

Impactos do gerenciamento de portfólio no nível estratégico de organizações projetizadas: Uma revisão de literatura**HILDEBRANDO SILVA DOS REIS**Universidade Federal do Tocantins - UFT
hildebrando.reis@hotmail.com**JULIO EDUARDO DA SILVA MENEZES**Universidade Federal do Tocantins - UFT
julioesm@gmail.com**ELISABETH APARECIDA CORREA MENEZES**Universidade Federal do Tocantins - UFT
elisacor12@gmail.com



IMPACTOS DO GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO NO NÍVEL ESTRATÉGICO DE ORGANIZAÇÕES PROJETIZADAS: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Resumo

O objetivo deste artigo é identificar quais são os principais impactos gerados pela gestão de portfólio, aqui referenciada pela sigla PPM (do inglês, Project Portfolio Management), no nível estratégico das organizações orientadas a projetos. A abordagem metodológica utilizada foi estruturada em revisão bibliográfica, contemplando a literatura de impacto sobre o tema através de livros, periódicos, artigos científicos em bases de dados e outras publicações relevantes à fundamentação teórica. Os resultados apontam que o gerenciamento de portfólio impacta positivamente no nível estratégico das organizações projetizadas, propiciando maior sucesso na execução das estratégias através da entrega dos projetos certos, contemplando o escopo planejado, reduzindo prazos e custos e aumentando o sucesso econômico da organização.

Palavras-chave: Gerenciamento de portfólio. Estratégia. Projetos.

Abstract

The objective of this article is to identify what are the main impacts generated by portfolio management, referred to by the acronym PPM (of English, project portfolio management), at the strategic level of project-oriented organisations. The methodological approach used is structured in a bibliographical review including literature on impact through books, journals, scientific articles in databases and other publications relevant to the theoretical basis. The results show that portfolio management has a positive impact on the strategic level of project-oriented organizations, providing greater success in executing the strategies through the delivery of the right projects, contemplating the planned scope, reducing deadlines and costs and increasing the economic success of the organization.

Keywords: Portfolio management. Strategy. Projects.



1 Introdução

O gerenciamento de portfólio se apresenta como ferramenta com acentuado nível de adequação de aplicabilidade ao contexto de organizações orientadas para a elaboração e execução de projetos, visto que, considerando os contornos dos mercados e as mudanças constantes nas operações empresariais, a gestão dos projetos não mais é suficiente, mas a escolha dos projetos certos a serem desenvolvidos se torna mecanismo chave do componente estratégico.

Meskendahl, Jonas, Kock e Gemünden (2013) consideram a abordagem de longo prazo, a exploração de sinergias e a capacidade de abortar projetos inúteis como as características típicas que definem uma gestão de portfólio adequada. Para ser viável estrategicamente, deve ser capaz de atender a determinados critérios como a definição de regras e processos claros e integrados, estimular a cooperação dos atores envolvidos com seu gerenciamento e promover o foco na implementação (Meskendahl *et al.*, 2013).

A gestão de portfólio de projetos tem sua origem associada à área de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, notadamente entre as décadas de 1980 e 1990, convergindo com a terceira fase da gestão de projetos, cuja característica mais marcante se concentrou no desenvolvimento de competências e maturidade em projetos, considerando as limitações de recursos e a necessidade de alinhamento dos projetos ao fator estratégico das organizações (Castro & Carvalho, 2010).

A estratégia é um requisito fundamental à definição do gerenciamento de portfólio, pois concentra um padrão de comportamento oriundo de planos definidos pela alta gerência que visam atingir resultados que agreguem aos objetivos da organização contidos em sua missão (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010). A boa gestão de portfólio necessita de uma boa definição estratégica, que é resultado direto de um planejamento estratégico coerente aos fins pretendidos pela organização (Meskendahl *et al.*, 2013).

A literatura em gestão de projetos tem, de forma reiterada, apontado o gerenciamento de portfólio como mecanismo facilitador de análise, identificação, seleção e monitoramento dos projetos que melhor atendem aos objetivos estratégicos definidos pela administração (Dinsmore & Brewin, 2009). Tal mecanismo se apresenta como uma ferramenta metodológica viável dentro de um contexto potencialmente problemático, como é o âmbito de projetos, quando se considera a busca permanente pela melhoria de desempenho, aumento da confiança do cliente, inovação para a competitividade, redução de custos e aumento das margens de lucratividade (Pires, 2014).

Assim, o objetivo deste artigo é identificar quais são os principais impactos gerados pela gestão de portfólio, aqui referenciada pela sigla PPM (do inglês, Project Portfolio Management), no nível estratégico das organizações orientadas a projetos. A abordagem metodológica utilizada foi estruturada em revisão bibliográfica, contemplando a literatura de impacto sobre o tema através de livros, periódicos, artigos científicos em bases de dados e outras publicações relevantes à fundamentação teórica.

