ADAPTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE PORTFÓLIO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR DE PEQUENO PORTE

ADAPTATION OF A PORTFOLIO MANAGEMENT MODEL FOR A SMALL NONPROFIT ORGANIZATION

ANECI PALHETA DOS SANTOS
PECEGE - PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA EM ECONOMIA E GESTÃO DE EMPRESAS (ESALQ/USP)

FABRICIO MARTINS LACERDA
PECEGE - PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA EM ECONOMIA E GESTÃO DE EMPRESAS (ESALQ/USP)

ENISE ARAGÃO DOS SANTOS
PECEGE - PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA EM ECONOMIA E GESTÃO DE EMPRESAS (ESALQ/USP)

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

ADAPTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE PORTFÓLIO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR DE PEQUENO PORTE

Objetivo do estudo
Analisar as práticas de Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) em uma organização do terceiro setor de pequeno porte, visando propor um modelo adaptado à realidade operacional desse contexto organizacional.

Relevância/originalidade
Embora existam boas práticas de gestão consolidadas na literatura, sua aplicação em organizações do terceiro setor de pequeno porte permanece pouco explorada, em razão da presença de processos informais, recursos limitados e estrutura organizacional simplificada.

Metodologia/abordagem
Estudo de caso exploratório, com abordagem qualitativa e método indutivo, realizado em organização do terceiro. Os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante, embasando a adaptação de modelo teórico de GPP às especificidades desse contexto.

Principais resultados
A organização não aplica metodologias de GPP sistematicamente. Foram identificadas práticas similares a processos formais de GPP. Propõe-se modelo que reorganiza dimensões, adequando-as à capacidade operacional da Organização, como referência adaptável a organizações com características semelhantes.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo amplia a discussão sobre gestão de portfólio no terceiro setor, ao propor um modelo teórico adaptado à realidade operacional de organizações de pequeno porte, contribuindo para a literatura sobre GPP nesse contexto organizacional específico.

Contribuições sociais/para a gestão
A pesquisa contribui para qualificar a gestão em organizações do terceiro setor de pequeno porte, fortalecendo a tomada de decisão, o alinhamento estratégico e o uso eficiente dos recursos, com o objetivo de garantir a sustentabilidade e ampliar o impacto social.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Alinhamento Estratégico, Priorização de Projetos, Captação de Recursos, Planejamento Estratégico

ADAPTATION OF A PORTFOLIO MANAGEMENT MODEL FOR A SMALL NONPROFIT ORGANIZATION

Study purpose
To analyze Project Portfolio Management (PPM) practices in a small nonprofit organization, aiming to propose a model adapted to the operational reality of this organizational context.

Relevance / originality
Although well-established management practices exist in the literature, their application in small nonprofit organizations remains underexplored due to the presence of informal processes, limited resources, and simplified organizational structures.

Methodology / approach
An exploratory case study with a qualitative approach and inductive method, conducted in a third-sector organization. Data were collected through semi-structured interviews, document analysis, and participant observation, providing the basis for adapting a theoretical PPM model to the specificities of this context.

Main results
The organization does not systematically apply PPM methodologies. Practices similar to formal PPM processes were identified. A model is proposed that reorganizes the dimensions, adapting them to the Organization's operational capacity, as an adaptable reference for organizations with similar characteristics.

Theoretical / methodological contributions
The study broadens the discussion on portfolio management in the nonprofit sector by proposing a theoretical model adapted to the operational reality of small organizations, contributing to the literature on PPM in this specific organizational context.

Social / management contributions
The research contributes to improving management in small nonprofit organizations by strengthening decision-making, strategic alignment, and the efficient use of resources, with the aim of ensuring sustainability and increasing social impact.

Keywords: Project Management, Strategic Alignment, Project Prioritization, Fundraising, Strategic Planning

ADAPTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE PORTFÓLIO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR DE PEQUENO PORTE

1 Introdução

Entre a década de 1990 e 2020, foram estabelecidas 917.849 Organizações da Sociedade Civil (OSC), evidenciando um crescimento significativo do setor, com uma expansão no número de projetos e organizações em operação. Este setor continua a se estruturar para enfrentar as demandas cada vez mais complexas da sociedade (Mello e Pereira, 2023). Para abordar essas questões, há uma necessidade crescente de que as organizações se profissionalizem e adotem práticas de gestão mais estruturadas. Isso requer uma mudança de mentalidade e a adoção de uma abordagem de gerenciamento que se assemelhe mais àquelas utilizadas pelo segundo setor, mesmo que as OSCs não tenham fins lucrativos (Tenório, 2009; Lacruz, 2020).

Considerando que as organizações do terceiro setor executam grande parte de suas atividades por meio de projetos (Xavier, 2008), os quais possuem objetivos específicos, prazos e recursos definidos (PMI, 2021), torna-se necessária a adoção de práticas estruturadas de gestão de projetos que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais e atendam às expectativas dos diferentes stakeholders. Contudo, a aplicação direta dessas metodologias mostra-se limitada, uma vez que foram desenvolvidas para contextos organizacionais distintos, exigindo adaptações às especificidades das organizações do terceiro setor (Lacerda et al., 2016; Jałocha & Bogacz-Wojtanowska, 2017).

Diante da execução simultânea de projetos e da limitação de recursos, a Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) constitui um importante mecanismo para apoiar a implementação da estratégia organizacional, promovendo a priorização de projetos, a alocação eficiente dos recursos disponíveis e o monitoramento dos resultados (PMI, 2017b; Jałocha & Bogacz-Wojtanowska, 2017). Entretanto, para que esses benefícios sejam alcançados nas organizações do terceiro setor, os modelos de GPP devem ser adaptados às suas características e necessidades específicas, considerando as condições e os desafios inerentes a esse contexto (Lacerda et al., 2016; Thomazini et al., 2023).

Este estudo concentra-se em organizações do terceiro setor de pequeno porte, por serem particularmente suscetíveis aos desafios relacionados à profissionalização da gestão e à limitação de recursos, além de permanecerem pouco exploradas na literatura sobre gestão de portfólio. De modo geral, organizações desse porte caracterizam-se pelo número reduzido de funcionários e pela disponibilidade limitada de recursos (Teixeira, 2006). Entretanto, essa classificação também deve considerar aspectos como a extensão de sua atuação, o volume de receitas e uma estrutura organizacional simplificada, marcada por processos mais informais e flexíveis (Tenório, 2009).

Diante desse contexto, este estudo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: como as práticas observadas em uma organização do terceiro setor de pequeno porte contribuem para a adaptação de um modelo de GPP? Para essa finalidade, o estudo adotou como referência um modelo de GPP desenvolvido para organizações do terceiro setor, o qual serviu de base para a análise das práticas observadas e para a proposição de adaptações. Assim, o objetivo deste estudo foi analisar as práticas de GPP em uma organização do terceiro setor de pequeno porte, identificando oportunidades de adaptação às especificidades desse contexto.

2 Fundamentos da Gestão de Portfólio em Organizações do Terceiro Setor

No contexto do terceiro setor, a deficiência no gerenciamento é frequentemente apontada como um dos maiores desafios, sendo o aperfeiçoamento da gestão um caminho necessário para alcançar melhores resultados (Falconer, 1999). Nesse contexto, o planejamento estratégico constitui um ponto de partida para o fortalecimento da gestão, favorecendo o autoconhecimento

da organização, a identificação de projetos, objetivos e ações estratégicas, bem como a comunicação dessas diretrizes aos públicos internos e externos (Teixeira, 2006). Além disso, o planejamento estratégico contribui para que os critérios de avaliação dos projetos sejam compreendidos e assimilados pelos gestores. Nas organizações sem fins lucrativos, a adoção de estratégias explícitas tem se tornado cada vez mais frequente, impulsionada pela necessidade de responder às mudanças do ambiente externo e de demonstrar aos financiadores como os recursos serão aplicados (Lacerda & Martens, 2014).

