

# Gerenciamento de portfólio de projetos: estado da prática sob a ótica dos gerentes de projetos de grandes organizações de Tecnologia da Informação

Renato Ferraz Machado<sup>1</sup>, Ederson Marcos Sgarbi<sup>1</sup>, Ricardo Nogueira Martins<sup>1</sup>,  
Cleber de Souza Relli<sup>1</sup>, Sheila Reinehr<sup>1</sup> Andreia Malucelli<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Programa de Pós-Graduação em Informática Aplicada da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR - Curitiba – Paraná - Brasil

{rfmachado, ricamn}@gmail.com, sgarbi@ffalm.br ,  
cleberdesouza@unisep.edu.br , sheila.reinehr@pucpr.br ,  
malu@ppgia.pucpr.br

**Resumo.** *É crescente o interesse sobre o gerenciamento de portfólio de projetos, principalmente nas organizações ligadas à tecnologia da informação. A seleção adequada de projetos a serem executados pela organização representa, muitas vezes, o ponto principal que a distingue em um mercado extremamente competitivo. Este artigo explora os aspectos do gerenciamento de portfólio de projetos sob o ponto de vista dos gerentes de projetos de grandes empresas desenvolvedoras de software.*

**Abstract.** *There is a growing interest in the project portfolio management, particularly on organizations related to information technology. The proper selection of projects to be executed by the organization represents the main point that distinguishes it in a highly competitive market. This paper explores the aspects of project portfolio management using the point of view of project managers from large software companies.*

## 1. Introdução

A complexidade, as mudanças rápidas e a volatilidade no setor de tecnologia tem continuado a aumentar, fazendo dos investimentos em tecnologia, eventos de risco e incerteza (Maizlish & Handler, 2005).

As últimas décadas, segundo (Meredith, 1995), têm sido marcadas por um rápido crescimento do uso do gerenciamento de projetos como um meio pelo qual as organizações alcançam seus objetivos. Gerenciamento de projetos fornece à organização, ferramentas poderosas que melhoram sua habilidade para planejar, implementar e controlar suas atividades, assim como um meio para melhor utilizar as pessoas e recursos.

Projetos são criados com o objetivo de organizar, controlar e mensurar o que é entregue aos clientes. Entretanto, segundo (PMI, 2008), somente executar os projetos de forma adequada, levando em consideração as restrições de tempo, custo e escopo, não é suficiente para maximizar os resultados econômicos que a execução dos projetos deve proporcionar. As metas estratégicas definidas pelas empresas para curto, médio e longo

prazo têm o objetivo de maximizar os resultados e devem ser consideradas na priorização e execução dos projetos (PMI, 2008).

Empresas que desenvolvem produtos de software geralmente executam vários projetos simultaneamente. Em geral, os recursos alocados a estes projetos estão também alocados em outros projetos e o gerenciamento destes recursos compartilhados é de suma importância para atingir os objetivos de negócios. As decisões sobre estes recursos fazem parte do processo de Gerência de Portfólio de Projetos (GPP). Neste processo, a relação de projetos mantida pela empresa é constantemente atualizada e revisada, os projetos novos são avaliados, selecionados e priorizados; os projetos existentes podem ser acelerados, extinguidos, ou podem perder prioridade; e os recursos são alocados e realocados nos projetos ativos (Cooper et al., 1999).

Projetos são utilizados pelas organizações como uma forma de alcançar os seus objetivos estratégicos. Estes projetos podem ser advindos de diversas fontes como demanda de mercado, avanços tecnológicos, necessidades organizacionais, solicitações de clientes, ou requisitos legais (PMI, 2008). Definir a melhor combinação de projetos que devem fazer parte do portfólio e alinhá-los às estratégias do negócio, não são tarefas triviais. Segundo Cooper et al (1999) a execução dos processos de gerenciamento de portfólio possibilita às organizações a maximização do valor do portfólio pela otimização do valor em relação aos objetivos propostos como: a rentabilidade, balanceamento do portfólio pela análise em várias dimensões como risco-retorno, facilidade-atratividade, estratificação por tipo de projeto, mercado e linha de produto; e, por fim, pela adequação à estratégia organizacional e alocação de recursos. Segundo o PMI (2008), o resultado esperado pela execução dos processos de gerenciamento de portfólio é o de alcançar os objetivos estratégicos específicos da organização por meio da execução dos projetos que compõem o portfólio.

A execução dos processos de GPP, segundo (Englund & Graham, 1999) e (Englund et al., 2003), muitas vezes é feita pelas empresas sem o conhecimento específico sobre de que trata a gestão do portfólio de projetos e a forma como estes processos são executados nem sempre é clara para os envolvidos nos projetos. Uma das maiores reclamações dos gerentes de projetos é o aparecimento inesperado de novos projetos, parecendo que estes não possuem ligação alguma com as estratégias da empresa. Como resultado, os envolvidos nos projetos têm a impressão de estar trabalhando para objetivos contrários e em vários projetos desnecessários.

Este artigo relata os resultados de uma pesquisa de campo realizada com o intuito de identificar qual a percepção dos gerentes de projetos de grandes empresas de software instaladas no Brasil, acerca das práticas de gerenciamento de portfólio de projetos utilizadas em seu cotidiano.