Esta revisão bibliográfica é resultado de projeto de pesquisa concebido pelo autor deste artigo e aborda os resultados obtidos do exercício de revisão. O artigo está estruturado em três seções, contando a partir desta introdução. A seção 2 apresenta a revisão de literatura, contemplando definições e conceitos sobre o gerenciamento de portfólio em projetos, visões sobre estratégia e planejamento estratégico e aponta os impactos, referenciados pela literatura, promovidos pelo PPM ao nível estratégico das organizações que atuam com projetos. Aqui, é importante esclarecer que esses impactos são apresentados de modo generalista, não fazendo inferências a tipologias de projetos ou segmentos econômicos específicos.

Finalmente, a seção 3 apresenta os resultados da pesquisa, seguindo-se a isto a lista de referências bibliográficas consultadas para a construção deste artigo.



2 Referencial Teórico

O objetivo desta seção recai na apresentação da revisão de literatura, contemplando os aspectos relacionados à temática que justifica a execução deste artigo, tais como: o gerenciamento de portfólio em projetos, as visões sobre estratégia e planejamento estratégico e os impactos gerados pelo PPM no nível de decisão estratégica organizacional.

2.1 Gerenciamento de portfólio: conceitos e definições

O gerenciamento de portfólio está estreitamente relacionado ao processo de planejamento estratégico de uma organização orientada para projetos, visto que projetos, conforme referencia o Guia PMBOK, “são frequentemente utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do plano estratégico de uma organização” (PMI, 2013, p. 10). Para Pires (2014), o gerenciamento de portfólio pode ser entendido como um processo que busca subsidiar a tomada de decisão da organização acerca da melhor combinação dos projetos a serem executados, desde que tais projetos estejam alinhados aos objetivos definidos e considerem as limitações de recursos.

Vandersluis (2009) relata a importância da gestão de portfólio a partir da capacidade que ela propicia para a alocação de recursos, de modo que o impacto gerado por um novo projeto possa ser analisado de imediato ao se reunir conjuntamente os múltiplos projetos da organização. Desse modo, os projetos podem ser classificados por diferentes perspectivas, como a classificação por riscos, por retorno sob investimento, alinhamento com o fator estratégico, custos, faturamento, dentre outros (Vandersluis, 2009).

De acordo com Castro e Carvalho (2009), o gerenciamento de portfólio ganhou destaque no período que transcorre entre as décadas de 1980 e 1990 como resultado da busca de um elemento-chave para as definições estratégicas das organizações orientadas a projetos, considerando os objetivos da empresa, a limitação dos recursos disponíveis e o foco no longo prazo. Acerca disto, salientam os autores:

O PPM tornou-se elemento-chave no sucesso das estratégias de longo prazo das organizações e está relacionado ao papel dos altos executivos e tomadores de decisões-chave, que devem validar os investimentos relevantes, além de formular e implementar metas e objetivos (Castro & Carvalho, 2009, p. 304).

Rabechini, Maximiano e Martins (2005), através de inferências apresentadas por diversos autores, também sustentam a ênfase nos aspectos estratégicos, oferecida pela gestão de portfólio. Partem do entendimento que este processo gerencial concebe um conjunto sistêmico dos projetos da empresa, submetidos à análise de investimentos e recursos e a capacidade de alinhamento às estratégias internas. A definição de técnicas e procedimentos para a gestão do portfólio constitui igualmente critério sinalizado por estes autores, que citam, dentre outros aspectos, a avaliação, a seleção e as considerações estratégicas como caminhos possíveis para a gestão deste processo.

Kendall (2009) propõe princípios e melhores práticas para a gestão do PPM a fim de assegurar os objetivos almejados com sua aplicação. O autor sugere três atividades identificadas a partir de pesquisas e estudos de caso realizados no âmbito de projetos em diferentes organizações de caráter privado, sem fins lucrativos e em entidades governamentais. As três atividades recomendadas pelo autor são:

- Escolha do conjunto certo de projetos: constitui-se na escolha dos projetos com capacidade de elevar os níveis dos recursos organizacionais, com ênfase na criação de alto valor para as partes interessadas (stakeholders);
- Assegurar o escopo correto: esta atividade aborda a capacidade de alinhar projetos que resultem na melhoria dos objetivos organizacionais em sua totalidade, compondo uma atmosfera holística. Tais melhorias devem ser passíveis de mensuração para avaliar os impactos significativos gerados à organização;
- Execução rápida e sequência correta: parte inicialmente da compreensão da capacidade de projetos da organização, a fim de que esta se adapte à capacidade aferida. Desse modo, projetos têm seus recursos e prazos reduzidos drasticamente, acelerando o fluxo de execução. Monitoramento e controle são fundamentais para que desvios sejam identificados e devidamente tratados.

