento para correção das deformidades, má formação ou lesões que comprometem funções dos órgãos através de cirurgia de caráter reparador.	www.cirurgiaplastica.org.br
Cirurgia Torácica	Sociedade Brasileira de Cirurgia Torácica – SBCT	Cirurgia dos pulmões.	www.sbct.org.br

Cirurgia Vascular	Sociedade Brasileira de Angiologia e de Cirurgia Vascular – SBACV	Doenças do aparelho circulatório.	www.sbacv.com.br
Clínica Médica	Sociedade Brasileira de Clínica Médica – SBCM	Engloba as áreas não cirúrgicas, subdividida em várias outras especialidades.	www.sbcm.org.br
Coloproctologia	Sociedade Brasileira de Coloproctologia – SBPCP	Problemas do intestino grosso (cólon), doenças do reto e ânus.	www.sbcp.org.br
Dermatologia	Sociedade Brasileira de Dermatologia – SBD	Pele e suas doenças.	www.sbd.org.br
Endocrinologia e Metabologia	Sociedade Brasileira de Endocrinologia e Metabologia – SBEM	Tratamento das glândulas.	www.sbem.org.br
Endoscopia	Sociedade Brasileira de Endoscopia Digestiva – SOBED	Estudo dos mecanismos fisiopatológicos, diagnóstico e tratamento de enfermidades passíveis de abordagem por procedimentos cirúrgicos.	www.sobed.org.br
	Sociedade Brasileira de Endoscopia Peroral – SBEP		endoscop@santacasasp.org.br
Gastroenterologia	Federação Brasileira de Gastroenterologia – FBG	Tratamento do aparelho digestivo.	www.fbg.org.br
Genética Médica	Sociedade Brasileira de Genética Médica – SBGM	Estudo dos genes, células tronco e clonagem humana.	www.sbgm.org.br
Geriatria	Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia – SBGG	Estudo das doenças do idoso.	www.sbgg.org.br
Ginecologia e Obstetrícia	Federação Brasileira das Associações de Ginecologia e Obstetrícia – FEBRASGO	Sistema reprodutor feminino.	www.febrasgo.org.br
Hematologia e Hemoterapia	Sociedade Brasileira de Hematologia e Hemoterapia e Terapia Celular – ABHH	Estudo dos elementos figurados do sangue (hemácias, leucócitos, plaquetas) e da produção desses elementos nos órgãos hemato-poieticos (medula óssea, baço, linfonodos).	www.abhh.com.br
Homeopatia	Associação Médica Homeopática Brasileira – AMHB	Prática médica baseada na Lei dos Semelhantes.	www.amhb.org.br
Infectologia	Sociedade Brasileira de Infectologia – SBI	Estudo das causas e tratamentos de infecções (causadas por vírus, bactérias e fungos).	www.infectologia.org.br
Mastologia	Sociedade Brasileira de Mastologia – SBM	Doenças da mama.	www.sbmastologia.com.br
Medicina de Família e Comunidade	Sociedade Brasileira de Medicina de Família e Comunidade – SBMFC	Estuda o indivíduo inserido em contexto familiar e comunitário e as doenças correlacionadas.	www.sbmfc.org.br
Medicina Esportiva	Sociedade Brasileira de Medicina do Exercício e do Esporte – SBME	Abordagem do atleta de uma forma global e do indivíduo em exercício físico, da prevenção ao cuidado de lesões.	www.medicinadoesporte.org.br
Medicina do Trabalho	Associação Nacional de Medicina do Trabalho – ANAMT	Doenças causadas ou relacionadas ao trabalho.	www.anamt.org.br

