

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**

**Claudia Pedroso da Silva**

**GESTÃO DE PORTFOLIO DE PROJETOS EM UNIDADES DE  
DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE**

Porto Alegre

2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

---

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



Claudia Pedroso da Silva

GESTÃO DE PORTFOLIO DE PROJETOS EM UNIDADES DE DESENVOLVIMENTO  
DE SOFTWARE

Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Mestrado em Administração e Negócios, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof. Dra. Mírian Oliveira

Porto Alegre

2008

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

**S586g** Silva, Claudia Pedroso da  
Gestão de portfólio de projetos em unidades de desenvolvimento de software. / Claudia Pedroso da Silva. – Porto Alegre, 2008.  
152 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) –  
Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.  
Orientação: Profa. Dra. Mírian Oliveira.

1. Administração de Empresas. 2. Administração de Projetos.  
3. Medição - Avaliação. 4. Avaliação de Desempenho. 5.  
Indicadores. I. Oliveira, Mírian.  
II. Título.

**CDD 658.404**  
**658.8**


Claudia Pedroso da Silva

GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM UNIDADES DE  
DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE.

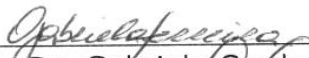
Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 29 de abril de 2008, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Peter Bent Hansen



Profa. Dr. Gabriela Cardozo Ferreira



Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada



Profa. Dr. Mirian Oliveira (Orientadora)

*Para minha mãe, Leodarina Pedroso, que durante todos estes anos, apoiou todos os desafios e participou das minhas conquistas, e para os meus avós, Antonio Aires Pedroso (in memoriam) e Virginia Oliveira Pedroso, pelos ensinamentos de vida e pelo amor e apoio incondicional.*

*“Devemos compreender sem ilusão o que realmente somos e não o que pensamos ser e com coragem, realizar nossa transformação. Ser agora, no presente. O futuro é uma consequência vivida do presente e não fruto de aspirações de uma mente ociosa que deixa sempre a transformação para depois. É nossa obrigação passar de necessitado a útil”*

*Brian Weiss*

*“Aqueles que você seguiu apaixonadamente, com alegria e confiança, fizeram você se sentir alguém. Não foi simplesmente porque tinham o cargo, ou o poder (...) de algum modo fizeram com que você se sentisse muito bem por estar ao seu lado.”*

*Irwin Federman*

## RESUMO

As organizações estão em um ambiente intenso de mudanças em todos os setores. Tendo em vista o contexto tecnológico, as organizações e seus decisores estão inseridos em um ambiente sobrecarregado de informação. Sendo assim se esta informação não estiver sumarizada, padronizada e alinhada com os objetivos da organização, ela não será de grande valia. Ter indicadores que demonstrem o estado atual de uma organização pode determinar o comportamento desta perante as suas decisões. Para que os indicadores sejam corretamente escolhidos e gerenciados, a utilização de processos de medição de desempenho torna-se necessária. Dado que a indústria de tecnologia de informação é recente e está procurando estruturar-se gerencialmente, o interesse em padronização, qualidade e gerenciamento é um tema constante nesta área. Nesta indústria, a mudança de processos ocorre com mais rapidez devido à volatilidade do setor. A necessidade de informação correta e precisa de forma rápida torna-se crítica, pois as informações podem determinar uma posição estratégica para este tipo de organização. Apesar de estarem se estruturando para atender as suas necessidades buscando conceitos de projetos e de portfolio, as organizações de tecnologia ainda sofrem com processos que não acompanham a sua velocidade. Sendo assim, indicadores de desempenho têm se tornado um fator essencial de auxílio aos gestores na captura das informações relevantes para a gestão do portfolio, proporcionando um melhor entendimento das relações existentes entre as atividades e as entidades que afetam o mesmo. Desta forma, o objetivo desta dissertação é analisar o processo de medição de desempenho para gestão de portfolio em Unidade de desenvolvimento de software. O método utilizado foi o estudo de caso. Para a realização desta pesquisa, duas unidades de desenvolvimento de software foram selecionadas, considerando como critérios de escolha os seguintes itens: a adoção de processos de desenvolvimento de software, a estrutura de trabalho por projetos e o acesso aos profissionais das Unidades. Nos casos analisados, como resultado em relação à Gestão de Portfolio, pode ser constatada a imaturidade das Unidades com relação a este tema, o que, conseqüentemente, limitou o processo de medição de desempenho. Se não existe um entendimento uniforme sobre o que é um portfolio de projetos e como ele é gerido, não se pode mapear um processo de medição de desempenho. Baseado nos estudos do PMI (2007), a falta de entendimento sobre portfolio de projetos não é exclusiva dos casos analisados, pois 54% das organizações brasileiras que trabalham com conceito de projetos encontram-se nos mesmos níveis de maturidade que foram encontrados nos casos analisados pela pesquisa. No que tange a indicadores, os indicadores encontrados nos Casos estudados são táticos. Os indicadores encontrados nas entrevistas demonstram o acompanhamento de projetos. Não pode ser identificado um conjunto padrão de indicadores para o acompanhamento de um portfolio. Apesar de não estarem completamente conscientes deste fato, as Unidades estão