Para Kendall (2009), o conjunto de processos que caracteriza o gerenciamento do portfólio incluem atividades de análise, recomendação, autorização, ativação, agilidade e monitoramento. A Figura 1, representada a seguir, ilustra a sinergia entre esses processos.



Figura 1. Processos de gerenciamento de portfólio de projetos.

Fonte: Kendall, G. (2009). *Gerenciamento de portfólio de projetos: princípios e boas práticas*. Rio de Janeiro: Brasport.

Uma característica definidora do portfólio é que ele não se sustenta na temporalidade, como acontece com os projetos, mas sua permanência está relacionada ao conjunto dos projetos que ele armazena, independentemente do status desses projetos. Assim, a ênfase recai na eficácia do gerenciamento dos projetos e, conseqüentemente, do atendimento ao plano estratégico da organização executora (Pires, 2014).

A literatura disponibilizada sobre gerenciamento de portfólio parece sinalizar para um aspecto consensual no que tange à aplicabilidade desta ferramenta estratégica: ela é mais fortemente empregada em organizações com extensa orientação para projetos (ver Lacerda & Martens, 2014; Meskendahl *et al.*, 2013; Rabechini, Maximiano, & Martins, 2005). Tal constatação se justifica pelo aumento, nos últimos anos, da projetização de empresas nos mais



diversificados mercados e setores econômicos. Também nas organizações sem fins lucrativos essa evidência se manifesta como uma realidade em ascensão (Lacerda & Martens, 2014).

Carvalho e Rabechini (2006 como citado em Pires, 2014, p. 19) sinalizam que o gerenciamento de portfólio acontece quando há um conjunto de projetos a ser administrado, fato que advém da expansão da visão gerencial da organização formalizada em seu planejamento estratégico. Para realizar os objetivos definidos no planejamento, as organizações têm aderido às políticas e diretrizes da gestão de projetos, devido aos impactos de alto nível decorrentes da aplicação das boas práticas dessa área do conhecimento.

2.2 Estratégia e planejamento estratégico

A estratégia, segundo Coral (2002), constitui-se em um padrão de decisões que ocorre de forma deliberada e antecede uma série de ações de caráter decisório, como definição de políticas e planos para o atingimento de metas, definição da série de negócio a ser perseguida pela empresa, o tipo de organização que a empresa intenta ser e a contribuição econômica que se pretende produzir para diferentes partes interessadas – acionistas, empregados, clientes e comunidade.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) tratam o conceito de estratégia como um padrão de comportamento estabelecido no tempo. Desse modo, o estilo de atuação de uma empresa formalizado ao longo do tempo define sua estratégia. Assim, para os autores, a estratégia pode ser concebida como padrão, mas também como um plano. Na primeira perspectiva, têm-se as estratégias realizadas, oriundas de padrões do passado. Na segunda perspectiva, existem os planos para o futuro, ou as estratégias pretendidas, que é o conceito mais familiarizado na literatura de administração estratégica.

Essa definição exprime um aspecto problemático que advém do fato de que nem todas as estratégias realizadas foram estratégias pretendidas, do mesmo modo que as estratégias pretendidas, orientadas para um espaço no futuro, nem sempre são possíveis de serem realizadas (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

A bibliografia disponível no campo da gestão estratégica trata dessa temática, de forma dominante, pelo viés da escola do design, que se convencionou como o modelo de estudo da estratégia mais amplamente difundido nas escolas de gestão (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010). Para os fins contidos neste artigo, essa escola consiste no referencial de análise na revisão bibliográfica. Essa abordagem trata a definição estratégica como um plano de ações que combina elementos de dentro e fora da organização, a fim de utilizar a capacidade de recursos internos para atender conjunturas definidas pelo ambiente externo, exigindo a necessidade de contínuo monitoramento a fim de se executar as adaptações necessárias (Andrade & Frazão, 2011).

