

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**GERENCIAMENTO DE PORTFOLIO DE PROJETOS: FATORES CRÍTICOS DE
SUCESSO E IMPACTOS SOBRE OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

Adilson Dorta Mariano

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano

SÃO PAULO

2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ADILSON DORTA MARIANO

**GERENCIAMENTO DE PORTFOLIO DE PROJETOS: FATORES CRÍTICOS DE
SUCESSO E IMPACTOS SOBRE OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

Projeto de Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, como um dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano

SÃO PAULO

2008

Mariano, Adilson Dorta

Gerenciamento de portfolio de projetos : fatores críticos de sucesso e impactos sobre os resultados organizacionais / Adilson Dorta Mariano. – São Paulo, 2008.

97 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2008
Bibliografia

1. Administração de projetos
2. Administração de portfolio
3. Avaliação de projetos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.404

**À minha esposa Norma e
aos meus filhos André e Thiago.
Minha família, meu esteio.**

AGRADECIMENTOS

A Deus pela minha existência.

Ao Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano, pela orientação e confiança, fundamentais para a realização desta dissertação.

Aos Professores Ana Akemi Ikeda, Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos, Bernadete de Lourdes Marinho, Hamilton Luiz Correa, Antonio Cesar Amaru Maximiano, Andre Luiz Fischer e Roberto Sbragia pelos conhecimentos repassados durante o curso.

Aos demais professores e colaboradores do Programa de pós-Graduação em Administração.

Ao Prof. Dr. Alonso Soler pela atenção e pelas sugestões dadas.

Aos meus colegas de curso pela oportunidade do convívio.

Aos respondentes pela valiosa contribuição com a pesquisa.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus pais Aldo Romeu Mariano e Lourdes Dorta Mariano pela educação.

**"Boa sorte é o que acontece quando a
oportunidade encontra o planejamento."**

Thomas A. Edison

RESUMO

Esta dissertação relata o estudo sobre os fatores críticos de sucesso do gerenciamento de portfólio de projetos em empresas que atuam no Brasil e também verifica os impactos sobre os resultados organizacionais.

A pesquisa foi realizada através de um levantamento junto a profissionais engajados no gerenciamento de projetos que responderam a questionário elaborado a partir de revisão da literatura pertinente ao tema.

Os fatores críticos de sucesso validados são: o “alinhamento com a estratégia” e o “processo de gerenciamento de portfólio”. Quanto aos impactos sobre os resultados, foi confirmado que o gerenciamento de portfólio impacta positivamente o gerenciamento dos projetos, a satisfação das partes interessadas e a maturidade em projetos.

Embora a literatura tenha sido pesquisada, a linha mestra para a pesquisa, principalmente quanto ao processo de gerenciamento de portfólio, ficou centrada nas publicações do Instituto de Gerenciamento de Projetos, mais conhecido por PMI - Project Management Institute.

ABSTRACT

This dissertation reports the study about success key factors of project portfolio management in companies which act in Brazil and it also analyses the impacts on organizational results.

The research was made through a survey applied to people engaged in project management activities whose answered to questionnaire that was elaborated since a review of the literature related to this subject.

The validated success key factors are the following: “alignment with strategy” and the “portfolio management process”. About the impacts on the results, it was confirmed that portfolio management impacts positively in project management, in project stakeholder satisfaction and in project management maturity.

Although an extensive part of literature was consulted, the main approach – mainly to the portfolio management process – was focused in PMI issues.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE TABELAS	4
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	5
1 O PROBLEMA DE PESQUISA	7
1.1 Introdução	7
1.2 Definição da situação problema	8
1.3 Questões de pesquisa	10
1.4 Objetivos da pesquisa	10
1.5 Delimitação da pesquisa	11
1.6 Modelo conceitual	12
1.7 Estrutura de trabalho	13
1.8 Síntese do capítulo	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Estratégia	15
2.1.1 Histórico e conceitos	15
2.1.2 Planejamento estratégico	16
2.1.3 A implementação da estratégia	17
2.1.4 A implementação da estratégia através de projetos	18
2.2 Projetos	20
2.2.1 PMI e PMBOK	21
2.2.2 Terminologia	22
2.2.3 Maturidade em projetos	22
2.2.4 Medidas de sucesso em projetos	24
2.3 O gerenciamento de portfolio de projetos	24
2.3.1 A importância do gerenciamento de portfolio	26
2.3.2 Os resultados esperados do gerenciamento de portfolio	27
2.3.3 Liderança	28
2.3.4 O perfil do gerente de portfolio	28
2.3.5 O papel do gerente de portfolio	29
2.3.6 Alinhamento com a estratégia	29
2.3.7 Processo de gerenciamento de portfolio	29
2.3.8 Técnicas e ferramentas utilizadas no gerenciamento de portfolio	33
2.4 Síntese do capítulo	34
3 METODOLOGIA	35
3.1 Metodologia de pesquisa	35
3.2 Como desenvolver uma pesquisa	35
3.3 Tipos ou classes de pesquisa	36
3.4 Definição do tipo de pesquisa a aplicar	37
3.5 As questões de pesquisa	37
3.5.1 Fator crítico de sucesso 1 – Alinhamento com a estratégia	38
3.5.2 Fator crítico de sucesso 2 – Processo Gerencial	40
3.5.3 Como os fatores críticos de sucesso estão sendo tratados nas empresas	41
3.5.4 Impacto nos resultados da dimensão gerenciamento de projetos	42
3.5.5 Impacto nos resultados da dimensão satisfação das partes interessadas	43
3.5.6 Impacto nos resultados da dimensão maturidade em Gerenciamento de Projetos	44

3.5.7	Objetivos secundários	46
3.5.8	Quantidade de perguntas por fator.....	47
3.6	Desenvolvimento do questionário.....	48
3.7	Escala de medição	48
3.8	Definição do universo de pesquisa.....	48
3.9	Definição da amostra de pesquisa.....	48
3.10	Coleta de dados	49
3.11	Tratamento dos dados.....	50
3.12	Variáveis da pesquisa	51
3.12.1	Variáveis relacionadas fatores críticos sucesso gerenciamento de portfolio	51
3.12.2	Variáveis relacionadas aos impactos nos resultados organizacionais.....	51
3.12.3	Variáveis intervenientes.....	52
4	RESULTADOS E ANÁLISES	53
4.1	Informações sobre os respondentes	53
4.1.1	Perfil das empresas dos respondentes	53
4.1.2	Perfil profissional dos respondentes.....	54
4.2	Primeira questão de pesquisa.....	54
4.2.1	Hipótese 1.....	55
4.2.2	Alinhamento com a estratégia: comparação FCS x realidade da empresa.....	57
4.2.3	Hipótese 2	58
4.2.4	Processo de gerenciamento: comparação FCS x realidade da empresa	59
4.3	Segunda questão de pesquisa.....	60
4.3.1	Hipótese 3.....	61
4.3.2	Hipótese 4	62
4.3.3	Hipótese 5	63
4.4	Objetivos secundários e questões adicionais de pesquisa	65
5	CONCLUSÕES	67
	REFERÊNCIAS	71
	GLOSSÁRIO.	74
	ANEXOS	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPEI: Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras

ERP: Enterprise Resource Planning

FIA: Fundação Instituto de Administração

FCS: Fator Crítico de Sucesso

GP: Gerenciamento de Projeto

MBA: Master in Business Administração

MMGOP: Modelo de Maturidade em Gerenciamento Organizacional de Projetos

OPM3: Organizational Project Management Maturity Model

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI: Project Management Institute

PMO: Project Management Office

USP: Universidade de São Paulo

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fases da escala de maturidade em projetos	23
Tabela 2 – Etapas do processo de gerenciamento de portfólio.....	30
Tabela 3 – Ferramentas utilizadas no gerenciamento de portfólio de projetos	33
Tabela 4 – Fatores críticos de sucesso propostos	37
Tabela 5 – Definição do nível de satisfação dos interessados	43
Tabela 6 – Número de perguntas de pesquisa	47
Tabela 7 – Estatísticas fatores propostos - limites para 95% de confiança.....	55
Tabela 8 – Fator 1: Alinhamento com a estratégia. Avaliação FCS	56
Tabela 9 – Teste-t pareado entre a variável F1.1 e demais Fator 1. Avaliação FCS	57
Tabela 10 – Alinhamento com a estratégia. FCS x Empresas	57
Tabela 11 – Fator 2: Processo do Gerenciamento de Portfólio	58
Tabela 12 – Teste-t pareado entre a variável F2.1 e as demais do Fator 2	59
Tabela 13 – Fator 2: Diferença de médias FCS e avaliação empresas	59
Tabela 14 – Estatísticas impactos - limites para 95% de confiança.....	60
Tabela 15 – Impacto 1: Gerenciamento de Projetos	61
Tabela 16 – Teste-t pareado entre a variável I 1.4 e as demais do Impacto 1	62
Tabela 17 – Impacto 2: Satisfação das partes envolvidas	62
Tabela 18 – Teste-t pareado entre a variável I 2.2 e as demais do Impacto 2	63
Tabela 19 – Impacto 3: Maturidade no gerenciamento de projetos	64
Tabela 20 – Teste-t pareado entre a variável I 3.10 e as demais do Impacto 3	65
Tabela 21 – Número de funcionários nas empresas dos respondentes	93
Tabela 22 – Nacionalidade das empresas dos respondentes	93
Tabela 23 – Segmento de atuação das empresas dos respondentes	93
Tabela 24– Tempo Gerenciamento Projetos empresas respondentes	94
Tabela 25– Tempo Gerenciamento Portfólio empresas respondentes	94
Tabela 26 – Área responsável Gerenciamento Portfólio empresas respondentes.....	94
Tabela 27 – Características funcional Escritório Projetos empresas respondentes	94
Tabela 28 - Formação dos respondentes em Gerenciamento de Projetos	95
Tabela 29 – Formação acadêmica dos respondentes	95
Tabela 30 – Papel desempenhado respondentes Gerenciamento de Projetos	95
Tabela 31 – Nível hierárquico atual dos respondentes	96
Tabela 32 – Média e Desvios-padrão das Variáveis do Questionário	97

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Modelo conceitual da pesquisa.....	11
Ilustração 2 – Planejamento Estratégico	15
Ilustração 3 – Estratégia corporativa	16
Ilustração 4 – Relação de elementos estratégicos	17
Ilustração 5 – Contexto organizacional	18
Ilustração 6 - Processos de gerenciamento de portfolio.....	28
Ilustração 7 – Diagrama da pesquisa	34
Ilustração 8 – Avaliação e melhoria do Gerenciamento Organizacional de Projetos	44

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução

Manter-se atrativa para os acionistas! Este sempre será o grande desafio das empresas. A excelência em suas operações confere maior competitividade a elas para que se mantenham vigorosas e dentro do foco de interesse dos investidores.

Em busca de tornarem-se competitivas e implantarem suas estratégias, as empresas vêm optando por trabalhar por projetos, os quais assumem, em função disto, grande importância neste contexto. Abaixo, Meridith e Mantel (2003, p.vii) confirmam esta tendência.

A utilização de projetos e a sua administração continuam crescendo em nossa sociedade e organizações. Somos capazes de atingir metas através da organização de projetos que só poderiam ser obtidas com enormes dificuldades se organizadas de forma tradicional. ...Continua em crescimento a utilização da administração de projetos para execução de muitos e diversos objetivos das variadas organizações da sociedade.

Adotando esta linha de ação, as empresas vêm intensificando sua atuação através de projetos e cuidando das competências necessárias para gerenciá-los com maestria. À medida que adquirem maturidade em sua aplicação, as empresas terão uma evolução positiva na taxa de sucesso dos projetos e em seus resultados. Kerzner (2006, p.23), em tom de desafio, aborda esta questão de forma enfática.

...Tente lembrar de uma empresa, apenas uma, que tenha desistido de utilizar a gestão de projetos depois de tê-la implantado. Provavelmente não conseguirá. Todas as empresas que adotaram a gestão de projetos ainda a utilizam. Por quê? Simplesmente porque há bons resultados. Uma vez que a empresa começou a utilizar a gestão de projetos, sua única dúvida passa a ser: quando se chegará aos benefícios plenos dessa abordagem?
Os imperativos estratégicos para se alcançar a excelência na gestão de projetos vem...

Uma vez conquistado este patamar de gerenciamento de projetos, as empresas já terão dominado aquilo que Cooper et al. (1998) denominam “fazer certo os projetos”.

A partir disto, outro estágio de evolução – tão importante quanto o anterior – deve ser galgado, o estágio de “fazer os projetos certos”. Nisto se constitui o grande objetivo e toda a

importância do gerenciamento de portfolio de projetos: fazer boas escolhas, levar a uma boa decisão.

Este recurso envolvendo o jogo de palavras “fazer certo os projetos e fazer os projetos certos” tem um alto conteúdo didático. No passado, a própria literatura da Administração se utilizou de frases envolvendo o raciocínio “fazer certo as coisas e fazer as coisas certas” para diferenciar genericamente os conceitos de *eficiência* e *eficácia*. Ou seja, no contexto do presente estudo, *gerenciar certo os projetos* relaciona-se com *eficiência*, enquanto que, *gerenciar certo os projetos certos* relaciona-se com *eficácia*.

Bridges (1999 apud CRAWFORD, 2002) também se valeu das palavras colocando “Fazer a coisa certa começa com o desenvolvimento de um foco estratégico e termina com a seleção de projetos. Fazer certo as coisas certas (e rapidamente) é gerenciamento de projetos.”¹

Mesmo a literatura de projetos – Cooper (et ali., 1998), Cooper (apud Klastorin, 2004), PMI (2007) e outros autores – ainda menciona esta abordagem didática que expressa com propriedade o conceito da complementariedade existente entre o gerenciamento de projetos e o gerenciamento de portfolio.

Constata-se que, embora igualmente importantes, o gerenciamento de projetos tem uma base de conhecimento e uma aplicação muito maiores que o gerenciamento de portfolio.

Na pretensão de contribuir para que as empresas gerenciem melhor o processo de escolha dos projetos priorizados, o gerenciamento de portfolio de projetos é o tema para esta pesquisa.

1.2 Definição da situação problema.

A utilização de projetos como meio de se atingir os objetivos estratégicos tem crescido intensamente nos últimos anos.

¹ Original em inglês: “Doing the right thing starts with developing a strategic focus and ends with project selection. Doing the right things right (and quickly) is project management.”

Kerzner(2000) justifica o ponto de inflexão na curva da evolução da utilização do gerenciamento de projetos nas empresas – ocorrido em especial nos Estados Unidos no período de 1987 a 1991 – à recessão econômica ocorrida neste período o que incentivou a implantação das boas práticas gerenciais como indispensável na luta pela sua própria sobrevivência.

Kerzner (2000) também argumenta que os motivos para isto, além da crescente competição nos mercados, também, dos expressivos resultados da aplicação de projetos quando associados a outras boas práticas.

Por outro lado, Cooper (1998) coloca a importância do conceito “implantar certo o projeto certo” fazendo alusão à complementariedade entre gerenciamento de projeto e gerenciamento de portfólio.

A prática de projetos, hoje, está presente em diversas esferas do negócio: planos de investimentos, desenvolvimento de novos produtos, ações estruturadas de marketing, programas de excelência operacional, implantações corporativas globais de ERP, entre outros. A implantação simultânea pode colocar em risco o sucesso de tais projetos pela falta dos recursos necessários, sejam estes humanos ou materiais. Tal fato também ocorre em pequenas e médias empresas, sendo esta situação pode ser mais grave quando se constata a menor quantidade de recursos existentes comparando-as com empresas de maior porte.

Certamente, com os recursos continuando a ser escassos, os projetos de todas as origens dentro das empresas ou das corporações competem entre si por recursos comuns. A seleção de projetos que melhor atende aos objetivos estratégicos, de curto e longo prazo, é o que se conhece por portfólio balanceado. O estabelecimento de tal portfólio e a sua manutenção, nesta condição de balanceado, constitui-se no objetivo central do gerenciamento de portfólio.

O Project Management Institute (PMI) – Instituto de Gerenciamento de Projetos – em sua última publicação pertinente ao tema – *The Standard for Portfolio Management (PMI, 2007)* – congrega o estado da arte do gerenciamento de portfólio.

A situação problema desta pesquisa está relacionada ao fato de não se ter uma caracterização atualizada do gerenciamento de portfólio, em empresas que operam no mercado brasileiro, com relação aos impactos nos resultados organizacionais e quanto aos fatores que influenciam a implantação e operação deste gerenciamento.

1.3 As questões de pesquisa

Diante da situação problema mencionada, as principais questões de pesquisa são:

- Quais são os fatores críticos de sucesso que devem ser considerados no gerenciamento de portfólio de projetos e como as empresas no Brasil estão considerando estes fatores ?
- Qual é o impacto da implantação do gerenciamento de portfólio no sucesso dos projetos?

Neste trabalho, entenda-se como sucesso o valor agregado na entrega do projeto, a satisfação das partes interessadas e a evolução da maturidade do gerenciamento de projetos na empresa.

1.4 Os objetivos da pesquisa

As questões de pesquisa colocadas anteriormente levam aos seguintes objetivos principais:

- Investigar os fatores críticos de sucesso de gerenciamento de portfólio de projetos e como tais fatores estão sendo tratados pelas empresas;
- Investigar o impacto da utilização do gerenciamento de portfólio de projetos no sucesso dos projetos.

Além dos objetivos principais, a pesquisa tem interesse nos seguintes objetivos secundários:

- Investigar se o porte da empresa tem influência no sucesso do gerenciamento de portfólio de projetos.
- Investigar se a nacionalidade da empresa tem influência no sucesso do gerenciamento de portfólio de projetos.
- Investigar se o segmento das empresas tem influência no sucesso do gerenciamento de portfólio de projetos.

- Investigar se o tempo decorrido desde a implantação do gerenciamento de projetos até hoje tem efeito no sucesso do gerenciamento de portfólio.
- Investigar se o tempo decorrido desde a implantação do gerenciamento de portfólio até hoje tem efeito no sucesso do gerenciamento de portfólio.

1.5 Delimitação da pesquisa

A pesquisa está limitada às questões relacionadas às disciplinas que fazem parte do gerenciamento de projetos, onde se inclui o gerenciamento de portfólio. Outras abordagens gerenciais não foram consideradas neste trabalho.

Os limites desta pesquisa fica limitada ao estudo nas áreas de fatores críticos de sucesso do gerenciamento de portfólio, bem como aos impactos nos resultados organizacionais atribuídos à utilização do gerenciamento de portfólio.

Dentre os fatores críticos de sucesso mencionados na literatura, foram destacados para o presente estudo o *alinhamento dos projetos com a estratégia da empresa* e o *processo pelo qual é realizado o gerenciamento de portfólio*.

Dentre as diversas formas que os resultados organizacionais podem ser avaliados, a pesquisa se limitou a avaliar o valor agregado na entrega do projeto, a satisfação das partes interessadas e a evolução da maturidade do gerenciamento de projetos na empresa. A métrica utilizada é apresentada no ítem a seguir (Modelo conceitual) e detalhada no capítulo 3.

Importante enfatizar que, pelas premissas metodológicas adotadas por esta pesquisa, suas conclusões serão válidas dentro do contexto de aplicação da mesma como exposto, não podendo ser generalizadas para outras empresas ou situações.

1.6 Modelo conceitual

O modelo conceitual, apresentado na Ilustração 1, mostra como a pesquisa está estruturada.

Neste modelo, são estudadas as possíveis relações entre as variáveis independentes (os fatores: alinhamento com a estratégia e processo do gerenciamento de portfólio) com as variáveis dependentes (as dimensões do desempenho organizacional: projetos, satisfação das partes interessadas e maturidade em gerenciamento de projetos) e considerando algumas variáveis intervenientes (elementos do perfil da empresa: porte, nacionalidade, segmento, tempo de implantação de gerenciamento de projetos e tempo de gerenciamento de portfólio).