inseridas dentro de um ambiente de Gestão de Portfolio de Projetos. O que falta é tornar esta realidade mais explícita dentro das Unidades buscando reforço na comunicação e na disseminação da informação.

Palavras-Chaves: Gestão de Portfolio de Projetos, Medição de Desempenho, Indicadores.

## **ABSTRACT**

Nowadays organizations are going through a moment of strong changes in all sectors. Observing technological context, organizations and their decision makers are living in an environment overloaded with information. Thus, if information is not summarized, standardized and aligned with the goals of the organization, it will not be of great value. Therefore, integration and monitoring of information become indispensable. Having indicators that show the current organization status can determine the behavior in relation to their decisions. In order to choose indicators correctly and manage them properly, the use of processes for a performance measurement becomes necessary. The industry of information technology is recent and is looking for a managerial structure. Thus, the interest in standardization, quality and management is a frequent subject in this area due to constant process changes. In this industry, the process changes occur faster due to the sector instability. The need for correct, accurate and quick information becomes critical, because the information may determine a strategic position for these information technology organizations. These organizations that work with information technology, especially those that work with software development, are still suffering with processes that don't keep up with their speed in spite of organization structuring to meet their needs regarding concepts of project portfolio. Due to this, performance indicators become a key factor to help managers gather relevant information to manage a portfolio. The indicators provide a better understanding of the relationship between the activities and the entities that impact in the project portfolio. Thus, the aim of this thesis is to analyze a performance measurement process for the portfolio management in a Software Development Center. The method used to conduct this research was case study. Two software development centers were selected, considering as selection criteria: software development process adoption, work structure by process and the contact with software development professionals. In the cases analyzed, it was found that regarding portfolio management, information obtained from different sources didn't match. This conclusion sets limits to the performance measurement process. If there is no uniform understanding of project portfolio and how occurs its management, it is not possible to map the performance management process. Based on PMI (2007) studies, the lack of understanding of project portfolio management is not a general problem among organizations. 54% of Brazilian organizations that work using a project structure are in the same level of maturity found in the cases analyzed. Regarding indicators, they are tactical. The indicators mentioned during the interviews show the project tracking instead of portfolio tracking. It was not possible to identify portfolio indicators to track the project portfolio. The Software development centers are not conscious that they are involved with project portfolio

management, but they are. It is necessary to make this situation clear to the Center, reinforcing the communication and information sharing.

**Key words:** Project Portfolio Management, Performance Measurement, Indicators.

## SUMÁRIO

### **1 INTRODUÇÃO**

### **2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA**

### **3 OBJETIVO DA PESQUISA**

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

### **4 O PROCESSO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA GESTÃO DE PORTFOLIO DE PROJETOS EM UNIDADES DESENVOLVEDORAS DE SOFTWARE**

#### 4.1 O CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE NO BRASIL

#### 4.2 GESTÃO DE PORTFOLIO

#### 4.3 TOMADA DE DECISÃO

#### 4.4 MODELOS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

##### 4.4.1 Desenvolvimento de Sistemas de Medição de Desempenho

##### 4.4.2 Principais modelos de medição

###### 4.4.2.1 Modelo *QUANTUM* de Medição

###### 4.4.2.2 Modelo de Sink & Tuttle

###### 4.4.2.3 *Balanced Scorecard* – BSC

###### 4.4.2.4 Modelo do Capital Intelectual

###### 4.4.2.5 *Performance Prism*

4.4.2.6 Modelo da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

4.4.2.7 Modelo para Medição de desempenho na área de software

4.4.3 Atributos Desejáveis dos Modelos de Medição de Desempenho

#### 4.5 INDICADORES DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

4.5.1 Indicadores para a área de software

#### 4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA GESTÃO DE PORTFOLIO EM DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

