



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CCET - CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA**  
**ESCOLA DE INFORMÁTICA APLICADA**  
**CURSO DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**GERÊNCIA DE PORTFÓLIOS DE PROJETOS – UMA PESQUISA DE  
MERCADO SOBRE FATORES QUE A INFLUENCIAM**

**FLAVIO HENRIQUE SEIXAS LEMES**

**Orientador**

Prof. Dr. Marcio de Oliveira Barros

**2011**

**GERÊNCIA DE PORTFÓLIOS DE PROJETOS – UMA PESQUISA DE  
MERCADO SOBRE FATORES QUE A INFLUENCIAM**

**FLAVIO HENRIQUE SEIXAS LEMES**

Projeto de Graduação apresentado à  
Escola de Informática Aplicada da  
Universidade Federal do Estado do Rio de  
Janeiro (UNIRIO) para obtenção do título de  
Bacharel em Sistemas de Informação

**Orientador**

Prof. Dr. Marcio de Oliveira Barros

Rio de Janeiro

Julho, 2011

# **GERÊNCIA DE PORTFÓLIOS DE PROJETOS – UMA PESQUISA DE MERCADO SOBRE FATORES QUE A INFLUENCIAM**

**FLAVIO HENRIQUE SEIXAS LEMES**

**Orientador**

Prof. Dr. Marcio de Oliveira Barros

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Sistemas de Informação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação,

Aprovado em \_\_\_\_/ \_\_\_\_/ \_\_\_\_

---

Prof. Dr. Márcio de Oliveira Barros

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Renata Mendes Araújo

---

Dr. Hélio Rodrigues Costa

O autor deste Projeto autoriza a ESCOLA DE INFORMÁTICA APLICADA da UNIRIO a divulgá-lo, no todo ou em parte, resguardados os direitos autorais conforme legislação vigente.

Rio de Janeiro, \_\_\_\_ de Julho de 2011.

---

Flavio Henrique Seixas Lemes

LEMES, Flavio Henrique Seixas  
GERÊNCIA DE PORTFÓLIOS DE PROJETOS – UMA  
PESQUISA DE MERCADO SOBRE FATORES QUE A INFLUENCIAM

/ LEMES, F. H. S de Rio de Janeiro: UNIRIO / CCET, 2011

Orientador: Marcio de Oliveira Barros.

Monografia (bacharelado) – UNIRIO / Escola  
de Informática Aplicada / Curso de Sistemas de  
Informação, NPAC.

1. Portfólio 2. Gerenciamento 3. Projetos

I. BARROS, M. O. II. Universidade Federal do  
Estado do Rio de Janeiro, Centro de Ciências Exatas e  
Tecnológicas, Escola de Informática Aplicada,  
Graduação. III. Bacharel.

## **RESUMO**

### **GERÊNCIA DE PORTFÓLIOS DE PROJETOS – UMA PESQUISA DE MERCADO SOBRE FATORES QUE A INFLUENCIAM**

**Flavio Henrique Seixas Lemes**

Resumo da Monografia submetida ao corpo docente do curso de Graduação em Sistemas de Informação – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação.

Esse trabalho busca, através da aplicação de uma pesquisa de mercado em organizações brasileiras dos mais diversos segmentos de atuação, observar alguns padrões que induzem uma empresa a ter uma efetiva gerência de portfólio, ou ainda, identificar aqueles que levam uma organização a não a aplicar efetivamente.

Palavras-chave: portfólio, gerenciamento, projetos

Rio de Janeiro

Julho, 2011

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha família pelo apoio e insistência pela continuidade da graduação, a todo o corpo docente da UNIRIO responsável pela excelência do ensino e ao meu diretor Fabio Nicida que me propiciou a paz e tranquilidade necessárias para a conclusão desse Projeto.

## Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>13</b>
1.1	Motivação .....	13
1.2	Objetivos .....	14
1.3	Estrutura do Texto.....	14
<b>2</b>	<b>A Gerência de Projetos .....</b>	<b>16</b>
2.1	Introdução .....	16
2.2	Subprojetos e Programas.....	17
2.3	Gerência de Projetos.....	18
2.4	Metodologias, frameworks e ciclos de vida .....	19
2.5	Conclusão .....	24
<b>3</b>	<b>A Gerência de Portfólio.....</b>	<b>26</b>
3.1	Introdução .....	26
3.2	A Gerência de Portfólio e as Estratégias Organizacionais ....	28
3.3	Tópicos da Gerência de Portfólio .....	29
3.4	Os Papéis.....	34
3.5	Coleta de dados e Sistemas de Gerenciamento de Portfólio	35
3.6	Síntese dos Benefícios da Gerência de Portfólio .....	37
3.7	Conclusão .....	38
<b>4</b>	<b>A Pesquisa .....</b>	<b>39</b>
4.1	Definição dos Objetivos.....	39
4.2	Desenvolvimento do Instrumento .....	39
4.3	Validação .....	50
4.4	População e Amostra .....	50
4.5	Execução do <i>Survey</i> .....	51
4.6	Análise e Interpretação dos Dados .....	52

4.6.1	Identificação de Dados Incompletos.....	52
4.6.2	Caracterização dos respondentes.....	52
4.6.3	Análise das Respostas.....	62
4.6.4	Conclusão (Sumário das Análises).....	68
<b>5</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>71</b>
<b>6</b>	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>73</b>
	<b>Apêndice A – Texto de convite para participação na pesquisa.....</b>	<b>76</b>
	<b>Apêndice B – Texto de lembrete.....</b>	<b>77</b>
	<b>Apêndice C – Questionário .....</b>	<b>78</b>
	<b>Apêndice D – Destinatários .....</b>	<b>83</b>



## Índice de Tabelas

TABELA 4-1 - ÁREA DE ATUAÇÃO DA EMPRESA .....	53
TABELA 4-2 - FATURAMENTO ANUAL DA EMPRESA.....	54
TABELA 4-3 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS .....	54
TABELA 4-4 - ADOÇÃO DA GERÊNCIA DE PROJETO .....	54
TABELA 4-5 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	54
TABELA 4-6 - METODOLOGIAS DE GERÊNCIA DE PROJETOS UTILIZADAS.....	55
TABELA 4-7 - TEMPO DE UTILIZAÇÃO DA GERÊNCIA DE PROJETOS .....	55
TABELA 4-8 - UTILIZAÇÃO DE METODOLOGIAS E INDICADORES ESTRATÉGICOS .....	56
TABELA 4-9 - ADOÇÃO DA GERÊNCIA DE PORTFÓLIO .....	56
TABELA 4-10 - RESPONSÁVEL PELA GERÊNCIA DE PORTFÓLIO .....	56
TABELA 4-11 - PRETENSÃO QUANTO A IMPLANTAÇÃO DA GERÊNCIA DE PORTFÓLIO .	57
TABELA 4-12 - ABRANGÊNCIA DA GERÊNCIA DE PORTFÓLIO .....	57
TABELA 4-13 - ALGORITMOS PARA SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS .....	58
TABELA 4-14 - NÍVEL DE MATURIDADE.....	58
TABELA 4-15 - EPM UTILIZADO .....	59
TABELA 4-16 - TEMPO DE UTILIZAÇÃO DO EPM.....	59
TABELA 4-17 - PRETENSÃO QUANTO A IMPLANTAÇÃO DE EPM .....	60
TABELA 4-18 - ÁREAS CONTEMPLADAS NO EPM .....	60
TABELA 4-19 - PROCESSOS ADOTADOS .....	61
TABELA 4-20 - DESAFIOS DA GERÊNCIA DE PORTFÓLIO .....	61
TABELA 4-21 - ÁREA DE ATUAÇÃO X ADOÇÃO DA GERÊNCIA DE PROJETOS .....	62
TABELA 4-22 - ÁREA DE ATUAÇÃO X ADOÇÃO DA GERÊNCIA DE PORTFÓLIO .....	63
TABELA 4-23 - FATURAMENTO ANUAL X ADOÇÃO DA GERÊNCIA DE PROJETO .....	63
TABELA 4-24 - FATURAMENTO ANUAL X ADOÇÃO DA GERÊNCIA DE PORTFÓLIO .....	63
TABELA 4-25 - QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS X ADOÇÃO DA GERÊNCIA DE PROJETOS.....	64
TABELA 4-26 – QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS X ADOÇÃO DA GERÊNCIA DE PORTFÓLIO.....	64
TABELA 4-27 - TEMPO DE ADOÇÃO DE GER. PROJETOS X ADOÇÃO DE GERÊNCIA DE PORTFÓLIO.....	65

TABELA 4-28 - VISÃO GERAL DA MATURIDADE DE GER. PORTFÓLIO X METODOLOGIAS .....	65
TABELA 4-29 - VISÃO GERAL DA MATURIDADE DE GER. PORTFÓLIO X PROCESSOS .	66
TABELA 4-30 – METODOLOGIA OU INDICADORES DE GESTÃO ESTRATÉGICA X GERÊNCIA DE PORTFÓLIO .....	66
TABELA 4-31 - UTILIZAÇÃO DE ALGORITMOS X SELEÇÃO DE PROJETOS .....	67
TABELA 4-32 - UTILIZAÇÃO DE ALGORITMOS X PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS .....	67
TABELA 4-33 - USO DE EPM X MATURIDADE DOS TÓPICOS.....	67
TABELA 4-34 - TEMPO DE USO EPM X MATURIDADE DOS TÓPICOS .....	68

## Índice de Figuras

FIGURA 2-1 - LIMITES DO PROJETO [PMBok, 2006] .....	17
FIGURA 2-2 – EXEMPLO DE RELACIONAMENTO ENTRE PROJETO E SUBPROJETOS ....	18
FIGURA 2-3 - TAXA DE SUCESSO EM PROJETOS - FONTE: THE EXTREME CHAOS, THE STANDISH GROUP INTERNATIONAL, INC.....	21
FIGURA 2-4 - CICLO DE VIDA SCRUM.....	23
FIGURA 2-5 - EXEMPLO DE GRÁFICO DE <i>BURNDOWN</i> .....	24
FIGURA 3-1 - INTER-RELACIONAMENTO EM UM PORTFÓLIO – EXEMPLO [PMI, 2006]	27
FIGURA 3-2 - RELAÇÕES GERAIS ENTRE PROCESSOS ESTRATÉGICOS E TÁTICOS NA ORGANIZAÇÃO [PMI, 2006] .....	29
FIGURA 3-3 - PROCESSO DE SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS.....	31
FIGURA 4-1 - QUADRANTE MÁGICO GARTNER 2010 PARA EPM .....	47

## **Lista de siglas e abreviaturas**

<b>PMI</b>	<i>Project Management Institute</i>
<b>PMBok</b>	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
<b>EPM</b>	<i>Enterprise Project Management / Enterprise Portfolio Management</i>
<b>EPPM</b>	<i>Enterprise Portfolio Project Management</i>
<b>AHP</b>	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
<b>ROI</b>	<i>Return Over Investment</i>
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>GP</b>	Gerenciamento de Projetos
<b>CMMi</b>	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
<b>CobIT</b>	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>
<b>ISO</b>	<i>International Organization for Standardization</i>
<b>TQM</b>	<i>Total Quality Management</i>
<b>BSC</b>	<i>Balanced Scorecard</i>

# **1 Introdução**

## **1.1 Motivação**

Muito se tem publicado e discutido nos últimos tempos a respeito da gerência de projetos e não há dúvidas de seus benefícios. KERZNER [2006] ironiza que há vinte anos as organizações tinham a escolha de utilizar ou não a abordagem de gerência de projetos e que na atualidade algumas companhias ingenuamente continuam a pensar que ainda possuem tal escolha.