Medicina de Tráfego	Associação Brasileira de Medicina de Tráfego – ABRAMET	Manutenção do bem-estar físico, psíquico e social do ser humano que se desloca, qualquer que seja o meio que propicie a sua mobilidade.	www.abramet.org.br
Medicina Física e Reabilitação	Associação Brasileira de Medicina Física e Reabilitação – SBMFR	Diagnóstico e terapêutica de diferentes áreas.	www.fisiatria.org.br
Medicina Intensiva	Associação de Medicina Intensiva Brasileira – AMIB	Cuidados de pacientes graves com recursos tecnológicos e humanos no tratamento de doenças ou complicações.	www.amib.com.br
Medicina Legal e Perícia Médica	Associação Brasileira de Medicina Legal – ABML	Aplica os conhecimentos médicos aos interesses da Justiça, na elaboração de leis e na adequada caracterização dos fenômenos biológicos que possam interessar às autoridades no sentido da aplicação das leis.	www.abml-medicinalegal.org.br
Nefrologia	Sociedade Brasileira de Nefrologia – SBN	Doenças do rim, como insuficiência renal.	www.sbn.org.br
Neurocirurgia	Sociedade Brasileira de Neurocirurgia – SBN	Atua no tratamento de doenças do sistema nervoso central e periférico passíveis de abordagem cirúrgica.	www.sbn.com.br
Neurologia	Sociedade Brasileira de Neurofisiologia Clínica – SBNC	Estuda e trata o sistema nervoso.	www.sbnc.org.br
	Academia Brasileira de Neurologia – ABNC		www.abneuro.org
Nutrologia	Sociedade Brasileira de Nutrição Parenteral e Enteral – SBNPE	Distúrbios e doenças do comportamento alimentar.	www.sbnpe.com.br
	Associação Brasileira de Nutrologia – ABRAN		www.abran.org.br
Oftalmologia	Conselho Brasileiro de Oftalmologia – CBO	Estuda e trata os distúrbios dos olhos.	www.cbo.com.br
Ortopedia e Traumatologia	Sociedade Brasileira de Ortopedia e Traumatologia – SBOT	Estuda e trata as doenças do sistema locomotor e as fraturas.	www.sbot.org.br
Otorrinolaringologia	Associação Brasileira de Otorrinolaringologia e Cirurgia Cérvico-Facial – ABORLCCF	Estuda e trata as doenças da orelha, nariz, seios paranasais, faringe e laringe.	www.aborlccf.org.br
Patologia	Sociedade Brasileira de Patologia – SBP	Estudo das doenças em geral sob determinados aspectos, envolvendo ciência básica e prática clínica.	www.sbp.org.br
Patologia Clínica / Medicina Laboratorial	Sociedade Brasileira de Patologia Clínica / Medicina Laboratorial – SBPC/ML		www.sbpc.org.br
Pediatria	Sociedade Brasileira de Pediatria – SBP	Estuda e trata o ser em desenvolvimento (crianças).	www.sbp.com.br
Pneumologia	Sociedade Brasileira de Pneumologia e Tisiologia – SBPT	Estuda e trata o sistema respiratório.	www.sbpt.org.br
Psiquiatria	Associação Brasileira de Psiquiatria – ABP	Transtornos mentais e comportamentais.	www.abpbrasil.org.br

Radiologia e Diagnóstico por Imagem	Colégio Brasileiro de Radiologia – CBR	Realização e interpretação de exames de imagem como raio-X e Ressonância Magnética.	www.cbr.org.br
Radioterapia	Sociedade Brasileira de Radioterapia - SBR	Tratamento empregado em várias doenças, especialmente o câncer, com uso de um tipo de raio X ou outra forma de energia radiante.	www.sbradioterapia.com.br
Reumatologia	Sociedade Brasileira de Reumatologia – SBR	Trata das doenças do tecido conjuntivo, articulações e doenças autoimunes.	www.reumatologia.com.br
Urologia	Sociedade Brasileira de Urologia – SBU	Estuda e trata os problemas do sistema urinário e do sistema reprodutor masculino.	www.sbu.org.br

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em CFM (2012). Resolução Conselho Federal de Medicina n° 2.005/2012. D.O.U. 21 dez. 2012. Seção I, p. 937-940; AMB. (2012). Estatuto Social da Associação Médica Brasileira. Brasília. Saúde Brasil - www.saudebrasilnet.com.br – acesso em 15/07/2013.

APÊNDICE E - GLOSSÁRIO

Este glossário apresenta os termos mais recorrentes e necessários para a ampla compreensão desta dissertação. É importante esclarecer que muitos desses termos poderão ter conceitos mais amplos e até mesmo diferentes se aplicados a outras áreas do conhecimento. Por isso, buscou-se nas referências do PMI (2012), PMI-Rio (2008) e PMI (2008), as definições que melhor se aplicam à gestão de projetos, à gestão de portfólio de projetos e ao contexto das organizações sem fins lucrativos.