O restante deste artigo está assim organizado: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica; a seção 3 apresenta a metodologia de pesquisa com as suas etapas de preparação, execução e análise de resultados; a seção 4 apresenta os resultados obtidos na pesquisa e a seção 5 apresenta as conclusões e os trabalhos futuros.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Gerenciamento de Portfólio de Projetos (GPP)**

Um portfólio de projetos pode ser definido como sendo: “uma coleção de projetos (empreendimentos temporários realizados com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado único) e/ou programas (um grupo de projetos relacionados gerenciados de forma coordenada para obter objetivos e controles não disponíveis se gerenciados separadamente) e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o gerenciamento efetivo para atingir objetivos estratégicos de negócio” (PMI, 2008).

Um dos maiores desafios encontrados pelos profissionais de gerência de projetos é o estabelecimento de métodos para seleção, rastreamento e controle de projetos. Projetos são iniciados por várias razões: necessidades de negócio, objetivos estratégicos, melhorias estratégicas, melhorias da infraestrutura interna, entre outras. O problema é que às vezes as organizações perdem o foco dos projetos em execução, e, em muitos casos, a real justificativa para a existência de um determinado projeto é esquecida (Saladis, 2003).

O gerenciamento de portfólio de projetos visa selecionar o conjunto de projetos ideal para o portfólio. Para tal, é introduzida uma maneira sistemática de decidir quais projetos executar e quais suspender. Essas decisões são baseadas nas ponderações do que é possível fazer com os recursos, capacidades e competências disponíveis, levando-se em consideração também os objetivos estratégicos da empresa (Archer e Ghasemzadeh, 1998) (Archer e Ghasemzadeh, 1999).

De acordo com Kaplan (2005), gerenciamento de portfólio de TI é “um método para governar os investimentos em Tecnologia da Informação (TI) através da organização, e gerenciá-los para adicionar valor”. Ainda, de acordo com o mesmo autor, todos os tipos de organização precisam gerenciar seu portfólio de projetos, de modo a apoiar a correta tomada de decisão sobre os investimentos. Segundo Kaplan (2005) “Não importa se uma organização de TI é CMMI Nível 1 ou CMMI nível 4, todas as organizações tomam decisões sobre investimentos em TI. Todas precisam de gerenciamento de portfólio de TI.”

Para Cooper et al. (2001), um dos maiores desafios do gerenciamento de portfólio é a priorização dos projetos, ou seja, a decisão de como dividir os escassos recursos entre os projetos. Tem como desafio também o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos organizacionais, ou seja, definir quais projetos executar para que a organização siga na direção desejada. Outro desafio é a tomada de decisão sobre investimentos (um projeto é sempre um investimento), levando em consideração as limitações de recursos e as necessidades do negócio. Por último, o gerenciamento de portfólio também tem como desafio o balanceamento do portfólio, ou seja, encontrar o conjunto ideal de investimentos, balanceando o risco do portfólio versus o retorno esperado; a manutenção versus o crescimento; e, ainda, execução de projetos curtos versus projetos longos. Ainda, para Cooper et al. (2001), o GPP é um processo de decisão dinâmico, onde a lista de projetos ativos é constantemente atualizada e revisada. Nesse processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados. Projetos existentes podem ser acelerados, finalizados ou ter sua prioridade diminuída e os

recursos podem ser alocados e realocados entre os projetos ativos. De acordo com os autores, o gerenciamento de portfólio de projetos possui três objetivos principais:

- § **Maximização do valor:** por meio da alocação dos recursos, maximizar o valor do portfólio em termos de alguns dos objetivos da empresa (tais como tempo de lucratividade do projeto, retorno do investimento, probabilidade de sucesso, ou algum outro objetivo estratégico). Métodos para maximizar o valor do portfólio incluem cálculos de investimentos, valor comercial esperado e o uso efetivo de modelos de pontuação (*scoring models*).
- § **Balanceamento:** alcançar um balanceamento de projetos em termos de um número de parâmetros, por exemplo, balancear risco versus retorno, fácil versus atrativo ou decomposição por tipo de projeto.
- § **Alinhamento estratégico:** assegurar que portfólio de projetos final reflita verdadeiramente a estratégia do negócio e que a divisão de gastos entre projetos, áreas, mercados etc., esteja diretamente amarrada à estratégia do negócio e que todos os projetos estejam de acordo com esta estratégia.

Ao compreender que as definições sobre o portfólio de projetos estão diretamente relacionadas às estratégias de negócio, surge outra questão relevante: a existência, ou não, de objetivos estratégicos planejados e documentados na organização. De acordo com a pesquisa sobre a qualidade no setor de software brasileiro, conduzida pelo MCT em 2009, apenas 46,5% das organizações pesquisadas afirma realizar planejamento estratégico de forma sistemática (MCT, 2009). Se não é realizado o planejamento estratégico, como inferir que projetos sejam selecionados e priorizados de acordo com os objetivos estratégicos?