Mas apesar da ampla gama de benefícios que podem ser obtidos através da aplicação do conceito de gerência de projetos, descobriu-se que a gestão dispersa de projetos e programas não produz a médio e longo prazo os resultados necessários à realização da estratégia das organizações [RODRIGUES, 2010]. KENDALL e ROLLINS [2003] possuem o mesmo entendimento ao afirmar que se ainda todos os projetos selecionados são concluídos com perfeição em relação ao tempo, orçamento e escopo, mas que sequer cheguem perto de atender os objetivos da organização, então há algo equivocado ou não presente no processo de gerenciamento de portfólio. Em outras palavras, para uma organização não basta obter sucesso na gerência individual de seus projetos - é necessário que se garanta o sucesso em projetos que estejam em linha com os objetivos estratégicos, sendo necessária a seleção, a priorização e o acompanhamento das demandas frente às perspectivas da corporação. Fins, para os quais, podemos aplicar o conceito de gerência de portfólio.

Para o PMI [2008], enquanto o gerenciamento de projetos e o gerenciamento de programas têm foco tradicionalmente em “fazer certo o trabalho”, a gerência de portfólio está interessada em “fazer o trabalho certo”.

Ainda que conhecidos os benefícios potenciais, pode-se dizer que a gerência de portfólios começa agora a ser difundida nas organizações. O Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2009 [PMI, 2009] desenvolvido pelo PMI Chapter Brasil, mostrou que, dentre 300 empresas pesquisadas, 96% afirmaram

utilizar metodologias de gerência de projetos, porém 58% delas afirmaram que nem sempre os projetos estão alinhados ao planejamento estratégico e que não existe um processo estruturado para seleção de projetos candidatos ao Portfólio e 67% informaram não haver um processo estruturado para a priorização dos projetos do portfólio. Nota-se então que, apesar do conceito de gerência de projetos estar amplamente disseminado nas organizações, o conceito de gerência de portfólio ainda engatinha.

## **1.2 Objetivos**

Em busca por identificar possíveis fatores que influenciam uma gerência de portfólio de sucesso e sua aplicação, é apresentada nessa monografia uma pesquisa de mercado com empresas brasileiras de diversos segmentos.

O estudo foi realizado através de um questionário eletrônico enviado a diversos grupos, fóruns e listas de discussão relacionados ao tema e contou com a participação de cinquenta respondentes.

A análise da pesquisa trouxe resultados plausíveis sobre fatores que influenciam a efetiva gerência de portfólio nas organizações, bem como possibilitou coletar informações acerca do ambiente organizacional das empresas participantes.

## **1.3 Estrutura do Texto**

O presente trabalho está estruturado em capítulos e será desenvolvido da seguinte forma:

Cap. 2 - A Gerência de Projetos – Descreve os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos e as diferentes metodologias.

Cap. 3 - A Gerência de Portfólio – Descreve os conceitos relacionados ao gerenciamento de portfólio, seu relacionamento com as estratégias organizacionais, os tópicos abordados, papéis e sistemas de gerenciamento de portfólios, bem como os benefícios trazidos por essa gerência.

Cap. 4 - A Pesquisa – Descreve a definição dos objetivos e do instrumento da pesquisa, apresenta a aplicação do pré-teste (validação), a população pesquisada e, por fim, apresenta a análise e interpretação dos dados coletados por meio do questionário aplicado.

Cap. 5 - Conclusões - Reúne as considerações finais, assinala as contribuições da pesquisa e sugere possibilidades de trabalhos futuros.

## **2 A Gerência de Projetos**

### **2.1 Introdução**

Embora o gerenciamento de projetos venha sendo utilizado desde os primórdios da civilização, e.g., na construção das pirâmides do Egito e do império romano [CHIU, 2010], a literatura cita a década de 1950 como o início da era do gerenciamento de projetos moderno. Desde então, sua aplicação tem se tornado crescente ao mesmo tempo em que as organizações percebem que, em um ambiente global cada vez mais dinâmico e extremamente competitivo, urge respostas ágeis ao mercado. Assim, KERZNER [2002] aponta que os últimos fatos mostram que os modelos da maioria das empresas – burocráticos e lentos - não conseguem dar uma resposta rápida a um ambiente em constante mutação, devendo a estrutura tradicional hierárquica ser substituída por uma estrutura de projetos ou outra estrutura temporária de administração que seja capaz de responder rapidamente às situações criadas dentro e fora das organizações.

O termo “projeto” é descrito pelo PMI [2008] como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Para TURNER [2009], um projeto é uma estrutura temporária na qual recursos são atribuídos objetivando entregar mudanças benéficas, onde há a visão de um estado futuro que se almeja alcançar e há a necessidade de recursos (humanos, materiais, financeiros) para atingir tal objetivo. Os projetos, geralmente, são executados para introduzir mudanças no negócio, seja por novas obrigações legais / regulatórias, controle de custos, automatização de processos, novas tecnologias, lançamento de novos produtos, expansão do negócio, etc.

Um projeto é composto de atividades inter-relacionadas, coordenadas e que, possivelmente, envolvem diferentes áreas da organização com a finalidade de atender a necessidades dos patrocinadores e clientes. Para TURNER [2009], projetos são



uma forma de alcançar mudanças de uma forma mais rápida e flexível, por meios que não seriam alcançadas através da rotina da organização.

A singularidade dos projetos cria incerteza - não é possível prever o futuro e, portanto, não há meios de ter certeza do que as formas planejadas de trabalho atingirão os objetivos desejados [TURNER, 2009]. Fato, pelo qual, faz-se necessário o planejamento, monitoramento e controle do projeto.

Por ser temporário, é preciso estabelecer limites de existência. Conforme apresentado na Figura 2-1, um projeto é iniciado a partir de uma entrada (*input*) externa, a qual pode ser uma solicitação direta de um patrocinador, ou através de um processo de portfólio. O projeto é concluído após a entrega do resultado a que se propôs. TURNER [2009] compartilha da idéia de que a estrutura temporária (projeto) é dissolvida uma vez que o novo estado tenha sido alcançado.

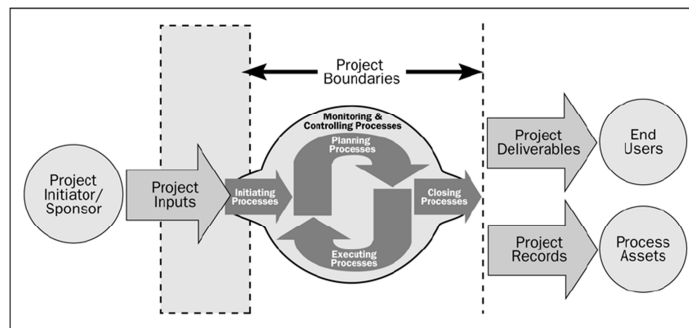


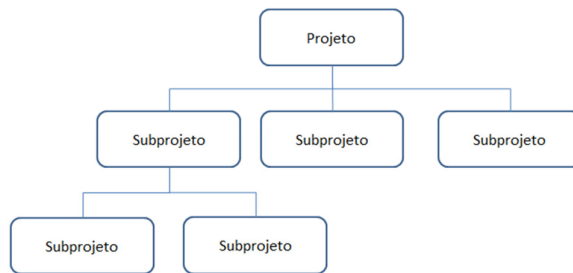
Figura 2-1 - Limites do Projeto [PMBok, 2006]

## 2.2 Subprojetos e Programas

De acordo com a dimensão do objetivo a ser alcançado, podem existir ainda os conceitos de programas e subprojetos. Para o gerenciamento de projetos de alta complexidade, esses podem ser divididos em subprojetos que, por sua vez, também podem ser quebrados em outros subprojetos, conforme exemplifica a Figura 2-2. De acordo com o [PMI, 2008], um subprojeto é uma parte menor do projeto total, criada

quando um projeto é subdividido em componentes ou partes mais facilmente gerenciáveis. Subprojetos também podem ser utilizados quando parte do projeto será desenvolvido por uma organização fora da equipe do projeto. Já um programa é definido no mesmo PMBok como um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

Na possibilidade de relacionamento entre programas – projetos – subprojetos é dúvida comum a forma de estruturar os projetos - programas com projetos ou projetos com subprojetos? Para VARGAS [2009], a decisão pela estruturação deve levar em consideração que subprojetos são partes de um projeto principal que não têm vida isolada. Programa, por outro lado, é um conjunto de projetos que estão unidos e associados unicamente porque existe um interesse estratégico específico para sua união, mas que podem ser executados isoladamente.



**Figura 2-2 – Exemplo de relacionamento entre Projeto e Subprojetos**

## **2.3 Gerência de Projetos**

A gerência de projetos, por sua vez, é definida no PMBok como a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas em atividades de projetos a com o propósito de atender os requisitos do projeto. Usual e elementarmente, o gerenciamento de projetos é baseado na restrição tripla: escopo-tempo-qualidade, onde a relação entre esses fatores ocorre de tal forma que ao alterar um deles, ao

menos um outro será afetado. Porém, há outras restrições, como orçamento, recursos e riscos, que também devem ser consideradas.

Os benefícios que uma organização pode obter com o uso de gerenciamento de projetos são um melhor controle dos projetos, melhor administração de mudanças, maior número de projetos bem sucedidos devido à melhora no desempenho, ao aumento da eficiência e da eficácia, um balanço de demandas competitivas, melhorias no monitoramento e no controle (proporcionando métodos consistentes para as tarefas e marcos de detecção), uma projeção precisa dos recursos necessários e um mecanismo para a avaliação do desempenho [VARGAS, 2009].

## **2.4 Metodologias, frameworks e ciclos de vida**

Dentro do gerenciamento de projetos, temos as diferentes metodologias de gerência que basicamente são processos repetitivos, fluxogramas e ferramentas que podem ser utilizados em todos os projetos de um determinado universo. KERZNER [2006] cita como características de uma boa metodologia o uso de modelos, técnicas padronizadas de planejamento, agendamento e controle de custos, formatos padronizados de divulgação de resultados, flexibilidade, facilidade aos clientes para entender e acompanhar o projeto, uso padronizado de um ciclo de vida, etc.