O planejamento estratégico atua como instrumento essencial para orientar o portfólio de projetos, definindo a finalidade e os objetivos institucionais, prevendo as atividades e os recursos necessários e permitindo a avaliação dos resultados alcançados (PMI, 2017b). No entanto, nas organizações do terceiro setor, essa prática nem sempre é formalizada em planos escritos, sendo frequentemente substituída por análises informais de contexto e por processos participativos que envolvem gestores, associados e parceiros (Tenório, 2009). Essa característica está associada às especificidades dessas organizações, marcadas pela diversidade das fontes de recursos, pelo perfil de seus stakeholders e pelas formas de relacionamento estabelecidas, fatores que tornam sua gestão mais complexa (Pereira et al., 2013). Além disso, desafios relacionados à sustentabilidade financeira, ao ambiente regulatório e à limitada profissionalização da gestão reforçam a necessidade de adaptar práticas e modelos de gestão às particularidades desse contexto (Teixeira, 2006; Bocchi, 2022). A instabilidade das fontes de financiamento e a necessidade constante de adaptação levam essas organizações a redimensionarem suas atividades com frequência (Pereira et al., 2013), reforçando o caráter flexível e adaptativo do planejamento nesse contexto.

A gestão de portfólio constitui um importante instrumento para implementar a estratégia organizacional, contribuindo para estruturar um conjunto de projetos coerente com os objetivos institucionais das organizações do terceiro setor (Jałocha & Bogacz-Wojtanowska, 2017). A GPP também é definida como um processo dinâmico de tomada de decisão que visa avaliar, selecionar e priorizar projetos (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 1999; Cooper et al., 2001). Como um processo estratégico, é orientada pela missão da organização e, consequentemente, relaciona-se à organização como um todo (Rad & Levin, 2006). Nesse sentido, torna-se relevante para organizações cujos objetivos estratégicos dependem da realização de projetos (Carneiro & Martens, 2012). Essa aplicação também tem sido observada em organizações do terceiro setor, nas quais a gestão de portfólio contribui para a priorização de projetos e para a alocação dos recursos disponíveis (Botelho, Silva, & Bello, 2021).

Além de contribuir para o desempenho organizacional (Cooper et al., 1999), a gestão de portfólio busca: (a) alocar recursos para maximizar o valor do portfólio; (b) promover o balanceamento dos projetos; (c) assegurar o alinhamento estratégico do portfólio; e (d) manter um número de projetos compatível com os recursos disponíveis (Cooper et al., 2001). Complementarmente, a governança de portfólio compreende o conjunto de estruturas, papéis, responsabilidades e mecanismos organizacionais que asseguram que a seleção e a priorização de projetos estejam coerentes com a estratégia organizacional, por meio de processos formais de tomada de decisão, transparência e mecanismos de prestação de contas (PMI, 2017b).

Como destaca Falconer (1999), a transparência e a prestação de contas reforçam a legitimidade das organizações do terceiro setor e configuram uma disputa pela sustentabilidade, uma vez que organizações capazes de demonstrar responsabilidade e resultados ampliam suas oportunidades de captar recursos contínuos e diversificados. Nesse contexto, a avaliação sistemática dos projetos ultrapassa a simples verificação de resultados, constituindo um mecanismo estratégico para ampliar o impacto social e otimizar a eficiência gerencial. A avaliação baseada em critérios como relevância, viabilidade e alinhamento estratégico contribui para que cada iniciativa apoie a missão institucional, permitindo que o sucesso organizacional seja mensurado pelo retorno efetivo gerado à sociedade (Rocha et al., 2009).

A transição para um modelo de GPP vai além da simples implementação de ferramentas e processos, implicando uma mudança cultural na organização. Em um contexto caracterizado por uma cultura organizacional mais informal, impulsionada pela identificação com a causa e por relações interpessoais de confiança (Tenório, 2009), a introdução de processos formais de avaliação e controle pode ser percebida pela equipe como um aumento da burocracia, comprometendo a agilidade e o dinamismo das atividades. Nesse contexto, a resistência à mudança pode constituir uma barreira à implementação da GPP, especialmente quando a formalização é interpretada como um desvio da missão institucional, e não como um mecanismo para fortalecer a gestão. Além disso, a adoção de novas rotinas de planejamento e reporte pode gerar sobrecarga e ser percebida como uma forma de controle incompatível com ambientes de trabalho colaborativos e horizontalizados (Teixeira, 2006). Assim, o sucesso da implementação de um modelo de GPP depende não apenas de sua adequação técnica, mas também da capacidade da liderança de comunicar os benefícios estratégicos da mudança e de engajar a equipe no novo processo (Tenório, 2009).

Considerando as especificidades das organizações do terceiro setor discutidas nesta seção, Lacerda et al. (2016) propõem um modelo de gestão de portfólio adaptado a esse contexto, preservando os princípios da gestão de portfólio de projetos e incorporando elementos característicos dessas organizações. A principal adaptação consiste na inclusão da dimensão de captação de recursos, reconhecendo que a sustentabilidade financeira e o relacionamento com financiadores constituem fatores estratégicos para a continuidade das atividades institucionais. Ao contemplar simultaneamente o alinhamento estratégico dos projetos e as particularidades da gestão no terceiro setor, o modelo oferece uma referência teórica adequada para orientar a gestão e a priorização do portfólio nessas organizações. Embora tenha sido desenvolvido a partir de um estudo de caso, os resultados apresentados por Lacerda et al. (2016) indicam seu potencial de aplicação em diferentes contextos organizacionais, servindo como base conceitual para o modelo adotado neste estudo (Figura 1).

Dimensão	Elementos
Alinhamento estratégico	Definição da estratégia como pré-condição. Planejamento estratégico. Participação da alta administração. Visibilidade (imagem). Consulta com associados.
Definição e alocação de recursos	Os recursos disponíveis devem ser conhecidos e as limitações consideradas. Executivos e gerentes devem participar da definição da capacidade de recursos.
Classificação de projetos	Criação de categorias de projetos. Identificação de projetos e ideias por meio de brainstorming e pesquisas.
Avaliação de projetos	Avaliação de relevância e risco. Adesão ao foco estratégico. Estudo de viabilidade definindo critérios de análise qualitativa (técnica, custo, prazo, qualidade, segurança, legalidade, recursos humanos e econômico).
Seleção e priorização de projetos	Operacionalização da missão, visão e estratégia. Probabilidade de sucesso comercial. Indicadores de sucesso. Estabelecimento de uma lista priorizada de projetos. Envolvimento da alta administração. Análise dos critérios de seleção (subjetivos, objetivos ou intuitivos).
Controle do portfólio	Planejamento detalhado do projeto. Monitoramento e controle periódico do projeto. Critérios de ajuste voltados para mudanças estratégicas e políticas. Avaliação de desempenho. Competências de recursos humanos para o sucesso e desempenho do portfólio. Metodologia de gestão de projetos. Delegação da gestão de projetos para níveis inferiores.
Captação de recursos	Planejamento de captação de recursos Implementação da captação de recursos. Assinatura de acordos com investidores. Responsabilidade perante as partes interessadas.

Figura 1. Modelo de GPP adaptado para organizações sem fins lucrativos
Fonte: Lacerda et al. (2016)

A Figura 1 apresenta o modelo de gestão de portfólio proposto por Lacerda et al. (2016), adotado como referência teórica para orientar a análise da organização investigada.