## 2.1. Balance Scorecard (BSC)

Um dos métodos mais utilizados para apoiar o planejamento estratégico das organizações é o *Balance Scorecard*, ou simplesmente, BSC. O BSC foi introduzido por Kaplan e Norton inicialmente para medições financeiras e não para definição de estratégias. Eles verificaram que uma abordagem unicamente financeira do BSC apontava apenas para uma visão do passado e não do futuro. Então, questionaram qual seria a medida apropriada para realizações futuras. A resposta veio quase que naturalmente: medir a estratégia. Então chegaram à conclusão que todos os objetivos e medidas no BSC deveriam ser derivados da visão e da estratégia organizacional. Logo, o BSC tornou-se uma ferramenta largamente difundida para o planejamento estratégico e para o gerenciamento de estratégias (Kaplan e Norton, 2000).

O BSC trabalha com quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial: financeira, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira define as estratégias de crescimento, lucratividade e riscos, sob o aspecto do investidor. Relaciona os objetivos financeiros às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo. A perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização. Na perspectiva do cliente, são definidas as

estratégias para criar valor e diferenciação. Na perspectiva de processos internos de negócio são definidas as estratégias de eficiência dos processos para garantir satisfação do cliente e do investidor. A análise dos processos internos da organização inclui a identificação dos recursos e as capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Na perspectiva do crescimento e aprendizagem são priorizadas ações para criação de ambiente que suporte as mudanças organizacionais, inovação e crescimento. O objetivo da perspectiva de aprendizado e crescimento é oferecer a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos nas outras perspectivas (Kaplan e Norton, 2000).

Um estudo com 275 gerentes de portfólio, reportado pelos autores em (Kaplan e Norton, 2000), apontou que a habilidade para executar a estratégia era mais importante que a qualidade da estratégia em si, contrariando algumas teorias anteriores de que o importante era ter uma boa estratégia definida. Isto nos leva a observar a importância que há no correto desdobramento das estratégias em ações, ou seja, em projetos. No mesmo estudo, os autores citam que outra pesquisa similar apontou que menos de 10% das estratégias, eficientemente formuladas, foram implementadas com sucesso.

Na pesquisa de Yuming, Quan e Guo (2007), os autores constataram que há uma necessidade de que as estratégias corporativas, identificadas por meio do BSC, sejam alinhadas e movidas para dentro de portfólios, programas e projetos de uma maneira sistemática e hierarquizada, para prover coesão, visibilidade e uma comunicação efetiva. Na mesma pesquisa, o termo estratégia aparece como sendo o elemento principal que será usado para realizar as saídas necessárias, como: missão, metas e objetivos. Alinhada com a estratégia, há uma seleção de projetos que tornam-se candidatos ao portfólio corporativo de projetos. Depois disso, esses projetos serão analisados pelos critérios definidos e então farão parte efetiva do portfólio a ser executado.

### **2.3. Project Management Office (PMO)**

Na medida em que o gerenciamento de projetos foi ganhando importância, também cresceu a necessidade de centralizar este conhecimento na organização, criando um local para a padronização e a disseminação de técnicas e metodologias para o gerenciamento de projetos (Levatec, 2006). O conceito de Project Management Office (PMO), ou simplesmente, escritório de projetos, passou a ser cada vez mais empregado com esta finalidade.

Levatec (2006) define três grandes áreas de atuação do PMO: consultoria, conhecimento e padronização. Dependendo do modelo de PMO adotado, a ênfase da equipe estará em uma ou outra destas áreas. O autor destaca ainda a importância do escritório de projetos no gerenciamento do portfólio de projetos da organização.

O primeiro passo para o estabelecimento de práticas de gerenciamento de portfólio, de acordo com Reyck et al. (2005) é a preparação de um inventário dos projetos correntes e propostos, preferencialmente feito por uma área central, o PMO, responsável por coletar, analisar e distribuir informações de projetos em um formato comum. Segundo Englund et al. (2003), o PMO é a chave para implementação e manutenção de uma abordagem de projetos por toda a organização. Para Maizlish e Handler (2005), o PMO: filtra muitas iniciativas potenciais e projetos; define valor e determina o impacto de uma proposta de investimento; e filtra potenciais conflitos e redundâncias. Os autores apontam ainda algumas responsabilidades do PMO, como: i)

estabelecimento e padronização de políticas de gerenciamento de projetos; ii) definição e monitoramento de recursos de projetos e acompanhamento frequente do desempenho de projetos, gerando informações consolidadas para alta direção; iii) definição de cronograma dos recursos e gerenciamento da priorização de projetos; iv) monitoramento do gerenciamento de mudanças e reporte de variações; v) avaliação de possibilidades de sobreposição de projetos e consolidação de esforços e recursos quando necessários; vi) repriorização de recursos conforme diretivas da alta direção; vii) suporte e validação das necessidades de negócio e provisão de análises e recomendações para alta direção. Como se pode observar, diversas destas atividades estão relacionadas com o gerenciamento do portfólio de projetos.

### **3. Descrição da Pesquisa**

#### **3.1. Objetivos da pesquisa**

O objetivo geral desta pesquisa é identificar a percepção dos gerentes de projeto de grandes empresas de TI acerca das práticas de gerenciamento de portfólio de projetos que são efetivamente utilizadas em seu cotidiano.