Existem atualmente inúmeras metodologias de gerenciamento de projetos, sendo a mais conhecida e aplicada mundialmente a baseada no Guia PMBok (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge* - Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos) mantida e publicada pelo PMI.

O PMI [2008] descreve o PMBok como um guia que identifica um subconjunto de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas dentro do conjunto de conhecimentos em gerenciamento amplamente reconhecido como boas práticas para obtenção de um resultado bem-sucedido. Entretanto, reconhece que uma boa prática não significa que o conhecimento descrito deva sempre ser

aplicado uniformemente em todos os casos, sendo a organização ou equipe responsável por determinar o que é apropriado para cada projeto.

O gerenciamento de projetos, baseado no PMBok, é realizado através da aplicação e integração de 42 processos agrupados em cinco grupos (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento) e nove áreas de conhecimento (Gerenciamento de Integração, Gerenciamento de Escopo, Gerenciamento de Tempo, Gerenciamento de Custos, Gerenciamento de Qualidade, Gerenciamento de Recursos Humanos, Gerenciamento de Comunicação, Gerenciamento de Riscos e Gerenciamento de Aquisições).

Essencialmente, o PMBok dita as entradas (documentos, informações, eventos), processos e técnicas (metodologias de gerenciamento de projetos, *templates*, sistemas) e saídas (documentos, decisões e informações) de cada um dos processos. A área de gerenciamento de tempo, tomando-a como exemplo, tem como objetivo garantir o término pontual do projeto e considera para tal a definição, sequenciamento, estimativas dos recursos e duração das atividades e o desenvolvimento e controle do cronograma. Por conseguinte, a medição e controle são mais facilmente executados.

Mas a crescente utilização do conceito de gerenciamento de projetos tem se convertido em sucesso? Apesar de apresentarem uma melhoria significativa frente a 1990, os relatórios *Chaos Report* [Standish Group, 2004, 2006] apresentaram uma leve evolução na taxa de sucesso de projetos de TI entre 2004 e 2006, passando de 34% a 35%, conforme Figura 2-3, porém 2009 teve a menor taxa de sucesso da década tendo caído para 32%, ao mesmo tempo em que teve o maior índice de falhas: 24%, enquanto os projetos concluídos, com desvios em relação ao custo e / ou falta de funcionalidades originalmente especificadas, somaram 44%.

Sem entrar no mérito dos diversos fatores que podem implicar no insucesso dos projetos, a maior ocorrência de falha é principalmente devido à falta de execução e foco além de um aumento de processos, ferramentas e burocracia, segundo o *Standish Group*. O processo não está ajudando, está impedindo! Como as taxas de

sucesso de projetos estão baixas, mais controles são criados - o que significa menos tempo gerenciando projetos e mais burocracia, o que leva a taxas de sucessos ainda menores. As organizações acabam perdendo a perspectiva sobre o que é importante. Não é sobre o processo ou a metodologia, o sucesso do projeto é alcançado quando os envolvidos tem a liberdade de se concentrar no que é importante para entregar os seus projetos. Opinião similar à de SCHWABER [2004], que apontou que quando um projeto falha, as pessoas comumente assumem que foi devido à abordagem definida não ter sido aderida com rigor; logo, concluem que tudo o que é necessário para o projeto ser bem-sucedido é aumentar o controle e definição do projeto.



Figura 2-3 - Taxa de Sucesso em Projetos<sup>1</sup> - Fonte: The Extreme Chaos, The Standish Group International, Inc.

Limitando-se ao universo de TI, AMBLER em sua pesquisa “2010 IT Project Success Rates” consultou mais de 200 organizações com foco em analisar a taxa de sucesso de projetos de acordo com os diferentes paradigmas – *ad-hoc*, iterativo, ágil e tradicional, mas de forma que refletisse a estratégia da pesquisa do *Standish Group* e obteve resultado diverso àquele conduzido por esse grupo: nos projetos gerenciados através de metodologias tradicionais houve 47% de sucesso, 36% de incompletos e 17% de falhas. Já aqueles gerenciados com metodologias ágeis tiveram uma taxa de 60% de sucesso, 28% de incompletos e 12% de falhas. Os conceitos de “sucesso”, “incompleto” e “falha” seguem as mesmas definições dadas pelo *Standish Group*.

---

<sup>1</sup> Failed – Projetos fracassados: aqueles que foram cancelados antes da conclusão ou entregue e nunca utilizado  
 Challenged – Projetos modificados: aqueles que foram entregues, mas com atraso, tendo estourado o orçamento e/ou com parcialmente as funcionalidades requeridas.  
 Succeeded – Projetos bem sucedidos: aqueles entregues no tempo previsto, dentro do orçamento e com todas as funcionalidades requeridas.

As metodologias ágeis são oriundas do Manifesto Ágil que valoriza: indivíduos e interação entre eles mais que processos e ferramentas; software em funcionamento mais que documentação abrangente; colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; responder a mudanças mais que seguir um plano.

Dentre as abordagens ágeis, o SCRUM [SCHWABER, 2004] é a mais conhecida e única aplicável a projetos não-TI. O Scrum foi originalmente formalizado para projetos de desenvolvimento de software, mas tem começado a se expandir a outros setores.

De acordo com a ScrumAlliance, organização sem fins lucrativos co-fundada por Ken Schwaber para difundir o conhecimento e conceitos do Scrum, o Scrum é um simples *framework*<sup>2</sup> utilizado para organizar times e executar o trabalho necessário de forma mais produtiva e com maior qualidade. É projetado para ser adaptável à mudança de requisitos durante o processo de desenvolvimento e fundamentado na teoria de controle de processos empíricos, iterativos e incrementais.

O Scrum é baseado em "inspeção e adaptação" e possui três papéis, três cerimônias e três artefatos, sendo projetado para gerar entregas em Sprints - geralmente iterações de 30 dias.

SCHWABER [2004] define cada um dos papéis como: *Product Owner* – responsável por representar o interesse de todos os envolvidos no projeto, criar os requisitos gerais iniciais, definir o ROI alvo e manter atualizados e priorizados os *backlogs*; *Scrum Master* - responsável pelo processo Scrum, ensinando as práticas a todos os envolvidos e garantindo que regras e práticas sejam entendidas e seguidas; *Time* – responsável por desenvolver as funcionalidades, sendo projetado para ser auto-gerenciado, auto-organizado, multifuncional e para tornar o *backlog* do Produto em produto com qualidade e valor para o cliente. SCHWABER [2009] defende a quebra do comando-controle ao que os times devem ser auto-gerenciáveis; o Scrum

---

<sup>2</sup> Há muita discussão sobre a utilização dos termos “*framework*” e “*metodologia*”, nesse caso, utilizarei o que especifica a ScrumAlliance.

Master deve ser responsável apenas por ensinar aos times serem auto-gerenciáveis, mas o time planeja e executa seu próprio trabalho.

As cerimônias, eventos com duração fixa, são a reunião de planejamento da Sprint, revisão da Sprint e reuniões diárias. E os artefatos são o *Backlog* do Produto, *Backlog* da Sprint e o gráfico de *Burndown*. O ciclo de vida de um projeto Scrum pode ser visto na Figura 2-4 - Ciclo de Vida Scrum.

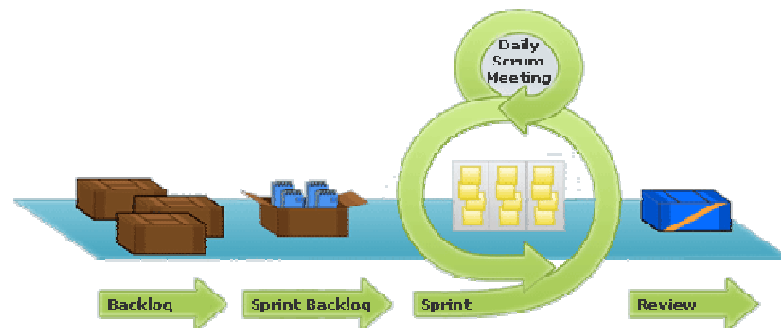


Figura 2-4 - Ciclo de Vida Scrum

É fato a necessidade de haver flexibilidade nos modelos gerenciais sem que sejam inviabilizados os controles e medições. Para tal, o Scrum responde ao desafio de como monitorar o progresso de um projeto com o Gráfico de *Burndown* (Figura 2-5 - Exemplo de Gráfico de *Burndown*) que registra a soma das estimativas do esforço restante do *backlog* do produto ao longo do tempo. O gráfico de *burndown* apresenta o progresso até o objetivo, não em termos de quanto tempo foi gasto no passado, mas em termos de quanto trabalho resta no futuro [DEEMER et al, 2010]. A dificuldade em utilizar tal gráfico é que o Scrum é um *framework* projetado para ser adaptável à mudança de requisitos; logo são comuns drásticas alterações no gráfico a cada nova iteração.

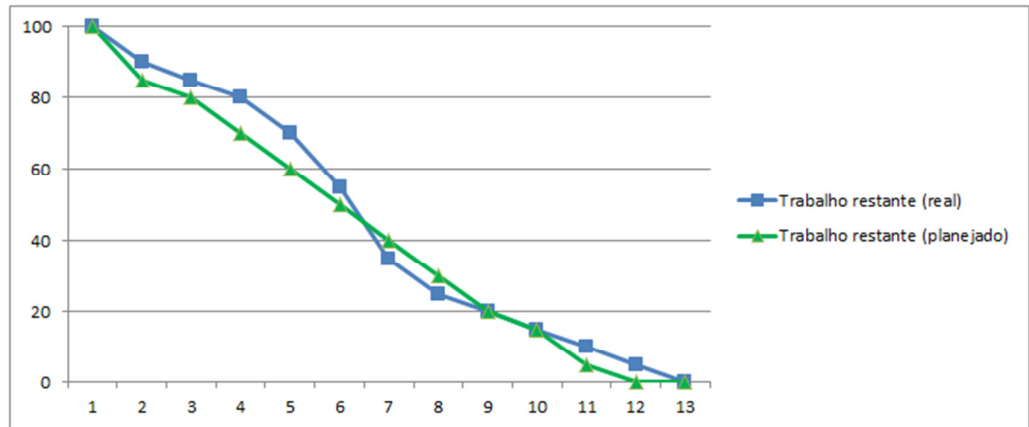


Figura 2-5 - Exemplo de Gráfico de *Burndown*

Há diferentes metodologias, frameworks e ciclos de vida aplicados no mercado. As abordagens baseadas em fases, que identificam uma sequência de etapas a ser cumpridas são comumente conhecidas como tradicionais - o método Cascata (*Waterfall*) tem sido o processo predominante nos últimos 25 anos. Há outras abordagens, como o CCPM (*Critical Chain Project Management*) que se baseia na Teoria das Restrições aplicada a projetos; Prince2 que é uma metodologia dirigida a processos; iterativa como é o caso do RUP (*Rational Unified Process*) e abordagens ágeis, tendo como principais representantes o SCRUM, conforme visto anteriormente, XP (*eXtreme Programming*) e FDD (*Feature Driven Development*).