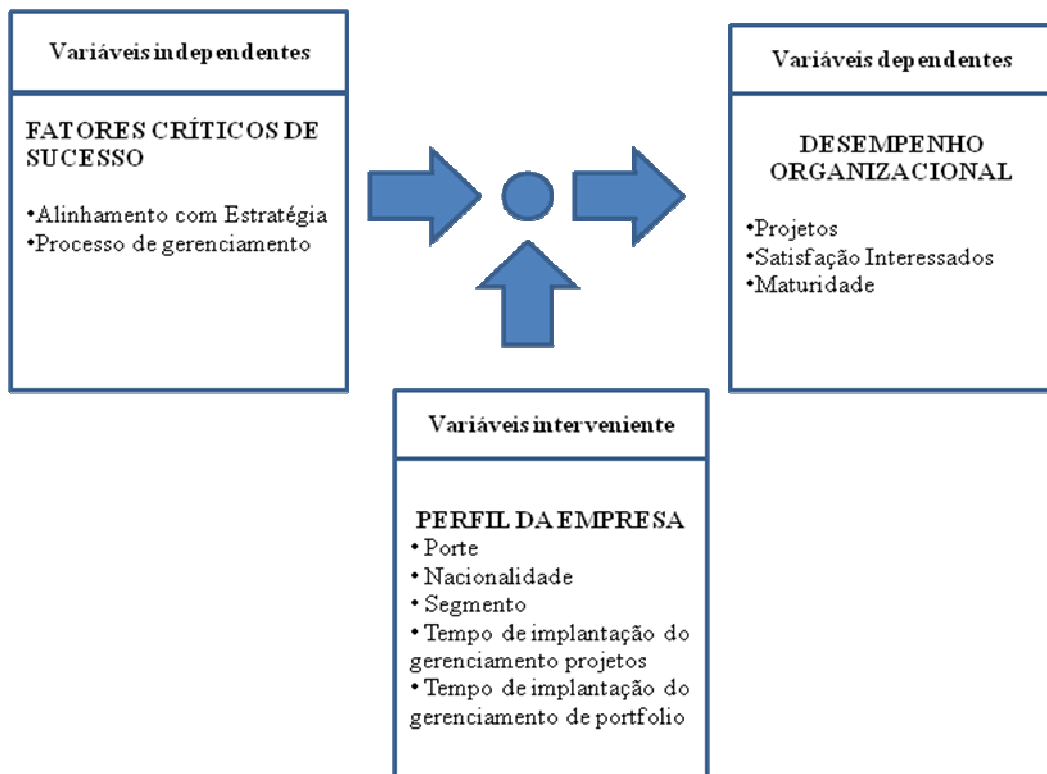


Ilustração 1 – Modelo conceitual da pesquisa

1.7 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, sendo o Capítulo 1 a presente introdução onde também está incluída a contextualização e delimitação do tema, bem como o detalhamento do problema de pesquisa.

O Capítulo 2 apresenta a revisão bibliográfica buscando fundamentar a pesquisa com teoria aplicável sobre o tema. Os tópicos estratégia, projetos e portfolio de projetos e gerenciamento de portfolio são centrais para esta revisão.

O Capítulo 3 mostra os principais conceitos metodológicos aplicados à pesquisa e a descrição do método a ser empregado, bem como todo o planejamento e execução detalhados da pesquisa.

O Capítulo 4 contém os resultados coletados junto às empresas pesquisadas e todas as análises, estatísticas ou não, necessárias ao embasamento das conclusões.

Finalmente, o Capítulo 5 apresenta as considerações finais do autor, incluindo as conclusões e limitações da pesquisa e as recomendações sobre outros aspectos do tema a serem abordados em pesquisas futuras.

1.8 Síntese do capítulo

Neste capítulo, procura-se descrever os motivos que levaram à definição das questões de pesquisa e os objetivos principais a serem alcançados. A caracterização do ambiente de pesquisa e um breve relato do referencial teórico também foram citados. Este referencial teórico será mais bem explorado no próximo capítulo, o que possibilitará uma análise teórica adequada para o caso em estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estratégia

O conceito e o significado de estratégia são amplos podendo ser abordados sob vários enfoques. A linha de raciocínio seguida para abordar o assunto estratégia é aquela que se relaciona com o tema geral da pesquisa *gerenciamento de portfolio de projetos*.

A seguir, o texto aborda aspectos relacionados às raízes históricas, aos conceitos de estratégia, ao planejamento estratégico, à implementação da estratégia, e por fim, à implementação da estratégia através de projetos.

2.1.1 Histórico e conceitos

Buscando a sua origem etimológica encontra-se o termo grego *strategos* significando a *arte do general*, aludindo a um contexto de conquistas anterior à era cristã.

Mintzberg et ali. (2006) colocam que, naquela época, historiadores e artistas acumulavam os conhecimentos decorrentes destas estratégias militares, empregadas em guerras entre os povos, para convertê-los em sabedoria e orientação para o futuro.

Para Glueck, apud Mintzberg et ali. (2006): “Estratégia é um plano unificado, amplo e integrado ... criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos”.

Montgomery e Porter et ali. (1998) definem de forma semelhante que estratégia é a “busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Para Andrews, apud Estrada (2000):

Estratégia é um padrão de decisões que ocorre de forma deliberada e anteriormente às ações para determinar objetivos e metas, produzir as principais políticas e planos para atingir aquelas metas e definir a série de negócios que a Empresa vai perseguir, o tipo de organização econômica e

humana que ela pretende ser e a natureza da contribuição econômica que ela pretende produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.

Wright (2000) define de forma muito objetiva que “estratégias são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”.

Quando a ótica da estratégia relaciona-se às empresas, os conceitos se assemelham e a definição dada por Chandler, apud Maximiano (2004), “estratégia é o processo de estabelecer metas e objetivos de longo prazo para a empresa, e de adotar cursos de ação e alocar recursos para atingí-los”, coincide em grande parte com a de outros autores já citados.

Montgomery e Porter (1998) mostram que o uso da estratégia se associa a ambientes em que existe a competição. Alguns autores fazem um paralelo entre os estudos da competição entre organizações com os estudos de Biologia, abordando a competição no contexto da seleção natural e a origem e evolução das espécies de Darwin. É o caso de Henderson (1998), que evolui neste raciocínio diferenciando competição natural de competição estratégica pela origem elaborada, planejada e deliberada desta última.

Montgomery e Porter (et ali., 1998) continuam a explorar a estratégia e os ambientes competitivos e citam estudos da década de 1960 realizados por Kenneth Andrews e Roland Christensen na Harvard Business School. Nesta época, em que o pensamento gerencial estava orientado para funções individuais, tais como marketing, produção e finanças, os autores utilizaram a estratégia como meio de fortalecer a visão holística das empresas em contraponto à idéia de departamentalização das mesmas.

Para Porter (1999), estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

2.1.2 Planejamento estratégico

Maximiano (2004) considera o planejamento estratégico como sendo o processo utilizado para desenvolver a estratégia e coloca que a elaboração do plano estratégico pode ser conduzida através das seguintes etapas: análise do ambiente, análise da organização, definição

de missão e negócio, classificação das estratégias e definição de objetivos estratégicos. A Ilustração 2 mostra o desdobramento do planejamento estratégico.

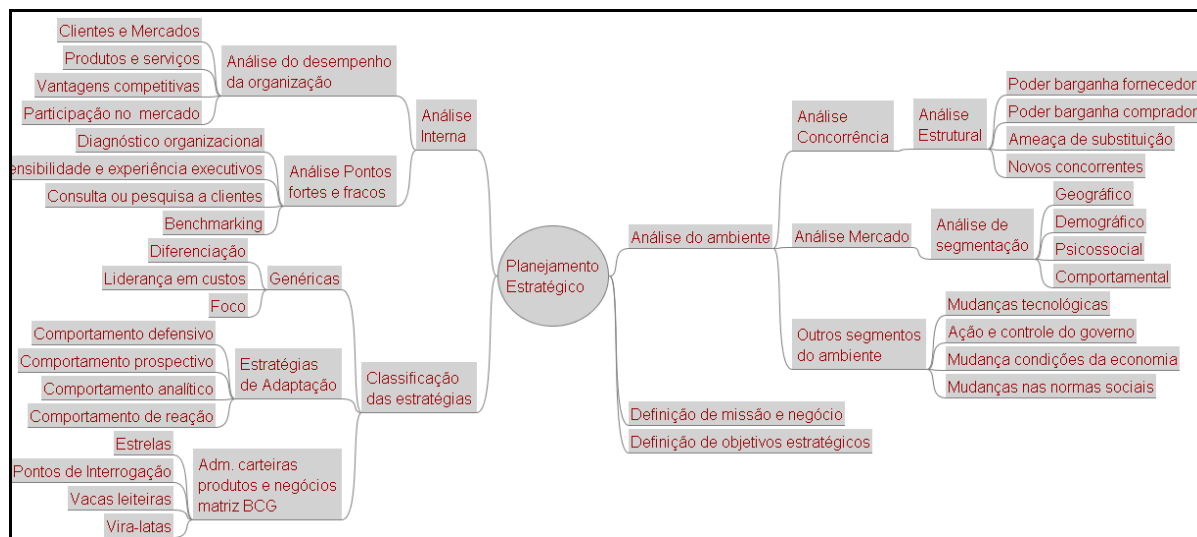


Ilustração 9 – Planejamento Estratégico

Fonte: MAXIMIANO; 2004².

2.1.3 A implementação da estratégia

Os objetivos e metas da empresa são materializados através da implementação da estratégia.

Mintzberg et ali. (2006) reforçam a importância disto e mencionam que “a implementação efetiva pode tornar uma decisão estratégica sólida ineficaz ou uma escolha bem-sucedida discutível, é importante examinar os processos de implementação, pesando as vantagens das alternativas estratégicas disponíveis”. Também citam a adequação da estrutura organizacional e os processos organizacionais de avaliação de desempenho, remuneração e desenvolvimento gerencial como importantes meios de se alavancar o comportamento exigido voltado para o objetivo organizacional.

Outro fator de suma importância na relação formulação-implementação da estratégia, refere-se ao fato de que, apesar de haver influência da estrutura organizacional no processo de formulação estratégica, para Mintzberg et ali (2006) é importante olharmos primeiro a

² Conteúdo obtido de Maximiano (2004) e transformado em formato Mindmap.

proposição lógica de que a estrutura deve seguir a estratégia para enfrentar, posteriormente, a realidade organizacional de que a estratégia também segue a estrutura.

A Ilustração 3 mostra como a formulação e a implementação da estratégia estão relacionadas e como cada uma destas macro-etapas se compõe.

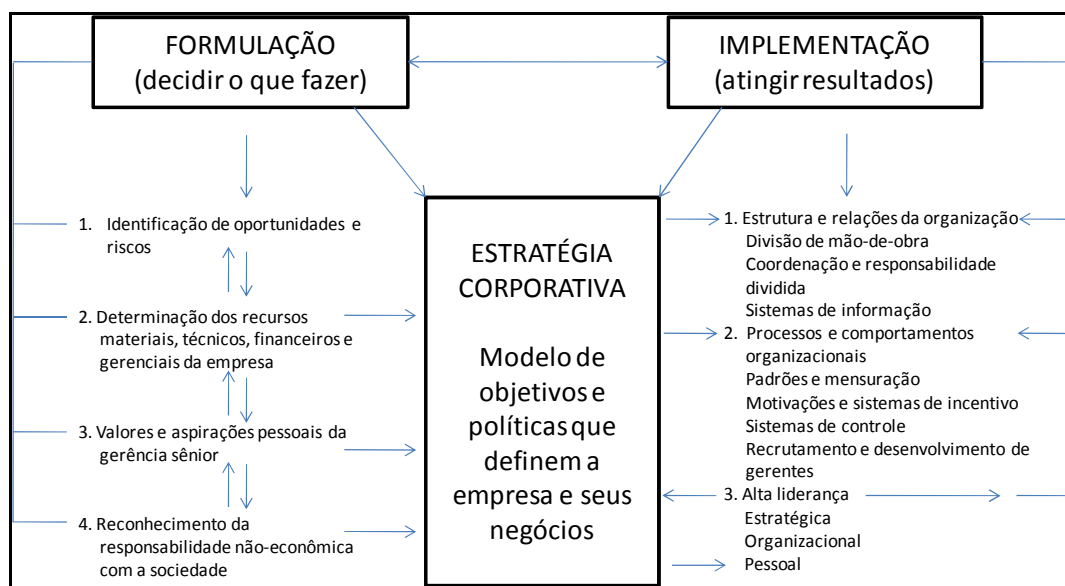


Ilustração 3 – Estratégia corporativa

Fonte: MINTZBERG; 2006.

2.1.4 A implementação da estratégia através de projetos

O uso de projetos no dia-a-dia das empresas, embora intenso, ainda vem se expandindo. Os motivos para esta adoção advêm das vantagens que este modelo apresenta quando comparado com a operação em estruturas organizacionais convencionais. Por outro lado, a literatura consensa sobre a importância de projetos na implementação da estratégia da empresa. Ou seja, cada vez mais a administração de projetos é utilizada no processo de implementação da estratégia.

Cleland (1988) coloca textualmente que “a administração de projetos é uma ferramenta para a execução da estratégia”, enquanto King (1988), de forma muito próxima, menciona que “os projetos são os veículos através dos quais a estratégia é implementada”.

Levine (apud Dye & Pennypacker, 1999) ressalta a importância da administração de projetos na implementação da estratégia. Ele argumenta sobre este fato citando a mudança nas maneiras de se pensar sobre os projetos. Antigamente, o pensamento predominante focava apenas a sua implementação, questionando apenas os aspectos escopo, custo, qualidade e prazo. Mais recentemente, surge um novo pensamento que envolve uma visão mais estratégica do papel dos projetos. Tal pensamento envolve a seguinte reflexão: qual o mix de projetos potenciais que proverá a melhor utilização dos recursos, a fim de maximizar o crescimento de longo prazo e a rentabilidade da empresa? Este questionamento relaciona-se com o Gerenciamento de Portfolio de Projetos que está mais detalhado adiante no item 2.3.

A Ilustração 4 mostra os elementos e a relação que existe entre a missão e os objetivos, que são suportados pela base do triângulo, ou seja, pela estratégia, metas e programas ou projetos. Missão e objetivos não apresentam um número grande de alternativas, normalmente são revistos e definidos periodicamente pela alta administração e pelos interessados (stakeholders).

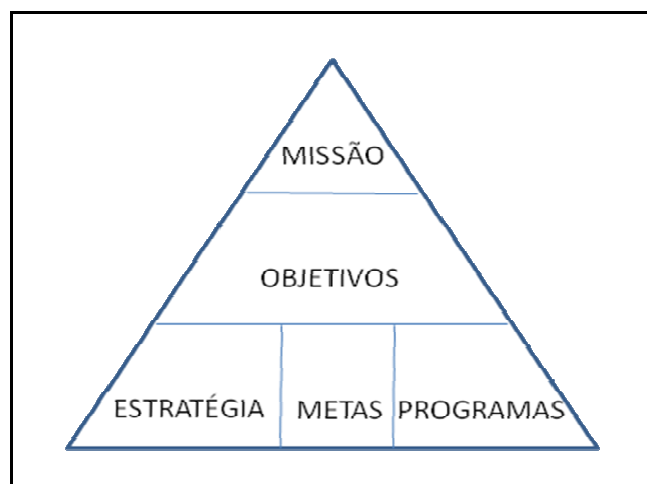


Ilustração 4 – Relação de elementos estratégicos

Fonte: KING; 1988.

2.2 Projetos

A literatura sobre o tema é bastante rica. A linha de raciocínio seguida para abordar o assunto “projetos” relaciona-se com o tema geral da pesquisa que é o gerenciamento de portfolio de projetos.

A seguir, o texto aborda aspectos relacionados aos projetos e discorre também sobre PMI, PMBOK, terminologia de portfolio e gerenciamento de projetos.

Nestes anos mais recentes, os projetos tomaram uma importância fundamental como já apresentado. A lógica apresentada pelo PMI (2007) na Ilustração 5 quanto à relevância dos projetos tem sido um forte argumento para sensibilizar os dirigentes quanto a adoção do gerenciamento de projetos em suas empresas. Isto acontece, principalmente, porque um dos aspectos que fica evidente é que os projetos melhoram a capacidade da produção em seu sentido mais amplo, e não somente em produtividade ou escala, por exemplo.



Ilustração 10 – Contexto organizacional³

³ Texto da ilustração traduzido do inglês. Na pirâmide, de cima para baixo, da esquerda para a direita, segue o texto original: Vision; Mission; Organizational Strategy and Objectives; High Level Operations Planning and Management; Project Portfolio Planning and Management; Management of On-going Operations (recurring activities) (producing value); Management of Authorized Programs

Fonte: PMI; 2007.

Kerzner (2000) tem uma posição muito crítica entre se ter o conhecimento teórico e se aplicar estes conhecimentos na prática dos projetos. Sua citação a seguir caracteriza bem esta sua posição.

... a diferença entre os primeiros 30 anos da gestão de projetos e os últimos seis anos é a implantação da GP. Passamos mais de 30 anos exaltando as ferramentas quantitativas e comportamentais da gestão de projetos. Os conhecimentos básicos e as qualificações primárias eram indispensáveis. Contudo, ao longo dos últimos seis anos, a ênfase foi toda colocada na implantação. Tornou-se estrategicamente importante a maneira de aplicar 30 anos de teoria de gestão de projetos....

2.2.1 PMI e PMBOK

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI – Project Management Institute) é uma organização profissional sem fins lucrativos dedicada a promover o Gerenciamento de Projetos.

Fundado em 1969 nos Estados Unidos, o PMI tem evoluído para uma organização internacional que atualmente possui mais de 240.000 membros em 160 países. O PMI patrocina seminários, workshops e processos de certificação profissional cobrindo suas 12 áreas de conhecimento contidas em um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Project Management Body of Knowledge Guide – PMBOK Guide).

O PMI constitui-se, hoje, após anos de desenvolvimento de tecnologia gerencial sobre projetos, na entidade profissional de maior abrangência e expressão mundial no domínio do conhecimento aplicado aos projetos.

Além dos seminários, workshops e certificações, também as publicações do PMI – na forma de manuais e normas – fomentam a aplicação destes conhecimentos nas organizações.

and Projects (projectized activities) (increasing value production capability); Organizational Resources.

A terceira edição do Guia PMBOK , a mais recente, foi publicada em 2004 e, em se comparando com a segunda edição de 2000, teve diversos capítulos atualizados, reescritos ou ampliados, demonstrando a intensa evolução do gerenciamento de projetos nos últimos quatro anos.

Mais recentemente, em 2007, o PMI editou duas normas:

The Standard for Program Management que, de acordo com Ross & Shaltry (2005), descreve os processos geralmente aceitos para o gerenciamento de múltiplos projetos e outras atividades dentro do ambiente de programa.

The Standard for Portfolio Management que documenta um conjunto de processos reconhecidos como boas práticas no gerenciamento de portfolio. Particularmente, esta publicação é utilizada como referência específica para o desenvolvimento da presente pesquisa.

2.2.2 Terminologia

Pesquisando a literatura verifica-se que não há uma forte padronização dos termos utilizados, em função disto, a terminologia adotada no presente texto com o respectivo entendimento será a do PMI em suas publicações *The Standard for Portfolio Management* (2007). Eventuais divergências de terminologia poderão ocorrer nos casos de citações da literatura para se manter a fidelidade da fonte pesquisada.

Tais termos estão disponíveis no Anexo 2 - Glossário.