#### **3.2. Classificação da pesquisa**

De acordo com Gil (2002), esta pesquisa pode ser definida como uma pesquisa descritiva, na qual se busca compreender determinado fenômeno. A pesquisa descritiva, segundo Moreira e Caleffe (2008) é um estudo de situação que é amplamente usado na educação e ciências comportamentais e seu valor baseia-se na premissa de que os problemas podem ser resolvidos e as práticas melhoradas por meio de observação objetiva e minuciosa da análise e descrição.

Para este tipo de problema, aplica-se, com sucesso a pesquisa do tipo *survey*. Segundo Forza (2002), cada método de coleta de dados possui seus benefícios e suas fraquezas. As decisões sobre o método não podem ser feitas com base no abstrato, mas precisam ser definidas com base nas necessidades da pesquisa, assim como nas restrições de tempo, custo e recursos.

#### **3.3. Etapas da pesquisa**

A pesquisa de campo foi dividida em três etapas. A primeira etapa refere-se à preparação da pesquisa, com a seleção das empresas e a elaboração do instrumento de pesquisa (questionário); a segunda etapa refere-se à execução da pesquisa propriamente dita, ou seja, aquisição dos dados por meio dos questionários aplicados de forma presencial; e, a terceira e última etapa, refere-se à análise dos resultados obtidos e a descrição do cenário estudado.

##### **3.3.1. Preparação da pesquisa**

O primeiro passo para a preparação da pesquisa envolveu a seleção da amostra a ser pesquisada. Foram definidos os seguintes critérios de seleção:

- § Ser uma empresa de grande porte, de acordo com os critérios do SEBRAE, ou seja, possuir mais do que 100 funcionários (SEBRAE, 2009);

- § Atuar no mercado brasileiro, fornecendo produtos e serviços para os principais setores da economia (bancário, varejo, telecomunicações, indústrias e governo);
- § Atuar, preferencialmente, também no mercado global de software.

Foram selecionadas sete empresas que atenderam aos critérios estabelecidos. Destas, seis atuam no mercado global de software. Apenas uma delas atua apenas no mercado brasileiro. Das sete empresas, cinco são de capital estrangeiro e duas são de capital exclusivamente nacional. Buscou-se uma heterogeneidade nas características de atuação das empresas pesquisadas, para que pudessem ter uma representação significativa do setor. Este critério foi coberto pelo conjunto da amostra.

O segundo passo da preparação da pesquisa foi a confecção do instrumento de pesquisa, neste caso, o questionário. As perguntas foram elaboradas baseando-se nas práticas de gerenciamento de portfólio de projetos do PMI, o *Standard for Portfolio Management* (PMI, 2006).

O questionário foi dividido em três seções: caracterização dos respondentes (cargo, experiências e habilidades), caracterização da organização (quantidade de funcionários, mercado, faturamento e localização) e questões técnicas (como a empresa trata a priorização e realização de projetos). As questões técnicas foram elaboradas com o objetivo de entender melhor como as empresas tratam gerenciamento dos projetos e do portfólio, como ocorrem as tomadas de decisões, com são tratados os conflitos entre os projetos, como é feita a alocação de recursos necessários e, ainda, se existe alinhamento entre as estratégias da empresa e os projetos que são desenvolvidos. Ao todo foram definidas 24 (vinte e quatro) questões, abordando todas as etapas de GPP.

Como forma de minimizar os problemas de entendimento, o questionário passou por uma revisão inicial por profissionais da área de engenharia de *software*, para se garantir a clareza, correção e objetividade das questões. Nesta fase, algumas correções foram necessárias para que pudesse estar adequado para a pesquisa de campo.

### **3.3.2. A execução da pesquisa**

Segundo Forza (2002), cada vez mais as empresas estão sendo solicitadas a responder questionários e estão se tornando relutantes em fazê-lo. Os pesquisadores, por sua vez, precisam arranjar formas de estimulá-los a colaborar.

No caso desta pesquisa, como forma de agilizar a obtenção das respostas e garantir o preenchimento completo, optou-se por visitar presencialmente a empresa, aplicando o questionário de forma mais pró-ativa.

O questionário foi aplicado pessoalmente por pessoas qualificadas e com conhecimento em gerência de projetos e gerenciamento de portfólio de projetos. Foram visitadas as sete empresas da amostra e foram realizadas ao todo treze entrevistas estruturadas, conforme se pode observar na Tabela 1, que caracteriza os respondentes. Todos os entrevistados, a despeito do cargo formal listado na tabela, exercem a função de Gerente de Projeto.

**Tabela 1. Caracterização dos Respondentes.**

Sequência	Cargo	Experiência Profissional	Tempo de Empresa
1	Sócio/Desenvolvedor	14 a 18 anos	1 ano
2	Gerente de Projetos	3 anos	4 anos
3	Gerente Fábrica de Software	3 anos	4 anos
4	Gerente de Projetos	2 anos	3 anos
5	Gerente de Projetos	3 anos	3 anos
6	Gerente de Projetos	3 anos	2 anos
7	Analista de Negócios	5 anos	3 anos
8	Gerente de Projetos	14 a 18 anos	13 anos
9	Gerente de Projetos	14 a 18 anos	10 anos
10	Gerente de Projetos	9 a 13 anos	1 ano
11	Gerente de Projetos	9 a 13 anos	8 meses
12	Gerente de Projetos	4 a 08 anos	6 anos
13	Gerente de Projetos	4 a 08 anos	3 anos