## 2.5 Conclusão

Este capítulo apresentou as definições de projetos, gerenciamento de projetos e metodologias de gerência de projetos passando por seus benefícios com base em algumas pesquisas que demonstram que tais tópicos, além de trazerem grandes vantagens às organizações que os adotam, tornaram-se críticos para a sobrevivência de empresas em um mercado globalizado e intensamente competitivo.



Mas, conforme os relatórios *Chaos Report* [Standish Group, 2004 & 2006] apontam para uma estabilização na taxa de sucesso de projetos nos últimos anos, não teria se chegado a um limite nos benefícios trazidos por tais práticas? Limite este que talvez possa ser ultrapassado com outra prática ainda mais recente: a gerência de portfólio – tópico objeto de estudo do próximo capítulo.

### **3 A Gerência de Portfólio**

#### **3.1 Introdução**

Companhias sem um gerenciamento de portfólio efetivo e seleção eficaz de projetos encaram um caminho escorregadio ladeira abaixo. É dessa forma que COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT [2002] ilustram a importância da gerência de portfólio nas organizações. De fato, com a alta complexidade das estratégias corporativas somadas a uma quantidade infindável de projetos, torna-se essencial gerenciar a todos sobre a forma de conjunto, a fim de aumentar a transparência e eficiência da tomada de decisões no que tange a projetos, tanto diretamente quanto sob programas [PMI, 2006].

O conceito de portfólio é usado em diferentes domínios: finanças, estratégia, marketing, educação, política [THIRY, 2007]. Portanto, o termo passou a representar diferentes significados, sendo reconhecido que existem muitos tipos e variedades de portfólios, como por exemplo, no setor financeiro, onde um portfólio é uma coleção de instrumentos de investimento (ações, obrigações, fundos mútuos, commodities, etc.) [PMI, 2006]. No entanto, nesse trabalho o conceito de portfólio será restrito àquele relacionado a projetos.

Um portfólio é definido pelo PMI [2006] como um conjunto de programas, projetos, sub-portfólios e outros trabalhos ativos da organização em um ponto específico no tempo, podendo ser definido como uma coleção de projetos ou programas e outros trabalhos que são agrupados (conforme Figura 3-1 - Inter-relacionamento em um Portfólio – Exemplo [PMI, 2006]) para facilitar o efetivo gerenciamento a fim de atender aos objetivos da estratégia de negócio.

Por sua vez, o conceito de gerência de portfólio de projetos é amplo e não há consenso sobre sua abrangência. Para TURNER [2007], o gerenciamento de portfólio é o processo de analisar e alocar recursos organizacionais a programas e projetos de forma contínua, para alcançar os objetivos corporativos e maximizar

valor aos *stakeholders*. Já DYE e PENNYPACKER [2003] possuem um entendimento mais amplo, onde a gerência de portfólio pode ser definida como a arte e a ciência de aplicar um conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas ao conjunto de projetos de uma organização como forma de atender ou exceder as necessidades e expectativas da direção na gestão estratégica dos investimentos da empresa. Para o PMI [2006], a gerência de portfólio é o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, que inclui a identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros esforços relacionados, visando atingir objetivos específicos da estratégia de negócio. COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT [2002] possuem uma visão mais distinta, onde a gerência de portfólio também diz respeito a equilíbrio, auxiliando o alcance do mix ótimo de investimento nas relações risco versus retorno, manutenção versus crescimento e curto prazo versus longo prazo.

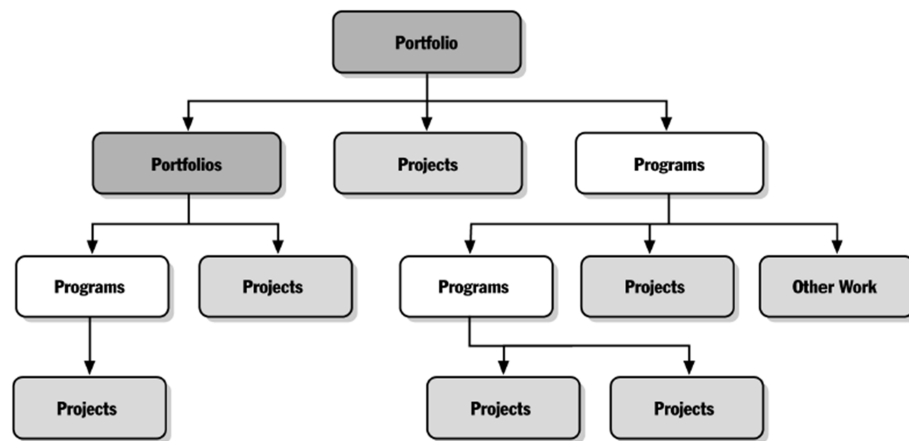


Figura 3-1 - Inter-relacionamento em um Portfólio – Exemplo [PMI, 2006]

Na literatura ainda podem ser encontradas diversas definições para o tema, mas o ponto é que o gerenciamento de portfólio é um assunto difuso e abrangente. É mais do que a seleção de projetos, apesar desta ser parte do gerenciamento; é mais do que orçamentação anual ou alocação de recursos entre projetos, vai além do simples

desenvolvimento de uma lista priorizada de projetos, é mais do que a definição de estratégia e tentativa em selecionar o melhor conjunto de projetos para atender as necessidades estratégicas, apesar de estes serem certamente componentes chaves do gerenciamento de portfólio. Finalmente, é mais do que alocação corporativa de recursos, apesar de que esse planejamento corporativo deva envolver ou interagir com o gerenciamento de portfólio. O gerenciamento de portfólio inclui tudo isso [COOPER, EDGETT & KLEINSCHMIDT, 2002].

Entretanto, apesar das diferentes definições e abordagens, a finalidade do gerenciamento de portfólio é comum a todas: atender aos objetivos estratégicos organizacionais. E, conforme citado por KERZNER [2001], nas organizações líderes de mercado, o gerenciamento de projetos é alinhado e integrado com as metas e objetivos de negócio da empresa. Por conseguinte, podemos ver o gerenciamento de portfólio como um meio, um intermediário necessário entre a gerência de projetos e os objetivos e estratégias organizacionais.

### **3.2 A Gerência de Portfólio e as Estratégias Organizacionais**

Na Figura 3-2 podem ser vistos os vínculos entre o gerenciamento de projetos, o gerenciamento de portfólio e objetivos e estratégias organizacionais, onde as setas representam as influências nos relacionamentos entre os elementos, o topo do triângulo (Visão, Missão e Objetivos e Estratégias Organizacionais) ilustra os componentes utilizados para definir as metas e objetivos da organização, a base do triângulo corresponde aos componentes que garantem as operações da organização e execução eficiente e efetiva do portfólio, ao tempo em que o meio do triângulo representa os processos que estabelecem as ações necessárias e apropriadas para atender aos objetivos da organização.



Figura 3-2 - Relações Gerais Entre Processos Estratégicos e Táticos na Organização [PMI, 2006]

A missão e objetivos da organização devem conduzir a abordagem ao portfólio e sua análise [TURNER, 2007], enquanto a aplicação do gerenciamento de portfólio permite a interconexão entre projetos e estratégias propostas através do compartilhamento de objetivos e alocação de recursos [PMI, 2006]. Em suma, o gerenciamento de portfólio combina o foco da organização de garantir que os projetos selecionados atendam à estratégia do portfólio com o foco do gerenciamento de projeto de entregar efetivamente os projetos dentro de sua contribuição prevista ao portfólio [PMI, 2006].

### 3.3 Tópicos da Gerência de Portfólio

Dentre os tópicos abordados na gerência de portfólio, o primeiro deles é a seleção dos projetos candidatos (Figura 3-3 - Processo de Seleção e Priorização de Projetos); muitas vezes essa etapa é executada em conjunto ou de forma mesclada com a etapa seguinte, a priorização. Sua importância está na necessidade de otimizar a alocação de recursos por meio de um processo para escolher quais projetos a

organização deve empreender e alocar seus limitados recursos para, desse modo, constituir o portfólio [TURNER, 2007], uma vez que é possível afirmar que quase todas ou todas organizações têm dificuldade em obter os recursos necessários para suprir plenamente as necessidades de seu negócio. A seleção dos projetos prospectivos deve levar em conta os objetivos estratégicos da organização, assim como decisões políticas internas / externas, possíveis demandas legais / regulatórias e deve ser realizada em cima do universo de demandas identificadas através de processos estruturados, com critérios claros e bem definidos. Dessa forma, o gerenciamento de portfólio assegurará que a coleção de projetos selecionados e concluídos atenda aos objetivos da organização [KENDALL & ROLLINS, 2003]. RAD e LEVIN [2007] indicam que um portfólio ideal terá um grupo balanceado de projetos que esteja completamente alinhado com a estratégia organizacional atual.

Ao decidir com quais projetos se comprometer, uma organização pode escolher tratar todos os projetos no mesmo nível e somente usar uma matriz de pontuação para selecionar projetos. Alternativamente, projetos podem ser divididos em categorias e a organização decide antecipadamente alocar um determinado percentual dos seus recursos anuais para cada tipo de projeto. Em tal circunstância, o processo de seleção ocorre para cada categoria [TURNER, 2007]. Nesse último caso, pode aparecer o conceito de múltiplos-portfólios, onde cada área / departamento possui seu próprio portfólio, que está subordinado a um portfólio corporativo.

Logo que constituído o portfólio, é realizada a priorização dos projetos anteriormente selecionados (Figura 3-3 - Processo de Seleção e Priorização de Projetos). Frequentemente, as organizações tem dificuldade em priorizar projetos e fazer o melhor uso de seus recursos [TURNER, 2007]. A função da priorização é assegurar que aqueles projetos que forneçam maior valor ao negócio e possuam maior alinhamento com as estratégias da organização sejam aprovados e executados primeiramente. Portanto, nessa etapa é crucial que cada um dos projetos candidatos tenha seus possíveis benefícios estimados. KENDALL e ROLLINS [2003] consideram um grave sinal de alerta quando em muitos projetos os gerentes afirmam que os benefícios são intangíveis ou muito difíceis de serem quantificados. Se os

benefícios não puderem ser estimados, então são grandes as chances de que após a conclusão do projeto (se de fato o projeto for concluído), os benefícios à organização sejam nulos ou negativos.