2.2.3 Maturidade em projetos

A maturidade para Kerzner (2000) está vinculada à operação sistêmica dos processos de gerenciamento de projetos aumentando a probabilidade de sucesso de cada etapa, sub-processo, processo e sistema. A partir desta caracterização o autor entende que maturidade e excelência em projetos são coisas diferentes. O autor coloca uma escala para se medir a maturidade em projetos nas empresas. Conforme mostrado na Tabela 1, as fases, em ordem

crescente de maturidade, são: fase embrionária, fase de aceitação pela alta gerência, fase de apoio dos gerentes de área, fase de crescimento e fase de maturidade.

Tabela 1 – Fases da escala de maturidade em projetos

Fonte: KERZNER; 2000.

Fases da escala de maturidade em projetos segundo Kerzner (2000)				
Embrionária	Aceitação pela gerência executiva	Aceitação pelos gerentes de área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade	Obter apoio visível do executivo	Obter apoio dos gerentes de área	Reconheer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Coseguir o comprometimento dos gerentes de área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar u controle de custos e da programação
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes de área	Obter comprometimento com o planejado	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos
Reconhecer o que precisa ser feito	Dispor-se a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Dispor-se a liberar funcionários para treinamento em gestão de projetos	Minimizar as oscilações de escopo. Definir um sistema de rastreamento do projeto	

Outros modelos de maturidade existem. É o caso do OPM3⁴ elaborado e publicado pelo PMI. Neste caso, a maturidade se aplica no que se denomina o Gerenciamento Organizacional de Projetos, que se constituem em atividades lideradas pela alta administração e que acabam por se caracterizar por um modelo de gestão da empresa, onde os projetos são os meios de se atingir os resultados da empresa, sejam estratégicos ou operacionais.

Este modelo está associado às competências incrementais necessárias para a empresa evoluir na implantação das melhores práticas em gerenciamento de projetos.

São mais de 600 prática para melhorar o gerenciamento de projetos sob 10 aspectos diferentes. Estes diferentes aspectos são: participação da alta administração; padronização e

⁴ Organizational Project Management Maturity Model

integração dos processos; uso de métricas de desempenho; controle e melhoria dos processos; comprometimento com o gerenciamento de projetos; priorização e alinhamento dos projetos com a estratégia organizacional; critérios de sucesso para continuar ou concluir os projetos; competências das pessoas para o gerenciamento de projetos; alocação de recursos aos projetos; e o trabalho em equipe.

2.2.4 Medidas de sucesso em gerenciamento de projeto

Kerzner (2000) classifica os fatores de medição de sucesso, em gerenciamento de projetos, em primários e secundário. Os fatores primários são atendimento ao prazo, atendimento ao orçamento e atendimento à qualidade desejada. O fator secundário é a aceitação pelo cliente.

Porém, o autor cita outras formas de se medir o sucesso dos projetos. Em alguns casos, a medição de sucesso depende da natureza do projeto, por exemplo, em empreendimentos de lazer ao público o fator segurança é fundamental. Em outros casos, opta-se pelo uso de indicadores de desempenho do processo de gerenciamento de projetos.

2.3 O gerenciamento de portfólio de projetos

Do italiano moderno, *portafoglio*. Do inglês, *portfolio*. Do português, *porta-fólio*. Nestes idiomas, e provavelmente em outros que carregam a origem latina desta palavra, o seu significado está relacionado a uma pasta, normalmente grande, utilizada para carregar desenhos ou documentos, dando uma idéia de uma coleção. (Dicionário da Língua Inglesa – LONGMAN; 1995. Dicionário da Língua Portuguesa – MICHAELIS; 1998)

Neste texto, a grafia utilizada será *portfolio* termo oriundo do inglês, por ser a forma mais usual na linguagem dos negócios em nosso país que, frequentemente, lança mão do anglicismo para se expressar.

O termo *portfolio* é utilizado em artes, fotografia e publicidade para dar uma idéia do trabalho realizado até aquele momento por um artista, arquiteto, publicitário, designer ou modelo de moda que busca conquistar novos trabalhos. Neste caso, o *portfolio*, pode se materializar

como um conjunto de fotografias, recortes de jornais e revistas, peças produzidas ou campanhas realizadas.

Em Economia e Finanças, *portfolio* pode significar uma coleção de investimentos mantida por uma instituição ou indivíduo. Manter um *portfolio* de aplicações faz parte de uma estratégia de diversificação, com o intuito de mitigar riscos (BRIGHAM et al; 1999).

Para as áreas de estudos da Administração e Marketing, o termo *portfolio* pode significar *portfolio* de negócios, *portfolio* de produtos ou *portfolio* de serviços, projetos ou marcas que podem ser comercializados.

O foco desta pesquisa é o *Portfolio* de Projetos nas empresas. O termo a ser utilizado a partir de agora é somente *portfolio* com o significado dado pelo PMI (2007) que corresponde a “uma coleção de projetos ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz do trabalho para atender aos objetivos estratégicos. Os projetos ou programas do *portfolio* podem não ser independentes ou diretamente relacionados”.

Quando se compõe o termo *Gerenciamento de Portfolio*, em inglês, *Portfolio Management*, significa administrar todas as coleções mencionadas acima que o termo *portfolio* pode assumir, porém no contexto da pesquisa, o entendimento será aquele preconizado pelo PMI (2007), ou seja, “o gerenciamento centralizado de um ou mais *portfolios*, que inclui identificar, priorizar, autorizar, gerir, e controlar projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir os objetivos estratégicos específicos do negócio”.

Atualmente, o conjunto destes conhecimentos significa um consenso muito significativo em relação ao estado da arte, uma vez que inúmeros profissionais e pesquisadores voluntários da área, no mundo todo, vêm contribuindo para congregar e evoluir com o tema. Para que se mantenha uma pluralidade na pesquisa, outros autores, alguns deles seminiais, serão devidamente citados quando necessário.

Para Dye & Pennypacker (1999), “Gerenciamento de *portfolio* de projetos é a arte e a ciência de aplicar um conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas sobre uma coleção de projetos com o objetivo de atingir ou exceder as necessidades e expectativas de uma estratégia de investimento da organização.”

Cooper et al (1998) definem o gerenciamento de portfólio como um processo dinâmico em que uma lista de projetos ativos da empresa é constantemente atualizada e revisada. Novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados. As possíveis decisões são de acelerar, abortar ou despriorizar os projetos atuais. Quanto aos recursos, podem ser alocados e realocados aos projetos ativos.

A complexidade do gerenciamento de portfólio é caracterizada pelos elementos considerados na tomada de decisão, tais como, a incerteza e mudanças nas informações. Além disso, as oportunidades são dinâmicas, as metas múltiplas, há interdependência entre projetos e várias pessoas participam das decisões em diferentes locais.

Platje et al (1994) definem portfólio como um conjunto de projetos que são gerenciados de forma coordenada para gerar resultados, os quais não seriam possíveis de serem alcançados caso os projetos fossem gerenciados independentemente. ARTTO et al (2001) corroboram tal definição.

Para outros pesquisadores como Cooke-Davis (2002, 2004) e Archer & Ghasemzadeh (2004) o gerenciamento de portfólio está baseado, fundamentalmente, na seleção e priorização das melhores oportunidades, as quais serão realizadas sob a forma de projetos.

2.3.1 A importância do gerenciamento de portfólio

Diante da importância que os projetos tomam no contexto da implementação da estratégia, as empresas – conscientes desta importância – são compelidas a desenvolver todas as competências necessárias ao seu gerenciamento de projetos. Adotando esta linha de ação, tais empresas intensificarão sua atuação através de projetos e, conseqüentemente, terão uma evolução positiva na taxa de sucesso destes projetos à medida que adquirirem maturidade em sua aplicação. Uma vez conquistado este patamar, as empresas já dominarão o que alguns autores denominam “fazer certo os projetos”.

A partir disto, outro estágio de evolução – tão importante quanto o anterior – deve ser galgado, o estágio de “fazer os projetos certos”. Nisto se constitui o grande objetivo e toda a importância do gerenciamento de portfólio.

Este recurso envolvendo o jogo de palavras “fazer certo os projetos e fazer os projetos certos” tem um alto conteúdo didático. No passado, a própria literatura da Administração se utilizou de frases envolvendo o raciocínio “fazer certo as coisas e fazer as coisas certas” para diferenciar genericamente *eficiência* e *eficácia*. Ou seja, no contexto do presente estudo, *gerenciar certo os projetos* relaciona-se com *eficiência*, enquanto que, *gerenciar certo os projetos certos* relaciona-se com *eficácia*.

Mesmo a literatura de projetos – Cooper (et ali., 1998), Cooper (apud Klastorin, 2004), PMI (2007) e outros – menciona esta abordagem didática que expressa com propriedade o conceito da complementariedade existente entre o gerenciamento de projetos e o gerenciamento de portfólio.

2.3.2 Os resultados esperados do gerenciamento de portfólio

De acordo com Cooper et ali (1998), os resultados esperados do gerenciamento de portfólio são :

- Maximização de valor do portfólio, que trata de otimizar o valor em relação aos objetivos propostos, por exemplo rentabilidade;
- Balanceamento do portfólio, que trata sua análise em várias dimensões como risco-retorno, facilidade-atratividade, estratificação por tipo de projeto, mercado e linha de produto;
- Vínculo com a estratégia, que trata a adequação estratégica e alocação de recursos.

De acordo com o PMI (2007), o resultado esperado do gerenciamento do portfólio é o atingimento de objetivos estratégicos específicos da organização através dos projetos do portfólio.

O fato dos participantes da alta administração atuarem diretamente nas decisões de elaboração e manutenção do portfólio, à luz da estratégia, é um sinal de amadurecimento que leva ao aperfeiçoamento do processo de seleção dos projetos. Tal processo de seleção é

elaborado por meio de um conjunto de critérios, que acabam por se constituir, em grande parte, como o modelo decisório da empresa.

2.3.3 Liderança

O exercício da liderança, a partir do nível mais alto é fundamental para qualquer mudança dentro da organização, principalmente para as mudanças estruturais que levam gradualmente à mudança cultural.

O gerenciamento de portfolio apresenta duas características quanto à alta administração: a liderança normalmente é necessária para incentivar e motivar as pessoas participantes e a participação em *rotinas estratégicas*, que são as atividades do gerenciamento de portfolio desempenhadas pela alta administração.

Stouffer & Rachlin (apud KERZNER, 2004) coloca claramente o exercício da liderança pelo alto escalão da empresa da seguinte forma: “A alta administração é basicamente responsável por definir e comunicar claramente as metas e os objetivos do portfolio de projetos, bem como os critérios e condições considerados para a seleção dos projetos que constarão do portfolio.”

2.3.4 O perfil do gerente de portfolio

O gerente de portfolio deve ser um profissional senior ou tal função ser desempenhada pelo comitê de gestão da empresa para se ter uma idéia do nível esperado. (PMI,2007)

2.3.5 O papel do gerente de portfolio

De acordo com PMI(2007), os gerentes de portfolio ou times de gerenciamento de portfolio, são responsáveis por todo o processo de gerenciamento de portfolio. O gerente de portfolio receberá a informação de desempenho do projeto (componente) e conduzirá para o Comitê de Análise de Portfolio como os projetos como um todo estão alinhados com as metas estratégicas.

Dinsmore & Cabanis-Brewin (2006) colocam que o papel do gerente de portfólio é prover informações e recomendações ao grupo de governança para aumentar o retorno sobre o investimento, além disto, existe um grande afinidade de objetivos entre o gerente de portfólio e o gerente de planejamento estratégico.

2.3.6 Alinhamento com a estratégia

Cooper et ali (1998) abordam o gerenciamento de portfólio de projetos de forma mais restrita, ou seja, o portfólio de projetos de desenvolvimento de novos produtos. Por outro lado o PMI (2007) preconiza que o gerenciamento de portfólio deve abranger a todos os tipos de projetos dentro da organização. Em ambos os casos, o alinhamento com a estratégia é citado como um fator crítico para o sucesso do gerenciamento de portfólio. Em ambos os casos, este fator serve como balizador para avaliação, seleção, priorização e autorização de concessão de recursos para os projetos. Ou seja, o fator alinhamento com a estratégia tem importância fundamental para o sucesso do portfólio.

2.3.7 Processo de gerenciamento de portfólio

Vários autor como Cleland & King (1988), Shtub (et ali., 1994), e PMI (2007) apresentam textualmente o gerenciamento de portfólio como um processo. A Tabela 2 mostra como estes autores separam os processo em etapas.

Tabela 2 – Etapas do processo de gerenciamento de portfólio.

	Autores	Cleland & King (1988)	Shtub (et ali., 1994)	PMI (2007)
Etapas do processo	Identificação	X	X	X
	Categorização			X
	Avaliação	X	X	X
	Seleção			X
	Priorização		X	X
	Balanceamento de portfólio	X	X	X
	Autorização	X	X	X

A idéia geral entre estes autores coincide na abordagem como processo, porém difere na definição das etapas. Mais recentemente é que a visão de processo foi mais enfocada e detalhada, como é o caso do PMI (2007). Deve-se considerar que o trabalho – extenso e profundo – que o PMI desenvolve congregando um grande número de especialistas voluntários, pode ter como referência as obras de outros autores seminais, dentre os quais Cleland e Shtub.

Assumindo a publicação PMI (2007) – The standard for portfolio management – como um consenso e também como um padrão, seguem alguns conceitos e definições sobre o processo de gerenciamento de portfolio, sintetizados na Ilustração 6.

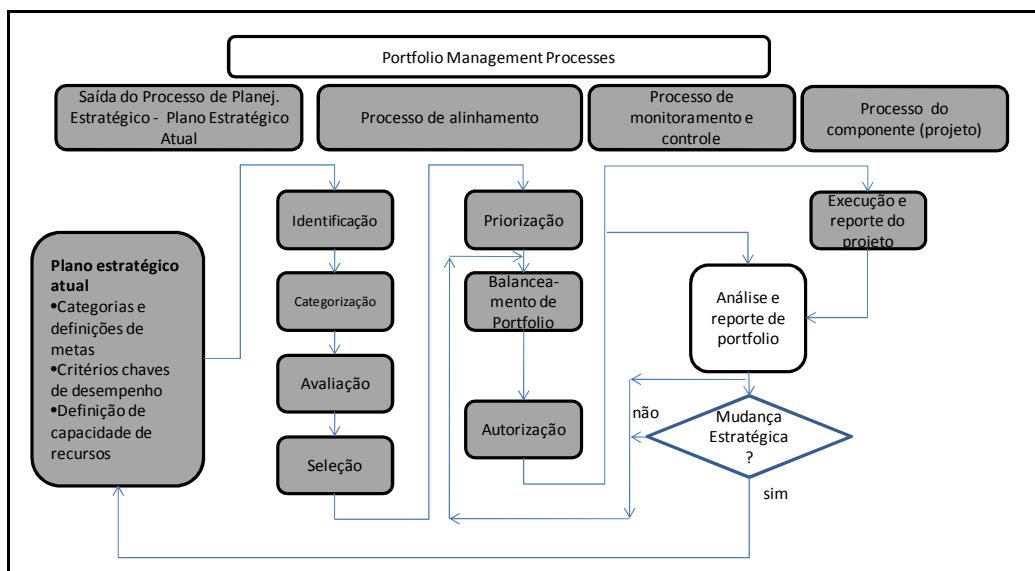


Ilustração 6 - Processos de gerenciamento de portfólio
Fonte: PMI (2007)

O processo de portfólio possui suas fronteiras bem definidas entre o plano estratégico da organização e os componentes (projetos ou programas ou sub-portfólios). Sob outro ângulo, pode-se colocar que os projetos são vinculados ao plano estratégico através do gerenciamento de portfólio. Para cada etapa do processo são definidas as informações de entrada necessárias a serem trabalhadas, o trabalho a ser desenvolvido utilizando técnicas e ferramentas específicas e o produto elaborado que alimenta a sequência do processo.

Para efeito de portfólio, tudo se inicia com o plano estratégico que alimenta entrada do processo com os objetivos e metas organizacionais, critérios chaves de desempenho e com todos os recursos previstos para serem utilizados no período.

A etapa de identificação tem o papel de identificar todas as iniciativas que podem ser caracterizadas como componente. Para que isto aconteça, é necessário que a iniciativa esteja enquadrada na definição de componente. O produto desta etapa é uma lista com todas as iniciativas que foram definidos como componente, tais componentes são classificados como projeto, programa ou sub-portfólio.

A etapa de categorização identifica categorias estratégicas com base no plano estratégico, compara os componentes identificados quanto aos critérios de categorização e agrupa cada componente em apenas uma categoria. O produto da etapa é uma lista de componentes categorizados.

A etapa de avaliação avalia os componentes com base em modelo de pontuação que se utiliza de critérios chaves ponderados, produz representações gráficas que facilita a tomada de decisão e faz recomendações para a etapa de seleção. O produto desta etapa é uma lista de componentes categorizados avaliados, valor de pontuação para cada componente, representações gráficas e recomendações do processo de avaliação.

A etapa de seleção os componentes com base na avaliação dos resultados e comparação com os critérios de seleção. O produto desta etapa é uma lista seleta com um número limitado de componentes a serem priorizados na próxima etapa.

A etapa de priorização confirma a classificação dos componentes de acordo com as categorias estratégicas pré-definidas, atribui pontuação para os componentes por ordem de prioridade e determinam quais componentes receberão as mais altas prioridades no portfólio.

A etapa de balanceamento de portfólio adiciona novos componentes que tenham sido selecionados e priorizados para autorização dos recursos, identifica os componentes que não serão autorizados baseado em processo de revisão e elimina componentes que são suspensos, repriorizados, ou descartados com base em processo de revisão. O objetivo desta etapa é

desenvolver o conjunto de componentes do portfólio como maior potencial para suportarem coletivamente as iniciativas e os objetivos estratégicos. O produto desta etapa é uma lista de componentes aprovados do portfólio, uma lista-mestra de componentes aprovados, inativos e descartados e uma lista atualizada com os componentes aprovados do portfólio.

A etapa de autorização comunica as decisões de portfólio para os interessados chaves sobre componentes incluídos no portfólio ou não, autoriza os componentes selecionados e inativa ou descarta os componentes do portfólio, realoca orçamento e recursos dos componentes inativos e descartados, aloca recursos humanos e financeiros aos componentes selecionados do portfólio e comunica os resultados esperados para cada componente selecionado.

Uma vez selecionados, distribuídos os recursos e comunicadas as expectativas de resultados dos componentes, o processo de monitoramento e controle passa a operar no sistema. Este processo analisa e reporta periodicamente para os interessados a evolução dos resultados do portfólio como um todo e compara com as metas e objetivos estratégicos. As principais atividades deste processo, são:

- análise das atribuições de responsabilidades e patrocínios dos componentes contra os padrões de governança corporativa;
- análise do desempenho financeiro, riscos, retorno esperado, escopo, dependências e prioridade dos componentes contra os critérios de controle de portfólio e valor organizacional percebido e critério de investimentos;
- análise do impacto esperado nas projeções do negócio, utilização de recursos, e restrições de capacidade sobre o desempenho do portfólio;
- definir se componentes continuam, se novos componentes são autorizados, ou alguns específicos são descartados; ou repriorizá-los e realinhá-los com as metas estratégicas;
- fazer recomendações e/ou prover direcionamento para o gerenciamento do componente; e
- propor mudanças sobre a forma como o portfólio é gerenciado, quando necessário.

Como última atribuição do processo, em caso de mudanças estratégicas – como fusões, aquisições, mudança de foco empresarial ou outras de mesmo nível de impacto – o gerenciamento de portfólio deve prover uma total revisão com base nas alterações estratégicas.

2.3.8 Técnicas e ferramentas utilizadas no gerenciamento de portfólio

Uma vez apresentada a visão de processo, importante é apresentar alguns recursos gerenciais utilizados na operacionalização do gerenciamento de portfólio, são as técnicas e ferramentas aplicadas.