### **5 MÉTODO DE PESQUISA**

5.1 DELIMITAÇÃO DO MÉTODO

5.2 DESENHO E ETAPAS DA PESQUISA

5.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

### **6 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

6.1 COMPARATIVO DOS MODELOS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

6.2 CASO 1: UNIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE “A”

6.2.1 Caracterização da Unidade de Desenvolvimento de Software “A”

6.2.2 Elementos de Análise

6.2.2.1 Gestão de Portfolio e Decisão na Unidade de Desenvolvimento “A”

6.2.2.2 Indicadores para a Gestão de Portfolio

6.2.2.3 Processo de Medição de Desempenho na Gestão de Portfolio de Projetos

6.3 CASO 2: UNIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE “B”

6.3.1 Caracterização da Unidade de Desenvolvimento de Software “B”

6.3.2 Elementos de Análise

6.3.2.1 Gestão de Portfolio e Decisão na Unidade de Desenvolvimento “B”

6.3.2.2 Indicadores para a Gestão de Portfolio

6.3.2.3 Processo de Medição de Desempenho na Gestão de Portfolio de Projetos

6.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

7.1 CONCLUSÕES

7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

7.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

## **REFERÊNCIAS**

**APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO**

**APÊNDICE B – RESUMO DOS COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS**

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização, as novas tecnologias e os novos competidores aliados à instabilidade econômica estão definindo novas formas de atuação no mundo dos negócios. Neste ambiente, as organizações são induzidas a recriarem suas formas de agir e, por consequência, estão repensando as suas visões e as suas estratégias para superar a concorrência e as flutuações de mercado garantindo sua sobrevivência.

Uma das mudanças mais marcantes é a do cenário tecnológico. A evolução tecnológica está permitindo acessos à comunicação e à informação que há 15 anos não estavam presentes no universo organizacional. Organizações globais estão sendo instaladas e com elas, as distâncias geográficas estão sendo diminuídas e as diferenças culturais estão sendo cada vez mais discutidas. Uma das principais consequências deste novo cenário é o aumento das informações e a velocidade com que estas circulam dentro das organizações diariamente. A era da informação exige das empresas novas capacidades para competir neste ambiente. A capacidade de mobilização e a exploração de ativos tangíveis e intangíveis tornaram-se mais decisivas do que investir e gerenciar apenas ativos físicos tangíveis. As informações tornaram-se diferenciais competitivos sendo determinantes para o sucesso ou para o fracasso dos negócios.

As organizações processam informação, formulam planos, interpretam ambientes, geram estratégias e tomam decisões. Elas, também, estão preocupadas em monitorar

experiências passadas e incorporar o aprendizado advindo destas experiências com o objetivo de buscar novas maneiras de gerenciar e decidir o que fazer, como fazer e quando fazer. Tendo em vista esta perspectiva, os indicadores como formas de informação são essenciais ao planejamento e ao controle das organizações.

Desta forma, os indicadores devem refletir a situação da organização e auxiliar a tomada de decisões. A constante avaliação e a análise dos indicadores causam impactos no desempenho dos produtos e dos processos e a transferência de lições aprendidas resultam em melhorias para a organização (TAKASHINA; FLORES, 1996). A medição de desempenho exerce um efeito sobre o que está sendo medido e colabora no ciclo de aprendizado, permitindo que a organização alcance seus objetivos de melhoria em nível individual e organizacional.

A importância da informação, e, portanto de indicadores, pode ser percebida em qualquer tipo de organização (KENDALL; ROLLINS, 2003). Em organizações que trabalham com tecnologia de informação, a informação ganha destaque devido a grande velocidade desta área. Atualmente, o papel da tecnologia da informação (TI) nas organizações pode variar de simples suporte administrativo até uma posição estratégica. A função estratégica da TI tem ocupado posição destacada em organizações que disputam mercados em crescente competição. Embora haja certo consenso sobre o significativo crescimento dos investimentos em TI, permanece uma importante discussão sobre as dificuldades de obter evidências do retorno que a tecnologia e seus produtos oferecem para a organização. As decisões sobre quais projetos de tecnologia da informação devem ser implementados são determinantes do desempenho empresarial e são capazes não somente de mudar o posicionamento estratégico das organizações, mas também podem modificar a estrutura de competição do setor como um todo. Entretanto, a avaliação da eficiência dos projetos de TI (em relação a prazos, custos e



qualidade) e eficiência de seu processo de gerenciamento ainda são questões problemáticas, por conta da incerteza e da complexidade da área (LAURINDO et al., 2001).