3 Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso exploratório, conforme proposto por Yin (2015), centrado em uma organização sem fins lucrativos de pequeno porte atuante na área de comunicação popular e sindical, localizada no Rio de Janeiro. A abordagem qualitativa e indutiva, seguindo as orientações de Gerhardt e Silveira (2009), permitiu uma análise contextualizada das práticas de GPP, com ênfase na compreensão das dinâmicas organizacionais e na adaptação de modelos teóricos à realidade do terceiro setor.

A pesquisa adotou como referência o modelo de GPP proposto por Lacerda et al. (2016), desenvolvido especificamente para atender às necessidades de organizações sem fins lucrativos (Figura 1). O modelo é composto por sete dimensões, cada uma estruturada em elementos que orientam sua aplicação prática e oferecem parâmetros para avaliar a efetividade da gestão de portfólio. A análise buscou identificar como essas dimensões se manifestam na rotina da organização estudada, bem como apontar ajustes e adaptações necessárias para alinhar o modelo às suas particularidades.

Para esta pesquisa, a coleta de dados foi realizada a partir de múltiplas fontes de evidência, sendo elas: entrevistas semiestruturadas, análise documental e informações provenientes da observação participante, conforme proposto por Yin (2015), com o objetivo de obter uma compreensão mais abrangente e confiável do processo de gerenciamento de portfólio de projetos da Organização, estruturadas de forma a garantir a consistência das informações e permitir comparabilidade entre fontes. As etapas incluíram: (1) definição das categorias de análise, alinhadas às dimensões do modelo de GPP; (2) registro das observações em campo, com atenção a eventos que ilustrassem práticas ou lacunas nas dimensões investigadas; (3) condução das entrevistas seguindo roteiro padronizado, com possibilidade de questões adicionais para esclarecer ou aprofundar respostas; (4) organização e catalogação dos documentos obtidos, destacando trechos e dados relevantes para cada dimensão do modelo; (5) triangulação das evidências para confirmar ou contrastar informações, buscando convergência entre as diferentes fontes.

Na etapa de coleta de dados por meio da técnica da observação participante (Yin, 2015), houve imersão nas atividades cotidianas da Organização, com foco principal no período de outubro a dezembro de 2024, quando foram mapeados processos decisórios, rotinas de planejamento e interações entre diferentes stakeholders. Essa etapa foi enriquecida pela experiência prévia da pesquisadora, que atua como colaborador voluntário desde 2013, e que assumiu a coordenação de um dos projetos de formação entre 2022 e 2024, o que permitiu uma observação participante detalhada das práticas de gestão de projetos e portfólio da Organização, possibilitando o registro e a análise direta das dinâmicas organizacionais a partir de uma perspectiva interna. Suas responsabilidades incluíram o planejamento e acompanhamento da execução dos projetos, a articulação com parceiros, a gestão de prazos e recursos, além da participação ativa em reuniões estratégicas.

Foram registradas notas de campo e transcrições de diálogos relevantes com diferentes membros envolvidos nas atividades da organização, incluindo a equipe técnica responsável pela gestão de projetos, colaboradores temporários e voluntários que participaram diretamente da execução das ações e beneficiários. Também foram observadas a cultura organizacional e a governança, considerando o papel da equipe técnica nas decisões estratégicas, a gestão de recursos financeiros e humanos, os mecanismos de relacionamento com stakeholders, a categorização e os critérios de seleção e priorização de projetos e os processos de acompanhamento e prestação de contas.

A pesquisa documental incluiu materiais de divulgação institucionais e registros de atividades da Organização, abrangendo relatórios descritivos internos, registros de reuniões, programação e resultados de cursos e eventos, publicações editoriais e o estatuto de fundação.

Entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os três integrantes da equipe técnica responsável pela condução dos projetos, selecionados por sua atuação direta no planejamento,

execução e monitoramento das iniciativas. Os participantes receberam previamente uma breve explicação sobre a pesquisa, fundamentada no modelo de GPP adaptado por Lacerda et al. (2016). O roteiro de entrevistas abordou as sete dimensões do modelo teórico (Figura 1). As perguntas foram enviadas via e-mail e as respostas foram obtidas por mensagens de áudio e, posteriormente, transcritas integralmente. As transcrições foram organizadas por tema e integradas às demais fontes de evidência.

A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa e indutiva, alinhada às orientações metodológicas de Yin (2015) e Gerhardt e Silveira (2009), que prevê a interpretação aprofundada das informações coletadas para compreensão do fenômeno estudado, com atenção ao contexto e às relações entre os elementos observados. Foram realizadas etapas de organização, redução e síntese do material obtido, priorizando a identificação de padrões e relações relevantes, conforme o protocolo estabelecido. A técnica de combinação de padrões (Yin, 2015) foi aplicada para comparar os resultados empíricos com o modelo teórico de Lacerda et al. (2016), destacando aderências e lacunas. Com base nos dados sistematizados, foi conduzida a categorização temática, conforme a abordagem de Gerhardt e Silveira (2009), na qual padrões e temas emergentes foram identificados e organizados em categorias de análise.

Por fim, os dados foram interpretados e sintetizados, resultando na identificação de boas práticas, semelhanças, desafios e áreas de melhoria. A análise buscou não apenas descrever as práticas existentes, mas também fornecer insights práticos e teóricos sobre como as práticas de gestão de portfólio podem ser otimizadas no terceiro setor, contribuindo para a proposição de um modelo adaptado às especificidades da Organização estudada.

4 Resultados e Discussões

A Organização é um coletivo que reúne comunicadores, jornalistas, professores universitários, artistas gráficos, ilustradores, fotógrafos e outros profissionais comprometidos com a democratização da comunicação. Sua missão é fortalecer a comunicação popular e sindical, promovendo a formação de comunicadores entre trabalhadores, moradores de favelas, sindicalistas e movimentos sociais, para que produzam e disseminem suas próprias narrativas com autonomia e consciência crítica. Por meio de cursos, produções editoriais, redes colaborativas e eventos públicos, a Organização atua para democratizar a comunicação, combater desigualdades e ampliar vozes das lutas sociais, sempre pautado por valores como justiça social, igualdade, solidariedade e respeito à diversidade cultural.

A Organização iniciou suas atividades em 1992 e tornou-se uma organização sem fins lucrativos, legalmente constituída, em 1997. Ela nasceu como uma escola de formação sindical, em 2004 transformou-se também em uma escola de comunicação popular, e posteriormente em uma editora e uma livraria. Foi idealizada e fundada por um metalúrgico e uma jornalista e mais um grupo de trabalhadores metalúrgicos, sendo que a jornalista ocupa a função de coordenação geral desde a fundação.

A sede é no Rio de Janeiro, onde se concentra a maior parte de suas atividades, porém, também possui atuação nacional. Sua estrutura jurídica é formada por uma Diretoria e um Conselho de Membros de vários estados do País (Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Ceará). A estrutura da Organização possui uma equipe técnica, diretamente responsável pelo planejamento e execução das iniciativas, composta atualmente por três funcionários, que desempenham as funções de coordenação geral, coordenação de projetos e administrativo, tendo ainda um escritório de contabilidade com contrato fixo responsável pela gestão da folha de pagamento e do cumprimento das obrigações fiscais e societárias, como impostos e declarações.

A Organização também conta com uma rede de colaboradores composta por centenas de pessoas físicas e jurídicas de todos os estados do país que atuam como voluntários e parceiros. Os membros da diretoria e do conselho atuam indiretamente na gestão da Organização, mais como apoio político e menos em processos de tomada de decisão.