Como um mecanismo de priorização, TURNER [2007] recomenda a criação de uma lista priorizada de programas e projetos, baseada nas contribuições para os objetivos estratégicos da organização. A combinação e compasso adequados dos esforços serão baseados nessa lista, de acordo com a disponibilidade de recursos e sinergia entre programas e projetos. A lista possibilitará aos tomadores de decisão saber o que financiar e o que deixar na reserva caso recursos se tornem disponíveis ou se alguma circunstância for alterada.

O processo de priorização também pode ser realizado utilizando-se um modelo de priorização que proveja suporte à decisão aos responsáveis pelo portfólio. Um modelo de priorização considera uma lista de projetos potenciais e estima cada um deles para identificar um portfólio ótimo, levando em consideração restrições organizacionais. TURNER [2007] registra que modelos de decisão devem ser dinâmicos e flexíveis o suficiente para proporcionar contínuos realinhamentos do portfólio, considerando mudanças ao ambiente da organização. Entre os modelos mais amplamente utilizados estão os algoritmos de Cooper [COOPER, 1985], Archer [ARCHER & GHASEMZADEH, 1999] e o AHP [COYLE, 2004], mas não há consenso entre algoritmos de planejamento ótimos [PAYNE, 1995].

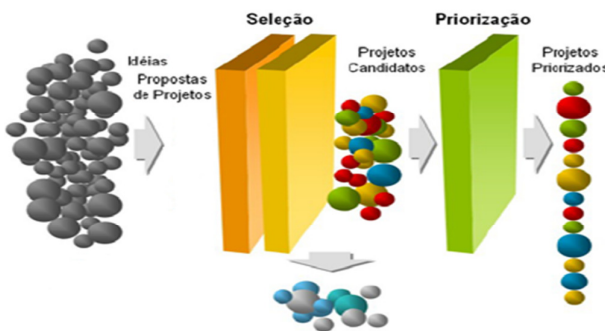


Figura 3-3 - Processo de Seleção e Priorização de Projetos

Após serem selecionados e priorizados, os projetos começam a ser executados. Nessa etapa, a saúde financeira, cumprimento de prazos, alocação de recursos e outros fatores dos projetos são analisados através do portfólio. Logo, conforme explicado por RAD e LEVIN [2007], dados precisos e atualizados sobre custos, cronogramas, entregas e recursos devem estar disponíveis quando o sistema de gerenciamento de portfólio de projetos for utilizado para o ciclo de avaliação dos projetos. Assim, o sistema proporcionará à organização uma imagem atualizada e precisa de onde estão alocados os recursos dos projetos. Tal conhecimento trará condições de reação rápida a condições externas de mercado, redirecionando continuamente os valiosos recursos empresariais àqueles projetos que resultem em uma posição competitiva mais favorável.

O monitoramento do avanço destes projetos deve ser à luz de uma estratégia corporativa envolvente, do desempenho de projetos individuais e das demandas de recursos de toda a empresa [RAD & LEVIN, 2007]. Durante a avaliação, projetos ativos podem ser acelerados, cancelados ou freados e recursos podem ser alocados ou realocados para outros projetos ativos ou para os que estejam na fila de execução. Esse processo inclui revisões periódicas do portfólio com todos os projetos (analisando todo o conjunto de projetos e comparando um projeto contra o outro); tomando decisões contínuas sobre o prosseguimento ou cancelamento para cada projeto [COOPER, EDGETT & KLEINSCHMIDT, 2002].

Como visto anteriormente, um objetivo do gerenciamento de portfólio é o compartilhamento de recursos (humanos, financeiros, físicos e outros) entre programas e projetos através da organização. Portanto, após analisar o portfólio atual e recursos disponíveis, a equipe do gerenciamento de portfólio examina os propósitos dos programas e projetos e suas demandas por recurso. Se os recursos requeridos forem inferiores ou iguais aos recursos disponíveis, um número de novos programas / projetos podem ser iniciados até a disponibilidade de recursos. Se houver menos recursos disponíveis do que o necessário, mudanças devem ser realizadas usando a priorização dos programas e projetos para ajudar a decidir quais deverão ser interrompidos e quais deverão ser acelerados [TURNER, 2007].



Deste modo, a avaliação do portfólio deve ser tratada como um processo contínuo: enquanto os projetos estiverem em andamento devem continuar a ser avaliados periodicamente [RAD & LEVIN, 2007]. A reavaliação do portfólio deve ser realizada repetidas vezes enquanto novas informações surgem, seja referente à execução dos projetos, seja referente à própria organização e a seu ambiente interno / externo. Como citado por RAD e LEVIN [2007], esse ciclo de avaliação é necessário e significativo porque durante o período de intervenção não somente os valores estimados de custos e de duração do projeto podem ter mudado, mas também os objetivos e estratégias organizacionais. Muitas organizações não reavaliam o portfólio de forma contínua e frequentemente conduzem a “elefantes brancos” ou investimentos de baixo retorno [TURNER, 2007].

Além da reavaliação periódica do portfólio como um todo, podem também haver reavaliações cíclicas de cada um dos projetos, assim como no modelo “*stage-gate*”, no qual o projeto é estruturado em várias fases de revisão, denominadas estágios (*stages*), e o marco entre duas fases sucessivas é denominado “*gate*”. A chave para esse processo é que a validade do projeto é revista a cada marco, daí o nome “*stage-gate*” [RAD & LEVIN, 2007]. Há também similarmente o método “*end-of-phase*”, ou “fim de fase”, onde a cada término de uma fase do ciclo de vida do projeto, este é reavaliado podendo receber um “*go*” - permissão para continuar a execução da próxima fase - ou um “*no-go*” – paralisação ou cancelamento do projeto.

O “*no-go*” ainda é tabu em muitas organizações, que falham ao não reconhecer a necessidade de cancelar projetos que não mais se justificam, desperdiçando, assim, as verbas orçadas. Dada a visibilidade do portfólio de projetos por todas as partes interessadas, reconhecer a necessidade de interromper o trabalho é uma oportunidade clara de torná-lo mais útil para o negócio. Quanto mais cedo a organização chegar a uma decisão e cancelar um projeto, melhor será o retorno ao negócio [KENDALL & ROLLINS, 2003].

Com a conclusão dos projetos, é saudável apurar o resultado de cada um, obtendo informações cruciais como lições aprendidas para novos projetos. Mas uma

falha muito comum nas organizações é realizar essa apuração no momento da (ou logo após a) conclusão do projeto. O benefício real de um projeto só pode ser mensurado efetivamente em médio ou longo prazo. Tal benefício deve estar associado à operação; associá-lo simplesmente a uma entrega com sucesso pode não ser suficiente para mensurar o sucesso. Benefícios vão além de simples medidas financeiras e genéticas [TURNER, 2007].

### 3.4 Os Papéis

Quanto a responsabilidades e papéis no gerenciamento de portfólio, há muita variação de acordo com cada organização e sua maturidade quanto ao tema. TURNER [2007] dita que apenas os *stakeholders* podem decidir quais benefícios a organização pode esperar de seus programas e projetos. Então é útil que se estabeleça um comitê ou conselho composto pelos *stakeholders* principais para a tomada de decisões e aprovação da seleção de projetos. Essas responsabilidades são divididas pelo PMI [2006] entre:

- a) Gerentes Executivos: responsáveis por transportar os objetivos estratégicos ao gerenciamento de portfólio; entretanto, podem assumir parte de ou toda a responsabilidade do gerenciamento de portfólio em pequenas organizações;
- b) Conselho de Revisão de Portfólio: responsável por ditar o *framework*, regras e procedimentos para a tomada de decisões, com autoridade para avaliar o desempenho do portfólio e tomar decisões importantes quando necessário. Deve ser composto por indivíduos com conhecimento necessário e experiência para discernir o grau de alinhamento estratégico e objetivos organizacionais com os componentes do portfólio;
- c) Gerentes de Portfólio: responsáveis pelo processo de gerenciamento do portfólio. O gerente de portfólio recebe informações de desempenho e transmite ao Conselho de Revisão de Portfólio como os componentes como um todo estão alinhados com os objetivos estratégicos.

O PMI ainda lista como envolvidos no gerenciamento de portfólio os papéis de Patrocinador, Gerente de Programa, Gerente de Projeto, Escritório de Gerência de Projetos (PMO – *Project Management Office*), Equipe do Projeto, Gerentes de Operação, Gerentes Funcionais, Gerentes Financeiros, Clientes e Vendedores/Parceiros do Negócio.

### **3.5 Coleta de dados e Sistemas de Gerenciamento de Portfólio**

Por todas as etapas do gerenciamento de portfólio, é preciso que sejam coletados dados sobre os projetos em si e indicadores de desempenho. Afinal, como questionado por KENDALL e ROLLINS [2003], como um gerente de portfólio pode determinar se o seu portfólio é “saudável” sem as informações básicas? E em portfólio de projetos, informações chaves para responder a essas questões vitais nem sempre estão prontamente disponíveis.

TURNER [2007] indica que os dados coletados devem ser mensuráveis em termos quantitativos e qualitativos; viáveis em termos financeiros, de equipamento, de habilidade e tempo; relevantes e acurados para refletir o que é para ser medido de uma forma precisa; sensíveis, sendo capazes de identificar mudanças ao longo do tempo; e temporais, para informar em tempo uma efetiva tomada de decisão. TURNER também menciona que geralmente as organizações coletam dados quantitativos básicos de seus projetos como informações financeiras e de tempo, sendo frequentemente os únicos coletados. Mas desde a popularização do valor agregado, a coleta desses dados se tornou mais comum. Entretanto, projetos são empreendidos para gerar valor ao portfólio; logo os dados coletados deveriam ser vinculados à geração de valor e, como tal, deveriam ser qualitativos e quantitativos. Dados do portfólio incluiriam detalhes sobre os objetivos do projeto, custos, duração, riscos, realizações, demandas de recursos e fatores de sucesso [RAD & LEVIN, 2007].

Todos esses processos do gerenciamento de portfólio são caracterizados por informações incertas e mutáveis, oportunidades dinâmicas, metas múltiplas e considerações estratégicas, interdependência entre projetos e múltiplos tomadores de decisões [COOPER, EDGETT & KLEINSCHMIDT, 2002]. Por toda essa complexidade que envolve a disciplina, faz-se necessário o uso de uma ferramenta para auxílio às organizações. Essas ferramentas são comumente conhecidas como EPM - *Enterprise Portfolio Management* – ou ainda EPPM – *Enterprise Project Portfolio Management*, em tradução livre: Gerenciamento de Portfólio de Projetos Corporativo. É importante que o sistema de gerenciamento de portfólio não seja somente um sistema facilitador ou para acompanhamento e sim uma ferramenta integrada para a tomada de decisões [RAD & LEVIN, 2007].