Análise da árvore de decisão (técnica): a árvore de decisão é um diagrama que descreve uma decisão que está sendo considerada e as implicações da escolha de uma ou outra das alternativas disponíveis. É usada quando alguns futuros cenários ou resultados de ações são incertos. Ela incorpora as probabilidades e os custos ou premiações de cada caminho lógico de *eventos* e decisões futuras e usa a *análise* do valor *monetário esperado* para ajudar a *organização* a identificar os valores relativos das ações alternativas. Veja também *análise do valor monetário esperado*.

Análise de sensibilidade: uma *técnica* de *análise quantitativa dos riscos* e modelagem usada para ajudar a determinar quais *riscos* apresentam maior impacto potencial no *projeto*. Ela examina a extensão com que a incerteza de cada elemento do projeto afeta o *objetivo* que está sendo examinado quando todos os outros elementos incertos são mantidos em seus valores de linha de base. A representação típica dos *resultados* é na forma de um diagrama de tornado.

Análise do valor monetário esperado (EVM): uma *técnica* estatística que calcula o resultado médio quando o futuro inclui cenários que podem ou não acontecer. Uma utilização comum desta técnica está na *análise da árvore de decisão*.

Autorização: o processo de aprovação, financiamento e comunicação da autorização para início do trabalho em um componente incluído no “portfólio balanceado”.

Avaliação: o processo de pontuação do componente potencial específico usando chaves indicadoras e seus critérios de pesos relativos como propósito de comparação para novas tomadas de decisão.

Balanceamento de Portfólio: o processo de organização dos componentes priorizados dentro de uma mistura de componentes que tem o melhor potencial para suportar coletivamente e atingir os objetivos estratégicos.

Brainstorming (técnica): uma técnica geral de coleta de dados e exercício de criatividade que pode ser usada para identificar os riscos, ideias ou soluções para problemas usando um grupo de membro da equipe ou especialistas no assunto.

Business case: um documentado estudo de viabilidade econômica usado para estabelecer a validade dos benefícios de um componente selecionado sem definição suficiente e que é usado como base para a autorização de atividades de gestão de projetos.

Capacidade: os recursos (recursos humanos, financeiros, ativos fixos) que uma organização coloca à disposição da gestão de portfólio para selecionar, financiar e executar seus componentes.

Categoria: uma predeterminada descrição chave usada pelo grupo potencial, e componentes autorizados para facilitar mais a tomada de decisão. Categorias usualmente ligam seus componentes com um grupo comum de objetivos estratégicos.

Categorização: um agrupamento de componentes baseado em critérios.

Chave de critérios: medidas pré-determinadas, valores, ou condições usadas no modelo de pontuação para medir o alinhamento com os objetivos estratégicos.

Chave descritora: um grupo de características usadas para categorização e documentação de um componente para novas tomadas de decisão. Deve incluir, entre outros, detalhes sobre o escopo, cronograma, orçamento, *performance* atual (usando a chave indicadora de critérios), classe, categoria, avaliação da pontuação, prioridade e status de aprovação.

Ciclo de vida da gestão de portfólio: um ciclo de vida do processo usado para coletar, identificar, categorizar, avaliar, selecionar, priorizar, equilibrar, autorizar e rever componentes dentro do portfólio de projetos para garantir que eles tenham a performance comparada com a chave indicadora e o plano estratégico.

Classe: uma chave descritora dizendo se um (potencial) componente é um caso de negócio, um projeto, um programa, um portfólio ou outro trabalho.

Componente (portfólio): um elemento discreto de um programa ou um portfólio.

Componente potencial: um componente que se ajusta a determinada “definição de componente”, mas que não está ainda autorizado a fazer parte do projeto do portfólio.

Contrato: um contrato é um acordo que gera obrigações para as partes, e que obriga o fornecedor a prover o produto, serviço ou resultado especificado e o comprador a pagar por ele.

Controle organizacional: o processo pelo qual uma organização dirige e controla as atividades operacionais e estratégicas, e pela qual a organização responde para os legítimos direitos, expectativas, e desejos de partes interessadas.