### 3.3.3. Análise dos resultados

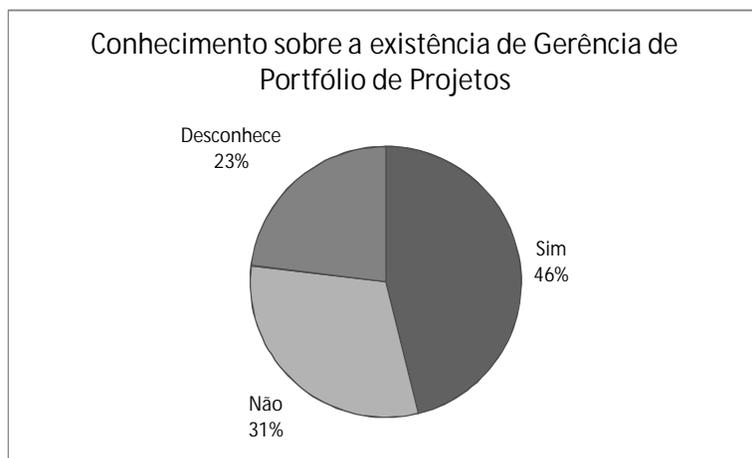
Todos os questionários foram completamente preenchidos pelos participantes da pesquisa, podendo ser considerados válidos, para efeito de análise. Os resultados são apresentados em detalhes na próxima seção.

## 4. Resultados e discussão

### 4.1. Conhecimento sobre a existência de Gerência de Portfólio de Projetos

O primeiro aspecto explorado na pesquisa diz respeito ao conhecimento sobre a existência de Gerenciamento de Portfólio de Projetos (GPP) na empresa, por parte dos gerentes de projetos.

Conforme se pode observar na Figura 1, levando-se em consideração as 13 entrevistas: 46% dos respondentes afirmam que existe uma gerência de portfólio de projetos na organização, enquanto que 31% responderam que não existe e 23% afirmam desconhecer o assunto.

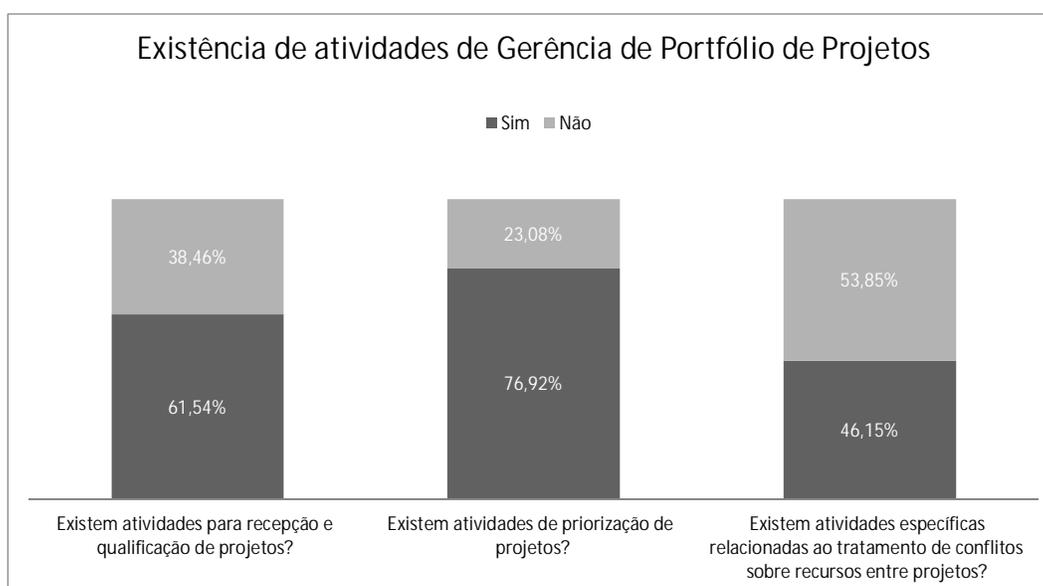


**Figura 1. Existência de Gerência de Portfólio de Projetos na organização.**

#### 4.2. Atividades para recepção, qualificação, priorização dos projetos e tratamento de conflitos

Com o objetivo de explorar a presença de atividades relacionadas à Gerência de Portfólio de Projetos (GPP) na organização, foram realizadas mais três questões complementares à questão 1, conforme ilustrado na Figura 2.

É interessante observar que, embora 31% dos entrevistados tenham afirmado não existir GPP na organização e 23% tenham afirmado desconhecer o assunto (Figura 1), existe um percentual elevado de respostas apontando para a execução das principais atividades relacionadas à GPP, que são: recepção e qualificação de projetos, priorização de projetos e gerenciamento dos conflitos relacionados aos recursos entre projetos.



**Figura 2. Existência de atividades de Gerência de Portfólio de Projetos.**

Conforme apresentado na Figura 2, 61,54% dos respondentes afirmam que a organização possui atividades relacionadas à recepção e qualificação dos projetos, enquanto 76,92% afirmam que existem atividades para a priorização dos projetos.