No passado, as ferramentas de gerência de projetos eram incapazes de prover a habilidade de inspecionar o status do portfólio de projetos de imediato. Esse não é mais o caso com o aparecimento de novas soluções em software, que permitem a inspeção em projetos, não importando onde no mundo esses projetos estejam sendo executados. Sem o surgimento de aplicações plenas de projetos, que permitem ampla colaboração entre departamentos e companhias, o gerenciamento efetivo de portfólio não seria possível, ao que o gerente de portfólio não seria apto a gerenciar as mudanças em tempo real quando fossem necessárias [TURNER, 2007].

Como afirmam KENDALL e ROLLINS [2003], muitas organizações estão buscando melhores controles do ambiente de gerenciamento de projetos. Os executivos tem se preocupado com a conclusão de projetos no tempo previsto para atingir a objetivos anuais e trimestrais. Essas premissas ajudam a criar um mercado em desenvolvimento para ferramentas de gerência de projetos que possibilitem quaisquer organizações a mensurar, controlar e gerenciar os dados de projetos pelos quais são responsáveis. Grande parte das organizações ambiciona aplicar tais conceitos em todos os seus ambientes de projetos.

Uma organização pode optar por desenvolver seu próprio EPM ou pode adquirir um dos inúmeros *softwares* disponíveis no mercado. Nesse último caso, os

detalhes do sistema devem ser customizados às circunstâncias e ao ambiente da organização [RAD & LEVIN, 2007].

Conforme afirmam RAD e LEVIN [2007], a literatura demonstra que, se a estrutura do gerenciamento de portfólio for sistemática e completamente formalizada, ela beneficia significativamente as organizações.

Contudo, todos esses vastos assuntos englobados pela gerência de portfólio não são de fácil aplicação pelas organizações. Há inúmeros obstáculos e dificuldades encontradas por aquelas que anseiam a aplicação efetiva do conceito de gerenciamento de portfólio em sua plenitude. TURNER [2007] cita, por exemplo, que a solidez dos dados coletados do portfólio não é questionada e os dados coletados não são utilizados da forma adequada. KERZNER [2001] cita que, possivelmente, o equívoco mais comum origina-se quando a organização acredita que a implantação de uma metodologia singular é a solução para todos os problemas. Por outro lado, diferentes metodologias aplicadas podem se tornar um desafio ao monitoramento e controle pelas diversidades no acompanhamento da evolução dos projetos.

### **3.6 Síntese dos Benefícios da Gerência de Portfólio**

Dentre as mais variadas dificuldades que podem ser resolvidas ou minimizadas pela gerência de portfólio, incluem-se os quatro maiores problemas universais da gerência de projetos dentro das organizações, segundo KENDALL e ROLLINS [2003]: quantidade excessiva de projetos ativos (geralmente o dobro do que uma organização deveria ter), execução de projetos incorretos (projetos que não trarão valor à organização), projetos não relacionados às metas estratégicas e, por último, portfólios desbalanceados. Outras fontes citam ainda um alívio aos obstáculos gerados pelas áreas executoras serem vistas como uma caixa preta, dada a falta de visibilidade e interação pobre com os clientes.

A questão final a ser respondida por um gerenciamento de portfólio é: “O projeto é gerenciado de forma eficiente com melhores resultados, com uma utilização ótima de recursos, com esforço ótimo, e em cumprimento com valores e padrões organizacionais?” [PMI, 2006]

### **3.7 Conclusão**

Neste capítulo foram apresentadas definições acerca de portfólio e a gerência de portfólio e mostrou ser factível concluir que a aplicação desses conceitos pode trazer inúmeros benefícios às organizações, tais como aprimorar a efetiva alocação de recursos, aumentar os níveis de colaboração e comunicação entre e intra-equipes – incluindo área executora x área cliente - prover suporte ao nível executivo quanto a priorização, avaliação e seleção de projetos e certificar-se da execução dos projetos corretos, pois *“certamente não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que nunca deveria ser feito.”* (Peter Drucker)

No próximo capítulo será apresentado todo o corpo da pesquisa de mercado relacionada ao tema, a fim de identificar fatores que influenciam uma efetiva aplicação do conceito de gerência de portfólio nas organizações brasileiras.

## **4 A Pesquisa**

Segundo ROBSON [1993] os tipos de estratégia que podem ser utilizados em estudos experimentais são: (i) Pesquisa de Opinião – *Survey*; (ii) Estudo de Caso, e (iii) Experimento. Nesse estudo foi escolhida a estratégia de pesquisa de opinião – *survey*, cujas características são apresentadas da seguinte forma por YIN [2005]:

- a) Questões do tipo “como” e “por quê”;
- b) Sem domínio sobre eventos comportamentais;
- c) Focalizados em acontecimentos contemporâneos.

Assim, a escolha deste método se justifica em virtude do fim pesquisado ser atual e não demandar controle sobre eventos comportamentais.

### **4.1 Definição dos Objetivos**

Como visto nos capítulos anteriores, são muitos os benefícios que podem ser alcançados através de uma efetiva gerência de portfólio. No entanto, esse conceito ainda é explorado por um baixo número de empresas. Assim, objetivou-se identificar possíveis fatores que influenciam uma gerência de portfólio de sucesso e sua aplicação em empresas brasileiras de diferentes segmentos, não se limitando apenas àquelas de TI.

### **4.2 Desenvolvimento do Instrumento**

O instrumento utilizado nesse estudo foi o questionário. Para melhor entendimento das variáveis envolvidas, será apresentado nessa seção o que se desejou extrair de cada uma delas e as respectivas opções disponibilizadas aos participantes.

Os três primeiros itens dizem respeito à identificação da empresa participante e do responsável pelo preenchimento. As informações solicitadas foram “Nome da Empresa”, “Nome do Participante” e “E-mail do Participante”. O objetivo desses dados foi o de contactar o participante, se necessário fosse, e o de permitir uma validação da veracidade da participação da empresa, isto é, se a empresa realmente existe e se o respondente é um funcionário da mesma.

A partir desse ponto, os itens listados são aqueles que compõem de fato a pesquisa. As respectivas perguntas para cada questão estão listadas no Apêndice C – Questionário seguindo estritamente a mesma numeração.

- 1) Área de Atuação: é uma variável que tem como objetivo identificar o segmento de mercado no qual a organização participante está incluída, com o objetivo de entender sua relação com a utilização da gerência de portfólio. As opções disponibilizadas aos participantes foram adaptadas do Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2009 [PMI, 2009], conforme lista abaixo:
  - a) Consultoria;
  - b) Serviços;
  - c) Tecnologia da Informação;
  - d) Indústria;
  - e) Engenharia;
  - f) Governo (Administração Direta ou Indireta);
  - g) Petróleo, Petroquímica e Gás;
  - h) Serviços Financeiros / Seguros;
  - i) Telecomunicações;
  - j) Outro. Qual?
- 2) Faturamento Anual: esta variável busca identificar o porte financeiro da empresa através de seu faturamento anual, com a pretensão de entender sua relação com a utilização da gerência de portfólio. As opções disponibilizadas aos participantes foram transcritas do Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2009 [PMI, 2009], conforme lista abaixo:



- a) Acima de R\$1 bilhão;
  - b) Entre R\$500 milhões e R\$1 bilhão;
  - c) Entre R\$100 milhões e R\$500 milhões;
  - d) Entre R\$10 milhões e R\$100 milhões;
  - e) Abaixo de R\$10 milhões.
- 3) Número de Funcionários: esta variável busca, com o anseio de verificar sua correspondência com a gerência de portfólio, identificar o porte da empresa em relação ao número de funcionários. As opções disponibilizadas aos participantes foram transcritas do Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2009 [PMI, 2009], conforme lista abaixo:
- a) Abaixo de 100;
  - b) Entre 100 e 500;
  - c) Entre 500 e 1000;
  - d) Entre 1000 e 5000;
  - e) Acima de 5000.
- 4) Tipo de estrutura organizacional: essa variável busca entender de que forma a organização está estruturada no que tange a seu organograma. As opções, listadas abaixo, foram adaptadas do Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2009 [PMI, 2009]:
- a) Estrutura Projetizada (equipes orientadas a projetos e/ou clientes);
  - b) Estrutura Funcional (equipes organizadas por funcionalidade ou seguindo estruturas internas da empresa);
  - c) Estrutura Matricial (combinação entre as estruturas Projetizada e Funcional).
- 5) Adoção da gerência de projeto: essa variável tem como simples objetivo identificar se a organização utiliza o conceito de gerência de projetos. Logo, as opções dadas foram “Sim” e “Não”.

- 6) Tempo de utilização da gerência de projetos: essa variável apresenta uma escala com quatro posições, conforme abaixo, e tem como objetivo avaliar o tempo de experiência em gerenciamento de projetos das organizações que participaram da pesquisa, assim como conhecer se há ligação com a adoção da gerência de portfólio. Tal variável apenas faz sentido para empresas que respondam “Sim” na pergunta anterior. Portanto, a mesma não é apresentada para aquelas que respondam “Não”.
- a) Há menos de um ano;
  - b) De um a três anos;
  - c) De três a cinco;
  - d) Há mais de cinco.
- 7) Metodologias de gerenciamento de projeto: tem como objetivo levantar quais metodologias de gerência de projetos a organização adota. Como é possível a adoção de mais de uma metodologia por uma mesma empresa, é permitido ao participante que escolha múltiplas respostas. Assim como a variável 6, essa também é apresentada apenas para os que respondam “Sim” na pergunta de número 5. As opções foram disponibilizadas conforme um apanhado de diversas pesquisas na Internet sobre as metodologias mais utilizadas / conhecidas no mercado:
- a) Baseada no PMBok;
  - b) Scrum;
  - c) Corrente Crítica;
  - d) PRINCE2;
  - e) Cascata (*Waterfall*);
  - f) Outras.
- 8) Adoção de metodologias de gestão estratégica: essa variável busca identificar se a organização possui planejamento estratégico a partir do uso de metodologias de gestão estratégica. Com essa variável, há a intenção de conhecer se há correlação entre a utilização desse tipo de metodologia e a adoção da gerência de portfólio.

O BSC foi escolhido para exemplificar o questionamento por ser utilizado em mais da metade das corporações globais, segundo o *Balanced Scorecard Institute*. Opções fornecidas: “Sim” e “Não”.