A Tabela 3 apresenta tais técnicas e ferramentas utilizadas.

Tabela 3 – Ferramentas utilizadas no gerenciamento de portfólio de projetos

Cleland & King (1988)	Shtub (et ali., 1994)	Cooper (et ali., 1988)	PMI (2007)
1-Checklists 2-Modelo de pontuação 3-Avaliação de risco-retorno 4-Avaliações econômico-financeiras	1-Modelo de pontuação 2-Checklists 3-Representação gráfica 4-Análise custo-benefício 5-Análise custo-efetividade 6-Avaliação de risco 7-Árvore de decisão 8-Avaliações econômico-financeiras	1-Modelo de pontuação com recomendação de fatores chaves 2-Avaliações econômico – financeiras 3-Representações gráficas 4-Valor comercial esperado 5-Índice de produtividade 6-Delphi 7-Gráficos de bolhas (BCG, Procter-Gamble, Reckitt & Collman)	1-Documentação com base em descritores chaves 2-Julgamento de especialista 3-Categorização 4-Modelo de pontuação 5-Representação gráfica 6-Análise de capacidade de RH 7-Análise de capacidade financeira 8-Análise de capacidade de ativos 9-Julgamento de especialistas 10-Ranking ponderado 11-Técnicas de pontuação 12-Análise custo-benefício 13-Análise quantitativa 14-Análise de cenário 15-Análise de probabilidade 16-métodos analíticos gráficos 17-Papéis e responsabilidades em gerenciamento de portfólio 18-Plano de comunicação de Gerenciamento de Portfólio 19-Sistema de gerenciamento de portfólio 20-Sistema de reporte financeiro 21-Técnicas de medição de desempenho 22-Recursos de gerenciamento de portfólio 23-Reponderação de critérios

2.4 Síntese do capítulo

Neste capítulo, procurou-se trazer da literatura os conceitos de estratégia, gerenciamento de projetos e gerenciamento de portfolio. Estes conceitos darão sustentação à pesquisa juntamente com a parte metodológica.

3 METODOLOGIA

3.1 Metodologia de Pesquisa

De maneira mais ampla, Hair Jr et ali. (2005) abordam a pesquisa como “...uma busca com o objetivo de discernir a verdade. Aqueles que realmente pesquisam estão procurando por respostas....”.

Gil (2002), sob seu entendimento, introduz o tema da seguinte forma:

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Rabequini Jr (2005) coloca que “o objetivo de uma pesquisa ou estudo é fornecer subsídios para o entendimento de um fenômeno e assim contribuir com o conhecimento científico.”

3.2 Como desenvolver uma pesquisa

O planejamento de uma pesquisa é fundamental para o seu sucesso.

Gil (2002) apresenta o encadeamento das etapas necessárias para se realizar uma pesquisa. O planejamento do atual trabalho considerou tal encadeamento, mostrado na Ilustração 7.

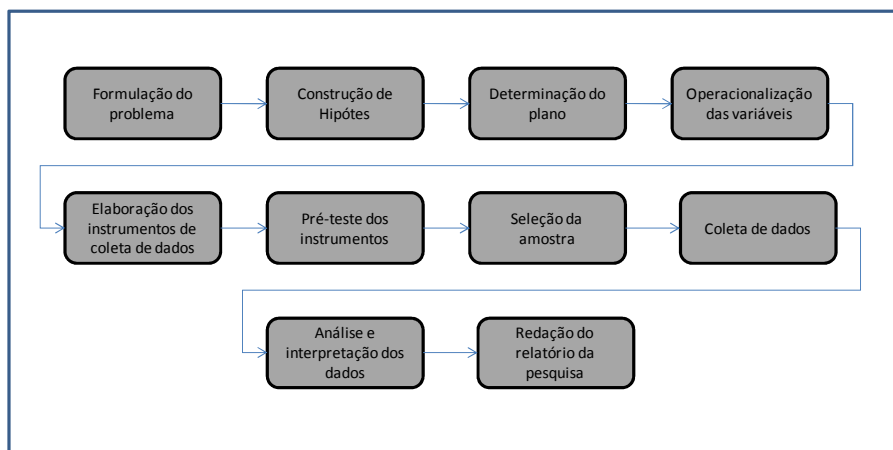


Ilustração 7 – Diagrama da pesquisa
GIL (2002)

3.3 Tipos ou classes de pesquisas

Hair Jr et ali. (2005) classificam as pesquisas em exploratórias, descritivas e causais.

Continuando, Hair Jr et ali. (2005) caracterizam pesquisas exploratórias para os casos onde o pesquisador conhece pouco sobre o assunto, sendo orientadas para as descobertas e não se preocupam em testar hipóteses. Por outro lado, Gil (2002) menciona que esta classe de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema tornando-o mais explícito e facilitando a construção de hipóteses para um aprofundamento numa etapa seguinte da pesquisa. O estudo de caso e a pesquisa bibliográfica são exemplos desta classe de pesquisa.

Segundo Hair Jr et ali.(2005), as pesquisas descritivas obedecem à seguinte lógica:

Os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa. As hipóteses, derivadas da teoria, normalmente servem para guiar o processo e fornecer uma lista do que precisa ser mensurado. ... Diferente dos estudos exploratórios, os estudos descritivos com frequência são confirmatórios. Em outras palavras, são usados para testar hipóteses.

Ainda sobre as pesquisas descritivas, Gil (2002) coloca que seu principal objetivo é a descrição das características de determinada população ou fenômeno. A coleta de dados padronizada, tais como o questionário e a observação sistemática são típicos desta classe de pesquisa. Os surveys são em sua maioria exemplo de pesquisa descritiva.

A última classe de pesquisa é a pesquisa causal ou explicativa cujo principal objetivo é identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este tipo de pesquisa é a que estuda o porquê das coisas (GIL,2002). Este tipo de estudo testa se um evento causa outro evento ou não, ou se uma mudança em um determinado evento leva a uma mudança em um outro evento (HAIR JR et ali.,2005).

3.4 Definição do tipo de pesquisa aplicar

Hair Jr et ali. (2005) pondera o que determina o tipo de pesquisa aplicar.

A seleção do projeto de pesquisa correto depende da questão de pesquisa. Se a questão de pesquisa envolve principalmente a descoberta ou o esclarecimento de algum tópico, o projeto exploratório é melhor. Questões de pesquisa que enfatizam a descrição de alguma quantidade, as quantidades relativas da alguma variável ou até que ponto algumas variáveis estão relacionadas provavelmente exigirão um projeto descritivo. Por outro lado, uma questão de pesquisa que estabelece causa e efeito acarreta o uso de um projeto causal no experimento.

Nesta pesquisa foi realizado um levantamento ou *survey*, que se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se quer conhecer. Basicamente, serão solicitadas informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa chegar às conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2002). O objetivo, portanto, é utilizar esta técnica de pesquisa para ter uma melhor compreensão dos benefícios, dos fatores de sucesso e das aplicações da gestão de portfolio nas empresas pesquisadas.

3.5 As questões de pesquisa

Neste tópico são colocadas as questões de pesquisa e como foram embasadas e estruturadas para a obtenção das respostas.

Tabela 4 – Fatores críticos de sucesso propostos

Fatores propostos na literatura	
	Liderança
	Perfil do Gerente de Portfolio
	Papel do Gerente de Portfolio
	Alinhamento com a estratégia
	Processo Gerencial
	Técnicas & Ferramentas

Conforme colocado no item 1.3, a primeira questão de pesquisa refere-se aos fatores críticos de sucesso para um gerenciamento eficaz do portfólio. Através da revisão da literatura 6 (seis) fatores foram identificados. Tais fatores se encontram na Tabela 4.

Dos fatores mencionados pela literatura na Tabela 4, dois deles foram pesquisados: o alinhamento com a estratégia e o processo de gerenciamento.

3.5.1 Fator crítico de sucesso 1 – Alinhamento com a estratégia

Muitos autores e pesquisadores manifestam a importância do alinhamento do portfólio de projetos com a estratégia da empresa.

Sobre o tema, Renee Sommer (in DYE & PENNIPACKER, 1999) enfatiza que “antes de uma organização investir capital em qualquer projeto, deveria primeiro estabelecer uma estratégia adequada para mensurar as propostas de projetos com relação aos objetivos corporativos, assim como compará-las com os demais projetos propostos.”⁵

Cooper (1999) destaca a direção estratégica como um dos três principais objetivos do gerenciamento de portfólio quando coloca “... o foco principal é assegurar que, independente de todas as outras considerações, o portfólio de projetos estabelecido está estrategicamente alinhado e verdadeiramente reflete a estratégia do negócio ...”⁶

Dianne Bridges (in DYE & PENNYPACKER, 1999), evidencia o foco na organização referindo-se ao planejamento estratégico da seguinte forma:

⁵ Do original em inglês: “Before an organization invests capital in projects, it should first establish an appropriate strategy for measuring project proposal against the corporate objectives, as well as other proposed projects.”

⁶ Do original em inglês: “The main focus here is to ensure that, regardless of all other considerations, the final portfolio of projects is strategically aligned and truly reflects the business's strategy...”

A organização precisa definir a razão global para sua existência. Isto é geralmente estabelecido nos dizeres da visão, da missão, dos princípios, dos objetivos da organização e/ou plano(s) estratégico(s). Comumente conhecido como planejamento estratégico, a organização e as unidades de negócio individuais determinam seu direcionamento e identificam metas e objetivos chaves. O foco estratégico da organização se constitui no embasamento para a seleção dos projetos de pesquisa, de desenvolvimento de novos produtos, de tecnologia da informação e de melhoria do negócio.⁷

Também PMI(2007) relaciona o vínculo entre a estratégia e os projetos quando coloca que “Gerenciamento de portfólio é uma abordagem para o atingimento das metas estratégicas pela seleção, priorização, avaliação e gerenciamento de projetos, programas e outros trabalhos relacionados baseado no seu alinhamento e contribuição para os objetivos e estratégias da organização.”⁸ Esta norma para o gerenciamento de portfólio (PMI, 2007) apresenta as suas recomendações baseando-se no alinhamento dos projetos com a estratégia da empresa denotando este ser um aspecto a ser considerado para o sucesso do gerenciamento do portfólio.

Estas considerações da literatura sobre o alinhamento estratégico dos projetos se constituem na base da escolha deste fator estar sendo estudado nesta pesquisa. Deve existir uma relação favorável entre alinhamento dos projetos do portfólio com a estratégia e sucesso em gerenciamento de portfólio.

Deste fator se desdobra a hipótese:

H1: O alinhamento com a estratégia influencia positivamente o gerenciamento de portfólio.

Para operacionalizar a verificação desta hipótese e com base em PMI(2007), foram incluídos no questionário 5 itens perguntados (pergunta 6) versando sobre a existência de estratégia clara e conhecida, a existência de plano de recursos definidos e conhecidos, a existência de

⁷ Do original em inglês: “ The organization needs to define the overall reason for their existence. This is generally captured in a vision statement, mission statement, statement of principles, organization objectives, and/or strategic plan(s). Commonly known as atrategic planning, the organization and individual business units determine their direction and identify key objectives and goals. The strategic focus of the organization becomes the foundation for selecting research, new products development, information technology, and business improvement projects.”

⁸ Do original em inglês: “Portfolio management is an approach to achieving strategic goals by selecting, prioritizing, assessing, and managing projects, programs and other related work based upon their alignment and contribution to the organization’s strategies and objectives.”

direcionadores estratégicos como base da avaliação dos projetos, a mudança do plano estratégico em função de fatos relevantes e a reavaliação do portfólio para assegurar o alinhamento às mudanças ocorridas nos planos estratégicos.

3.5.2 Fator Crítico de Sucesso 2 - Processo Gerencial

A literatura evidencia a importância do processo gerencial para o sucesso do gerenciamento de portfólio.

Dye & Pennypacker(1999) estruturaram sua coletânea em quatro seções, tendo dedicado uma delas exclusivamente a seleção e priorização de projetos. Especificamente sobre esta seção estes autores resumem:

Quando do investimento e da alocação de recursos organizacionais, as técnicas usadas para justificar aqueles investimentos fazem uma grande diferença. A maioria das organizações têm mais oportunidades de investimento do que seus limitados recursos permitem. O gerenciamento da empresa necessita de um conjunto de critérios de seleção robusto e dinâmico para identificar e selecionar projetos que de forma precisa refletem a estratégia corporativa. A ênfase nesta seção não é sobre técnicas e ferramentas, mesmo que algumas sejam apresentadas aqui, mas sim sobre as várias abordagens para definir os critérios de seleção, assegurando que os projetos estão em alinhamento estratégico com as metas organizacionais, e o processo geral para priorização e avaliação de projetos para assegurar que os recursos organizacionais são usados da forma mais eficiente e eficaz possível.⁹

Em PMI(2007) o processo, pelo qual o gerenciamento de portfólio ocorre, aumenta a probabilidade de sucesso. O texto sintetiza a importância das boas práticas consensadas sobre este processo de gerenciamento e pondera:

Esta norma documenta os processos necessários para tomada de decisão sobre os projetos, e identifica aqueles processos de gerenciamento de portfólio que têm sido reconhecidos como práticas geralmente aceitas para a maioria dos portfólios na maior parte do tempo. Estes processos aplicam globalmente e ao longo de grupos de indústrias. Prática geralmente aceita significa existir um consenso geral que a aplicação destes processos de gerenciamento de portfólio aumenta a probabilidade de sucesso.¹⁰

⁹ Do original em inglês: "When investing and allocating organizational resources, the techniques used to justify those investments make a big difference. Most organizations have more opportunities for investment than their limited resources will allow. Management needs a dynamic, robust set of selection criteria to identify and select projects that accurately reflect the corporate strategy. The emphasis in this section is not the tools and techniques, although some are addressed here, but on the various approaches to setting selection criteria, ensuring projects are in strategic alignment with organizational goals, and the general process for ranking and evaluating projects to ensure corporate resources are used in the most efficient and effective manner possible."

¹⁰ Do original em inglês: "This standard documents the processes needed to make decisions about components, and identifies those portfolio management processes that have been recognized as generally accepted practices for most project portfolios most of the time. These processes apply

Estas considerações da literatura sobre o processo de gerenciamento se constituem na base da escolha deste fator estar sendo estudado nesta pesquisa. Deve existir uma relação favorável entre alinhamento dos projetos do portfólio com a estratégia e sucesso em gerenciamento de portfólio.

Deve existir uma relação favorável entre o processo gerencial e o sucesso do gerenciamento de portfólio. A partir da boa prática consensada, estima-se que as rotinas devem contemplar um ciclo de atividades bem definido para o processo de gerenciamento do portfólio. Tais atividades relacionam-se com as saídas da revisão do planejamento estratégico (metas organizacionais, critérios-chaves de desempenho e capacidade de recursos), com o processo de alinhamento dos projetos (identificação, categorização, avaliação, seleção, priorização, balanceamento e autorização), com o processo de monitoramento e controle de portfólio (Análise de Performance de Portfólio) e com o processo de controle de projetos (análise de performance de projetos). Deste fator se desdobra a hipótese:

H2: O processo gerencial influencia positivamente o gerenciamento de portfólio.

Para operacionalizar a verificação desta hipótese e com base em PMI(2007), foram incluídos no questionário 9 itens perguntado (pergunta 16) versando sobre o processo de gerenciamento e suas etapas, abordando: (1) uso de descritores-chaves para caracterizar os projetos; (2) existência de lista atualizada de projetos atuais e propostos; (3) agrupamento dos projetos em categorias; (4) utilização de sistema de pontuação para avaliação mais objetiva dos projetos; (5) seleção dos projetos com base nas informações e critérios gerando lista reduzida de projetos; (6) priorização dos projetos com base em risco-retorno, plano de investimentos e com base nas metas organizacionais; (7) mix de projetos avaliado, ajustado e balanceado; (8) início dos projetos formalmente autorizados; e (9) desempenho do portfólio periodicamente avaliado.

globally and across industry groups. Generally accepted practice means there is general agreement that the application of these portfolio management processes enhances the probability of success over time."

3.5.3 Como os fatores críticos de sucesso estão sendo tratados nas empresas

Uma vez identificada a importância de cada um dos fatores críticos de sucesso nos itens 3.5.1 e 3.5.2, a pesquisa levanta como estes fatores estão sendo conduzidos nas empresas pesquisadas.

As perguntas de 1 a 5 no questionário avaliam como o fator alinhamento com a estratégia está sendo conduzido nas empresas. Assim como, as perguntas de 7 a 15 no questionário avaliam como o fator processo de gerenciamento está sendo conduzido nas empresas.

3.5.4 Impacto nos resultados da Dimensão Gerenciamento de Projetos:

Deve existir uma relação favorável entre o gerenciamento de portfólio e a melhoria de performance organizacional. Neste caso, o desempenho organizacional está sendo avaliado pela dimensão *gerenciamento de projetos*.

Kerzner(2004), relaciona o sucesso de um projeto a fatores primários (prazo, custo e qualidade) e a fatores secundários (aceitação pelo cliente e uso de seu nome como referência).

Autores e pesquisadores que abordam o gerenciamento de portfólio tem por base a premissa de recursos finitos e a concorrência entre os projetos por estes recursos o que pode impactar na qualidade do gerenciamento (PMI,2007; KERZNER,2004; COOPER ET ALI.,1999, e outros).

Considerando os aspectos abordados na literatura, do estudo desta dimensão se desdobra a hipótese:

H3: O gerenciamento de projetos tem melhora significativa após a implantação do gerenciamento de portfólio.

Para operacionalizar a verificação desta hipótese e com base na literatura, foram incluídos no questionário 5 itens perguntado (pergunta 17) versando sobre o sucesso do gerenciamento de um projeto, abordando: (1) atingimento de objetivos e metas do projeto; (2) atendimento ao escopo; (3) atendimento aos prazos; (4) atendimento ao orçamento; e (5) conflitos pelo uso de recursos.

3.5.5 Impacto nos resultados da Dimensão Satisfação de Partes Interessadas

Deve existir uma relação favorável entre o gerenciamento de portfólio e a melhoria de desempenho organizacional . Neste caso, o desempenho organizacional está sendo avaliado pela dimensão *satisfação das partes interessadas*.

O PMBOK (PMI,2000) define como partes interessadas de um projeto: o gerente de projeto, cliente/usuário, organização executora, membros da equipe de projeto, equipe de gerenciamento de projetos, patrocinador, influenciadores, PMO (escritório de projetos), dentre outros.

Maximiano(2002) define como partes interessadas “qualquer pessoa, grupo ou organização que de alguma forma está envolvida ou é afetada pelo projeto ou por seus resultados”.

O nível de satisfação das partes interessadas está sendo pesquisado avaliando-se o desempenho de algumas atividades críticas características de cada parte interessada estudada.

A Tabela 5 mostra a relação entre a atividade característica de cada parte interessada e a relação com características do gerenciamento de portfólio.

Do estudo desta dimensão desdobra-se a hipótese:

H4: O nível de satisfação das partes interessadas no gerenciamento de projetos e portfólio tem melhora significativa após a implantação do gerenciamento de portfólio.