Complementarmente, questionou-se acerca dos critérios utilizados nesta priorização e o critério mais mencionado foi o retorno financeiro (84,62%). Em seguida, apareceram outros critérios como: riscos (38,46%), disponibilidade de profissionais (23,08%), estratégias (23,08%), imagem (7,69%) e novos mercados (7,69%). Esta questão permitia múltiplas respostas. Para, cerca, de 54% dos respondentes quem realiza a priorização é a Diretoria da empresa ou algum cargo executivo, como *Delivery Manager* (Gerente de Entregas), por exemplo. Para 23% dos entrevistados, a priorização é realizada por um Comitê.

No que diz respeito à existência de procedimentos para o tratamento de conflitos entre recursos de projetos, percebe-se que: 46,5% afirmaram que existem estes procedimentos, enquanto que 53,85% afirmaram que eles não existem.

#### 4.5. Objetivos de médio e longo prazo

Com relação aos objetivos de médio e longo prazo das empresas. Para 92,31% dos respondentes existem objetivos bem definidos para os próximos cinco anos, enquanto para 7,69% não existem objetivos claros. No entanto, todos os entrevistados afirmaram que os projetos executados contribuem para a execução dos objetivos da empresa.

#### 4.6. Alocação de recursos humanos e financeiros para os projetos

Conforme se pode observar na Figura 3, os respondentes foram unânimes quando questionados se os objetivos de negócio são considerados para alocação de recursos. Para 100% dos respondentes há um alinhamento entre os objetivos de negócio e a alocação de recursos nos projetos. Porém, é curioso observar que, quando questionados acerca da existência de critérios claros para a alocação de recursos financeiros, apenas 69,23% dos respondentes afirma que sim, enquanto 30,77% afirma que não, conforme se pode observar na . Para os recursos humanos, este percentual é um pouco diferente, pois 92,31% dos respondentes afirma que existem critérios para alocar os recursos humanos aos projetos.

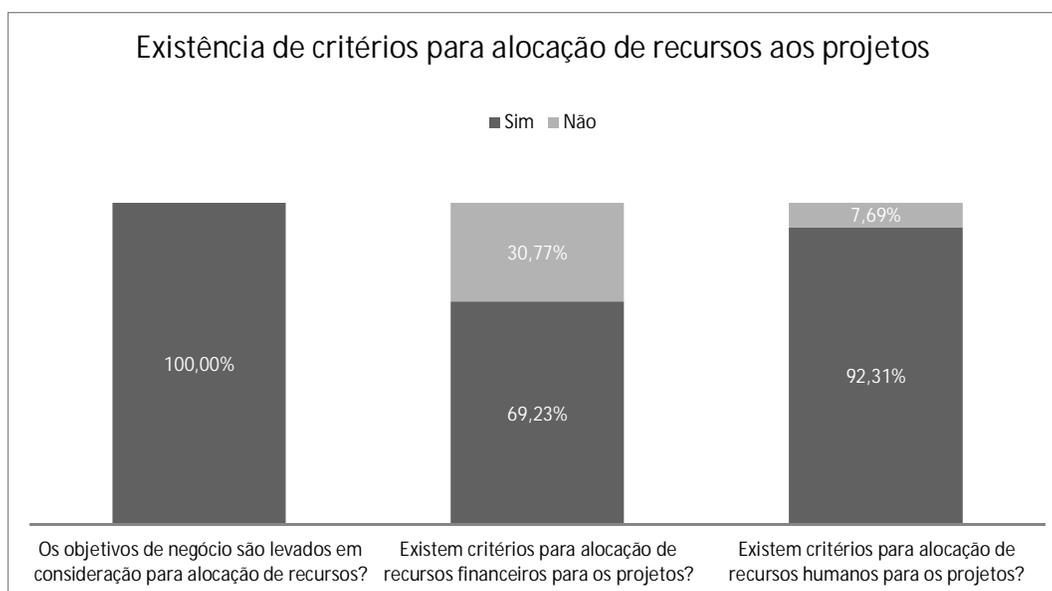


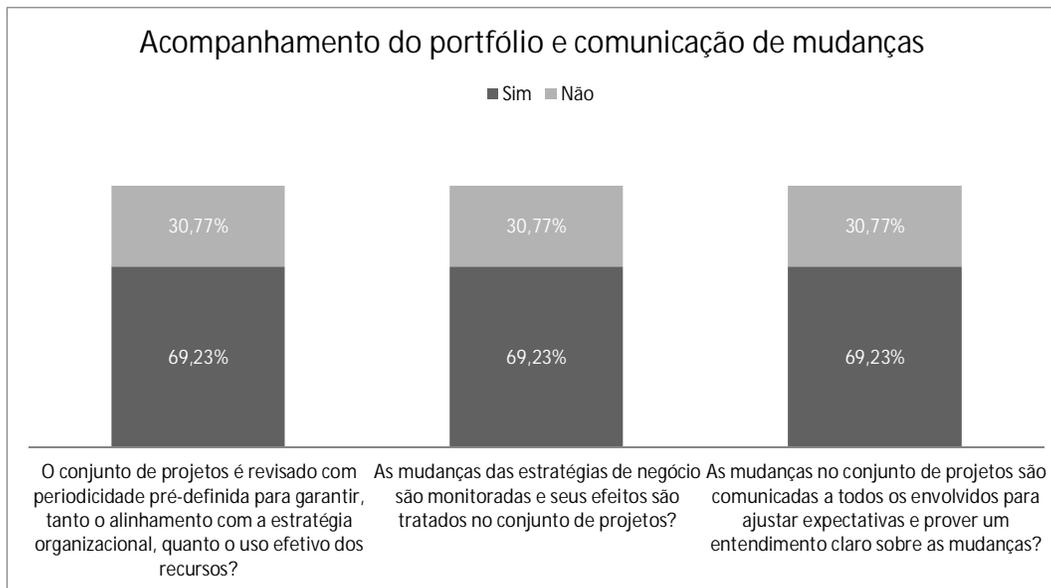
Figura 3. Critérios para a alocação de recursos aos projetos.