A Tecnologia da Informação está presente em diversos setores (financeiro, automobilístico, telecomunicações, entre outros), sendo uma determinante da produtividade e da eficiência (ROSELINO, 2007). Esta área, também é carente de indicadores que possam avaliá-la, principalmente, quando se discute projetos, programas e portfólios de TI para as organizações. Apesar do crescimento e do desenvolvimento desta área, a medição de desempenho de TI ainda necessita de estudos devido à falta de maturidade dos processos e a não existência de padronização no que tange a gestão de portfólio de projetos (KAROLAK, 1999).

Tendo em vista este contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar o processo de medição de desempenho para à gestão de portfólio de projetos em unidades desenvolvedoras de software.

Esta pesquisa estrutura-se da seguinte forma:

- o capítulo 2 trata da delimitação do tema e da questão de pesquisa;
- o capítulo 3 apresenta os objetivos geral e específicos que se pretende atingir com esta pesquisa;
- o capítulo 4 apresenta a fundamentação teórica desta pesquisa que trata do processo de medição de desempenho para gestão de portfólio de projetos em unidades desenvolvedoras de software. Neste capítulo serão tratados os seguintes tópicos: indicadores, modelos de medição, tomada de decisão e gestão de portfólio de projetos;
- o capítulo 5 trata do método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do trabalho descrevendo cada uma das etapas do estudo. O estudo de caso foi o método selecionado para a pesquisa;

- o capítulo 6 relata o estudo de caso analisando o processo de medição de desempenho para gestão de portfolio de projetos nas Unidades de desenvolvimento de software;
- no capítulo 7, apresentam-se as considerações finais do trabalho relatando os aspectos relacionados às contribuições, às limitações e às sugestões de continuidade do estudo.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais referentes a esta pesquisa. Estas considerações estão divididas em três partes. Na primeira parte são apresentadas as conclusões e observações geradas a partir deste estudo. A seguir, são feitas as considerações sobre as limitações encontradas nesta pesquisa. Por fim, a última seção explora as sugestões para pesquisas futuras que podem ser desenvolvidas a partir deste trabalho.

### **7.1 CONCLUSÕES**

Cada vez mais se verificam pressões diversas, no sentido de que sejam tomadas, em todos os campos, decisões politicamente corretas, tecnicamente viáveis, economicamente satisfatórias, socialmente adequadas e ambientalmente sustentáveis nos paradigmas atuais vigentes. A competitividade tem levado as empresas a reverem suas formas de organização. A nova forma de competição exige que as empresas estejam comprometidas com o contínuo e o completo aperfeiçoamento de seus produtos, seus serviços, seus processos e seus colaboradores. Para tanto, as organizações estão preocupadas em verificar sua saúde, principalmente olhando e analisando os seus modos de trabalho.

Desta forma, a necessidade de indicadores vem tornando-se crítica, pois é através deles que as empresas se enxergam e podem reavaliar o que não está de acordo com os objetivos traçados. Em organizações de tecnologia de informação, esta premissa também é verdadeira principalmente para uma área que é carente de processos de gerenciamento e controle. Uma forma de lidar com este problema foi o investimento em uma abordagem de projetos. A Gestão de Projetos surgiu devido à demanda de novos métodos de gerenciamento. Atualmente, a busca pelo sucesso de um projeto não implica somente em satisfazer os requisitos de um cliente dentro do cronograma, do custo, do escopo e da qualidade. O foco está em selecionar, priorizar e gerenciar projetos que agreguem valor ao negócio, ou seja, é necessário gerir o portfólio de projetos da organização.