Assim, conforme explicita Prianti (2012), os fenômenos de caráter macroeconômico, políticos, sociais, tecnológicos e culturais, constituem o conjunto de fatores que exige a definição de planos flexíveis e capazes de atender a tais aspectos conjunturais do ambiente externo, ao mesmo tempo em que propicia modelos de atuação vitais para o desempenho da organização no longo prazo, constituindo assim seu planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico consiste em um processo essencial para as organizações porque ele define as diretrizes que propiciam a implementação dos planos de ação necessários para a criação de vantagens competitivas, dado a instituição de um cenário específico. Esse processo consiste na identificação de recursos potenciais, fraquezas e oportunidades, e promove um conjunto integrado de medidas que visam assegurar o atendimento dos resultados planejados. Para os autores, somente se pode alcançar os resultados plenos definidos no planejamento estratégico a partir da cooperação coordenada de todas as pessoas na organização.

De acordo com Oliveira (2002 como citado em Andrade & Frazão, 2011, p. 47), “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de integração com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. A responsabilidade pela elaboração e implementação do planejamento estratégico recai sobre a alta gerência, visto que a ela cabe o papel de tomadora de decisão sobre o percurso seguido pela organização.

Conforme demonstram Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o modelo básico do planejamento estratégico, conforme definido pela escola do design, consiste na avaliação dos ambientes interno e externo da organização. O primeiro busca identificar os pontos fortes e as fraquezas do negócio e o segundo cumpre elucidar as ameaças e as oportunidades geradas pelo ambiente, mediante a atuação interativa entre os diferentes aspectos conjunturais.

A concepção do planejamento estratégico segundo o modelo básico da escola do design está ilustrada na Figura 2.

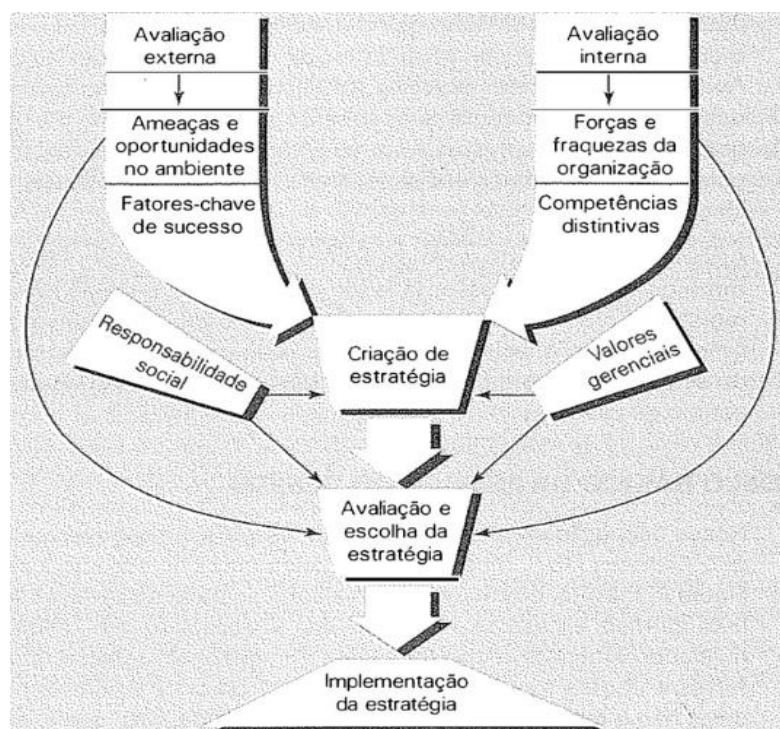


Figura 2. Modelo básico da escola do design

Fonte: Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Conforme se depreende da análise da Figura 2, o processo de planejamento estratégico envolve a avaliação dos ambientes interno e externo da organização, seguindo-se a isto a criação da estratégia, a avaliação e seleção da estratégia mais adequada e, finalmente, sua devida implementação.

Os critérios de responsabilidade social e valores gerenciais, ilustrados na figura, também participam do processo de planejamento estratégico. Os valores gerenciais correspondem às crenças da organização e estão estreitamente relacionados à definição da missão e visão (Chiavenato & Sapiro, 2003). A responsabilidade social é um critério que ganhou visibilidade mais recentemente e advém da crescente preocupação com a limitação dos recursos naturais, com as consequências ao meio ambiente e as diferenças socioeconômicas, exigindo que as organizações incluam em suas estratégias corporativas os



meios sustentáveis de promoção da vantagem competitiva e, consequentemente, da atuação nos mercados (Coral, 2002).

O planejamento estratégico estabelece relações com o gerenciamento de projetos na medida em que a partir da definição das estratégias deliberadas, que especificam os planos de ação necessários para se atingir uma situação pretendida no longo prazo, os projetos deverão ser desenvolvidos para tornar realizáveis os objetivos definidos no planejamento estratégico, efetuando-se a mudança desejada. Logo, o plano estratégico é orientado para a alteração de um estado atual para outro desejado, da mesma forma que os projetos são executados para as mudanças. Nesse contexto, conforme sinaliza Padovani (2013), a gestão de portfólio vai envolver o processo de tomada de decisão a respeito da seleção e execução dos projetos que melhor atendem aos objetivos estratégicos da empresa e do negócio por ela desenvolvido, definidos em seu planejamento estratégico.