Tabela 5 – Definição do nível de satisfação dos interessados

Parte interessada	Atividade característica pesquisada	Característica relacionada ao gerenciamento de portfólio
Acionista	Valor agregado a partir dos projetos	O foco aos projetos que o gerenciamento de portfólio confere leva a uma melhoria na entrega do projeto e a projetos de maior importância no contexto da estratégia. Com isto a entrega dos projetos para o acionista deve ser de maior valor, o que levará a um nível mais elevado de satisfação.
Alta administração	Recursos e ferramentas disponíveis para decidir sobre os projetos.	O gerenciamento de portfólio disponibiliza processos, técnicas e ferramentas que suportam melhor as decisões a serem tomadas pela alta administração, bem como, um sistema mais robusto de follow up dos projetos do portfólio. A alta administração deve ficar em situação mais confortável e o nível de satisfação deve aumentar por conta disto.
Gerente de projeto	Compatibilidade de recurso com o porte do projeto.	O gerenciamento de portfólio deve levar a um foco maior aos projetos escolhidos, inclusive quanto aos recursos. Os recursos estarão mais equilibrados com os desafios dos projetos. Assim as condições de gerenciar os projetos melhoram e os gerentes de projetos devem ficar mais satisfeitos com isto.
	Valorização dos projetos.	O gerenciamento de portfólio leva à seleção dos projetos tendo como critério o vínculo com a estratégia. Assim naturalmente a valorização dos projetos ocorrerá e o gerente de projeto se sentirá prestigiado, levando a um maior nível de satisfação.
Equipe de projeto	Equilíbrio de cobrança entre os projetos e as atividades funcionais.	Havendo maior equilíbrio de recursos, inclusive humanos, a carga de trabalho deve também se equilibrar, equilibrando as cobranças sobre os membros de equipe de projeto, levando-o a um nível de satisfação maior.
Gerentes funcionais	Disponibilidade de recursos.	Pela maior importância, foco e racionalização de projetos e recursos, o gerente funcional, que aloca os recursos, ficará numa condição melhor para desempenhar seu papel levando-o a um maior nível de satisfação.

3.5.6 Impacto nos resultados da Dimensão Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Deve existir uma relação favorável entre o gerenciamento de portfólio e a melhoria de performance organizacional. Neste caso, o desempenho organizacional está sendo avaliado pela dimensão *maturidade em gerenciamento de projetos*.

Por um lado, sob o aspecto da cultura da empresa, Kerzner (2000) destaca o incentivo ao trabalho em equipe, a cooperação, a confiança e a comunicação interna eficaz como os valores básicos que impulsionam a maturidade em gerenciamento de projetos.

Por outro lado, sob o aspecto de padronização da avaliação da maturidade do gerenciamento de projetos nas empresas, alguns modelos avaliam as competências necessárias para a utilização consolidada das melhores práticas nas organizações. De acordo com o Modelo de

Maturidade em Gerenciamento Organizacional de Projetos (MMGOP)¹¹, estabelecido pelo PMI (2003), a avaliação das organizações é feita pela verificação da presença de 602 melhores práticas que estão dispostas em 10 categorias de acordo com a sua finalidade, a saber:

- (1) desenvolver estrutura de governança adequada;
- (2) padronizar e integrar os processos;
- (3) utilizar métricas de desempenho;
- (4) controlar e melhorar continuamente os processos;
- (5) desenvolver comprometimento para com o gerenciamento de projetos;
- (6) priorizar os projetos e alinhá-los com a estratégia organizacional;
- (7) utilizar critérios de sucesso para continuar ou concluir os projetos;
- (8) desenvolver as competências de gerenciamento de projetos no pessoal;
- (9) alocar recursos aos projetos;
- (10) melhorar o trabalho em equipe.

A forma escolhida, para viabilizar a pesquisa de algo tão extenso quanto as 602 melhores práticas, foi levantar o impacto do gerenciamento sobre as categorias de tais práticas mencionadas como mostra a Ilustração 7. Os itens perguntados no questionário abordam todas as referidas categorias (pergunta 20).

¹¹ Do inglês, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).

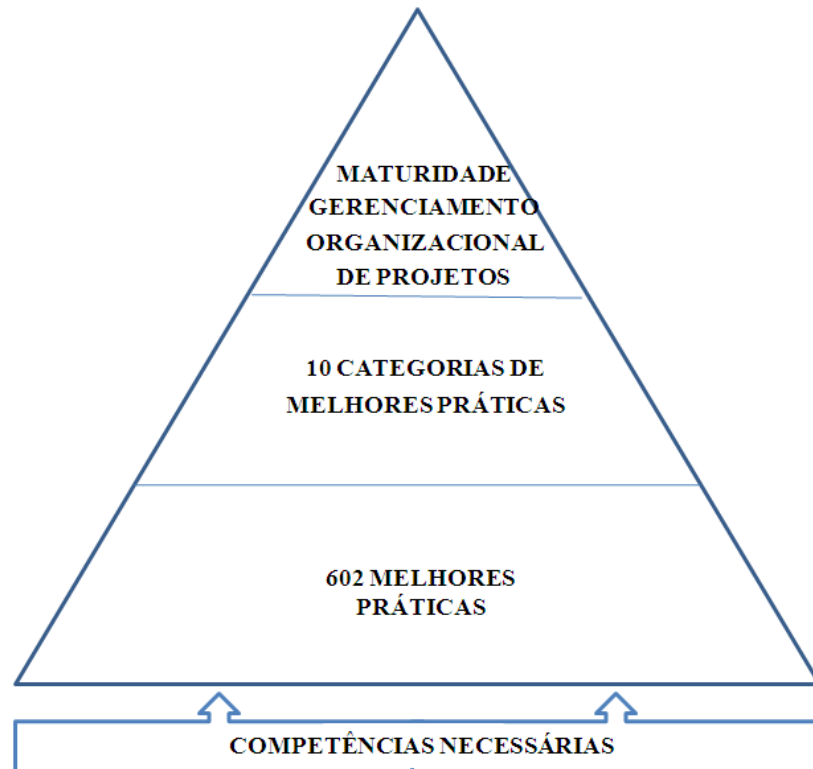


Ilustração 8 – Estrutura para avaliação e melhoria do Gerenciamento Organizacional de Projetos segundo o modelo de maturidade.
Fonte: PMI (2003)

Analisando estas considerações de Kerzner(2000) e o OPM3 (PMI, 2003) deve existir uma relação favorável entre o gerenciamento de portfolio e, formula-se a seguinte hipótese:

H5: A maturidade no gerenciamento de projetos tem melhora significativa após a implantação do gerenciamento de portfolio de projetos.

3.5.7 Objetivos secundários

Para viabilizar os objetivos secundários desta pesquisa, as seguintes perguntas adicionais foram elaboradas:

P1 – O tamanho da empresa influencia no sucesso do gerenciamento de portfolio?

P2 – A nacionalidade da empresa influencia no sucesso do gerenciamento de portfolio ?

P3 – O tempo de dedicação da alta administração influencia no sucesso do gerenciamento de portfólio?

P4 – O tempo de existência das atividades de gerenciamento de portfólio influencia em seu sucesso?

3.5.8 Quantidade de perguntas por fator

A Tabela 6 mostra a quantidade de perguntas por fator, por parâmetro de desempenho organizacional e por perfil das empresas.

Tabela 6 – Número de perguntas de pesquisa

Fatores propostos		No. de perguntas
	Alinhamento com a estratégia	5
	Realidade das Empresas	5
respondentes		
	Processo	9
	Realidade das Empresas	9
respondentes		
Desempenho organizacional		No. de perguntas
	Desempenho de projetos	5
	Satisfação das partes interessadas	6
	Maturidade em projetos	13
Perfil das empresas		No. de perguntas
	Porte	1
	Nacionalidade	1
	Segmento da organização	1
	Tempo de implantação do Gerenciamento de Projetos	1
	Tempo de implantação do Gerenciamento de Portfólio	1
	Área responsável pelo Gerenciamento de Portfólio	1
	Posição do Escritório de Projetos na estrutura	1
Perfil dos respondentes		No. de perguntas

	Formação em Gerenciamento de Projetos	1
	Formação Acadêmica	1
	Papéis desempenhados em Gerenciamento de Projetos	1
	Nível hierárquico	1
Contato para resultado da pesquisa		No. de perguntas
	E-mail para receber resultado da pesquisa.	1

3.6 Desenvolvimento do questionário

O questionário para coleta de dados (Anexo A) foi elaborado a partir dos fatores estabelecidos, da definição das dimensões para avaliação do desempenho organizacional e da elaboração das perguntas complementares.

3.7 Escala de medição

Em função do objetivo da pesquisa e adotando-se o levantamento (survey) como o tipo de pesquisa mais adequado, a escala de Likert de sete pontos é aquela que é usada em todas as perguntas do questionário.

3.8 Definição do universo de pesquisa

O universo de pesquisa são os profissionais que atuam em projetos nas empresas brasileiras e que desempenhem funções chaves no gerenciamento de projetos e no gerenciamento de portfólio. Em não havendo um cadastro prévio identificando tais profissionais, tal informação será levada em consideração na definição da amostra, bem como na limitação da metodologia de pesquisa.

3.9 Definição da amostra de pesquisa

Pelo fato da pesquisa ter como propósito conhecer quais os benefícios, fatores de sucesso e aplicação da gestão de portfolio nas empresas que atuam no mercado brasileiro, ficou definido pela seleção de uma amostra composta especificamente por empresas com maior chance de possuírem esta técnica.

Foram convidadas a participar do levantamento as empresas brasileiras que provavelmente estivessem mais avançadas na administração por projetos.

Buscando identificar empresas com tal perfil, as referências utilizadas foram o cadastro dos associadas à Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI), os profissionais cursando o MBA em Gerenciamento de Projetos da Fundação Instituto de Administração (FIA), os profissionais vinculados ao Instituto de Gerenciamento de Projetos (Project Management Institute – PMI) e Escola Politécnica da USP.

Segundo Hair (ET ali., 2005), este tipo de amostragem, denominada intencional por julgamento, é definida como não probabilística, já que atende a critérios pré-estabelecidos. Apesar das limitações deste tipo de amostra, relacionadas principalmente à possibilidade de generalizações para a população, os autores afirmam que ela pode trazer resultados aceitáveis.

Visando diversificar este perfil vinculado a projetos de produto, outras empresas, também com uma certa maturidade em projetos, serão pesquisadas, buscando uma diversidade maior dos tipos de projeto.

3.10 Coleta de dados

Segundo Hair (et ali., 2005), “Questionário é um conjunto pré-determinado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.”

Hair (et ali., 2005) mencionam que questionários auto-administrados vem sendo usado de forma crescente. Trata-se de questionários que são respondidos pelo pesquisado sem a presença de um pesquisador. Tal forma de aplicação da pesquisa é feita através de correio, fax, e-mail ou, mais recentemente, através da Internet acessando o questionário diretamente em um site especializado em pesquisas.

Malhotra (2006) define pré-teste como “teste do questionário em pequena amostra de entrevistados”. Recomenda que o pré-teste deve ser abrangente para testar o conteúdo da pergunta, o enunciado, a seqüência, o formato, o layout, dificuldade da pergunta e instruções.

Para o presente estudo, a elaboração do questionário está mencionada no item 3.3 . Ele será aplicado como questionário auto-administrado por meio de formulário eletrônico hospedado em site específico na Internet. Antes de se iniciar a pesquisa, na amplitude da amostra definida, o questionário será pre-testado com o objetivo de se avaliar a provável exatidão e coerência das respostas quanto ao que se quer pesquisar.

Uma carta-convite será enviada, para as empresas selecionadas para a amostra, com o objetivo de esclarecer a finalidade da pesquisa, convidar a participar e orientar os participantes sobre o processo de resposta.

O questionário deverá ser pré-testado com o objetivo de se avaliar a provável exatidão e coerência das respostas. Questões de sondagens serão feitas, também durante o pré-teste, quanto a adequação de instruções, escalas, formatação, redação e outros aspectos que possam influenciar o entendimento e as respostas dos pesquisados.

3.11 Tratamento dos dados

Uma vez coletados, os dados foram analisados para ser possível inferir sobre os pontos básicos levantados. Desta forma será possível testar as hipóteses formuladas e atender aos objetivos da pesquisa utilizando-se métodos e análises estatísticas.

Serão utilizadas análises descritivas (1) com o objetivo básico de sintetizar os valores obtidos, permitindo uma visão global da variação desses valores entre as empresas estudadas. Também será empregada análise de variância e testes de diferença de médias (2) com o objetivo de testar as hipóteses formuladas a partir da literatura.

O tratamento de dados adotado nesta pesquisa será feito com a utilização do software SPSS, consistindo em técnicas que têm o objetivo de descrever, analisar e interpretar dados numéricos de determinada população ou amostra, sem portanto realizar inferências que possam ir além dos dados coletados (FREUD & SIMON, 2000).

Com isso, espera-se responder quais os benefícios, fatores críticos de sucesso e a aplicação do gerenciamento de portfolio de projetos nas empresas que atuam no mercado brasileiro.

3.12 Variáveis da Pesquisa

3.12.1 Variáveis relacionadas aos fatores críticos de sucesso do gerenciamento de portfolio

- Alinhamento com a estratégia
- Processo

3.12.2 Variáveis relacionadas aos impactos nos resultados organizacionais

a) Referentes ao Gerenciamento de Projetos:

- Atendimento aos prazos dos projetos
- Atendimento ao escopo e objetivos dos projetos
- Atendimento aos custos dos projetos

b) Referentes à satisfação das principais parte interessadas:

- Valor agregado a partir dos projetos (Satisfação do Acionistas).
- Recursos e ferramentas disponíveis para decidir sobre os projetos (Satisfação da Alta administração).

- Compatibilidade de recurso com o porte do projeto. (Satisfação do Gerente de projeto)
- Valorização das pessoas participantes nos projetos. (Satisfação dos membros de equipe)
- Equilíbrio de cobrança entre os projetos e as atividades funcionais. (Satisfação da Equipe de projeto)
- Disponibilidade de recursos. (Satisfação do Gerente funcional)

c) Referentes à maturidade em projetos:

- Incentivo ao trabalho em equipe.
- A cooperação.
- A confiança.
- A comunicação interna eficaz.
- Participação da alta direção nas decisões dos projetos
- A padronização e integração dos processos de gerenciamento de projetos
- O uso de indicadores de desempenho para avaliação de projetos
- O controle e melhoria contínua dos processos de gerenciamento de projetos
- O comprometimento com o gerenciamento de projetos da empresa
- A priorização de projetos
- O alinhamento dos projetos com a estratégia da empresa
- A utilização de critérios para definição da conclusão dos projetos
- O desenvolvimento das competências das pessoas para o gerenciamento de projetos

3.12.3 Variáveis intervenientes

- Número de funcionários da empresa
- Nacionalidade da empresa
- Segmento de mercado em que a empresa atua
- Tempo de implantação do gerenciamento de projetos
- Tempo de implantação do gerenciamento de portfolio
- Área responsável pelo gerenciamento de portfolio na empresa
- Posicionamento do Escritório de Projetos na estrutura da empresa
- Formação do respondente em gerenciamento de projetos

- Formação acadêmica do respondente
- Papéis ou posições já desempenhadas pelo respondente no gerenciamento de projetos e/ou portfolio
- Nível hierárquico do respondente

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo apresenta as análises feitas sobre os dados coletados.

Serão apresentadas inicialmente as informações gerais sobre os respondentes. Em seguida as hipóteses desenvolvidas são testada e as questões de pesquisa são respondidas.

As técnicas estatísticas empregadas e cálculos efetuados para o tratamento dos dados foram realizados usando o aplicativo estatístico para computador SPSS.

4.1 Informações sobre os respondentes

Nesta pesquisa a unidade pesquisada é o profissional que atua em projetos em sua empresa. Chamaremos a *empresa dos respondentes* simplesmente de *empresa* daqui para frente.

4.1.1 Perfil das empresas dos respondentes

As empresas, quanto ao número de funcionários, são de um porte elevado, mais da metade delas têm mais de 1000 funcionários.

Quanto à nacionalidade, mais da metade das empresas é brasileira, 22% são européias e 22% são de outras nacionalidades e participam dos segmentos de indústria com 50% e serviços 50%.

Mais de 70% das empresas opera com o gerenciamento de projetos há mais de 3 anos e 17% não utilizam o gerenciamento e mais da metade delas opera com o gerenciamento de portfólio há mais de 3 anos, sendo que 28% delas não se utilizam de tal gerenciamento.

A maior parte das empresas pesquisadas tem o Escritório de Projetos como responsável pelo Gerenciamento de Portfólio, também mostra que tal responsabilidade está mais alocada em área corporativa do que em unidades e se dividem em atuar tempo parcial ou integral para o gerenciamento.

Detalhes do perfil das empresas respondentes podem ser encontrados nas Tabelas 8, 9, 10, 11, 12 e 13.

4.1.2 Perfil profissional dos respondentes

Os respondentes possuem formação em projetos decorrentes de cursos de curta duração, de MBA em Projeto e da experiência prática desenvolvida nas atividades nas empresas. As iniciativas pela formação e aprofundamento em Gerenciamento de Projetos se dividem entre as empresas e os profissionais. Mais da metade dos respondentes são engenheiros e um terço são administradores.

Quanto ao papel que já desempenharam no Gerenciamento de Projetos, três quartos dos respondentes trabalharam como membros de equipes e gerentes de projetos. Um quarto, ou um pouco mais disto, assumiram a posição de gerente de portfolio. Funcionalmente, tais profissionais ocupam, predominantemente, funções gerenciais ou de coordenação.

Este perfil assegura um conhecimento para responder a pesquisa, embora a experiência seja maior em gerenciamento de projetos do que em gerenciamento de portfolio.

Detalhes do perfil profissional podem ser encontrados nas Tabelas 15, 16, 17 e 18.

4.2 Primeira Questão de Pesquisa

A partir deste ponto serão apresentados os resultados, bem como as análises realizadas para se chegar a ele. Os testes estatísticos sempre levarão em consideração como uma base de confiança de 95%.

A validação das hipóteses é feita quando a média do fator se encontra na parte superior da escala de Likert de sete pontos, ou seja, tal média deve ser estatisticamente superior a 4,0 que é o ponto médio da escala. O pressuposto é que esta escala utilizada têm intervalo regulares entre seus pontos.

Tabela 7 – Estatísticas para os fatores propostos com limites para média – 95% de confiança

Fator	Média	Desvio padrão	N	Variação em torno da média		Limites para a média	
				Inferior	Superior	Inferior	Superior
Alinhamento com estratégia	6,02	1,151	90	1,78	2,26	4,24	8,28
Processo de gerenciamento	5,65	1,433	162	1,43	1,88	4,22	7,53

O Anexo E mostra as estatísticas descritivas dos fatores e seus componentes. Para se mostrar o processo de validação das hipóteses, a Tabela 7 contém a síntese das estatísticas descritivas de cada fator estudado, bem como os limites estatísticos para 95% de confiança.

4.2.1 Hipótese 1:

Esta hipótese foi formulada da seguinte forma:

- O *alinhamento com a estratégia* influencia positivamente o gerenciamento de portfólio.

Analisando o fator F1 (alinhamento com a estratégia), verifica-se na tabela 7, que a média é 6,02, que se apresenta como estatisticamente superior a 4, ponto médio da escala utilizada no instrumento de coleta de dados da pesquisa. Isto significa aceitar a Hipótese 1, ou seja, o *alinhamento com a estratégia* é um fator importante e é chave para o sucesso do gerenciamento de portfólio.

Como vimos, o teste confirmou a Hipótese 1 através da análise do conjunto de perguntas versando sobre cada variável pesquisada. A partir de agora, será feita uma análise para se verificar se existe diferença de importância relativa entre as variáveis que compõem este fator.

A tabela 8 nos mostra que a média das variáveis variou num intervalo de 5,67 (F1.2 e F1.4) até 6,56 (F1.1) . Isto intuitivamente significa que os respondentes consideram a variável F1.1 mais importante que as F1.2 e F1.4 para o sucesso do gerenciamento do portfólio. Para que esta intuição se confirme é necessário que sejam comprovados estatisticamente. Para tanto, é

feito um teste de comparação entre médias, através do teste-t pareado, que é recomendado para o caso desta pesquisa.

Tabela 8 - Resultados do Fator 1: Alinhamento com a estratégia. Avaliação FCS.