#### 4.8. Acompanhamento dos projetos e mudanças

A Figura 4 engloba as questões relacionadas ao acompanhamento periódico do portfólio e das estratégias, bem como da comunicação acerca das mudanças ocorridas no conjunto de projetos.

Como se pode observar, existe uma consistência entre as respostas a estas questões. A percepção de 69,23% dos entrevistados é a de que o conjunto de projetos é revisado com periodicidade pré-definida para garantir, tanto o alinhamento com a estratégia organizacional, quanto o uso efetivo dos recursos; que as mudanças das estratégias de negócio são monitoradas e seus efeitos são tratados no conjunto de

projetos; e, que as mudanças no conjunto de projetos são comunicadas a todos os envolvidos para ajustar expectativas e prover um entendimento claro sobre as mudanças.



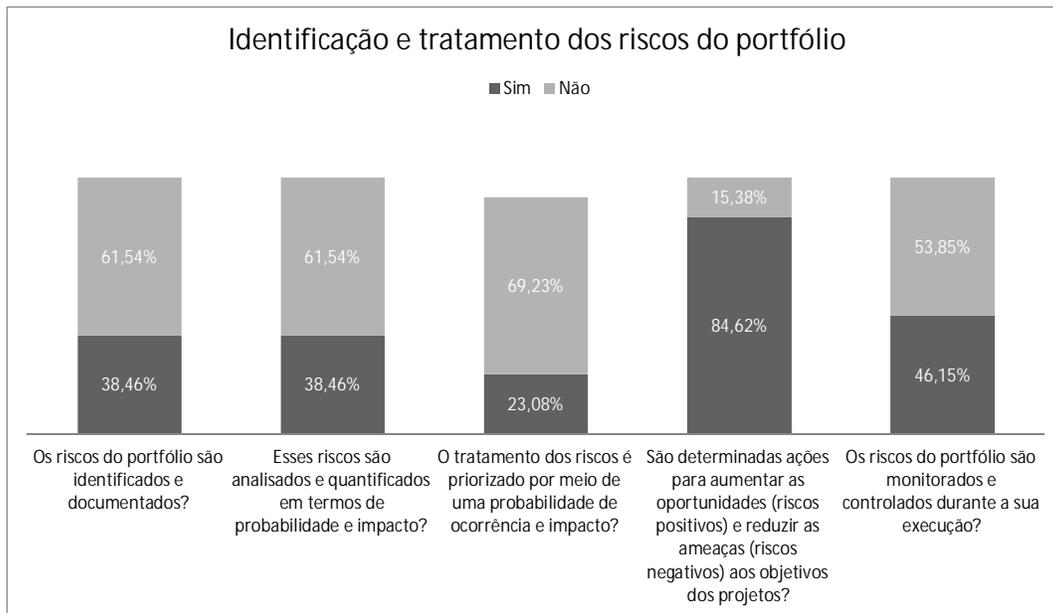
**Figura 4. Acompanhamento dos projetos e comunicação das mudanças.**

#### 4.9. Tratamento de Riscos

A Figura 5 apresenta os resultados obtidos para as questões relativas ao tratamento dos riscos do portfólio.

Apenas 38,46% afirma que a organização identifica, documenta e quantifica os riscos relacionados ao portfólio de projetos, ao passo que 61,54% afirma que estes riscos não são identificados e documentados. No entanto, apenas 23,08% afirma que o tratamento destes riscos é priorizado utilizando os parâmetros de probabilidade e impacto utilizados para quantificar os riscos.

Um percentual bastante elevado (84,62%) afirma que são determinadas ações para aumentar as oportunidades (riscos positivos) e reduzir as ameaças (riscos negativos) aos objetivos dos projetos. Esses números mostram que são definidas ações em relação aos riscos, porém nem sempre esses riscos são monitorados e controlados (46,15%).



**Figura 5. Identificação e tratamento dos riscos do portfólio.**

## 5. Conclusões

Que o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o estabelecimento de metas e diretrizes organizacionais, ninguém discorda. No entanto, segundo Hrebiniak (2006), é mais difícil fazer a estratégia funcionar, do que elaborar a estratégia em si. A Gerência de Portfólio de Projetos torna-se então uma importante arma para a implementação destas estratégias organizacionais (Meskendahl 2010).

Este artigo teve como objetivo explorar o quanto os conceitos de gerenciamento de portfólio são conhecidos e compreendidos pelos gerentes de projetos de grandes empresas desenvolvedoras de software. Para isto, utilizou a pesquisa de campo, com aplicação de questionário em entrevistas presenciais. Ao todo foram entrevistados treze profissionais, com experiência mínima de três anos em gerenciamento de projetos.