Embora a Organização atue em âmbito nacional, sua estrutura organizacional é simplificada, com uma equipe técnica reduzida e recursos financeiros limitados, o que a caracteriza como uma organização de pequeno porte (Teixeira, 2006). Quando necessário, profissionais especializados, como professores, jornalistas, fotógrafos, editores e pessoal de apoio, são contratados para atender a demandas específicas. Além disso, muitas atividades são realizadas com o apoio de voluntários, dos quais muitos são ex-alunos dos cursos de formação. Ao contrário da maioria das ONGs, em que o voluntariado não tem qualificação profissional (Teixeira, 2006; Tenório, 2009), quase todos os voluntários que atuam na Organização possuem experiência profissional ou educação formal necessárias para exercer as atividades.

Seu portfólio de projetos pode ser dividido em quatro grupos: Grupo I - organização de cursos, palestras congressos, exposições e eventos; Grupo II - produção de conteúdo para meio físico e digital; Grupo III - serviços de editoração de livros, jornais, cartilhas e outras publicações; Grupo IV - pesquisa e desenvolvimento em ciências sociais e humanas. Os projetos foram categorizados em três eixos temáticos: Tipo A - comunicação sindical, Tipo B - comunicação popular e Tipo C - história e ciências sociais.

Cada eixo temático contém projetos que configuram um núcleo central de projetos prioritários, realizados todos os anos, conforme descrito na Figura 2. Os projetos não necessariamente pertencem a um único grupo ou são de um único tipo. Por exemplo, o programa de entrevistas (grupo II) e o caderno/agenda temática (grupo III) possuem uma etapa prévia de pesquisa e desenvolvimento em ciências sociais e humanas (grupo IV).

Tipo	Descrição	Planejamento	Execução	Grupo
C	programa de entrevistas temáticas para web	Jan-Mar	Mar-Abr	II, IV
B	curso de comunicação popular	Jan-Mar	Abr-Set	I
A, B	festival de comunicação	Mai-Jul	Jul	I
A	curso intensivo de comunicação sindical	Jul-Dez	Dez	I
C	caderno/agenda temática	Jul-Dez	Nov	III, IV

Figura 2. Projetos realizados pela Organização anualmente
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Embora sejam oferecidos de forma recorrente ao longo dos anos, cada edição dos cursos e das outras atividades configura-se como um projeto distinto, pois segue todas as etapas do ciclo de vida de um projeto, desde a iniciação (definição de objetivos, escopo e parceiros), passando pelo planejamento (cronogramas, definição de recursos humanos e materiais), execução (realização das aulas, acompanhamento de alunos e atividades práticas), monitoramento (ajustes e feedback em tempo real) até o encerramento (relatório final, prestação de contas e avaliação de resultados). Assim, mesmo que o curso se repita anualmente, cada ciclo apresenta particularidades próprias, como número de turmas, perfil dos participantes, professores convidados, formatos de ensino e fontes de financiamento, o que o caracteriza como um projeto único dentro do portfólio da Organização (PMI, 2021).

Outros projetos não seguem um calendário fixo e são realizados conforme disponibilidade, avaliada pela coordenação geral. Desses, quase todos os que chegam à Organização, sejam serviços contratados por outras instituições ou pessoas físicas ou de iniciativa da própria Organização, já apresentam aderência à missão, uma vez que esta é bem definida e reconhecida por seus parceiros. Muitos também contam com recursos financeiros previamente assegurados. Ainda assim, sua execução depende da disponibilidade da equipe e da compatibilidade com os compromissos já assumidos no período. Cabe à coordenação geral decidir quais projetos serão

incorporados ao portfólio, quais serão adiados e quais não serão realizados, considerando a carga de trabalho existente e a capacidade operacional da Organização.

As atividades da Organização tiveram início com a promoção de cursos, seminários, palestras e editoração apenas em comunicação sindical. Em 2004, um acontecimento na cidade do Rio de Janeiro influenciou e determinou a criação do curso de comunicação popular, iniciando, assim, sua atuação nesse campo. A pesquisa e o ensino da história social sempre estiveram presentes nas suas atividades, integrada à comunicação sindical e popular, porém a Organização tem se especializado nesse campo de estudo através da produção de conteúdo, pesquisa e publicações.

Os serviços de editoração e publicação incentivaram os fundadores a criar uma livraria em 2011, que funcionou em uma loja física até 2018 e atualmente comercializa livros por meio da loja virtual. A livraria, enquanto espaço físico, funcionava como um espaço cultural, político e acadêmico, sendo também um recurso valioso, oferecendo suporte a diversas atividades, como cursos, palestras e cenário para a produção de conteúdo digital, ajudando a promover a visibilidade institucional da Organização. A livraria era autossustentável e não interferia com os recursos financeiros da Organização.

Em 2012, a organização passou a contar com o apoio de uma instituição mantenedora, que financiava anualmente o curso de comunicação popular e outros projetos, com os quais se alinham estrategicamente. Observou-se que a relação entre a Organização, incluindo membros e parceiros, e a instituição mantenedora sempre foi pautada pela confiança e por objetivos comuns, sendo que esta participa ativamente dos processos de desenvolvimento do projeto. Havia um certo nível de interferência em elementos essenciais do projeto, porém elas agregavam valor à entrega final do projeto. Esse financiamento durou até 2023, e foi encerrado apenas pela redução de receitas da instituição mantenedora, sendo mantidas ainda as parcerias e colaboração política.

A Organização opera predominantemente com recursos próprios, através de comércio e prestação de serviços, previstos no estatuto de fundação. Apenas o curso de comunicação popular recebe financiamento externo. Todas as outras atividades são autofinanciadas, contam com campanhas de arrecadação ou são serviços contratados por outras organizações parceiras.

4.1 Dimensões da Gestão de Portfólio de Projetos

4.1.1 Alinhamento Estratégico

O planejamento estratégico na Organização (PMI, 2017b) revela uma dinâmica predominantemente adaptativa, sustentada pela missão institucional de fortalecer a comunicação popular e sindical e por práticas que priorizam a relevância política e social das iniciativas. De acordo com um dos entrevistados, o planejamento estratégico mais estruturado não é realizado desde o falecimento de um dos fundadores em 2015 e, após isso, da redução da equipe técnica. Porém, essa situação não impede que as decisões sobre os projetos recorrentes e os novos mantenham a coerência (Tenório, 2009; Pereira et al., 2013), reforçada por um entendimento compartilhado entre os membros da equipe sobre o papel histórico da organização e pela valorização de sua trajetória de atuação junto a movimentos sociais e sindicais.

O contexto externo exerce alguma influência nas decisões estratégicas, porém não é totalmente determinante. Um dos entrevistados relatou que “a gente não muda nossa estratégia dependendo do humor dos patrocinadores”. Outro entrevistado pontuou que “é uma opção política de não se pautar pelas agências de fomento”. Porém, mesmo quando um projeto não está previsto no planejamento anual, ele pode ser incorporado se estiver alinhado à missão da Organização. Em 2024, por exemplo, a Organização foi contemplada com um financiamento via edital de uma instituição parceira para um dos cursos de formação. O projeto submetido teve parte de seu escopo adaptado para atender às condições do financiamento, mas continuou integrado aos projetos do tipo B e em conformidade com a missão institucional. Isso evidencia uma

flexibilidade que, embora dependente da conjuntura e dos recursos disponíveis, preserva o alinhamento estratégico.

A visibilidade institucional é construída organicamente, por meio de resultados concretos e da reputação junto a parceiros como sindicatos e movimentos sociais. No entanto, a falta de métricas formais para mensurar alcance ou reconhecimento público impede uma gestão proativa da imagem, divergindo da recomendação teórica de ações estruturadas para ampliar impacto e atrair recursos.