Crítérios: normas, regras ou testes em que uma opinião ou decisão pode se basear ou pelos quais um produto, resultado ou processo pode ser avaliado.

Cultura: completo espectro de comportamentos, ética e valores que são transmitidos, praticados ou reforçados pelos membros da organização.

Efeito: evento futuro condicional ou condição que diretamente afeta um ou mais objetivos do portfólio se o risco associado aconteceu.

Escritório da gestão do programa: a gestão centralizada de um programa tal que o benefício corporativo é realizado pelo compartilhamento de recursos, metodologia, ferramentas, e técnicas, e relacionadas ao alto nível do foco da gestão de processo.

Estudo de viabilidade: deve ser feito antes da elaboração de uma proposta de projeto social e não se esgota com a identificação dos aspectos técnicos, econômicos, financeiros, gerenciais, sociais e ecológicos. Na realidade, outros elementos poderão servir de parâmetros para a análise de viabilidade.

Fase (portões): pontos de decisão para continuar, continuar com modificação, ou parar um projeto, programa ou portfólio.

Fatores determinantes: descritores chave do portfólio como definição do componente, definição de categoria, chave de definição de critério, e capacidade de recursos para suporte de gestão do processo de portfólio. Os fatores determinantes são acordados pelo grupo executivo e são baseados no plano de organização estratégica.

Filtro: critério usado para avaliar e selecionar um componente potencial ou decidir se um componente atende ou não as condições.

Gerenciamento do valor agregado (EVM): uma metodologia de gerenciamento usada para integrar o escopo, o cronograma, e os recursos e para medir objetivamente o desempenho e o progresso do projeto. Para medir o desempenho, o custo orçado do trabalho realizado (ou seja, o valor agregado) é determinado e comparado ao custo real do trabalho realizado (ou seja, o custo real).

Gerente do projeto: a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto.

Gerente funcional: alguém com autoridade de gerenciamento sobre uma unidade organizacional dentro de uma organização funcional. O gerente de qualquer grupo que na prática fabrique um produto ou realize um serviço. Às vezes chamado de gerente de linha (por exemplo, engenharia, fabricação, *marketing*).

Gestão de portfólio: a gestão centralizada de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, gerência e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para alcançar os objetivos estratégicos do negócio.

Gestão de projeto: a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para atividades do projeto para alcançar os requerimentos dos projetos.

Gestão do programa: a gestão coordenada e centralizada de um programa para atingir os objetivos estratégicos e benefícios do programa.

Identificação: o processo de documentação e montagem, para futuras tomadas de decisões, do inventário de percurso e propostas de novos componentes como potencial componente para categorização.

Impacto: a medida do efeito de um risco, se ocorrer, em um ou mais critérios de sucesso do portfólio.

Indicador chave: um grupo de parâmetros que permite visibilidade de como um componente mede um determinado critério.

Indicadores chave de *performance*: um critério que permite medição e relatório.

Instituição: estrutura decorrente de necessidades sociais básicas, com caráter de relativa permanência e identificável pelo valor de seus códigos de conduta, alguns deles expressos em leis.

Interessados (*Stakeholders*): pessoas e organizações que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa como resultado da execução ou conclusão do projeto. Eles podem também exercer influência sobre o projeto e seus resultados.

Inventário: um grupo de componentes, compreendendo todos componentes ativos bem como propostos para novos componentes, devidamente documentados usando as chaves descritoras, usados como base para gestão de tomada de decisão para o portfólio.

Metodologia: um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usado pelas pessoas que trabalham em uma disciplina.

Modelo de pontuação: um grupo de critérios ponderados e correspondentes com a chave indicadora para medir e pontuar os componentes por comparação e priorização dos propósitos.

Modelo: um documento parcialmente completo em um formato predefinido, que fornece uma estrutura definida para coletar, organizar e apresentar informações e dados.

Mudança estratégica: qualquer mudança na intenção estratégica e planos da organização que pode impactar o conteúdo da definição do componente, categoria, filtros, chave indicadoras, e outras tomadas de decisão dos parâmetros usados para a gestão de portfólio.

Novo componente: um componente que está sendo adicionado para projeto de portfólio existente.

Objetivos estratégicos: a definição da intenção de atingir os objetivos de uma organização em termos de resultado do negócio interpretado de várias perspectivas financeiras, clientes, infraestrutura, produtos e serviços, ou resultados culturais que são mensuráveis.