Para se gerir o portfólio de projetos são necessários indicadores que demonstrem como estes portfólios estão se comportando dentro das suas organizações. Estes indicadores devem ser gerados através de um processo de medição que atenda aos objetivos do processo que está sendo medido. No caso deste trabalho, um processo de medição deveria atender aos três objetivos da gestão de portfólio de projeto que foram identificados como sendo: maximização do valor, balanceamento e alinhamento.

Sendo assim, com este trabalho buscou-se analisar os modelos de medição de desempenho para a gestão de portfólio de projetos em Unidades de Desenvolvimento de Software. Para tanto, inicialmente, identificaram-se e compararam-se os modelos de medição de desempenho na literatura. Esta comparação entre os modelos de medição de desempenho com os objetivos da gestão de portfólio resultou um conjunto de requisitos que deveriam ser atendidos para que o modelo pudesse ser considerado válido para a gestão do portfólio de projetos.

Além da análise dos modelos procurou-se contextualizar os conceitos e os processos utilizados para a Gestão de Portfolio, onde identificou uma zona nebulosa e que requer uma investigação mais aprofundada. A literatura demonstra uma confusão entre o que é Gestão de Projetos e o que é Gestão de Portfolio de Projetos, visto que um portfolio pode ser considerado como um conjunto de projetos que estão alinhados sobre uma mesma perspectiva estratégica e a disciplina que trabalha com gestão de portfolio e com gestão de projetos chama-se gerenciamento de projetos. Dado que esta questão deveria estar endereçada nos instrumentos de pesquisa, buscou-se inseri-la no instrumento elaborado para buscar o entendimento dos entrevistados sobre o que seria Gestão de Portfolio de Projetos.

A partir da revisão da literatura foi possível delinear algumas categorias que foram utilizadas para a análise dos modelos de medição de desempenho para a gestão de portfolio. As três categorias foram: Gestão de Portfolio e Decisão; Indicadores para a Gestão de Portfolio e Processo de Medição para Gestão de Portfolio.

Na primeira dimensão, Gestão de Portfolio e Decisão, buscou-se o entendimento da unidade de análise com relação à gestão de portfolio de projetos e as decisões tomadas neste âmbito. O mapeamento da gestão de portfolio indicou uma série de problemas listados na literatura com relação ao tema e estes problemas foram apresentados na análise dos casos.

O ambiente atual das unidades desenvolvedoras de software é um ambiente onde existe a constante necessidade de decisões rápidas. Em muitas situações, estas decisões estarão impactando diretamente no posicionamento estratégico das suas organizações perante o mercado. Sendo assim, existe uma real necessidade de processos e de modelos que formalizem a medição de desempenho.

No entanto, o que pode ser constatado nos casos analisados foi uma imaturidade com relação à Gestão de Portfolio de Projetos e as decisões tomadas sobre este tema, o que

inviabilizou a análise do processo de medição de desempenho. Se não existe um entendimento uniforme sobre o que é um portfólio de projetos, não se pode mapear um processo de medição de desempenho para o que não se conhece. Baseado nos estudos do PMI (2007), a falta de entendimento sobre portfólio de projetos não exclusiva dos casos analisados, pois 54% das organizações brasileiras que trabalham com gestão de portfólio de projetos possuem os mesmos níveis de maturidade que foram encontrados nos casos analisados pela pesquisa.

Para ambas as Unidades analisadas fica clara a necessidade e as oportunidades com relação em Gestão de Portfólio de Projetos, já que estes processos relacionados estão distantes hierarquicamente da Unidade. Alguns processos de gestão de portfólio de projetos existem, porém a falta de alinhamento entre os diversos níveis da organização prejudica a disseminação da informação e, por conseqüência, a implementação completa destes, ficando somente uma parte da organização informada e a outra gerando mais processos que muitas vezes fogem da necessidade do negócio e criam indicadores inválidos.

No que tange a indicadores, existe a necessidade de definição de indicadores que possam controlar o processo de gestão de portfólio em nível estratégico. No entanto, os indicadores encontrados nos Casos estudados são táticos. Estes indicadores demonstram o acompanhamento de projetos. Essa afirmação concorda com a literatura, que diz existir uma carência de indicadores padrões testados e validados, especialmente para a área de desenvolvimento de software. Além disso, em um nível tático, as Unidades utilizam indicadores empíricos, ou seja, indicadores definidos a partir da experiência em projetos, que, muitas vezes, não são adequados e não representam o que realmente se quer medir. Não pôde ser identificado um conjunto padrão de indicadores para o acompanhamento de um portfólio, visto que as Unidades estudadas acompanham projetos. Os indicadores para projetos refletem as três dimensões de um projeto que são tempo, custo e escopo.