	Fator 1 - Alinhamento com a estratégia	Média	Desvio Padrão
F1.1	Estratégia bem estabelecida estabelecida, entendida e comunicada	6,56	0,984
F1.2	Quantidade de recursos definida para operação e investimentos	5,67	1,085
F1.3	Projetos analisados e aprovados baseado em direcionamento estratégico	6,22	1,166
F1.4	Fatos relevantes são rapidamente incorporados ao plano estratégico	5,67	1,283
F1.5	Portfolio rapidamente revisado quando de alterações no plano estratégico	6,00	1,085
	Total	6,02	1,151

Este teste calcula o nível de significância (Valor-p) e compara com o risco de erro pré-estabelecido para a pesquisa, ou seja, 5%. Se o cálculo apresentar valores menores que o risco de erro (0,05), então os valores são significativamente diferentes. Neste teste, todas as variáveis do grupo são comparadas com a de maior média, então sendo diferentes significa que são estatisticamente menores, ou seja, os respondentes deram menor importância para elas quando comparadas com as de maior média. A Tabela 9 mostra que não existem diferenças significativas entre F1.1 e F1.3, por outro lado, existe diferença entre F1.1 e F1.2, entre F1.1 e F1.4 e e entre F1.1 e F1.5. Isto leva a se colocar que as variáveis F1.1 e F1.3 são mais importantes que as F1.2, F1.4 e F1.5.

Analisando o fenômeno, de acordo com os respondentes, ter uma estratégia definida (F1.1) e usá-la na seleção dos projetos (F1.3) é mais importante que ter todos os recursos definidos (F1.2), ter o plano estratégico atualizado sempre que houver fatos relevantes (F1.4) e ter o portfolio de projetos atualizado rapidamente para realinhá-lo a alterações no plano estratégico. Este resultado nos faz buscar explicações, talvez no fato de que as variáveis F1.4 e F1.5 não ocorrem com frequência na vida das empresas (venda da empresa, descontinuidade de matéria-prima essencial, etc). Porém, um ponto, que a literatura evidencia como importante, é a definição clara dos recursos disponíveis para operação e projetos. Não há como dissociar a seleção dos projetos e os recursos para viabilizá-los, pois o que define o número finito de projetos a serem selecionados são os recursos disponíveis. Esta percepção dos respondentes difere da boa prática relatada pela teoria.

Tabela 9 – Resultado do teste-t pareado entre a variável F1.1 e as demais do Fator 1. Avaliação FCS.

	Fator 1 - Alinhamento com a estratégia	Valor-p	Diferença Significante?
F1.1	Estratégia bem estabelecida estabelecida, entendida e comunicada		
F1.2	Quantidade de recursos definida para operação e investimentos	0,002	SIM
F1.3	Projetos analisados e aprovados baseado em direcionamento estratégico	0,210	NÃO
F1.4	Fatos relevantes são rapidamente incorporados ao plano estratégico	0,000	SIM
F1.5	Portfólio rapidamente revisado quando de alterações no plano estratégico	0,004	SIM
Correção para múltiplos testes: $0,05/5 = 0,01$ (Limite do Valor-p para identificar a significância)			

4.2.2 Alinhamento da estratégia: comparação entre o FCS e a realidade da empresa.

Esta análise compara a pontuação dada ao FCS com a obtida no julgamento da aplicação das variáveis na empresa. A Tabela 10 mostra que consistentemente para cada variável a média das empresas é menor que o FCS, levando à identificação de uma lacuna. Verificaremos para quais variáveis existe diferença significativa.

Pelos cálculos cujos resultados encontram-se na Tabela 10 existe somente diferença significativa para a variável *projetos aprovados com base em direcionadores estratégicos*. Isto significa que existe uma lacuna maior para esta variável, ou seja, a importância como FCS foi considerada alta ao mesmo tempo que a avaliação da realidade da empresa neste ponto é estatisticamente mais baixa.

Tabela 10- Resultados do Alinhamento com a estratégia. FCS x Realidade das empresas.

	Fator 1 - Alinhamento com a estratégia	Avaliação FCS		Realidade Empresas		Diferença de média	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Valor-p	Diferença Significante?
F1.1	Estratégia bem estabelecida estabelecida, entendida e comunicada	6,56	0,984	4,44	1,947	0,329	NÃO
F1.2	Quantidade de recursos definida para operação e investimentos	5,67	1,085	5,50	1,383	0,390	NÃO
F1.3	Projetos analisados e aprovados baseado em direcionamento estratégico	6,22	1,166	5,11	1,640	0,012	SIM
F1.4	Fatos relevantes são rapidamente incorporados ao plano estratégico	5,67	1,283	4,28	1,742	0,824	NÃO
F1.5	Portfólio rapidamente revisado quando de alterações no plano estratégico	6,00	1,085	3,94	1,798	0,317	NÃO
	Total	6,02	1,151	4,65	1,768		

4.2.3 Hipótese 2:

H2: O processo gerencial influencia positivamente o gerenciamento de portfólio.

Na tabela 7, da mesma forma analisada para a Hipótese 1, verifica-se que a média do fator F2 (*processo de gerenciamento de portfólio*) é 5,65, que se apresenta como estatisticamente superior a 4, ponto médio da escala utilizada no instrumento de coleta de dados da pesquisa, o que significa a concordância com os dizeres testados no questionário. Com isto, a Hipótese 2 é aceita, ou seja, o *processo* de gerenciamento é um fator importante e é crítico para o sucesso do gerenciamento de portfólio.

Tabela 11 - Resultados do Fator 2: Processo do Gerenciamento de Portfólio

	Fator 2 - Processo de Gerenciamento do Portfólio	Média	Desvio Padrão
F2.1	Projetos identificados por conjunto de informações - descritores chaves	5,89	1,231
F2.2	Lista oficial de projetos na empresa	5,67	1,283
F2.3	Projetos agrupados em categorias (redução de custos, inovação, etc)	5,72	1,179
F2.4	Projetos avaliados resultam numa pontuação	5,67	1,495
F2.5	Projetos selecionados com base em informação e critérios - lista reduzida	5,61	1,614
F2.6	Projetos priorizados com base nos recursos disponíveis e risco-retorno	5,44	1,381
F2.7	Mix de projetos avaliado, ajustado e balanceado para atingir estratégia	5,50	1,689
F2.8	Projetos autorizados a iniciar e se apropriar dos recursos destinados a ele.	5,56	1,580
F2.9	Desempenho do portfólio analisado e reportado periodicamente.	5,83	1,618
	Total	5,65	1,433

Verificando se existe diferença de importância relativa entre as variáveis que compõem este fator 2 (processo), a Tabela 11 mostra as médias e desvios-padrão das variáveis definidas para este fator. Repetindo-se o mesmo processo de cálculo, obtêm-se a Tabela 12 onde se avalia a importância relativa entre as variáveis deste fator.

Neste caso, não foi identificada nenhuma diferenciação de importância entre as variáveis do Fator 2, pois nenhuma diferença foi significativa.

Tabela 12 – Resultado do teste-t pareado entre a variável F2.1 e as demais do Fator 2

	Fator 2 - <i>Processo de Gerenciamento do Portfolio</i>	Valor-p	Diferença Significante?
F2.1	Projetos identificados por conjunto de informações - descritores chaves		
F2.2	Lista oficial de projetos na empresa	0,331	NÃO
F2.3	Projetos agrupados em categorias (redução de custos, inovação, etc)	0,483	NÃO
F2.4	Projetos avaliados resultam numa pontuação	0,481	NÃO
F2.5	Projetos selecionados com base em informação e critérios - lista reduzida	0,384	NÃO
F2.6	Projetos priorizados com base nos recursos disponíveis e risco-retorno	0,177	NÃO
F2.7	Mix de projetos avaliado, ajustado e balanceado para atingir estratégia	0,287	NÃO
F2.8	Projetos autorizados a iniciar e se apropriar dos recursos destinados a ele.	0,302	NÃO
F2.9	Desempenho do portfolio analisado e reportado periodicamente.	0,868	NÃO
Correção para múltiplos testes: $0,05/9 = 0,006$ (Limite do Valor-p para identificar a significância)			

4.2.4 Processo de gerenciamento: comparação entre o FCS e a realidade da empresa.

Comparando as médias apresentadas pelos fatores críticos e pela realidade da empresa nenhuma diferença significativa foi encontrada. Apesar da Tabela 13 apresentar diferenças entre as médias, elas não são estatisticamente diferentes pois a dispersão dos valores (desvio-padrão) é alta.

Tabela 13 - Resultados do Fator 2: Estatística descritiva e diferença de médias FCS e avaliação empresas

Fator 2 - <i>Processo de Gerenciamento do Portfolio</i>	Avaliação FCS		Realidade Empresas		Diferença de média		
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Valor-p	Diferença Significante?	
F2.1	Projetos identificados por conjunto de informações - descritores chaves	5,89	1,231	4,89	1,530	0,651	NÃO
F2.2	Lista oficial de projetos na empresa	5,67	1,283	5,17	1,543	0,282	NÃO
F2.3	Projetos agrupados em categorias (redução de custos, inovação, etc)	5,72	1,179	4,33	1,815	0,907	NÃO
F2.4	Projetos avaliados resultam numa pontuação	5,67	1,495	4,39	1,650	0,557	NÃO
F2.5	Projetos selecionados com base em informação e critérios - lista reduzida	5,61	1,614	4,72	1,447	0,324	NÃO
F2.6	Projetos priorizados com base nos recursos disponíveis e risco-retorno	5,44	1,381	4,56	1,653	0,437	NÃO
F2.7	Mix de projetos avaliado, ajustado e balanceado para atingir estratégia	5,50	1,689	4,22	1,517	0,145	NÃO
F2.8	Projetos autorizados a iniciar e se apropriar dos recursos destinados a ele.	5,56	1,580	4,94	2,071	0,264	NÃO
F2.9	Desempenho do portfolio analisado e reportado periodicamente.	5,83	1,618	4,44	1,790	0,295	NÃO
	Total	5,65	1,433	4,63	1,664		

4.3 Segunda Questão de Pesquisa

Utilizando a mesma forma que para as hipóteses anteriores, testando agora as hipóteses 3, 4 e 5, será possível responder à questão *Qual é o impacto da implantação do gerenciamento de portfolio no sucesso dos projetos?*

As variáveis para estas hipóteses são denominadas como *impacto*, ao invés de fator como nas hipóteses 1 e 2.

De forma análoga à primeira questão de pesquisa, duas análises devem ser feitas.

A análise estatística, utilizando o teste-t para verificação da diferença da média em relação ao meio da escala de Likert (nota média 4,00) se utiliza dos valores constantes da Tabela 15.

Também deve ser feita a análise para a verificação da importância relativa dentre as variáveis dentro de cada impacto, através do teste-t pareado. As Tabelas 15, 16, 17, 18, 19 e 20 apresentam os dados e resultados deste teste-t pareado.

Os testes mencionados acima devem ocorrer para cada um dos três impactos estudados nesta questão.

Tabela 14 – Estatísticas para os impactos com limites para média – 95% de confiança

FCS	Média	Desvio padrão	N	Variação em torno da média		Limites para a média	
				Inferior	Superior	Inferior	Superior
Gerenciamento de Projetos	5,32	1,295	60	0,98	1,65	4,34	6,97
Satisfação Partes Envolvidas	5,17	1,278	72	0,87	1,47	4,30	6,64
Maturidade	5,40	1,284	156	1,19	1,60	4,21	7,00

4.3.1 Hipótese 3

H3: O gerenciamento de projetos tem melhora significativa após a implantação do gerenciamento de portfólio.

Na Tabela 14, verifica-se que a média do impacto *gerenciamento de projetos* é 5,32, que se apresenta como estatisticamente superior a 4, ponto médio da escala utilizada no instrumento de coleta de dados da pesquisa, o que significa a concordância com os dizeres testados no questionário. Com isto, a Hipótese 3 é aceita, ou seja, o *gerenciamento de projetos* é impactado positivamente pelo gerenciamento de portfólio.

Na Tabela 15 são apresentadas as médias e desvios-padrão para todas as variáveis estudadas neste impacto *gerenciamento de projetos*. A maior média encontra-se assinalada para ficar claro que esta média será comparada com todas as demais deste impacto.

Tabela 15 – Resultados do Impacto 1: Gerenciamento de Projetos

	Impacto 1 - Gerenciamento de Projetos	Média	Desvio Padrão
I 1.1	Atendimento de metas e objetivos do projeto	5,50	1,243
I 1.2	Atendimento ao escopo do projeto	5,42	1,505
I 1.3	Atendimento aos prazos do projeto	5,00	1,348
I 1.4	Atendimento ao orçamento do projeto	5,42	1,165
I 1.5	Conflito por recursos entre projetos	5,25	1,357
	Total	5,32	1,295

Na Tabela 16 é apresentado o Valor-p para cada comparação pareada entre a maior média (5,50) referente ao atendimento de metas e todas as demais médias referentes às demais variáveis. Como resultado não foi encontrado nenhuma diferença significativa, isto significa que todas as variáveis são igualmente importantes.

Tabela 16 – Resultado do teste-t pareado entre a variável I 1.4 e as demais do Impacto 1

	Impacto 1 - Gerenciamento de Projetos	Valor-p	Diferença Significante?
I 1.1	Atendimento de metas e objetivos do projeto	0,857	NÃO
I 1.2	Atendimento ao escopo do projeto	1,000	NÃO
I 1.3	Atendimento aos prazos do projeto	0,210	NÃO
I 1.4	Atendimento ao orçamento do projeto		
I 1.5	Conflito por recursos entre projetos	0,551	NÃO
Correção para múltiplos testes: $0,05/5 = 0,01$ (Limite do Valor-p para identificar a significância)			

4.3.2 Hipótese 4

H4: O nível de satisfação das partes interessadas no gerenciamento de projetos e portfolio tem melhora significativa após a implantação do gerenciamento de portfolio.

Na tabela 14, verifica-se que a média do impacto *satisfação das parte interessadas* é 5,17, que se apresenta como estatisticamente superior a 4, ponto médio da escala utilizada no instrumento de coleta de dados da pesquisa, o que significa a concordância com os dizeres testados no questionário. Com isto, a Hipótese 4 é aceita, ou seja, a *satisfação das partes interessadas* é impactado positivamente pelo gerenciamento de portfolio.

Na Tabela 17 são apresentadas as médias e desvios-padrão para todas as variáveis estudadas neste impacto *satisfação das partes interessadas*. A maior média encontra-se assinalada para ficar claro que esta média será comparada com todas as demais deste impacto.

Tabela 17 – Resultados do Impacto 2: Satisfação das partes envolvidas

	Impacto 2 - Satisfação das partes envolvidas	Média	Desvio Padrão
I 2.1	Projetos com maior valor agregado para a empresa	5,25	1,215
I 2.2	Alta administração dispõe de ferramentas para decidir sobre os projetos	5,67	1,371
I 2.3	Recursos necessários mais compatíveis com os projetos	5,33	1,371
I 2.4	Valorização das pessoas que trabalham em projetos	5,08	1,165
I 2.5	Maior equilíbrio entre as cobranças funcionais e as de projetos	4,83	1,337
I 2.6	Gerentes funcionais direcionam mais recursos para os projetos	4,83	1,267
	Total	5,17	1,278

Na Tabela 18 é apresentado o Valor-p para cada comparação pareada entre a maior média (5,67) referente à *disponibilidade de ferramentas para a alta administração decidir sobre os projetos* e todas as médias referentes às demais variáveis. Como resultado, foram encontradas algumas diferenças significativas. Os impactos I 2.5 (Equilíbrio entre cobranças funcionais e de projeto) e o I 2.6 (Direcionamento de mais recursos para o projeto pelo gerente funcional) apresentaram diferenças significativas. Diante disto, pode-se comentar que estas duas variáveis tendem a ser de menor importância que as demais no grupo.

Com isto, as variáveis *valor agregado dos projetos, disponibilidade de ferramentas para decisão, recursos mais compatíveis para os projetos e valorização das pessoas* participantes

são mais impactadas positivamente do que as variáveis *direcionamento de recursos pelo gerentes funcionais e maior equilíbrio entre os tipos de cobranças*. Pode-se arriscar dizer que as situações mais complexas, como o relacionamento dos projetos com as áreas funcionais não melhoram por se ter o gerenciamento de portfólio operando.

Tabela 18 – Resultado do teste-t pareado entre a variável I 2.2 e as demais do Impacto 2

	Impacto 2 - Satisfação das partes envolvidas	Valor-p	Diferença Significante?
I 2.1	Projetos com maior valor agregado para a empresa	0,096	NÃO
I 2.2	Alta administração dispõe de ferramentas para decidir sobre os projetos		
I 2.3	Recursos necessários mais compatíveis com os projetos	0,220	NÃO
I 2.4	Valorização das pessoas que trabalham em projetos	0,111	NÃO
I 2.5	Maior equilíbrio entre as cobranças funcionais e as de projetos	0,010	SIM
I 2.6	Gerentes funcionais direcionam mais recursos para os projetos	0,010	SIM
Correção para múltiplos testes: $0,05/5=0,010$ (Limite do Valor-p para identificar a significância)			

4.3.3 Hipótese 5

H5: A maturidade no gerenciamento de projetos tem melhora significativa após a implantação do gerenciamento de portfólio de projetos.

Na tabela 14, verifica-se que a média do impacto *maturidade em gerenciamento de projetos* é 5,40, que se apresenta como estatisticamente superior a 4, ponto médio da escala utilizada no instrumento de coleta de dados da pesquisa, o que significa a concordância com os dizeres testados no questionário. Com isto, a Hipótese 5 é aceita, ou seja, a *maturidade em gerenciamento de projetos* é impactado positivamente pelo gerenciamento de portfólio.

Na Tabela 19 são apresentadas as médias e desvios-padrão para todas as variáveis estudadas neste impacto *maturidade em gerenciamento de projetos*. A maior média encontra-se assinalada para ficar claro que esta média será comparada com todas as demais deste impacto.

Tabela 19 – Resultados do Impacto 3: Maturidade no gerenciamento de projetos

	Impacto 3 – Maturidade no gerenciamento de projetos	Média	Desvio Padrão
3.1	Cooperação entre as pessoas	5,08	1,084
3.2	Incentivo ao trabalho em equipe	5,25	1,422
3.3	Confiança entre as pessoas	4,92	1,311
3.4	Comunicação interna	5,50	1,168
3.5	Participação da alta administração nas decisões de projetos	5,75	1,138
3.6	Integração e padronização dos processos de gerenciamento de projetos	5,42	1,564
3.7	Uso de indicadores para avaliar os projetos	5,42	1,443
3.8	Controle e na melhoria contínua dos processos de gerenciamento de projetos	5,42	1,311
3.9	Comprometimento para com o gerenciamento de projetos da empresa	5,58	1,165
3.10	Priorização dos projetos	6,00	0,739
3.11	Alinhamento dos projetos com a estratégia da empresa	6,00	0,853
3.12	Utilização de critérios definição da conclusão dos projetos	5,25	1,357
3.13	Desenvolvimento das competências das pessoas para gerenciar os projetos	4,58	1,676
	Total	5,40	1,284

Na Tabela 20 é apresentado o Valor-p para cada comparação pareada entre a maior média (6,00) referente à *priorização de projetos* e todas as outras médias referentes às demais variáveis. Como resultado, pelo rigor dos cálculos, não foi encontrado nenhuma diferença significativa. Porém, os impactos I 3.1 (Cooperação entre as pessoas), o I 3.3 (Confiança entre as pessoas) e I 3.13 (Desenvolvimento das competências das pessoas) se apresentaram próximos ao limite de significância. Diante disto, pode-se comentar que existem alguns indícios (quando comparadas com as demais variáveis deste impacto) destas duas variáveis serem de menor importância.