Outro ponto importante a ser observado é a relação entre alinhamento estratégico e governança (PMI, 2017b). No caso da Organização, embora exista um conselho, sua atuação não ocorre de maneira sistemática na condução da gestão, e a diretoria tende a participar de forma mais esporádica, especialmente em reuniões ou eventos que a Organização promove ou em situações de definição de rumos diante de mudanças no contexto político. Na prática, a coordenação geral assume a centralidade das decisões, buscando legitimação em diálogos tanto com a equipe quanto com parceiros estratégicos. Esse processo se estende também à consulta com a base social, realizada de forma informal por meio do diálogo constante com sindicatos, movimentos sociais e participantes dos cursos. Tal configuração reflete uma governança adaptada ao contexto de recursos limitados, que assegura sintonia com a missão institucional, mas ainda carece de mecanismos formalizados capazes de institucionalizar o alinhamento estratégico para além da cultura e da memória organizacional.

Quando comparado ao modelo de alinhamento estratégico de Lacerda et al. (2016), observa-se que alguns elementos estão parcialmente presentes, como a definição da estratégia como pré-condição. No entanto, há fragilidades em outros pontos: o planejamento estratégico não é formalizado, a participação da alta direção não é sistemática, e os mecanismos de consulta aos associados e de gestão da imagem institucional são mais informais do que estruturados. Esses elementos revelam um alinhamento estratégico dinâmico, mas também marcado por vulnerabilidades típicas das organizações de pequeno porte do terceiro setor, que conciliam coerência com sua missão e flexibilidade adaptativa, mas carecem de processos consolidados de governança (Teixeira, 2006).

4.1.2 Definição e Alocação de Recursos

A definição e alocação de recursos no gerenciamento de portfólio trata de como as organizações priorizam projetos e distribuem recursos financeiros, humanos e tecnológicos disponíveis. Essa etapa garante condições aos projetos relevantes para a estratégia institucional, mesmo em contextos de restrição (PMI, 2017b). Na Organização estudada, há quatro receitas: mantenedora, cursos, palestras, livros e editoração.

Há ainda o financiamento direto de outras organizações e pessoas físicas, mas esta ocorre em alguns casos específicos, como em eventos especiais e durante a pandemia de Covid-19, em que parte das atividades foram suspensas.

O estatuto da Organização permite que sejam prestados serviços e comercializados produtos com o objetivo único de gerar receita para sua manutenção. Como descreve um dos entrevistados, nos primeiros anos a organização era sustentada exclusivamente com os cursos ministrados. A agenda temática anual também foi uma importante fonte de recursos durante muitos anos. De todos os projetos, o único que conta com financiamento externo é o curso de comunicação popular. A instituição mantenedora eventualmente contribui com outros projetos. Um entrevistado descreve ainda que, mesmo com o término desse financiamento, o curso continuaria sendo realizado conforme o planejado, pois contaria com o apoio de outras instituições e de parceiros voluntários.

Além dos recursos financeiros, a alocação de recursos humanos também apresentou especificidades. A equipe fixa atual é reduzida e acumula múltiplas funções de coordenação, execução e gestão administrativa, o que limita a possibilidade de expansão da atuação. Entretanto,

essa limitação é compensada pelo fortalecimento de uma ampla rede de apoio formada por voluntários, sindicatos, movimentos sociais e parceiros institucionais. Como relataram os entrevistados, essa rede contribui em diferentes frentes, desde o apoio à realização dos cursos até a mobilização para projetos especiais, e representa não apenas um complemento operacional, mas um componente organizacional que assegura autonomia frente a possíveis interferências políticas ou mercadológicas. Também foi relatado nas entrevistas que a disponibilidade dos colaboradores também é um desafio. Cada um tem sua própria vida e seu trabalho, mesmo assim, eles contribuem como podem. Portanto, mesmo com uma ampla rede de apoio, a Organização também enfrenta desafios com a disponibilidade de voluntários.

Comparado ao modelo de Lacerda et al. (2016), observa-se que a definição e a alocação de recursos na Organização se dão de forma pragmática e adaptativa, garantindo a execução de iniciativas, mas carecendo de sistematização. A ausência de critérios formais de priorização e de mecanismos estruturados de alocação revela um processo mais reativo do que planejado. A flexibilidade com que a Organização adapta projetos às condições de financiamento e mobiliza recursos humanos por meio de parcerias evidencia sua capacidade de resiliência frente às restrições do contexto.

4.1.3 Classificação de Projetos

A classificação de projetos na Organização não é formalizada como prática de gerenciamento de portfólio, mas está prevista em seu estatuto e consolidada pela experiência cotidiana. Para esta pesquisa, a categorização foi baseada em critérios temáticos de atuação, a partir da análise documental, resultando em quatro grupos: Grupo I - organização de cursos, palestras congressos, exposições e eventos; Grupo II - produção de conteúdo digital; Grupo III - serviços de editoração de livros, cartilhas e outras publicações; Grupo IV - pesquisa e desenvolvimento em ciências sociais e humanas.

A classificação permite à Organização organizar melhor a distribuição de recursos financeiros e humanos, ao indicar quais iniciativas exigem maior investimento e quais podem ser viabilizadas por meio de apoio voluntário ou parcerias externas. Esse processo também favorece a mobilização de sindicatos, movimentos sociais e instituições parceiras em torno de projetos específicos, ampliando a efetividade da atuação dos stakeholders.

A dimensão classificação de projetos foi identificada parcialmente no elemento criação de categoria de projetos, apesar de não ser uma aplicação estratégica. Não foi identificado o elemento identificação de projetos e ideias por meio de brainstorming e pesquisas.

4.1.4 Avaliação dos Projetos

A avaliação de projetos no portfólio analisa iniciativas com critérios qualitativos e quantitativos para verificar relevância, viabilidade e alinhamento estratégico, apoiando a priorização e seleção de projetos aos objetivos organizacionais, otimizando recursos e maximizando benefícios esperados (PMI, 2017b). Na Organização, a avaliação é integrada ao cotidiano da equipe, menos pautada por métricas técnicas e mais pelo impacto nos públicos atendidos e parceiros. Na editoração, há critérios de aderência temática e contribuição para a formação crítica do público. Em cursos e palestras, o monitoramento é qualitativo, considerando feedback, custos, prazos e recursos humanos disponíveis.

Além desses critérios, a Organização também avalia os efeitos indiretos das iniciativas, especialmente no caso dos cursos ministrados. Conforme relato de um dos entrevistados, o desempenho é avaliado pela relação que é estabelecida entre a turma e a Organização, como essa relação continua após o curso, as iniciativas que são criadas a partir dele, a relação entre os alunos e iniciativas conjuntas, realizadas após o término do curso, e o número de alunos que começam e concluem, também na criação de produtos durante o curso. Os critérios de avaliação também estão registrados em documentação. Nos projetos apresentados aos financiadores ou

contratantes dos serviços, constam os indicadores, especialmente os qualitativos, usados para monitorar resultados e impactos: cronograma, orçamento e recursos destinados; número de alunos dos cursos de formação; envolvimento dos alunos em outras iniciativas; impacto efetivo gerado na comunicação das organizações envolvidas.

Os processos de avaliação são executados diretamente pela equipe técnica, centralizados principalmente na coordenação geral. O setor administrativo faz o levantamento inicial de custos e prazos e a coordenação de projetos complementa com as avaliações de colaboradores. Membros do conselho eventualmente são consultados quando há alguma questão mais delicada ou complexa sobre o alinhamento estratégico.

A ausência de instrumentos estruturados não compromete a consistência do processo, uma vez que a principal referência é a coerência das atividades com a missão. A dimensão avaliação dos projetos apresentou similaridades com o modelo proposto através da aderência ao foco estratégico e do estudo de viabilidade definindo critérios de análise qualitativa. A avaliação da relevância também foi um elemento encontrado na análise, mas em menor grau e não há avaliação de risco de forma explícita.