Apesar de não estarem completamente conscientes deste fato, as Unidades estão inseridas dentro de um ambiente de Gestão de Portfolio de Projetos. O que falta é tornar esta realidade mais explícita dentro das Unidades buscando reforço na comunicação e na disseminação da informação. Uma Gestão de Portfolio de Projetos inclui a identificação, priorização, aprovação, administração e controle de projetos e programas. Apesar da maior responsabilidade com relação a Gestão de Portfolio estar na Matriz, nas Unidades encontram-se várias funções que deveriam estar envolvidas neste processo e que não estão. Como consequência, as Unidades de Desenvolvimento de Software não têm visibilidade das etapas anteriores do processo de Gestão de Portfolio de Projetos. Estas Unidades vêem o projeto e estão preocupadas com este projeto, o que faz que sejam apenas executoras.

## 7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Tendo em vista as limitações do tipo de estudo de base qualitativa (Yin, 2005) relacionadas à impossibilidade de generalização dos resultados, devido ao número de empresas estudadas na parte empírica do estudo, deve-se destacar que os resultados do estudo de caso foram sustentados na base teórica estudada, o que permite a obtenção das conclusões.

A imaturidade das Unidades com relação à Gestão de Portfolio de Projeto também deve ser considerada uma limitação do trabalho. As Unidades não utilizam o conceito de portfolio, mas sim o conceito de projetos. Em ambos os casos constatou-se a forte ênfase dada a projetos, o que caracterizaria a utilização da abordagem de projetos múltiplos dentro das Unidades.

Outra limitação diz respeito à utilização e a divulgação de dados das organizações devido aos termos de confidencialidade assumidos. Salienta-se que a organização permitiu o acesso ao material necessário para o estudo, porém as informações que foram apresentadas

são de domínio público. Ressalta-se que esta restrição não impediu a execução das entrevistas e o acesso à documentação, porém impediu a publicação de alguns materiais que exemplificariam melhor os processos mencionados.

### 7.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Gestão de Portfolio de Projetos, Medição de Desempenho e Indicadores são temas que permitem trabalhos conjuntos, pois estão constantemente se renovando tendo em visto o cenário de mudanças, principalmente em organizações que trabalham com tecnologia da informação. Sendo assim, algumas pesquisas futuras podem ser realizadas a fim de complementar ou estender este trabalho. Dentre elas, pode-se citar as seguintes:

- a) analisar a gestão de portfolio de projetos em diferentes setores e verificar se estes setores estão melhores estruturados no que diz respeito à medição de desempenho;
- b) aprofundar os estudos sobre gestão de portfolio de projetos no Brasil. Como pode ser observado no capítulo 4, este assunto ainda é pouco desenvolvido no país;
- c) aplicar a pesquisa com um número maior de empresas e verificar qual é o tipo de processo de medição de desempenho é o adotado pelas organizações ou até mesmo se existe algum processo formal para as empresas da área de software;
- d) investigar em profundidade os demais processos relacionados à gestão de portfolio de Projetos (seleção de portfolio e priorização de portfolio) e a medição de desempenho sobre esta perspectiva;
- e) avaliar os modelos de desempenho existentes na literatura e classificá-los por



setores, avaliando a efetividade dos mesmos nestes setores;

- f) analisar o grau de maturidade em gestão de portfólio das empresas brasileiras.

Os estudos de Gestão de Portfólio de Projetos e Medição de Desempenho já realizados demonstram oportunidades de pesquisas sobre os temas conjuntamente. Na literatura foram encontrados trabalhos que retratavam a Gestão de Portfólio de Projetos e Medição de Desempenho separadamente. São poucos os trabalhos que trabalham com os temas conjuntamente. Gestão de Portfólio de Projetos é uma área que continua crescendo no Brasil. Por sua vez, Medição de Desempenho, devido ao aumento da quantidade de informação, é uma área que demanda estudos constantes. Além disso, ambos os temas propiciam o desenvolvimento de pesquisas com uma boa interação entre a academia e a indústria, possibilitando condições de experimentação decorrentes de parcerias que possam vir a ser estabelecidas.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)