Com isto, as variáveis *valor agregado dos projetos*, *disponibilidade de ferramentas para decisão*, *recursos mais compatíveis para os projetos* e *valorização das pessoas* devem ser mais impactadas positivamente do que as variáveis *direcionamento de recursos pelo gerentes funcionais* e *maior equilíbrio entre os tipos de cobranças*. Pode-se arriscar dizer que as

situações mais complexas, como o relacionamento dos projetos com as áreas funcionais não melhoram por se ter o gerenciamento de portfólio.

Tabela 20 – Resultado do teste-t pareado entre a variável I 3.10 e as demais do Impacto 3

	Impacto 3 – Maturidade no gerenciamento de projetos	Valor-p	Diferença Significante?
3.1	Cooperação entre as pessoas	0,020	NÃO(*)
3.2	Incentivo ao trabalho em equipe	0,095	NÃO
3.3	Confiança entre as pessoas	0,020	NÃO(*)
3.4	Comunicação interna	0,139	NÃO
3.5	Participação da alta administração nas decisões de projetos	0,429	NÃO
3.6	Integração e padronização dos processos de gerenciamento de projetos	0,206	NÃO
3.7	Uso de indicadores para avaliar os projetos	0,131	NÃO
3.8	Controle e na melhoria contínua dos processos de gerenciamento de projetos	0,131	NÃO
3.9	Comprometimento para com o gerenciamento de projetos da empresa	0,210	NÃO
3.10	Priorização dos projetos		
3.11	Alinhamento dos projetos com a estratégia da empresa	1,000	NÃO
3.12	Utilização de critérios definição da conclusão dos projetos	0,069	NÃO
3.13	Desenvolvimento das competências das pessoas para gerenciar os projetos	0,016	NÃO(*)
Correção para múltiplos testes: $0,05/13 = 0,001$ (Limite do Valor-p para identificar a significância)			

4.4 Objetivos secundários e questões adicionais de pesquisa

Recomenda-se que esta parte da pesquisa seja realizada em estudos futuros devido ao número de respondentes. A limitação de dados pode levar a riscos de erros maiores à medida que as estratificações necessárias para se cumprir com tais objetivos são feitas.

5 CONCLUSÕES

Os objetivos principais deste estudo foram investigar os fatores críticos de sucesso do gerenciamento de portfolio de projetos, como que tais fatores estão sendo tratados pelas empresas e quais os impactos da utilização do gerenciamento de portfolio no sucesso dos projetos, medidos quanto ao gerenciamento de projetos, quanto à satisfação das partes interessadas e quanto à maturidade no gerenciamento de projetos.

A pesquisa de campo foi feita através de questionário distribuído via Internet e respondido diretamente em um sítio específico para esta finalidade. Os dados foram conseguidos através de amostragem por conveniência de forma anônima, sem que se tivesse tido contato com os participantes. As conclusões apresentadas, portanto, devem ser consideradas dentro do campo da pesquisa, não devendo ser generalizadas.

A obtenção dos dados foi feita a partir de profissionais da área de gestão de projetos acessados a partir de cursos de MBA's em projetos, por contato direto com empresas e por contato com pessoas que atuam na área de projetos de empresas. Tais profissionais representam empresas cujo porte predominante é de acima de 1000 funcionários, são igualmente provenientes do setor industrial e serviços, e cujas nacionalidades estão equilibradas entre brasileiras e estrangeiras que operam no Brasil.

A primeira questão de pesquisa teve como foco os fatores críticos de sucesso do gerenciamento de portfolio de projetos. Dos fatores citados na literatura, os pesquisados foram o *alinhamento com a estratégia* e o *processo de gerenciamento*, sendo que pelos resultados, ambos foram confirmados como críticos para o sucesso. Dentre estes dois fatores, os resultados mostraram que o primeiro contribui mais para o sucesso do que o segundo.

O fator *alinhamento com a estratégia* relacionou os aspectos estratégia estabelecida, comunicada e entendida; quantidade de recursos definida; projetos avaliados e aprovados com base em direcionadores estratégicos; fatos relevantes rapidamente incorporados ao planejamento estratégico; e portfolio rapidamente revisado com a mudança do plano estratégico. Os resultados deste fator vem confirmar toda a importância dada ao alinhamento

dos projetos com a estratégia da empresa citado na literatura por Dye & Pennypacker (1999), por Cooper (1999) e pela norma PMI(2007).

O fator *processo de gerenciamento* relacionou os aspectos uso de descritores-chaves para caracterizar os projetos; existência de lista atualizada de projetos atuais e propostos; agrupamento dos projetos em categorias; utilização de sistema de pontuação para avaliação mais objetiva dos projetos; seleção dos projetos com base nas informações e critérios gerando lista reduzida de projetos; priorização dos projetos com base em risco-retorno, plano de investimentos e com base nas metas organizacionais; mix de projetos avaliado, ajustado e balanceado; início dos projetos formalmente autorizados; e desempenho do portfólio periodicamente avaliado.

Os resultados deste fator vêm confirmar toda a importância dada ao processo de gerenciamento citado na literatura por Dye & Pennypacker (1999) e por PMI(2007).

A segunda questão de pesquisa teve como foco os impactos positivos do gerenciamento de portfólio sobre os resultados organizacionais. Dos fatores citados na literatura, os pesquisados foram *melhorias para o gerenciamento de projetos, satisfação das partes envolvidas e maturidade do gerenciamento de projetos na empresa*, sendo que pelos resultados, todos os três foram confirmados impactados positivamente pelo gerenciamento de portfólio. Dentre estes três fatores, os resultados mostraram que o mais foi impactado pelo gerenciamento de portfólio foi a *maturidade*, em seguida, respectivamente, *gerenciamento de projetos* e *satisfação das partes envolvidas*.

O impacto em *gerenciamento de projetos* relacionou os aspectos relacionados ao atingimento de objetivos e metas do projeto; ao atendimento ao escopo; ao atendimento aos prazos; ao atendimento ao orçamento; e ao conflitos pelo uso de recursos.

Os resultados deste impacto vem confirmar toda a importância dada à dotação de recursos para os projetos se desenvolverem de forma adequada e à concorrência por recursos entre projetos como relatado por PMI(2007), Kerzner (2004), Cooper et ali. (1999) dentre outros.

O impacto na *satisfação das partes envolvidas* relacionou os acionista, a alta direção, o gerente de projeto, equipe de projeto e gerente funcional como as partes envolvidas. Feito isto, estabeleceu as seguintes variáveis que mensuram a satisfação de cada uma das partes envolvidas mencionadas: valor agregado pelos projetos; ferramenta de apoio à decisão; compatibilidade de recursos com os projetos; valorização dos projetos; equilíbrio da cobrança sobre os projetos e as atividades funcionais; e a disponibilização de recursos.

Os resultados deste impacto vem confirmar toda a importância dada ao atendimento de requisitos e de expectativas das partes envolvidas como relatado por PMI(2007), Kerzner (2004), Cooper et ali. (1999) dentre outros.

O impacto na *maturidade no gerenciamento de projetos* relacionou uma primeiro grupo de variáveis de natureza mais subjetiva e cultural, que são incentivo ao trabalho em equipe, a cooperação, a confiança e a comunicação interna. Além disto, relacionou outras variáveis com todos os tipo de melhoria vobilizados pela utilização da melhores práticas do modelo de maturidade do PMI¹² o denominado OPM3¹³ (PMI,2003). O tipos de melhoria para o gerenciamento de projetos são: participação da alta administração, padronização e integração dos processos, uso de métricas de desempenho, controle e melhoria continua dos processos; comprometimento; priorização e alinhamento com a estratégica organizacional; uso de critérios de sucesso para continuação ou conclusão; competências das pessoas; e trabalho em equipe.

Os resultados deste impacto vem confirmar a importância dada aos modelos de maturidade como relatado por PMI(2003), Kerzner (2004), Cooper et ali. (1999) dentre outros.

A pesquisa apresentou alguma limitação para conclusão dos objetivos secundários e para as questões adicionais que requerem um maior número de respondentes para que seja possível fazer as estratificações baseadas nos dados demográficos e outros levantados na pesquisa.

Fica a orientação para estudos futuros expandir a base de dados para se ter uma maior capacidade de análise. Também explorar outras variáveis citadas na revisão da literatura tais

¹² PMI – Project Management Institute (Instituto de Gerenciamento de Projetos)

¹³ OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model (Modelo de Maturidade em Gerenciamento Organizacional de Projetos)

como, papel e perfil do gerente de portfolio, métodos e ferramentas utilizados no gerenciamento de portfolio, liderança dentre outros citados.

REFERÊNCIAS

BRIGHAM, Eugene F. *et al.* **Financial Management –Theory and Practice.** Fort Worth: The Dryden Press , 1999.

CABANIS-BREWING, Jeanette; DINSMORE, Paul C. (Org.). **The AMA handbook of project management.** 2nd ed. New York: AMACOM American Management Association, 2006.

CLELAND, David I.; KING, William R. **Project Management Handbook.** 2nd ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1988.

COOPER, Robert G. **Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch.** New York: Perseus Publishing, 2001.

COOPER, Robert G. *et al.* **Portfolio Management for New Products.** New York: Perseus Publishing, 1998.

DINSMORE, Paul C. *et al.* (Org.). **Projetos Brasileiros: Casos Reais de Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

EDGETT, Scott J. **Product Development for the Service Sector: Lessons from Market Leaders.** New York: Perseus Publishing, 1999.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **What's the Big Idea?** Boston: Harvard Business School Press, 2003.

DYE, Lowell D.; PENNYPACKER, James S. (Org.). **Project Portfolio Management.** West Chester – MA: Center for Business Practices Boston, 1999.

DRUCKER, Peter. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4a Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

FREUND, John E.; SIMON, Gary A. **Estatística aplicada.** 9^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

KERZNER, Harold. **Project Management.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2001.

_____. **Gestão de Projetos – As melhores práticas.** 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

_____. **Gestão de Projetos – As melhores práticas.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KLASTORIN, T. **Project Management.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, John P. **Liderando a mudança.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Administração de Projetos.** São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Teoria Geral da Administração.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCKENNA, Stephen. Can knowledge of the characteristics of “high performers” be generalised? **The Journal of Management Development**, v. 21, n. 9, p. 680-701, 2002.

MEREDITH, Jack R.; MANTEL JR, Samuel J. **Project Management – A Managerial Approach.** New York: John Wiley & Sons, Inc., 1985

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

NONAKA, Ikugiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Organizational Project Management Maturity Model**. Newton Square - Pennsylvania, 2003.

_____. **A Guide to Project Management Body of Knowledge - PMBoK**. Newton Square – Pennsylvania: 2000.

_____. **Standard for Portfolio Management**. Newton Square – Pennsylvania: 2007.

PORTER, Michael. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD, Coimbatore K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

RABEQUINI JR, Roque. **Competências e maturidade em gestão de projetos**. São Paulo: Annablue Editora, 2005.

SHTUB, Avraham et al. **Project Management**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1994.

SMITH, Keith V. **Portfolio Management**. New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc., 1971.

TRAD, Samir. **Seis sigma: Fatores críticos de sucesso de sua implantação e impacto sobre desempenho organizacional**. São Paulo: 2006. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. **Manual para formatação e edição de dissertações e teses**. São Paulo: 2004.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Casos – Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2001.

WOOD JR, Thomaz (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.

WHEELWRIGHT, Steven C.; CLARK, Kim B. **Revolutionizing Product Development**. New York: The Free Press, 1992.

GLOSSÁRIO

Fonte: PMI (2007) - Tradução livre.

Administração por Projetos (Management by Projects): A aplicação da disciplina de gerenciamento de projetos para alcançar ou exceder os objetivos estratégicos da organização.

Autorização (Authorization): Processo de aprovar, fundar e comunicar uma autorização para iniciar o trabalho no componente incluso no “portfolio balanceado”.

Avaliação (Evaluation): O processo de pontuar potenciais componentes específicos usando indicadores chaves e vincular os critérios ponderados para proposta de comparação para a decisão a ser tomada a frente.

Balanceamento de Portfolio (Portfolio Balancing): O processo de organizar os componentes priorizados em um mix de componente que tem um melhor potencial de suportar e atingir metas estratégicas.

Capacidade (Capacity): Os recursos (os ativos de recursos humanos, financeiros e físicos) que uma organização põe à disposição do gerenciamento do portfolio para selecionar, financiar e executar seus componentes.

Categoria (Category): Uma descrição chave pré-determinada usada para agrupar componentes potenciais e autorizados para facilitar a decisão a ser tomada a frente. Categorias geralmente vinculam seus componentes com uma serie de objetivos estratégicos.

Categorização (Categorization): O processo de agrupar componentes potenciais em categorias para facilitar a decisão a ser tomada a frente.

Ciclo de Vida de Gerenciamento de Portfolio (Portfolio Management Life Cycle): Um ciclo de vida dos processos usados para coletar, identifica, categorizar, avaliar, selecionar, balancear, autorizar e rever componentes do portfolio de projeto para garantir que eles são comparados em performance com os indicadores chaves e com o plano estratégico.

Classe (Class): Um descritor chave definindo se um componente é um plano de negocio, um projeto, um programa, um portfolio ou outros trabalhos.

Componente (Component): Uma atividade ou serie de atividades que é gerenciada usando o processo de gerenciamento de portfolio, nomeando um plano de negocio, um projeto, um programa, um portfolio ou outro trabalho que se adequa dentro do “componente de definição”.

Componente Potencial (Potential Component): Um componente que se encaixa na “definição de componente” predeterminada, mas ainda não está autorizado para fazer parte do portfólio do projeto.

CrITÉrios Chaves (Key Criteria): Medidas, valores ou condições predeterminados usados em um modelo de pontuação para medir o alinhamento com as metas estratégicas.

Descritores Chaves (Key Descriptors): Um conjunto de características usado para categorizar e documentar um componente para futuras tomadas de decisão. Pode se incluir dentre outros, especificações de escopo, cronograma, verba, performance atual (usando indicadores chaves de performance), classe, categoria, avaliação de resultado, prioridade e status de aprovação.

Escritório de Gerenciamento de Programa (Program Management Office): O gerenciamento centralizado de um programa particular ou programas dos quais os benefícios corporativos são percebidos por dividir recursos, metodologias, ferramentas e técnicas correlacionadas com o foco da estratégia do gerenciamento de projeto.

Fatores determinantes (Determining Factors): Descritores chaves de um portfólio tais como definição do componente, definição da categoria, definição de critérios chaves e capacidade de recursos capazes de suportar o processo de gerenciamento de portfólio. Fatores determinantes são acordadas sobre o grupo executivo e são baseadas no plano estratégico da organização.

Filtro (Filter): Critério usado para avaliar e selecionar um componente potencial ou decidir se um componente atende as condições “go/ no go”.

Gerenciamento de Portfólio (Portfolio Management): O gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, incluindo identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas ou outros trabalhos correlatos, para atingir objetivos estratégicos específicos do negócio.

Gerenciamento de Programa (Program Management): Uma centralização coordenada do gerenciamento de um programa para atingir objetivos estratégicos do programa e seus benefícios.

Gerenciamento de Projeto (Project Management): A aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para que as atividades de projeto atendam aos requisitos do projeto.

Governança Organizacional (Organization Governance): O processo que a uma organização direciona e controla suas atividades estratégicas e operacionais, e pelo qual a organização responde aos direitos legítimos, expectativas e desejos de seus interessados.

Identificação (Identification): O processo de documentação e montagem, para a decisão a ser tomada a frente, inventário dos projetos em curso e propor novos componentes como potencial componentes de categorização.

Indicações Chaves (key indicators): Um conjunto de parâmetros que permitem visualizar como um componente é mensurado diante de determinado critério.

Indicadores Chaves de Desempenho (Key Performance Indicators): Uma série de parâmetros que permitem mensurar e reportar sobre o desempenho do portfólio ou de um de seus componentes para futuras decisões.

Inventário (Inventory): Uma gama de componentes, atingindo todos os componentes ativos assim como proposta para novos componentes, adequadamente documentado, usando descritores chaves, usado como uma base de decisão do gerenciamento do portfólio.

Metas Estratégicas (Strategic Goals): A definição das realizações pretendidas da organização em termos de negócio e resultados culturais, dentro de um cronograma especificado, e usualmente associadas a métricas específicas.

Modelo de Pontuação (Scoring Model): Uma serie de critérios ponderados e indicadores chaves correspondentes para medir e pontuar componentes para a comparação e priorização.

Mudança Estratégica (Strategic Change): Qualquer mudança nas intenções e planos estratégicos da organização que impacte no conteúdo da definição do componente, categorias, filtros, indicadores chaves, e outros parâmetros de tomada de decisão usados para o gerenciamento de portfólio.

Novo Componente (New Component): Um componente que está sendo adicionado a um portfólio de projetos existente.

Outros trabalhos (Other Work): Qualquer coisa que se encaixe na “definição do componente” usada numa organização e que não pode ser classificado como um plano de negocio, um projeto, um programa ou um portfólio.

Plano de Comunicação de Gerenciamento de Portfólio (Portfolio Management Communication Plan): Um plano que identifica toda a comunicação necessária, estabelecendo requerimentos de comunicação, especificando frequências, e identificando recipientes para informações associadas com o processo de gerenciamento de portfólio.

Plano Estratégico (Strategic Plan): Um documento estratégico que explica a missão e visão da empresa, adicionado da aproximação que ela adotará para atingir sua missão e visão, incluindo as metas específicas e os objetivos que foram alcançados durante o período coberto pelo documento.

Plano de Negócio (Business Case): Um estudo documentado para estabelecer a viabilidade econômica usado para validar os benefícios de um componente selecionado sem definição suficiente e que é usado como uma base para a autorização de projetos subsequentes de gerenciamento de atividades.

Ponderação (Weight): Uma multiplicação de fatores usados para conduzir a relativa importância do critério chave usado no modelo de pontuação.

Ponto de Decisão (Phase gates): Ponto de decisão para “go/no go”, controle de decisão para projetos, programas e portfólio.

Portfólio: Uma coleção de projetos ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho indo de encontro com os objetivos estratégicos de negócio. Os projetos ou programas de um portfólio não precisam necessariamente ser independentes ou diretamente relacionados.

Priorização (Prioritization): O processo de ranquear os componentes selecionados baseado na pontuação da avaliação e de outras considerações de gerenciamento.

Programa (Program): Um grupo de projetos relacionados coordenados de maneira a obter benefícios e controles não disponíveis no gerenciamento individual de cada um deles. O programa pode incluir elementos relacionados fora do escopo.

Projeto (Project): Um esforço temporário tomado para gerar um produto, serviço ou resultado únicos.

Relatório e Análise Periódicos de Portfólio (Portfolio Periodic Reporting and Review): O processo de analisar e reportar os componentes do portfólio como um todo, usando indicadores-chaves e analisando o desempenho do mix de componentes pela comparação entre previsto e real quanto a evolução, valor, nível de risco, gastos e alinhamentos estratégicos.

Seleção (Selection): O processo de decidir quais componentes serão escolhidos a partir da avaliação para priorização baseados nos seus pontos de avaliação.

Subportfólio: Uma coleção de componentes que inclui programas, projetos, portfólios, e outros trabalhos juntamente agrupados dentro de um portfólio maior.