3 Metodologia

Conforme descrito na parte introdutória deste artigo, a abordagem metodológica utilizada foi estruturada em revisão bibliográfica, contemplando a literatura de impacto sobre a temática de gestão de portfólio.

Desse modo, o objetivo geral do artigo repousa na identificação de quais são os principais impactos gerados pela gestão de portfólio no nível estratégico das organizações orientadas a projetos.

Adicionalmente, os objetivos específicos alinhados à proposta do artigo são:

- Conceituação e definição das características e atribuições do gerenciamento de portfólio;
- Análise do conceito de estratégia e do processo de definição do planejamento estratégico;
- Desenvolvimento de modelo conceitual de análise dos impactos do PPM identificados na revisão de literatura.

Dada a natureza da pesquisa, este artigo possui caráter qualitativo, cuja ênfase recai na busca de expansão dos dados e da informação (Brocke & Rosemann, 2013).

A revisão buscou publicações que atendessem ao enfoque dos objetivos delimitados. Desse modo, a metodologia de revisão deteve-se primordialmente na consulta a artigos científicos nas bases de dados da CAPES e SciELO. As palavras-chave utilizadas foram: “gestão de portfólio”, “portfólio e projetos”, e “projetos e estratégia”. O critério de seleção dos artigos para revisão se deu a partir da leitura preliminar dos resumos e conclusões. Concluída a leitura preliminar, selecionaram-se os artigos que se enquadravam na proposta desta pesquisa. Adotou-se ainda a consulta a livros, publicações impressas e leitura de material relevante ao tema do artigo.

4. Análise dos Resultados

Nesta seção são apresentados os principais resultados da revisão bibliográfica no que tange aos impactos gerados pelo PPM no nível estratégico de organizações projetizadas. Um modelo conceitual de análise foi elaborado para ilustrar a relação de causa e efeito que existe entre a gestão de portfólio e seus impactos mais proeminentes em projetos.



4.1 Impactos do PPM no nível estratégico de organizações projetizadas

De acordo com Shinoda (2012), organizações projetizadas basicamente são organizações cujas estruturas foram formalizadas em torno de projetos, sem distinção se esses projetos são realizados com foco interno, decorrente de uma escolha estratégica da organização, ou se são disponibilizados externamente, por via de comercialização, devido a uma exigência de negócio.

Para Kerzner (2011 como citado em Guzzo, 2014, p. 23), a principal característica que define uma organização projetizada recai sobre o foco de organização do trabalho estruturado por intermédio de projetos, de modo que o lucro obtido pela organização é resultado direto dos lucros aferidos por cada projeto individualmente. O PMI (2013) também faz considerações sobre essa tipologia organizacional afirmando que nas organizações orientadas para projetos (ou projetizadas) a maior parte dos recursos está aplicada em projetos e esclarece que gerentes de projetos desempenham papel central nesse contexto, dotados de autonomia e autoridade para tomada de decisão.

Assim, a partir das definições dadas, depreende-se que as organizações projetizadas possuem em comum a ênfase na elaboração e execução de projetos. Para Kendall (2009), o foco do trabalho em múltiplos projetos exige que a realização destes seja conduzida de modo coordenado, garantindo a manutenção equilibrada do fluxo dos projetos, conciliando a capacidade interna da organização, os prazos estimados, os custos envolvidos, dentre outros critérios relevantes para a adequada execução dos projetos e conformidade às definições estratégicas em vigor.

O gerenciamento de portfólio é, por excelência, o modelo gerencial que permite monitorar o conjunto dos projetos da organização, promovendo a definição de escolha dos projetos adequados aos objetivos almejados, a partir do alinhamento de escopos aos critérios definidos no planejamento estratégico, com vistas à promoção de resultados mensuráveis pautados em um sistema integrado de gerenciamento e em governança corporativa (Kendall, 2009).

Em pesquisa realizada no ano de 2009 pela Universidade Técnica de Berlim (TU), acerca das capacidades de gerenciamento de portfólio das empresas participantes, constatou-se que as empresas nomeadas de top-performers, assim denominadas por apresentarem melhor desempenho na gestão de seus múltiplos projetos, executam com maior intensidade todas as tarefas definidas no ciclo de portfólio de projetos (Meskendahl *et al.*, 2013).