A pesquisa mostrou que os conceitos de GPP e PMO já estão bastante consolidados nas empresas, porém a sua implementação efetiva ainda deixa algumas lacunas. Por exemplo, pouco menos da metade dos respondentes indicou a existência de processos de GPP implantados em suas empresas e para a grande maioria, os projetos ainda são centralizados e priorizados pela alta gerência, sem uma definição clara de uma área responsável por coletar, analisar e distribuir informações de projetos em um formato comum, dentro do conceito de PMO, por exemplo. No entanto, ao investigar individualmente questões relacionadas às atividades individuais da gerência de portfólio de projetos, percebe-se que diversas destas atividades são realizadas pela organização, porém não são percebidas pelos gerentes de projeto como sendo atividades de GPP.

Foi possível perceber que existe uma lacuna nos aspectos relacionados à comunicação na empresa, uma vez que a priorização ainda está centralizada em unidades ou pessoas da organização e que as mudanças, quando ocorrem, não são amplamente

comunicadas. Isto pode levar ao desalinhamento do portfólio de projetos com os resultados esperados.

Esta pesquisa contribuiu para evidenciar que ainda existe uma distância entre teoria e prática de GPP nas organizações. Embora existam algumas atividades sendo executadas pelas organizações, não é possível identificar que estas implementações ocorram de forma consistente, alinhada e amplamente comunicada.

O próximo passo dessa pesquisa é aprofundar as questões relacionadas ao alinhamento entre os aspectos do planejamento estratégico das organizações e a seleção e priorização dos projetos, especialmente em grandes empresas fornecedoras de serviços de TI.

## Referências

- Archer, N.P.; Ghasemzadeh, F. (1998), *A Decision Support System for Project Portfolio Selection*, International Journal of Technology Management, v. 16, n. 1-3, pp. 105-114.
- Archer, N. P.; Ghasemzadeh, F. (1999), *An Integrated Framework for Project Portfolio Selection*, International Journal of Project Management, v. 17, n. 4, pp. 207-216.
- Aubry, M.; Müller, R.; Hobbs, B.; Blomquist, T. (2010), *Project Management Offices in Transition*, International Journal of Project Management, v. 28, pp. 766-778.
- Cooper, R. G.; Edgett, S. J.; Kleinschmidt, E. J. (2001), *Portfolio Management for New Products*, 2nd Ed., NY: Perseus Publishing.
- Cooper, R.G.; Edgett, S. J.; Kleinshmidt, E.J. (1999), *New Product Portfolio Management: Practices and Performance*. In: The Journal of Product Innovation Management, 16 (4), p.333-351.
- Englund, R. L., & Graham, R. J. (1999), *From Experience: Linking projects to strategy*. The Journal of Product Innovation Management, n.16.
- Englund, R. L.; Graham, R. J.; Dinsmore, Paul C. (2003), *Creating The Project Office: A Manager'S Guide To Leading*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Forza, C. (2002), *Survey Research in Operations Management: a process based perspective*. In: International Journal of Operations Management, v. 22, n. 2, p. 152-194.
- Gil, A. C. (2002), *Como elaborar projetos de pesquisa*, Quarta Edição, São Paulo: Editora Atlas.
- Hrebiniak, L.G. (2006), *Obstacles to effective strategy implementation*. Organizational Dynamics, v. 35, n. 1, pp. 12-31.
- Kaplan, J. (2005), *Strategic IT Portfolio Management: Governing Enterprise Transformation*. USA: PRTM.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2000), *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

- Levatec, C. J. (2006), *The Program Management Office: Establishing, Managing and Growing the value of a PMO*. USA: J. Ross Publishing.
- Maizlish, B.; Handler, R. (2005), *IT Portfolio Management step by step: Unlocking the business value of technology*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia (2009). Pesquisa de Qualidade no Setor de Software Brasileiro. Brasília: MCT.
- Meskendahl, S. (2010), *The influence of business strategy on project portfolio management and its success: A conceptual framework*, International Journal of Project Management, v.28, n.8, pp.807-817.
- Moreira, H.; Caleffe, L. G. (2008), Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador. 2.ed. Rio de Janeiro: Lamparina Editora.
- PMI - Project Management Institute (2006). *The Standard for Portfolio Management*, Quarta edição. Four Campus Boulevard: Project Management Institute.
- PMI - Project Management Institute (2008). *A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, Quarta edição. Four Campus Boulevard: Project Management Institute.
- Reyck, B. D.; Grushka-Cocayne, Y.; Lockett, M.; Calderini, R. S.; Moura M.; Sloper, A. (2005) *The impact of project portfolio management on information technology projects*. International Journal of Project Management, pp. 524-537.
- Saladis, F. P. (2003), *Portfolio Management for IT Projects*, All PM Today, No. 58.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br), acessado em 03/12/2009.
- Yuming, Z.; Quan, P.; Guo, P. (2007), *Research on the Application of Project Portfolio Management (PPM), Program Management (PM) and Project Management in Enterprise Strategic Management*. IEEE Computer Society, IN: Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 2007. WiCom 2007. Proceedings. International Conference on pp. 5266 – 5269.