- 9) Utilização de indicadores estratégicos: dado que há a possibilidade de uma organização não fazer uso de uma metodologia de gestão estratégica em particular, mas utilizar indicadores estratégicos, tal questão é apresentada para identificar organizações nessa situação. Assim como a questão anterior, a intenção de tal variável é conhecer se há relação entre indicadores estratégicos bem definidos e a adoção da gerência de portfólio. Opções fornecidas: “Sim” e “Não”.
- 10) Adoção de gerência de portfólio: essa variável tem o objetivo de identificar se a organização utiliza conceitos de gerência de portfólio. Se a resposta marcada for “Sim”, há o direcionamento do respondente para a questão de número 12. Opções dadas: “Sim” e “Não”.
- 11) Pretensão quanto à adoção da gerência de portfólio: essa foi a variável introduzida com o objetivo de mapear a intenção das organizações quanto à possível utilização de gerência de portfólio. Essa questão é apresentada somente quando a resposta à pergunta anterior for “Não” e, uma vez respondida, qualquer que tenha sido a resposta, o participante é direcionado para a questão 22. Opções:
  - a) A organização está estudando implantar um processo de gerência de portfólio no curto prazo;
  - b) A organização está estudando implantar um processo de gerência de portfólio no longo prazo;
  - c) A organização não tem previsão para a implantação de um processo de gerência de portfólio, mas pretende implantar;
  - d) A organização não pretende implantar um processo de gerência de portfólio.

- 12) Responsável pela gerência de portfólio: essa variável busca levantar quem são os responsáveis pelo gerenciamento de portfólio na organização. Opções:
- a) Gerente de Portfólio;
  - b) PMO (Escritório de Projetos);
  - c) Área de Planejamento Estratégico;
  - d) Sem função específica;
  - e) Outro. Qual?
- 13) Tipos de gestão inclusos na gerência de portfólio: variável com a finalidade de identificar o que é englobado pela gerência de portfólio da organização. Como é possível a adoção de mais de uma delas por uma mesma empresa, foi permitido ao participante que escolhesse múltiplas respostas. Opções:
- a) Gestão Financeira;
  - b) Gestão de Risco;
  - c) Gestão de Tempo;
  - d) Gestão de Recursos;
  - e) Outros. Quais?
- 14) Utilização de algoritmos para a seleção / priorização de projetos: variável com a finalidade de identificar a utilização de algoritmos de seleção e/ou priorização de projetos com o objetivo final de buscar entender se a utilização de algoritmos torna a seleção e priorização dos projetos mais efetivas. Caso a resposta for “Sim”, é solicitado ao respondente que indique o algoritmo utilizado. Caso for “Não”, é solicitado informar o responsável pela tomada de decisões.
- 15) Situação geral da organização quanto à gerência de portfólio: variável introduzida para identificar o grau de maturidade geral da organização referente à gerência de portfólio. Essa variável será utilizada como base de relações experimentais com outras variáveis desse mesmo estudo. As opções disponibilizadas aos participantes foram adaptadas do P3M3® – *Portfolio Management Self-Assessment* [OCG, 2011]:

- a) A organização reconhece o conceito de portfólio, mas pouco ou nada possui em termos de processo e padrões documentados para a gerência do portfólio;
- b) Existem algumas disciplinas de portfólio aplicadas em alguns setores da organização, mas que são baseados individualmente e internamente aos departamentos, sem ser parte de uma abordagem consistente e compreendida por toda a organização;
- c) Os processos e padrões de gerência de portfólio são definidos no nível corporativo, documentados e entendidos por toda a organização, assim como as devidas funções e responsabilidades por sua governança;
- d) Os processos, funções, responsabilidades e padrões de gerência de portfólio são definidos no nível corporativo, documentados e entendidos por toda a organização e a gerência do portfólio tem métricas estabelecidas pelas quais seu sucesso pode ser mensurado;
- e) A gerência de portfólio possui processos, funções, responsabilidades, métricas e controles bem definidos somados a um comportamento adequado que a possibilitam entregar os projetos que estejam alinhados com os objetivos estratégicos.

16) Nível de maturidade quanto aos tópicos da gerência de portfólio: essa variável foi singular em sua forma em relação às demais, pois foi apresentada como matriz: na vertical foram listados possíveis tópicos que são abordados pela gerência de portfólio e na horizontal uma escala de cinco itens: “Discordo Totalmente”; “Discordo Parcialmente”; “Não concordo, nem discordo”; “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente”. No entanto, para fins de análise das respostas, os itens serão agrupados naturalmente em “Concordo”, “Neutro” e “Discordo”. O propósito dessa variável é identificar a perspectiva do participante quanto ao nível de maturidade de sua organização para cada um dos tópicos. As quatro primeiras opções foram adaptadas do Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2009 [PMI, 2009], enquanto as demais foram acrescentadas de acordo com o encontrado em outras literaturas:

- a) Alinhamento Estratégico - Os projetos são executados apenas se estiverem alinhados com as estratégias da empresa;
- b) Seleção - Os projetos que serão executados são selecionados a partir do portfólio através de processos estruturados, com critérios claros e definidos;
- c) Priorização - Ao longo do ano corrente, os projetos são priorizados através de processos estruturados do portfólio com critérios claros e bem definidos;
- d) Monitoramento - A saúde financeira, cumprimento de prazos e alocação de recursos dos projetos são monitorados através do portfólio;
- e) Avaliação - O portfólio é baseado em métodos como "*Stage-gate*" ou "*end of phase*" e os projetos são avaliados em cada um dos *gates* / fim de fases podendo ser acelerados, desacelerados ou até cancelados de acordo com a situação atual;
- f) Apuração - ROI, *Payback* e/ou benefícios planejados durante a seleção de cada projeto são apurados após o seu término;
- g) Cenários - Em situações adversas, como a recente crise internacional, o portfólio é utilizado para a representação de possíveis cenários.

17) *Software* EPM utilizado: essa variável busca identificar qual sistema de gerenciamento de portfólio é utilizado pela organização. Os sistemas foram tirados dos quadrantes "*challengers*" e "*leaders*" do *Magic Quadrant for IT Project and Portfolio Management* [Gartner, 2010] - Figura 4-1. Os sistemas Project.net e Onepoint Project Enterprise foram citados por serem os únicos representantes *open-source* do estudo que aparecem em algum quadrante. Microsoft Excel e BOffice foram mencionados na pretensão de identificar se há organizações que fazem a gerência de seus portfólios através de simples planilhas eletrônicas. Por fim, foi incluída uma opção a respeito de sistemas desenvolvidos internamente à empresa, visto que é prática comum de muitas organizações desenvolver seus próprios sistemas à sua maneira. O objetivo da variável é examinar se a utilização de *softwares* EPM auxilia uma gerência de portfólio mais eficiente. Opções:

- a) CA Clarity PPM;

- b) Microsoft Excel, BOffice Scalp;
- c) HP PPM Center;
- d) Microsoft EPM (não Microsoft Project Stand Alone);
- e) Planview Enterprise;
- f) Compuware ChangePoint;
- g) SAP Portfolio and Project Management (antigo SAP RPM);
- h) Oracle Primavera EPPM;
- i) Planisware;
- j) Project.net;
- k) Onepoint Project Enterprise (Server / Cloud);
- l) Ferramenta desenvolvida pela própria empresa;
- m) Nenhum;
- n) Outro. Qual?

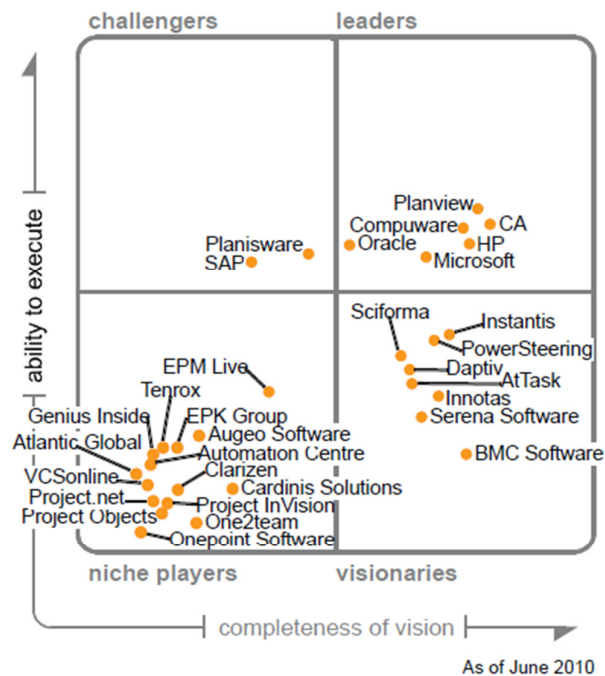


Figura 4-1 - Quadrante Mágico GARTNER 2010 para EPM

18) Pretensão quanto à adoção de um sistema EPM: essa foi a variável introduzida com o objetivo de mapear a intenção das organizações quanto à possível

utilização de um sistema EPM. É exibida somente quando a resposta à pergunta anterior for “Nenhum” e, uma vez respondida, qualquer que seja a resposta, o participante é direcionado para a questão 22. Opções:

- a) A organização está estudando implantar um sistema EPM no curto prazo;
- b) A organização está estudando implantar um sistema EPM no longo prazo;
- c) A organização não tem previsão para a implantação de um sistema EPM, mas pretende implantar;
- d) A organização não pretende implantar um sistema EPM.

19) Tempo de uso do EPM: o objetivo dessa variável é identificar o tempo de uso pela organização de um sistema EPM. Complementarmente à questão 17), essa também possui o intento de examinar se o tempo de utilização de *softwares* EPM afeta de alguma forma a maturidade da gerência de portfólio. As opções mantiveram a escala da questão 6):

- a) Há menos de um ano;
- b) De um a três anos;
- c) De três a cinco anos;
- d) Há mais de cinco anos.

20) Áreas contempladas no EPM: essa variável busca identificar qual a abrangência de uso do sistema EPM no que tange aos departamentos da organização. Opções:

- a) Unidades de Negócio;
- b) Áreas de Apoio (incluindo TI);
- c) Apenas TI;
- d) Todas as áreas;
- e) Outros. Quais?

21) Aplicação de técnicas de gerência de portfólio em uma abordagem corporativa: a finalidade dessa variável é identificar se a organização possui um único portfólio corporativo com todos os projetos incluídos nesse portfólio, se possui portfólios departamentais e um corporativo de forma hierárquica ou, ainda, se possui apenas



portfólios departamentais sem uma visão corporativa única sobre os projetos.

Opções:

- a) Existe apenas um portfólio corporativo;
- b) Existe um portfólio corporativo e portfólios departamentais;
- c) Existem portfólios departamentais, mas não existe um corporativo;
- d) Não se aplica.

22) Processos adotados: essa variável busca identificar quais modelos de processos são adotados pela organização. Como é possível a adoção de mais de um por uma mesma empresa, é permitido ao participante que escolha múltiplas respostas. As opções foram disponibilizadas conforme um apanhado de diversas pesquisas na Internet sobre modelos, dos mais variados domínios, mais utilizadas e conhecidas no mercado:

- a) CMMi;
- b) CobiT;
- c) ISO;
- d) Lean;
- e) Six Sigma;
- f) TQM;
- g) Nenhum;
- h) Outros. Quais?