Essas organizações, segundo o estudo, dedicam considerável esforço nas funções de base da estruturação do portfólio, contemplando aspectos de elaboração, gestão dos recursos envolvidos, direção e sustentabilidade do portfólio. As empresas identificadas com maior desempenho detinham um portfólio de projetos mais amplo e igualmente com maiores índices de sucesso documentados. Esses índices de sucesso estão estreitamente relacionados aos indicadores tradicionais de sucesso considerados no gerenciamento de projetos, a saber: escopo, prazos e custos.

Igualmente constatou-se que as top-performers apresentavam estratégia sustentável de longo prazo, resultante de um planejamento estratégico que considera a amplitude do cenário de atuação da empresa, as tendências esperadas, bem como as vantagens competitivas promovidas pela adoção de tecnologias apropriadas. Definido o planejamento, comunicam-se à empresa os objetivos estratégicos por meio da missão, metas de longo prazo e os planos definidos para sua implementação, buscando atender aos critérios de viabilidade que subsidiam a definição do gerenciamento de portfólio, conforme apresentados por Meskendahl *et al.* (2013) e mencionados na introdução deste artigo: definição de processos claros e compreensíveis, cooperação entre os atores da organização e foco em implementação.



Assim, verifica-se que o desenvolvimento do portfólio de projetos e seu concomitante gerenciamento estão, de forma intrínseca, relacionados ao nível estratégico das organizações projetizadas. Na pesquisa em questão, Meskendahl *et al.* (2013) esclarecem que as empresas de alto desempenho derivam as metas do portfólio de projetos a partir dos objetivos gerais da empresa e suas devidas restrições formalizadas no planejamento estratégico.

Os resultados apontados pela pesquisa conduzida pela Universidade Técnica de Berlim estabelecem concordância com a literatura em gerenciamento de projetos que afirma textualmente que a administração por projetos promove vantagens adicionais ao contexto dos negócios quando comparada com os processos gerenciais funcionais do cotidiano das organizações, ao mesmo tempo em que exerce papel definidor como ferramenta de implementação da estratégia.

Mariano (2008), partindo de inferências realizadas por diversos autores, argumenta sobre a mudança na percepção dos projetos que evoluiu de um mecanismo gerencial pautado em administrar aspectos relacionados a prazos, custos e escopo a um pensamento que envolve esses aspectos dentro de uma visão mais estratégica, a fim de identificar que conjunto de projetos propicia a melhor utilização dos recursos com vistas à maximização do crescimento de longo prazo e do nível de rentabilidade da organização.

Assim, para o autor, o gerenciamento de portfólio se evidencia como metodologia viável que facilita a gestão eficaz dos projetos para atender aos objetivos estratégicos (Mariano, 2008). Aqui, novamente se evidencia a interface que se estabelece entre a gestão do PPM e os objetivos organizacionais definidos em seu nível estratégico.

Desse modo, para Mariano (2008), o alinhamento da gestão de portfólio com o planejamento estratégico da organização é fator crítico de sucesso que impacta diretamente na capacidade de se avaliar, selecionar, priorizar e desenvolver os projetos certos. Entenda-se por projetos certos aqueles que são resultantes da definição de um portfólio-alvo originado de uma estreita interação com o processo de planejamento estratégico (Meskendahl *et al.*, 2013).

Um portfólio-alvo reflete diretamente a transformação da estratégia em um conjunto de projetos realizáveis, submetidos a um rigoroso processo de priorização, a partir da realização dos procedimentos de avaliação e seleção (Meskendahl *et al.*, 2013). Empresas com alto desempenho em portfólio utilizam-se de procedimentos detalhados e regras claramente definidas para proceder na avaliação dos projetos, priorizando aspectos estratégicos e consultando a opinião de todos os envolvidos, representados pelas gerências das áreas funcionais.

Meskendahl *et al.* (2013) referenciam que a definição e gestão do PPM impactam diretamente no tamanho do portfólio, pois o cumprimento adequado do fluxo de processos agregados a esta ferramenta concilia adequadamente a quantidade certa de projetos aos recursos disponíveis, de modo a agregar maior satisfação à organização executora, visto que o conjunto dos projetos a ser realizado incorpora fielmente os aspectos estratégicos que embasaram a definição do PPM.

Para Kendall (2009), quanto aos impactos gerados pelo PPM no nível do planejamento estratégico, pode-se citar:

- Disponibilização mais rápida de produtos no mercado;
- Aumento na quantidade de projetos concluídos com os mesmos recursos;
- Redução na duração dos projetos, diminuindo prazos definidos;
- Maior índice de sucesso nos projetos;
- Maior retorno financeiro decorrente do aumento das margens de lucro;
- Outros;

Meskendahl *et al.* (2013) referenciam as sinergias estabelecidas, as dependências entre os projetos, sequenciamento, e a realização de projetos com base no cenário como alguns dos



impactos adicionais propiciados pela adequada gestão de PPM no nível estratégico de organizações orientadas para a execução de projetos.