4.1.5 Seleção e Priorização de Projetos

A seleção de projetos para o portfólio da Organização está fortemente alinhada à missão institucional, direcionando as decisões sobre quais projetos serão realizados. A coordenação geral estabelece diretamente as diretrizes que garantem a operacionalização dos projetos com o apoio pontual do conselho e da direção. A priorização dos projetos segue uma lógica centrada no planejamento anual, que, segundo um dos entrevistados, pode ser descrito como um "planejamento estratégico vitalício", um núcleo central de projetos que se repetem periodicamente. Esses projetos são avaliados ao final do ciclo, com base nos objetivos estratégicos, que servirá como referência para a implementação do ciclo seguinte. Aos projetos do núcleo central, se somam projetos complementares decorrentes de oportunidades conjunturais ou de parcerias, como participantes dos cursos que contratam outros serviços da Organização para outras entidades e parceiros. Nessas situações, os novos projetos são analisados pela equipe técnica, eventualmente com o parecer do conselho e da diretoria, para averiguar sua aderência aos objetivos institucionais.

A aplicação da dimensão de seleção e priorização de projetos na Organização é evidenciada pelo alinhamento contínuo das iniciativas à missão institucional, que funciona como referência central para todas as decisões. A missão e a estratégia organizacional constituem a base do gerenciamento de portfólio, sendo a seleção e a priorização os principais mecanismos para traduzir essa orientação em escolhas práticas de investimento e execução (PMI, 2017b). Nesse sentido, o processo de alinhamento observado na Organização não apenas direciona quais projetos devem ser implementados, mas também garante que os recursos disponíveis sejam destinados àquelas iniciativas capazes de reforçar a identidade política e social da instituição.

Não há aplicação de ferramentas de análise, sendo esta feita de forma prática diretamente pela equipe técnica e a participação da alta direção e do conselho de forma pontual. Também não foram identificados de forma clara os elementos probabilidade de sucesso comercial e indicadores de sucesso. O elemento estabelecimento de uma lista priorizada de projetos foi identificado parcialmente nos projetos que constituem o núcleo central.

A ausência de ferramentas formais de análise, com o processo sendo conduzido de forma prática pela equipe técnica e com participação pontual da alta direção, reflete um cenário comum em organizações sem fins lucrativos. Um dos principais desafios é usar critérios objetivos e subjetivos de forma equilibrada, já que as decisões muitas vezes sofrem influência de fatores políticos ou pessoais (Lacerda e Martens, 2014). Na organização analisada, também não foram

identificados de forma clara os elementos "probabilidade de sucesso" e "indicadores de sucesso", e o estabelecimento de uma lista priorizada de projetos foi observado apenas parcialmente nos projetos que constituem o núcleo central.

4.1.6 Controle do Portfólio

Na Organização, o controle do portfólio é realizado principalmente no nível dos projetos, pela coordenação geral, que centraliza as informações e o monitoramento constante das atividades. Como não há um escritório de projetos, esse controle se expande também nas funções da coordenação de projetos e no administrativo, auxiliando a coordenação geral nas tomadas de decisão. O acompanhamento é realizado em reuniões rápidas (diárias ou semanais, conforme necessário) com os membros da equipe técnica em que são repassados os processos administrativos gerais e específicos de cada projeto. As atividades desenvolvidas por colaboradores externos, voluntários ou contratados, são acompanhadas pela coordenação de projetos, que assegura que as diretrizes estabelecidas estejam sendo cumpridas.

Embora não haja reavaliação profunda dos projetos em andamento, podem ocorrer adequações nos processos, no tamanho de algumas atividades ou da produção de conteúdo, para que os custos fiquem dentro do orçamento estabelecido. Exemplos práticos são: a redução em escala do festival realizado anualmente, alteração no formato da agenda temática anual (que deixou de ter datas fixas e se aproximou mais do formato de um caderno temático), os programas de entrevistas que antes eram presenciais, passaram a ser feitos online. São atividades essenciais para cumprimento dos objetivos organizacionais e passaram por adequações para que ainda pudessem ser realizadas.

Essa flexibilidade preserva a execução do núcleo central de iniciativas da Organização, ao mesmo tempo em que permite absorver novas oportunidades sem comprometer o alinhamento estratégico. Assim, o controle do portfólio se configura como prática fundamental de revisão e acompanhamento periódico dos projetos em andamento, assegurando que todas as iniciativas, sejam elas recorrentes ou decorrentes de oportunidades conjunturais, permaneçam coerentes com os objetivos estratégicos da organização (PMI, 2017b).

Um elemento importante é a forma como a Organização articula os recursos humanos. Grande parte das atividades é realizada pela rede de colaboradores, muitos dos quais são ex-alunos dos cursos de formação em comunicação popular, que atuam tanto na execução quanto no monitoramento das iniciativas. Cada colaborador voluntário contribui de acordo com sua própria especialidade, aumentando, assim, a capacidade de atuação da Organização.

Portanto, embora o processo de controle do portfólio na Organização seja conduzido de maneira informal e concentrada na coordenação, observa-se a aplicação, ainda que parciais, de práticas compatíveis com as dimensões descritas no modelo base: planejamento detalhado dos projetos, monitoramento e controle periódicos, critérios de ajuste, avaliação de desempenho, competências de recursos humanos para o sucesso do portfólio. A delegação de atividades a níveis operacionais ocorre quando há necessidade de funções especializadas. Não foram identificados o uso de metodologias de gestão de projetos. Essas práticas, mesmo que não sistematizadas, têm garantido a continuidade das iniciativas e a manutenção do alinhamento estratégico do portfólio.

4.1.7 Captação de Recursos

A captação de recursos na Organização é um processo existente, fruto das parcerias políticas e das redes de confiança construídas ao longo dos anos, mas não estruturado em instrumentos formais de gestão. Não há uma busca ativa por editais de fomento a projetos sociais. Em vez disso, a Organização preza pelo financiamento direto de seus parceiros históricos e pela sustentação advinda de suas próprias atividades.

A rede de apoio, composta por sindicatos, movimentos sociais e professores voluntários, garante que, mesmo na ausência de financiamento externo, os projetos centrais continuem acontecendo. Durante a pandemia, por exemplo, apoios emergenciais de parceiros e campanhas de financiamento coletivo foram decisivos para a continuidade das atividades, reforçando a importância estratégica dessas alianças.

A captação de recursos, ainda que não sistematizada em instrumentos de gestão financeira ou planos de sustentabilidade, mostra-se consistente e alinhada à missão institucional. Ao priorizar a autonomia em relação a interesses políticos ou mercadológicos, a Organização fortalece sua imagem institucional e assegura que os recursos mobilizados estejam a serviço de sua missão. Na prática, demonstra uma capacidade de articulação que depende menos de contratos formais e mais da mobilização de sua rede de apoio. Essa característica relaciona-se à responsabilização das partes interessadas, pois a captação de recursos não ocorre pela venda de produtos e serviços, mas sobretudo pela credibilidade junto à base social e parceiros. Como aponta Falconer (1999), transparência e prestação de contas reforçam a legitimidade das organizações do terceiro setor e configuram uma disputa pela sustentabilidade: aquelas que demonstram responsabilidade e resultados ampliam chances de captar recursos contínuos e diversificados.

No caso da Organização, a prestação de contas ocorre de forma bastante sistemática e durante todo o ciclo dos projetos. Os relatórios financeiros e descritivos são enviados à instituição mantenedora contendo notas fiscais de gastos e justificativas, número de participantes nas atividades e fotos. Aos contratantes de serviços, a prestação de contas ocorre pelas entregas parciais dos projetos e relatório descritivo na entrega final.