ANEXOS

ANEXO A – Ilustrações do Questionário de Pesquisa

ANEXO B – E-Mail Convite

ANEXO C – Mensagem inicial no sítio de pesquisa

ANEXO D – Estatísticas descritivas das empresas e respondentes

ANEXO E – Estatística descritiva das variáveis de pesquisa

ANEXO A – Ilustrações do Questionário de Pesquisa

PESQUISA GERENCIAMENTO DE PORTFOLIO DE PROJETOS - PPGA FEA/USP .						
Page 1 Projetos e Estratégia						Page 1 of 8
<p>*1. Minha empresa possui <i>estratégia</i> bem estabelecida, claramente comunicada e entendida pelo corpo gerencial, sendo facilmente percebidas ações planejadas para atingimento desta estratégia.</p>						
1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>*2. Em minha empresa, a <i>quantidade de recursos</i> (humanos e materiais) é definida para um determinado período. Ou seja, a operação da empresa e também os seus projetos têm os seus recursos definidos e limitados ao orçamento anual e ao plano anual de investimentos.</p>						
1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>*3. Os <i>projetos</i> de minha empresa são <i>analisados e aprovados</i> com base em <i>direcionamentos estratégicos</i>, tais como: <i>produtividade, aquisição de empresas, investimento em novas linhas de produção, redução de custos, desenvolvimento de novos produtos.</i></p>						
1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>*4. Em minha empresa, <i> fatos relevantes</i> são rapidamente incorporados ao plano estratégico. Exemplos de fatos relevantes: fusões e aquisições entre clientes, descontinuidade de matéria-prima essencial, nova tecnologia em processo ou produto no mercado de atuação, queda inesperada de proteção ao mercado de atuação, etc.</p>						
1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>*5. O <i>portfolio</i> de projetos de minha empresa é <i>rapidamente revisado</i> quando da mudança do plano estratégico. Ou seja, rapidamente os projetos são descontinuados e novos projetos são iniciados para se alinharem às mudanças ocorridas no plano estratégico.</p>						
1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ilustração 11 – Formulário (pág.1) no site da pesquisa.

***6. AVALIAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.** Qual o *nível de importância* dos itens abaixo para se obter *sucesso no gerenciamento de portfolio de projetos* ?

	1 Nenhuma importância	2	3	4 Neutro	5	6	7 Extrema importância
Estratégia estabelecida e entendida pelo corpo gerencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade de recursos (humanos e materiais) definidos e divulgados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise e aprovação de projetos baseada em direcionadores estratégicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fatos relevantes rapidamente incorporados a plano estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portfolio de projetos rapida/e revisado com a mudança do plano estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Next](#)

This survey is powered by www.surveymethods.com

Ilustração 12 - Formulário (pág.1 – cont.) no site da pesquisa

PESQUISA GERENCIAMENTO DE PORTFOLIO DE PROJETOS - PPGA FEA/USP .

Page 2 O processo de gerenciamento do portfolio de projet Page 2 of 8

***7.** As informações (descritores chaves) que identificam os projetos de minha empresa e que são utilizadas como base da avaliação e comparação entre eles são: descrição, escopo, metas e objetivos estratégicos a que estão vinculados, benefícios quantitativos, benefícios qualitativos, cliente, patrocinador, partes interessadas, recursos necessários, tempo estimado, entregas principais, orçamento estimado, unidade de negócio, nível de risco estimado de mercado, definição e dimensão do mercado, etc.

1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***8.** Em minha empresa existe uma lista oficial atualizada contendo todos os projetos em curso e projetos propostos. Projetos, que não possuem informações (descritores chaves) suficientes para serem avaliados, são excluídos da lista oficial de projetos da empresa.

1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ilustração 13 - Formulário (pág.2) no site da pesquisa.

<p>*9. Os <i>projetos</i> de minha empresa são <i>agrupados em categorias</i> tais como: inovação, redução de custos, novos produtos, expansão de capacidade, otimização de processos, melhoria da qualidade, etc. . Tais grupos são definidos a partir do plano estratégico.</p>						
1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>*10. Os <i>projetos</i> são <i>avaliados</i> com base nas informações levantadas em minha empresa (descritores-chaves) que, pela aplicação de critérios ponderados e de indicadores escolhidos, resultam em uma pontuação usada para comparação e priorização entre os projetos.</p>						
1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>*11. Os <i>projetos</i> de minha empresa são <i>selecionados</i>, com base nas informações levantadas no processo de avaliação e nos critérios de seleção consensados pela organização, gerando uma lista reduzida de projetos.</p>						
1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>*12. Os <i>projetos</i> são <i>priorizados</i> com base no plano de investimento (recursos) de curto e médio prazo, com base na avaliação risco-retorno e com base nas metas e objetivos de minha empresa.</p>						
1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>*13. O <i>mix</i> de projetos priorizados é avaliado, ajustado e <i>balanceado</i> para que, no conjunto, possa viabilizar o atingimento das metas e objetivos estratégicos de minha empresa.</p>						
1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>*14. Cada um dos <i>projetos</i> do portfolio de minha empresa é formalmente <i>autorizado</i> a ser iniciado e a se utilizar dos recursos (humanos e financeiros) destinados a ele.</p>						
1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>*15. Periodicamente o <i>desempenho do portfolio</i> é <i>analisado e reportado</i> com base em indicadores que medem o alinhamento à estratégia, a aplicação dos recursos e a evolução do conjunto dos projetos.</p>						
1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ilustração 14 – Formulário (pág.2 – cont.) no site da pesquisa.

*** 16. AVALIAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.** Qual o nível de importância dos itens abaixo para o sucesso do gerenciamento de portfolio de projetos ?

	1 Nenhuma importância	2	3	4 Neutro	5	6	7 Extrema importância
Projeto caracterizado por um conjunto de informações (descritores-chaves)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projetos atuais e propostos identificados por descritores-chaves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projetos agrupados em categorias (inovação, redução de custo, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projeto avaliado por pontuação obtida compondo-se informações levantadas, critérios ponderados e indicadores escolhidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projetos selecionados com base em informações levantadas e critérios consensados na empresa, entrando para uma reduzida lista de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projetos priorizados com base no plano de investimento, na avaliação risco-retorno e nos objetivos organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mix de projetos avaliado e balanceado, para que no conjunto, possa viabilizar as metas e objetivos estratégicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projetos formalmente autorizados e recursos oficialmente alocados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempenho do portfolio periodica/e analisado e reportado com base em indicadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

This survey is powered by www.surveymethods.com

Ilustração 15 - Formulário (pág.2 – cont.) no site da pesquisa.

PESQUISA GERENCIAMENTO DE PORTFOLIO DE PROJETOS - PPGA FEA/USP .

Page 3 Evolução dos projetos com o gerenciamento de portf Page 3 of 8

17. Com a implantação do gerenciamento do portfolio de projetos em minha empresa, houve uma grande melhoria no(s) ...

Obs.: Caso sua empresa não tenha implantado o gerenciamento de portfolio, não assinale qualquer resposta a esta pergunta.

	1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
... atingimento das metas e objetivos dos projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... atendimento ao escopo dos projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... atendimento aos prazos dos projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... atendimento ao orçamento dos projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... conflitos por recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Previous](#)
[Next](#)

This survey is powered by www.surveymethods.com

Ilustração 16 - Formulário (pág.3) no site da pesquisa.

PESQUISA GERENCIAMENTO DE PORTFOLIO DE PROJETOS - PPGA FEA/USP .

Page 4 A satisfação das partes interessadas e o gerenciam Page 4 of 8

18. Com a implantação do gerenciamento de portfolio de projetos em minha empresa...


Obs.: Caso sua empresa não tenha implantado o gerenciamento de portfolio, não assinale qualquer resposta a esta pergunta.

	1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
...os resultados dos projetos têm agregado maior valor para a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a alta administração passou a dispor de ferramentas para melhor decidir sobre os projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...os recursos necessários passaram a ser mais compatíveis com os projetos e seus objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...as pessoas participantes dos projetos têm sido mais valorizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...existe maior equilíbrio entre cobranças funcionais e cobranças de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...os gerentes funcionais têm direcionado mais os recursos necessários aos projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Previous](#)
[Next](#)

This survey is powered by www.surveymethods.com

Ilustração 17 - Formulário (pág.4) no site da pesquisa.

PESQUISA GERENCIAMENTO DE PORTFOLIO DE PROJETOS - PPGA FEA/USP . 

Page 5 Evolução na maturidade do gerenciamento de projeto Page 5 of 8

19. Com a implantação do gerenciamento de portfolio de projetos em minha empresa houve uma melhoria significativa ...

Obs.: Caso sua empresa não tenha implantado o gerenciamento de portfolio, não assinale qualquer resposta a esta pergunta.

	1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
... na cooperação entre pessoas e áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... no incentivo do trabalho em equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... na confiança entre pessoas e áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... na comunicação interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ilustração 18 – Formulário (pág.5) no site da pesquisa.

20. A partir da implantação do gerenciamento de portfólio de projetos em sua empresa, houve uma melhoria significativa ...


Obs.: Caso sua empresa não tenha implantado o gerenciamento de portfólio, não assinale qualquer resposta a esta pergunta.

	1 Discordo totalmente	2	3	4 Não concordo nem discordo	5	6	7 Concordo plenamente
... na participação da alta administração nas decisões dos projetos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... na padronização e integração dos processos de gerenciamento de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... no uso de indicadores de desempenho para avaliar os projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... no controle e melhoria contínua dos processos de gerenciamento de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... no comprometimento para com o gerenciamento de projetos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... na priorização dos projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... no alinhamento dos projetos com a estratégia da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... na utilização de critérios para a definição da conclusão dos projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... no desenvolvimento das competências das pessoas em gerenciamento de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Previous](#)
[Next](#)

This survey is powered by www.surveymethods.com

Ilustração 19 - Formulário (pág.5 – cont.) no site da pesquisa.

PESQUISA GERENCIAMENTO DE PORTFOLIO DE PROJETOS - PPGA FEA/USP . 

Page 6 Perfil da empresa Page 6 of 8

***21.** Qual o número de funcionários de sua empresa ?

- Maior que 5000
- Entre 1000 e 5000
- Entre 500 e 1000
- Entre 100 e 500
- Menor que 100

***22.** Qual a nacionalidade de sua empresa ?

- Brasileira
- Americana
- Européia
- Se outra, por favor especifique.

23. Qual o segmento de mercado de sua empresa?

- Telecomunicações
- TI
- Bancos
- Serviços
- Indústria de base
- Manufatura
- Indústria de alta tecnologia
- Se outro, por favor especifique.

***24.** Há quanto tempo o Gerenciamento de Projetos está implantado em sua empresa ?

- Há mais de 5 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 1 e 3 anos
- Até 1 ano
- Em implantação
- Não existe sistemática formal de Gerenciamento de Projetos

***25.** Há quanto tempo o Gerenciamento de Portfolio de Projeto está implantado em sua empresa ?

- Mais de 5 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 1 e 3 anos
- Até 1 ano
- Em implantação
- Não existe sistemática formal de Gerenciamento de Portfolio de Projetos na Empresa

Ilustração 20 – Formulário (pág.6) no site da pesquisa.

***26.** Que área é responsável pelo gerenciamento do portfólio de projetos em sua empresa ?

(Se necessário, escolha mais de uma resposta)

Área corporativa específica e em tempo integral
 Área corporativa que compartilha outros assuntos
 Área corporativa de Planejamento Estratégico
 Escritório de Projetos (PMO)
 Área funcional exclusiva em cada unidade de negócio
 Área funcional em tempo parcial em cada unidade de negócio
 Não possui nenhuma área
 Se outra, por favor especifique.

27. O *Escritório de Projetos (PMO)* em sua empresa é uma:


Área corporativa específica e em tempo integral
 Área corporativa que compartilha outros assuntos
 Área funcional exclusiva em cada unidade de negócio
 Área funcional em tempo parcial em cada unidade de negócio
 Não se constitui em área funcional
 Se outra, por favor especifique.

[Previous](#) [Next](#)

This survey is powered by www.surveymethods.com

Ilustração 21 – Formulário (pág.6 – cont.) no site da pesquisa.

PESQUISA GERENCIAMENTO DE PORTFOLIO DE PROJETOS - PPGA FEA/USP .



Page 7 Perfil do respondente da pesquisa Page 7 of 8

***28.** Indique sua formação em gerenciamento de projetos.

PMP
 MBA
 Mestrado
 Doutorado
 Cursos de curta duração (até 60 horas) promovidos pela empresa
 Formação adquirida na prática dos projetos da empresa
 Nenhuma
 Se outra, por favor especifique.

Ilustração 22 – Formulário (pág.6 – cont.) no site da pesquisa.

29. Indique sua formação acadêmica.

Engenharia
 Administração
 Finanças
 Se outra, por favor especifique.

***30.** Indique os papéis ou posições (pode ser mais de um) que você já desempenhou no gerenciamento de projetos e/ou portfolio.

Acionista
 Cliente
 Não desempenhei qualquer papel até o momento
 Membro de equipe de projeto
 Gerente de projeto
 Gerente funcional
 Gerente de portfolio
 Alta administração
 Se outro, por favor especifique.

***31.** Indique seu nível hierárquico atual.

Operação
 Supervisão
 Especialista
 Coordenação
 Consultor interno
 Consultor externo
 Gerência
 Diretoria
 Outro (por favor, especifique)

[Previous](#) [Next](#)

This survey is powered by www.surveymethods.com

Ilustração 23 – Formulário (pág.7 – cont.) no site da pesquisa.

PESQUISA GERENCIAMENTO DE PORTFOLIO DE PROJETOS - PPGA FEA/USP . 

Page 8 Resultados da Pesquisa Page 8 of 8

32. Esta pesquisa não identifica o respondente. Porém, se for do seu interesse receber o resultado desta pesquisa, por favor, informe o seu e-mail no campo abaixo.

[Previous](#) [Submit](#)

This survey is powered by www.surveymethods.com

Ilustração 24 – Formulário (pág. 8) no site da pesquisa.

ANEXO B: E-MAIL CONVITE

Caros(as)

Estou concluindo o mestrado em Administração de Empresas na FEA/USP e estou conduzindo a pesquisa em referência.

Peço a gentileza de encaminharem este e-mail para a área de Gestão da Qualidade ou para Gestão de Projetos para que a pesquisa possa ser respondida ou encaminhada para resposta.

Desta forma sua empresa estará contribuindo com o seu conhecimento e experiência para o enriquecimento desta pesquisa.

Para acessar e responder à pesquisa é só clicar no endereço eletrônico abaixo.

Endereço da pesquisa

<http://www.surveymethods.com/EndUser.aspx?9ABED2CA9DDDC8CC>

Agradeço pela atenção e pela colaboração.

Adilson Dorta Mariano
(15)9777-1556

ANEXO C: MENSAGEM INICIAL NO SÍTIO DA PESQUISA

PESQUISA GERENCIAMENTO DE PORTFOLIO DE PROJETOS - PPGA FEA / USP.

Caro (a) colega.

Estou concluindo o mestrado em Administração na FEA/USP.

Minha dissertação tem como tema o *gerenciamento de portfolio de projetos*, tema este escolhido por ser importante, atual e ter sido ainda pouco explorado, o que oferece grande potencial de contribuição às comunidades acadêmica e empresarial.

Este questionário requer de 15 a 20 minutos para ser respondido. Respondendo-o, você contribui com o seu conhecimento e experiência tornando mais rico o resultado da pesquisa.

Em retribuição a sua atenção em respondê-la, terei prazer em compartilhar os resultados. Caso seja de seu interesse, as instruções para acessá-los são dadas no próprio questionário.

Obrigado,

Adilson Dorta Mariano

adilson.mariano@usp.br

(15) 9777-1556

ALGUMAS INFORMAÇÕES

1. As perguntas estão divididas em algumas seções que abordam assuntos como estratégia, processo de gerenciamento, impactos nos resultados dos projetos e impactos na maturidade do gerenciamento de projetos.
2. Ao responder o questionário, entenda o termo "minha empresa" como sendo a sua experiência profissional atual que deve ser utilizada como referência para as respostas.

ANEXO D: TABELAS DAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Perfil das Empresas respondentes

Tabela 21 – Número de funcionários nas empresas dos respondentes

No. de funcionários	Frequência	% sobre total
maior que 5000	6	33,3%
de 1000 a 5000	4	22,2%
de 500 a 1000	3	16,7%
de 100 a 500	5	27,8%
menor que 100	0	0,0%
Total	18	100,0%

Tabela 22 – Nacionalidade das empresas dos respondentes

Nacionalidade	Frequência	% sobre total
Brasileira	10	55,6%
Européia	4	22,2%
Americana	1	5,6%
Outras	3	16,7%
Total	18	100,0%

Tabela 23 – Segmento de atuação das empresas dos respondentes

Segmento	Frequência	% sobre total
Indústria	9	50,0%
TI	3	16,7%
Bancos	2	11,1%
Outros serviços	4	22,2%
Total	18	100,0%

Tabela 24 – Tempo do Gerenciamento de Projetos nas empresas dos respondentes

Gerenciamento de Projetos	Frequência	% sobre total
Há mais de 5 anos	8	44,4%
De 3 a 5 anos	5	27,8%
De 1 a 3 anos	1	5,6%
Em implantação	1	5,6%
Não possui formalmente	3	16,7%
Total	18	100,0%

Tabela 25 – Tempo do Gerenciamento de Portfolio nas empresas dos respondentes

Gerenciamento de Portfolio	Frequência	% sobre total
Há mais de 5 anos	5	27,8%
De 3 a 5 anos	5	27,8%
De 1 a 3 anos	2	11,1%
Em implantação	1	5,6%
Não possui formalmente	5	27,8%
Total	18	100,0%

Tabela 26 – Área responsável pelo Gerenciamento de Portfolio nas empresas dos respondentes

Área Responsável	Frequência	% sobre total
Corporativa Tempo Integral	4	22,2%
Corporativa Tempo Parcial	7	38,9%
Corporativa Planej. Estratégico	0	0,0%
Escritório de Projetos	8	44,4%
Área de negócio Tempo Integral	3	16,7%
Área de negócio Tempo Parcial	2	11,1%
Não possui nenhuma área	3	16,7%
Outra	1	5,6%
Total	18	

Tabela 27 – Características funcional do Escritório de Projetos nas empresas dos respondentes

Área Escritório de Projetos	Frequência	% sobre total
Corporativa Tempo Integral	4	22,2%
Corporativa Tempo Parcial	5	27,8%
Área de negócio Tempo Integral	1	5,6%
Área de negócio Tempo Parcial	1	5,6%
Não se constitui em área funcional	5	27,8%
Outra	2	11,1%
Total	18	100,0%

Perfil dos respondentes:

Tabela 28 - Formação dos respondentes em Gerenciamento de Projetos

Formação em Gerenciamento de Projetos	Frequência	% sobre total
PMP	1	5,6%
MBA	12	66,7%
Mestrado	0	0,0%
Doutorado	1	5,6%
Curso de curta duração	8	44,4%
Formação prática	8	44,4%
Nenhuma	0	0,0%
Outra	0	0,0%
Total	18	

Tabela 29 – Formação acadêmica dos respondentes

Formação Acadêmica	Frequência	% sobre total
Engenharia	10	55,6%
Administração	6	33,3%
Finanças	1	5,6%
Outra	1	5,6%
Total	18	100,0%

Tabela 30 – Papel desempenhado pelos respondentes em Gerenciamento de Projetos

Papel desempenhado em Gerenciamento de Projetos	Frequência	% sobre total
Membro de equipe de projeto	14	77,8%
Gerente de Projeto	13	72,2%
Gerente Funcional	7	38,9%
Gerente de Portfolio	5	27,8%
Alta Administração	4	22,2%
Acionista	1	5,6%
Cliente	8	44,4%
Nenhum papel até o momento	1	5,6%
Outro	1	5,6%
Total	18	

Tabela 31 – Nível hierárquico atual dos respondentes

Nível Hierárquico	Frequência	% sobre total
Operação	0	0,0%
Supervisão	2	11,1%
Especialista	0	0,0%
Coordenação	5	27,8%
Consultor Interno	0	0,0%
Consultor Externo	0	0,0%
Gerência	9	50,0%
Diretoria	2	11,1%
Total	18	100,0%

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](#)