Outro aspecto relevante considerado por Kendall (2009) aplicado à interação do PPM e o nível estratégico se reflete na composição de um processo de governança que, no âmbito de projetos, evidencia sua relevância por aprimorar o processo de seleção e priorização de projetos. A governança institui que os projetos realizados sejam passíveis de autorização por executivos da organização.

Aspectos como foco nas necessidades do mercado e do cliente, definição de esforços para médio ou longo prazo, pesquisa e desenvolvimento, acompanhamento da alta gerência, fluxo comunicacional participativo entre diferentes níveis e departamentos, alocação de recursos, uniformidade e padronização de aplicação de práticas gerenciais, dentre outros aspectos a estes relacionados, constituem para Kendall (2009) exemplos de processos trabalhados dentro da perspectiva do planejamento estratégico e que são reflexo direto da gestão do PPM, provando, conforme sugerem Meskendahl *et al.* (2013), que a estruturação e adequada gestão de PPM impacta positivamente no nível estratégico, propiciando maior sucesso na execução dos objetivos definidos no planejamento estratégico através da entrega dos projetos certos, contemplando o escopo planejado, reduzindo prazos e custos e aumentando o sucesso econômico da organização.

Dessa revisão literária e consequente análise das possíveis relações entre os *construtos* foi possível elaborar e propor um modelo conceitual preliminar de análise, conforme Figura 3. Este modelo relaciona a gestão de portfolio de projetos aos seus diferentes efeitos e impactos no nível estratégico das organizações, tendo como variável moderadora os processos de definição do planejamento estratégico (análise, identificação, seleção e monitoramento).

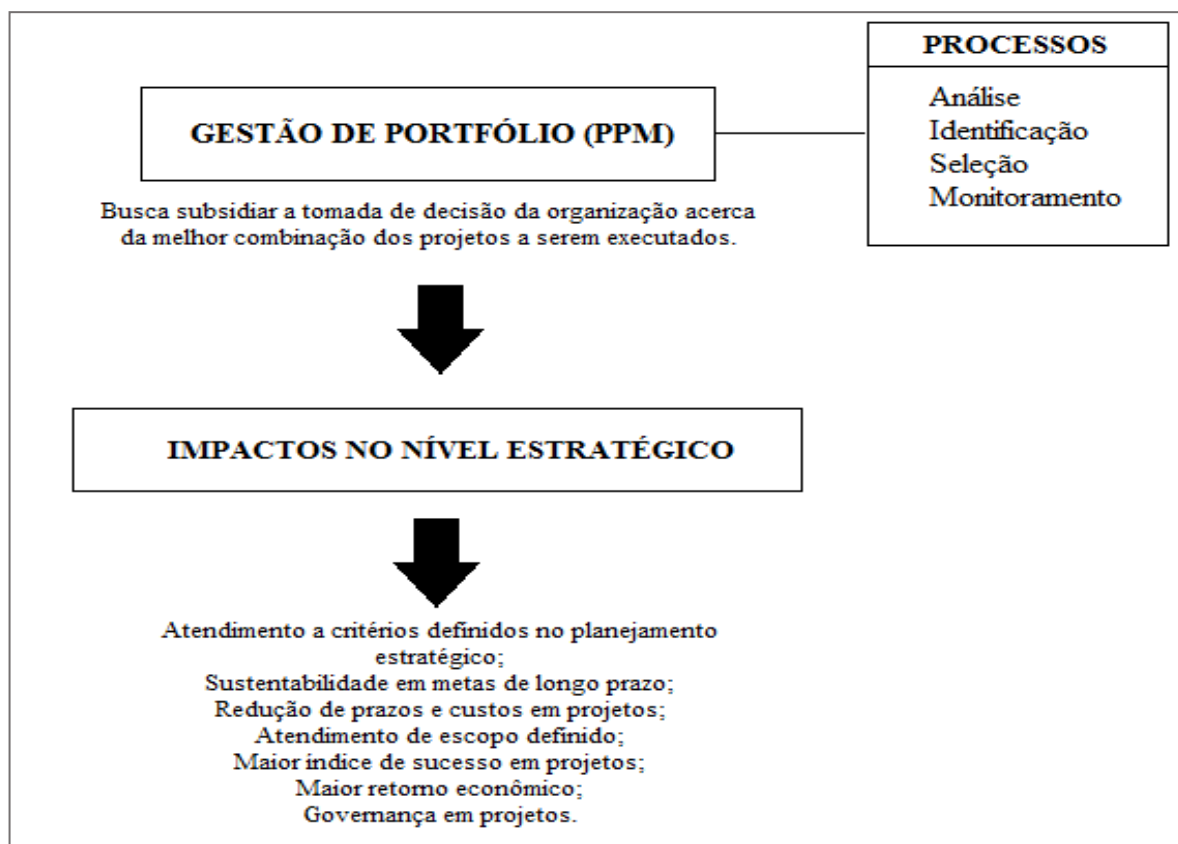


Figura 3. Modelo Conceitual de Análise

Fonte: Autores.