Os elementos planejamento da captação de recursos e assinatura de acordos com investidores não foram observados durante a pesquisa.

4.2 Proposta de Adaptação do Modelo de GPP

A Organização não aplica as metodologias de GPP de forma sistemática. Em vez disso, foram encontradas similaridades entre as práticas cotidianas e os processos formais. A gestão de portfólio depende da aplicação de processos formais para assegurar alinhamento estratégico, otimização do uso de recursos e monitoramento contínuo do desempenho (PMI, 2017b) e, portanto, a ausência de metodologias limita a institucionalização dos processos e gera dependência da memória organizacional e da experiência dos coordenadores.

Apesar da falta de metodologias, um ponto positivo encontrado foi o alinhamento estratégico, resultado da missão. A Organização mantém coerência nas decisões sobre projetos recorrentes, reforçada pelo entendimento compartilhado da equipe sobre seu papel histórico e pela valorização de sua trajetória. A cultura e os valores da Organização são definidos e compartilhados entre os voluntários, orientando as decisões operacionais. Essa adesão à missão direciona escolhas de investimento e execução, garantindo recursos para iniciativas que reforçam a identidade política e social da Organização. No terceiro setor, a falta de gerenciamento é vista como um desafio, e melhorar a gestão é necessário para obter resultados (Falconer, 1999). Como a maioria das organizações sociais tem noções básicas de gestão, recomenda-se começar a metodologia pelo planejamento estratégico, que proporcionará autoconhecimento, melhor identificação de projetos, objetivos e ações estratégicas, e comunicação interna e externa desse conhecimento (Teixeira, 2006). Estratégias têm sido mais adotadas para reagir a mudanças externas e mostrar aos financiadores como os recursos serão usados (Lacerda e Martens, 2014).

Embora a Organização já adote práticas avaliativas informais, a transição para um modelo formalizado, pode contribuir para que os resultados sejam mais transparentes (Rocha et al., 2009). A implementação de métricas de desempenho para cronogramas, orçamentos, alocação de recursos e engajamento dos stakeholders permite um uso mais racional dos recursos escassos, evitando desperdícios e viabilizando ajustes assertivos.

A construção de um modelo de GPP deve, necessariamente, partir das suas características intrínsecas, justamente por ser uma entidade de pequeno porte com recursos limitados. A falta de um processo de GPP estruturado pode levar a conflitos desnecessários e perda de energia organizacional, especialmente quando a responsabilidade pela execução dos projetos é delegada de forma desestruturada (Castro e Carvalho, 2010b). Portanto, o modelo a ser adotado deve ser flexível e adaptado, focando na simplicidade e na agilidade sem sacrificar o alinhamento estratégico (Rocha et al., 2009).

Uma das principais adaptações para o contexto da Organização é a ampliação e a formalização da participação dos stakeholders (Pereira et al., 2013). O modelo deve, portanto, incorporar mecanismos que garantam que as opiniões dos atores sejam ouvidas e consideradas nos processos de seleção, priorização e avaliação dos projetos. A governança do portfólio, nesse sentido, precisa ser participativa, estabelecendo um comitê ou conselho que reúna representantes desses diferentes grupos. Essa abordagem não apenas aumenta a legitimidade e a relevância das iniciativas, mas também fortalece a relação de confiança com os financiadores.

Os processos de controle do portfólio são outro pilar fundamental do modelo e devem ser conduzidos de forma objetiva e ágil. O controle não deve se limitar ao acompanhamento de cronogramas e orçamentos, mas sim avaliar continuamente o desempenho do portfólio em relação aos objetivos estratégicos da Organização. Isso envolve o monitoramento periódico dos projetos, com critérios claros para ajustes e rebalanceamento da carteira caso ocorram mudanças estratégicas ou no ambiente externo. O uso de ferramentas simples de gestão pode auxiliar a equipe a ter uma visão clara do andamento de todos os projetos. A avaliação de desempenho deve focar no impacto social gerado, utilizando tanto métricas qualitativas quanto quantitativas (Teixeira, 2006). A documentação sistemática das lições aprendidas em cada projeto alimenta um ciclo de melhoria contínua, aprimorando a capacidade da Organização de selecionar e executar projetos futuros com maior eficácia (Xavier, 2008).

Com base nas evidências obtidas e na comparação sistemática entre as práticas observadas e o modelo de referência de Lacerda et al. (2016), foi elaborada uma proposta de adaptação do modelo de GPP para organizações do terceiro setor de pequeno porte. A Figura 3 apresenta a estrutura conceitual resultante dessa adaptação.

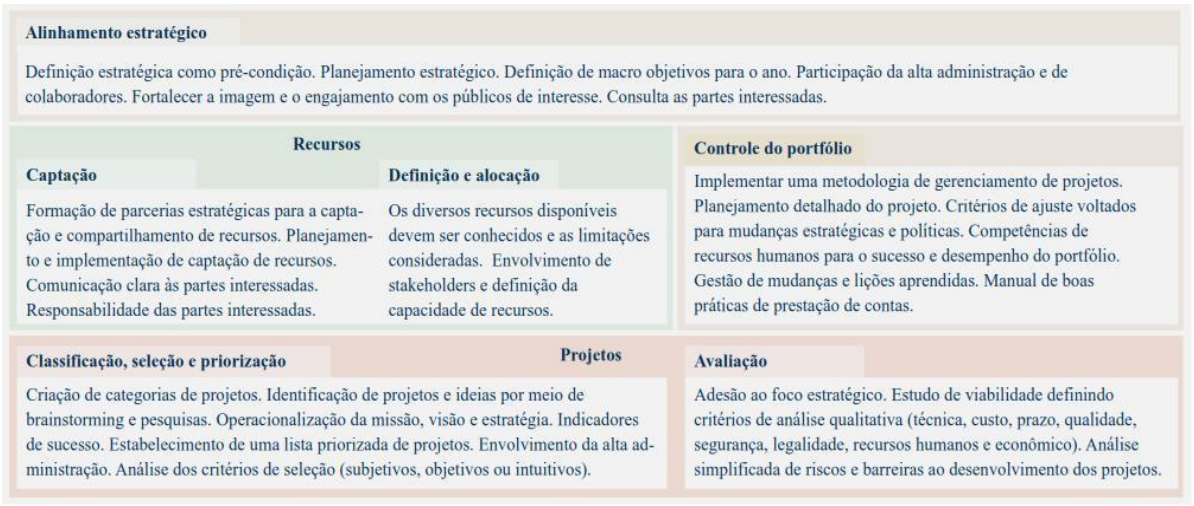


Figura 3: Modelo de GPP adaptado para organização do terceiro setor de pequeno porte
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A configuração apresentada não corresponde à simples aplicação de um modelo teórico, mas à sua adaptação às condições observadas na Organização, considerando equipe reduzida,

centralização das decisões na coordenação geral e às condições dos recursos humanos e financeiros.

Para a adaptação, novos elementos foram propostos e as dimensões de classificação de projetos, avaliação de projetos e seleção e priorização de projetos foram alocadas em um único grupo para conferir maior agilidade ao processo. A dimensão captação de recursos passa a constituir também um único grupo com a dimensão definição e alocação de recursos para se configurarem como processos mútuos, aproximando-se bem mais da realidade da Organização. A estrutura funciona de forma integrada, na qual o alinhamento estratégico orienta toda a estrutura organizacional e o controle do portfólio atua como mecanismo de sustentação que mantém a coerência entre os projetos, a missão institucional e a capacidade dos recursos. O modelo mantém os princípios do gerenciamento de portfólio, com ajustes na operacionalização dos processos, nos mecanismos de decisão, na configuração das dimensões e na incorporação de novos elementos, de modo a adequá-lo à realidade operacional de uma organização de pequeno porte.