Opinião especializada (técnica): opinião fornecida baseada em especialização numa área de aplicação, área de conhecimento, disciplina, setor econômico, etc. adequada para a atividade que está sendo realizada. Essa especialização pode ser oferecida por qualquer grupo ou pessoa com formação, conhecimento, habilidade, experiência ou treinamento especializado.

Orçamento/*Budget*: a estimativa aprovada para o projeto ou qualquer componente da estrutura analítica do projeto ou atividade do cronograma.

Organização executora: a empresa cujos funcionários estão mais diretamente envolvidos na execução do trabalho do projeto.

Outro trabalho: qualquer assunto dentro da “definição de componente” usado por uma organização e que não pode ser classificado com um caso de negócio, um projeto, um programa ou um portfólio.

Patrocinador/Sponsor: a pessoa ou grupo que fornece os recursos financeiros, em dinheiro ou em espécie, para o projeto.

Patrocínio: transferência gratuita e definitiva de numerário com finalidade promocional e institucional de publicidade, cobertura de gastos ou a utilização de bens e serviços sem a transferência de domínios.

Peso: um fator multiplicador usado para transmitir a importância relativa da chave de critério usada no modelo de pontuação.

Planejamento estratégico: metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente. Processo contínuo durante o qual são definidos e revisados: a missão da organização, a visão do futuro, os objetivos e os projetos de intervenção que visam a mudança desejada.

Plano de comunicação da gestão do portfólio: um plano definindo todas as comunicações necessárias, estabelecendo requerimento de comunicação, especificando a frequência, e identificando destinatários para informações associadas com o processo de gestão do portfólio.

Plano de gestão de portfólio: um documento que define como um portfólio será organizado, monitorado e controlado. Ele compreende informações relevantes das regras de controle da organização bem como saídas do Grupo de Alinhamento de Processo, tal como a lista de componentes de portfólio e seu status atual, o risco de registro do portfólio, etc.

Plano estratégico: um documento de alto nível que explica a visão e missão da organização, além da abordagem que será adotada para atingir sua missão e visão, incluindo, as metas específicas e os objetivos para serem alcançados durante o período coberto pelo documento.

Portfólio: uma coleção de projetos ou programas e outros trabalhos que são agrupados juntos para facilitar a efetiva gestão do trabalho para alcançar os objetivos estratégicos do negócio. Os projetos ou programas do portfólio podem não necessariamente ser independentes ou diretamente relacionados.

Priorização: o processo de classificação do componente selecionado baseado em seus índices de avaliação e outras considerações de gestão.

Programa: um grupo de projetos gerenciados e relacionados de forma coordenada para obter benefícios e controle não disponíveis da gestão individualmente. Programas podem incluir elementos de relação de trabalho fora do escopo descrito no programa.

Projeto: um esforço temporário empreendido para criar um único produto, serviço ou resultado.

Realizar a análise qualitativa (processo): o processo de priorização de riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.

Realizar a análise quantitativa (processo): o processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.

Recurso: recursos humanos especializados (disciplinas específicas, individualmente ou em grupos ou equipes), equipamentos, serviços, suprimentos, commodities, materiais, orçamentos ou fundos.

Relatório periódico de portfólio e revisão: o processo de relatório no componente do portfólio como um todo usando chaves indicadoras e revisando a *performance* da mistura de componentes por comparação atual com a evolução antecipada, valores, nível de risco, gastos e alinhamento estratégico.

Risco de portfólio: um evento duvidoso, grupo de eventos ou condições que, se ocorrer, tem um ou mais efeitos, tanto positivo ou negativo, em pelo menos um objetivo estratégico do negócio do portfólio.

Seleção: o processo de decisão no componente para ser colocado para frente na avaliação para priorização baseada na sua pontuação na avaliação.

Subportfólio: uma coleção de componentes que inclui programas, projetos, portfólios, e outros trabalhos agrupados juntos no portfólio maior.

Técnica: um procedimento sistemático definido usado por recurso humano para realizar uma atividade a fim de produzir um produto ou resultado ou oferecer um serviço, e que pode empregar uma ou mais ferramentas.