3 Considerações Finais

Este artigo científico partiu do objetivo de identificar quais são os principais impactos gerados pela gestão de portfólio (PPM) no nível estratégico de organizações orientadas para a estruturação e execução de projetos. Para cumprir este objetivo, lançou mão de ampla revisão bibliográfica através de definições teóricas e estudos realizados em organizações projetizadas.

Partindo-se da compreensão que projetos são ferramentas aplicadas para transformar estratégias em objetivos mensuráveis, organizações projetizadas desenvolvem múltiplos projetos para cumprir as estratégias definidas em seu planejamento e que dão sentido a seu exercício organizacional. Desse modo, o PPM se apresenta como metodologia adequada para escolher e gerenciar o conjunto de projetos da organização.

Verificou-se que o gerenciamento de portfólio atua como um mecanismo facilitador de análise, identificação, seleção e monitoramento dos projetos que melhor atendem aos objetivos estratégicos definidos pela administração. Tal mecanismo se apresenta como uma ferramenta metodológica viável dentro de um contexto potencialmente problemático, como é o âmbito de projetos, quando se considera a busca permanente pela melhoria de desempenho, aumento da confiança do cliente, inovação para a competitividade, redução de custos e aumento das margens de lucratividade.

O gerenciamento de portfólio impacta positivamente no nível estratégico, propiciando maior sucesso na execução das estratégias através da entrega dos projetos certos, contemplando o escopo planejado, reduzindo prazos e custos e aumentando o sucesso econômico da organização.

Ao se recomendar estudos futuros, certamente esses seriam na direção de aperfeiçoar o modelo teórico sugerido e aplicação de estudos empíricos para validação do modelo.

4 Referências

- Andrade, I. R. S., & Frazão, M. F. (2001). Estratégia em ação: planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID. *Gestão, Finanças e Contabilidade*, 1 (1), 18-34.
- Brocke, J. V., & Rosemann, M. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: AMGH Editora.
- Castro, H. G., & Carvalho, M. M. (2010). Gerenciamento de portfólio de projetos (PPM): estudo de caso. *Revista Produção*, 20 (3), 303-321.
- Chiavenato, I.; & Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 12 reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coral, E. (2002). *Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Dinsmore, P., & Brewin, J. (Orgs.). (2009). *AMA Manual de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Guzzo, C. H. (2014). *Lições aprendidas: contribuições à gestão de projetos de uma organização projetizada*. Dissertação de mestrado, Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil.



Kendall, G. (2009) Gerenciamento de portfólio de projetos: princípios e boas práticas. In Dinsmore, P., & Brewin, J. (Orgs.). *AMA Manual de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.

Lacerda, F. M., & Martens, C. D. P. (2014). Processo de seleção de projetos na gestão de portfólio: o caso de uma organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 13 (2), 233-249. Recuperado em 18 maio, 2017, de <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/1806/774>.

Mariano, A. D. (2008). *Gerenciamento de portfólio de projetos: fatores críticos de sucesso e impactos sobre os resultados organizacionais*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, SP, Brasil.

Meskendahl, S., Jonas, D., Kock, A., & Gemünden, H. (2013). A boa gestão de portfólios de projetos compensa: um estudo empírico. *Revista Mundo PM*, 9 (52), 8-14.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.

Padovani, M. (2013). *Impacto da gestão de portfólio de projetos no desempenho organizacional e de projetos*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Pires, K. L. S. (2014). *Estudo de caso: a influência da gestão de portfólio na alocação de recursos em uma organização pública de TI*. Dissertação de mestrado, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Project Management Institute. (2013). *Guia PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. 5 ed.

Prianti, J. V. (2012). A trilogia da gestão. *Revista da ESPM*, 19 (5), 44-47.

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

Shinoda, A. C. M. (2012). *Gestão do conhecimento em projetos: um estudo sobre conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas em organizações projetizadas*. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

Vandersluis, C. (2009). Enterprise Project Management: componentes e implantação. In Dinsmore, P., & Brewin, J. *AMA Manual de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.