A Figura 4 apresenta uma síntese das adaptações feitas a partir do modelo teórico de Lacerda et al. (2016).

Dimensão	Elemento original	Principais adaptações
Alinhamento estratégico	Definição da estratégia como pré-condição. Planejamento estratégico. Participação da alta administração. Visibilidade (imagem). Consulta com associados.	Mantém a base teórica, mas adiciona a definição de macro-objetivos para o ano, amplia a participação e consulta aos colaboradores e demais stakeholders.
Definição e alocação de recursos	Os recursos disponíveis devem ser conhecidos e as limitações consideradas. Executivos e gerentes devem participar da definição da capacidade de recursos.	Propõe o envolvimento direto de stakeholders na definição da capacidade de recursos disponíveis.
Classificação de projetos	Criação de categorias de projetos. Identificação de projetos e ideias por meio de brainstorming e pesquisas.	Unificada com as dimensões de seleção e priorização de projetos para conferir maior agilidade. Mantém o foco na operacionalização da missão e na categorização dos projetos.
Avaliação de projetos	Avaliação de relevância e risco. Adesão ao foco estratégico. Estudo de viabilidade definindo critérios de análise qualitativa (técnica, custo, prazo, qualidade, segurança, legalidade, recursos humanos e econômico).	Foca na adesão estratégica, estudo de viabilidade qualitativa e inclui uma análise simplificada de riscos e barreiras ao desenvolvimento dos projetos.
Seleção e priorização de projetos	Operacionalização da missão, visão e estratégia. Probabilidade de sucesso comercial. Indicadores de sucesso. Estabelecimento de uma lista priorizada de projetos. Envolvimento da alta administração. Análise dos critérios de seleção (subjetivos, objetivos ou intuitivos).	Unificada com a dimensão classificação dos projetos.
Controle do portfólio	Planejamento detalhado do projeto. Monitoramento e controle periódico do projeto. Critérios de ajuste voltados para mudanças estratégicas e políticas. Avaliação de desempenho. Competências de recursos humanos para o sucesso e desempenho do portfólio. Metodologia de gestão de projetos. Delegação da gestão de projetos para níveis inferiores.	Adiciona a implementação de metodologias de gestão, gestão de mudanças, registro de lições aprendidas e a criação de um manual de boas práticas de prestação de contas.
Captação de recursos	Planejamento de captação de recursos. Implementação da captação de recursos. Assinatura de acordos com investidores. Responsabilidade perante as partes interessadas.	Realocada para ocorrer em paralelo a definição de recursos, aproximando-se da prática atual. Foca na formação de parcerias estratégicas para compartilhamento de recursos e comunicação clara.

Figura 4: Síntese das adaptações propostas ao modelo de Gestão de Portfólio de Projetos
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A síntese apresentada na Figura 4 evidencia como o modelo de GPP pode ser adaptado às especificidades de uma organização do terceiro setor de pequeno porte. A proposta busca equilibrar a simplicidade operacional, necessária para contextos com restrições de recursos, com as boas práticas de gestão consolidadas na literatura, oferecendo uma ferramenta aplicável e realista. Essa adaptação reforça o papel do GPP como apoio à tomada de decisão, ao alinhamento estratégico e ao uso mais eficiente dos recursos disponíveis, respondendo diretamente aos desafios identificados na análise.

5 Conclusões

Este trabalho se propôs a analisar as práticas de GPP em uma organização do terceiro setor de pequeno porte e, a partir dessa análise, propor um modelo adaptado à sua realidade. A pesquisa permitiu constatar que os modelos de GPP tradicionais são complexos para a estrutura e cultura da organização estudada, que carece de processos ágeis e flexíveis para lidar com a escassez de recursos. Como resultado, um modelo foi proposto, estruturado em cinco dimensões sequenciais, que responde diretamente aos desafios identificados na análise. Ele estabelece um roteiro simplificado que conecta o planejamento estratégico à captação de recursos e ao controle do portfólio, garantindo que as iniciativas estejam alinhadas à missão organizacional. A formalização dos processos de avaliação e controle, conforme sugerido, visa aumentar a transparência na prestação de contas e otimizar o uso dos recursos.

Concluiu-se que a implementação de um modelo de GPP adaptado é fundamental para a profissionalização da gestão na Organização. A sua aplicação tende a fortalecer a tomada de decisão, aprimorar a alocação de recursos e, consequentemente, ampliar a capacidade da organização de gerar impacto social de forma sustentável.

Por se tratar de um estudo de caso único, os resultados não permitem generalizações, embora possam servir como referência adaptável a organizações com características semelhantes. Além disso, a dificuldade de acesso a dados financeiros detalhados restringiu a profundidade da análise em dimensões relacionadas à alocação de recursos e sustentabilidade econômica. Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos de implementação de metodologias de gestão e do modelo de GPP na Organização estudada e em diferentes organizações do terceiro setor, além de investigações que aprofundem mecanismos de monitoramento do portfólio e práticas voltadas ao registro e disseminação de aprendizados organizacionais.

Referências

Bocchi, O. H. (2022). *O terceiro setor: Uma visão estratégica para projetos de interesse público*. Intersaberes. https://plataforma.bvirtual.com.br

Botelho, J. C., Silva, P. G. M., & Bello, L. A. L. (2021). Gerenciamento de portfólio de projetos em associação sem fins lucrativos: Uma abordagem utilizando o método MACBETH. *Exacta, 19*(3), 587–608. https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.14234

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

Falconer, A. P. (1999). A promessa do terceiro setor. *Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Universidade de São Paulo*.

Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (Orgs.). (2009). *Métodos de pesquisa*. Editora da UFRGS.

Jałocha, B., & Bogacz-Wojtanowska, E. (2017). Project portfolio management: Tool for strategy implementation in non-governmental organizations. In *Handbook of Research on Emerging Business Models and Managerial Strategies in the Nonprofit Sector* (pp. 87-103). IGI Global Scientific Publishing.

Lacruz, A. J. (2020). Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência. *Cadernos EBAPE.BR*, *18*(3), 473–485. https://doi.org/10.1590/1679-395120190007

Lacerda, F. M., & Martens, C. D. P. (2014). Processo de seleção de projetos na gestão de portfólio: o caso de uma organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, *13*(2), 233-249.
Lacerda, F. M., Martens, C. D. P., & De Freitas, H. M. (2016). A Project Portfolio Management model adapted to non-profit organizations. *Project Management Research and Practice*, *3*, 5120-5120. https://doi.org/10.5130/pmrp.v3i0.5120
Mello, J., & Pereira, A. C. R. (2023). Dinâmicas do terceiro setor no Brasil: trajetórias de criação e fechamento de organizações da sociedade civil (OSCS) de 1901 a 2020.
Pereira, R. S., Moraes, F. C. C., Mattos Júnior, A. B., & Palmisano, A. (2013). Especificidades da gestão no terceiro setor. *Revista Organizações em Contexto*, *9*(18), 167-195.
Project Management Institute. (2017). The standard for portfolio management. Project Management Institute.
Project Management Institute. (2021). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)* (7a ed.).
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*, 1-12.
Teixeira, M. L. M. (2006). *Gestão de ONGs de pequeno e médio porte* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Tenório, F. G. (2015). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Editora FGV.
Thomazini, M. J., Lacerda, F. M., Martens, C. D. P., & Silva, L. F. (2023). Gestão de portfólio de projetos de P&D: O caso de uma unidade pública de pesquisa. *Revista Gestão & Tecnologia, 23*(5), 98–122.
Xavier, C. M. D. S. (2008). *Metodologia de gerenciamento de projetos no Terceiro Setor*. Brasport. https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/197360/pdf/0
Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.