23) Maiores desafios para a gerência de portfólio: a última variável do estudo tem o objetivo de entender quais foram ou quais ainda são os maiores desafios na visão da organização para uma efetiva gerência de portfólio. É permitida a seleção de múltiplas respostas. Opções:

- a) Coleta precária e/ou indefinição de métricas de projetos;
- b) Informações escassas sobre alocação dos recursos;
- c) Falta de suporte da organização;
- d) Falta de suporte executivo;
- e) Resistência na cultura organizacional;

- f) Processos de gerenciamento pouco ou nada definidos;
- g) Investimento financeiro insuficiente;
- h) Ferramentas de EPM inadequadas;
- i) Não realização de treinamentos específicos;
- j) Outros. Quais?

### **4.3 Validação**

A validação tem como objetivo identificar possíveis falhas, erros e inconsistências na construção da pesquisa. A validação pode ser realizada através de um pré-teste, que consiste na aplicação controlada do questionário em uma primeira versão. FORZA (2002) argumenta que a aplicação do pré-teste se dá nos seguintes grupos: (a) especialistas no assunto; (b) pesquisadores; e (c) respondentes inseridos na realidade prática do fenômeno sob análise. Neste estudo a validação foi feita através de um pré-teste realizado por respondentes que pertencem à população estudada.

Os participantes do pré-teste realizaram observações sobre a ordem lógica de algumas questões, sobre a falta de crítica de uma questão em particular e sobre a abrangência das respostas de uma das questões, que não incluía todas as situações possíveis. Todas as observações feitas pelos participantes do pré-teste foram consideradas pertinentes tendo, em seguida, o questionário sido alterado e enviado para nova rodada de teste com os mesmos participantes. Nessa segunda rodada, não foram identificadas necessidades de novas mudanças.

### **4.4 População e Amostra**

A população que se pretende estudar nessa pesquisa são as empresas brasileiras dos mais variados segmentos de mercado, independentemente se aplicam

ou não o conceito de gerência de portfólio. Entretanto, não há formas sabidas de conhecer e convidar o universo de todas as empresas nacionais. Assim sendo, a seleção de participantes se deu através de buscas na Internet por grupos, listas e fóruns de interesse nas áreas de gerência de projetos, gerência de portfólio, planejamento, governança corporativa e outros temas relacionados – conforme Apêndice D – Destinatários. Essa abordagem conduziu a um comportamento desejável em pesquisas: a aleatoriedade, uma vez que não é possível prever quais empresas foram alcançadas com os convites.

Tais meios são frequentados por pessoas com interesse nos respectivos temas que, geralmente, trabalham com algo relacionado em suas empresas, porém não as representam oficialmente ali. Dessa forma, o resultado da pesquisa pode refletir o que os funcionários respondentes entendem ser a realidade em suas organizações, não sendo uma posição oficial da empresa. Apesar disso, houve o intuito de atingir apenas os funcionários que são responsáveis ou pela empresa ou pela gerência de portfólio. Portanto, foi solicitado no texto convite que, caso o receptor não fosse o responsável pela gerência de portfólio em sua organização, o encaminhasse para o respectivo responsável.

No estudo, houve o propósito de se atingir o maior número de destinatários possível e, segundo os números publicados pelos próprios meios onde houve a divulgação, a pesquisa alcançou um montante superior a 25 mil pessoas. Porém, não é possível conhecer o número real de destinatários que permaneciam ativos em seus grupos, listas e fóruns e que leram o convite, além da existência da possibilidade de haver pessoas cadastradas em mais de um desses meios.

#### **4.5 Execução do *Survey***

O questionário foi desenvolvido e disponibilizado na Internet pelo site [www.keysurvey.com](http://www.keysurvey.com). O *KeySurvey* é uma ferramenta *online* que oferece um período gratuito de 90 dias, desde que com fins acadêmicos, e permite criar questionários dos

mais diversos tipos com uma interface simples e de fácil manuseio. Adicionalmente, possui uma apresentação intuitiva e clara ao usuário final.

Com a disponibilização *online*, todos os destinatários tiveram a possibilidade de responder à pesquisa, visto que apenas seria necessário um computador com acesso à Internet e um navegador (*browser*) instalado e visto que os convites foram enviados através da própria Internet.

No texto convite, foi informado o *link* para acesso à pesquisa, que ficou *online* de 28 de outubro a 30 de novembro de 2010.

## **4.6 Análise e Interpretação dos Dados**

### **4.6.1 Identificação de Dados Incompletos**

Após o encerramento da pesquisa, os resultados foram consolidados e constatou-se um total de cinquenta e seis respostas, dentre as quais seis foram desconsideradas pelos seguintes motivos:

- a) Quatro respostas pelos participantes terem respondido apenas às questões de caracterização da organização – primeira página da pesquisa;
- b) Duas respostas por terem sido respondidas com informações visivelmente não reais (servidor de e-mail e nome da empresa inexistentes).

### **4.6.2 Caracterização dos respondentes**

Nessa seção são caracterizados os participantes da pesquisa. Nas tabelas que se apresentam a seguir, há sempre três colunas: a primeira com as opções de resposta oferecidas, a segunda com o número de respondentes para cada opção e a terceira com o percentual que esse número representa. A primeira linha da tabela contém o cabeçalho com a pergunta feita e legendas e a última apresenta o total de respostas da

questão. Convém destacar que o número de respondentes pode variar de acordo com a questão e que, nos casos de perguntas onde foram permitidas múltiplas respostas, o percentual não foi indicado, pois notoriamente ultrapassaria cem por cento.

A primeira questão sobre a caracterização dos respondentes refere-se à área de atuação da empresa onde trabalham. Tal variável indica que houve participação de todos os segmentos de mercado apresentados, ao passo em que as áreas Consultoria e Tecnologia da Informação aparecem em maior número, representando juntas 56% das respostas, como pode ser visto na Tabela 4-1.

<b>Área de Atuação da Empresa</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Consultoria	12	24%
Engenharia	2	4%
Governo (Administração Direta ou Indireta)	4	8%
Indústria	6	12%
Petróleo, Petroquímica e Gás	2	4%
Serviços	2	4%
Serviços Financeiros / Seguros	5	10%
Tecnologia da Informação	16	32%
Outros	1	2%
Total de respostas dessa questão	50	100%

**Tabela 4-1 - Área de Atuação da Empresa**

Em relação ao faturamento anual e número de funcionários das empresas, a Tabela 4-2 aponta que metade das empresas dos participantes possui faturamento inferior a R\$100 milhões por ano. Entretanto, o percentual de empresas de grande porte, com faturamento superior a R\$1 bilhão / ano, é significativo (28%). Já a Tabela 4-3 apresenta que 58% das empresas respondentes possuem menos de quinhentos funcionários, enquanto 20% possuem mais de cinco mil. Essas informações em conjunto indicam a maior presença de empresas de pequeno porte e empresas de grande porte na pesquisa.

<b>Faturamento Anual da Empresa</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Abaixo de R\$10 milhões	17	34%
Entre R\$10 milhões e R\$100 milhões	8	16%
Entre R\$100 milhões e R\$500 milhões	6	12%
Entre R\$500 milhões e R\$1 bilhão	5	10%
Acima de R\$1 bilhão	14	28%
Total de respostas dessa questão	50	100%

**Tabela 4-2 - Faturamento Anual da Empresa**

<b>Número de Funcionários</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Abaixo de 100	19	38%
Entre 100 e 500	10	20%
Entre 500 e 1000	3	6%
Entre 1000 e 5000	8	16%
Acima de 5000	10	20%
Total de respostas dessa questão	50	100%

**Tabela 4-3 - Número de Funcionários**

Apesar de 84% dos respondentes terem informado que a gerência de projetos é adotada pela organização (Tabela 4-4), 44% indicaram que a organização possui estrutura funcional, onde as equipes são organizadas por funcionalidade ou seguindo estruturas internas, conforme visto na Tabela 4-5. Apenas 18% responderam que a organização possui uma estrutura projetizada.

<b>A gerência de projetos é adotada pela organização?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Não	8	16%
Sim	42	84%
Total de respostas dessa questão	50	100%

**Tabela 4-4 - Adoção da Gerência de Projeto**

<b>Qual o tipo de estrutura organizacional de sua empresa?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Estrutura Funcional (equipes organizadas por funcionalidade ou seguindo estruturas internas da empresa)	22	44%
Estrutura Matricial (combinação entre as estruturas Projetizada e Funcional)	19	38%
Estrutura Projetizada (equipes orientadas a projetos e/ou clientes)	9	18%
Total de respostas dessa questão	50	100%

**Tabela 4-5 - Estrutura Organizacional**

Em relação às metodologias de gerência de projetos, expressivos 95% dos respondentes indicaram utilizar uma metodologia baseada no PMBok - somente três organizações não a indicaram. Em seguida, aparece a utilização do Scrum com 29%, conforme pode ser visto na Tabela 4-6. Metodologias como PRINCE2 e Corrente Crítica foram pouco citadas, não alcançando juntas sequer 15% das respostas. Um dos respondentes que indicou a aplicação da gerência de projetos na organização não indicou quais são as metodologias utilizadas. Nesse item, os participantes puderam selecionar mais de um item. Logo, o total de respostas da questão não confere com o somatório dos itens, visto que o total das respostas se refere à quantidade de participantes que responderam a essa questão e não à quantidade de vezes que cada metodologia foi citada.

Já na Tabela 4-7 pode ser visto que 21% das empresas estão em seu primeiro ano de implantação da gerência de projetos, enquanto 45% estão em um estágio intermediário de um a cinco anos. Um terço das empresas possui um processo formalizado de gerenciamento de projetos há mais de cinco anos.

<b>Quais metodologias de gerenciamento de projeto sua empresa utiliza? (pode haver mais de uma resposta)</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Scrum	12	29%
Baseada no PMBok	39	95%
Cascata	8	20%
Corrente Crítica	2	5%
PRINCE2	3	7%
Outras	3	7%
Total de respondentes dessa questão	41	-

**Tabela 4-6 - Metodologias de Gerência de Projetos Utilizadas**

<b>Há quanto tempo sua empresa tem um processo de gerência de projetos formalizado (independentemente de ferramentas)?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Há menos de um ano	9	21%
De um a três anos	9	21%
De três a cinco	10	24%
Há mais de cinco	14	33%
Total de respostas dessa questão	42	100%

**Tabela 4-7 - Tempo de utilização da Gerência de Projetos**

A Tabela 4-8 é uma união entre as questões 8) e 9) e aponta que 60% das empresas utilizam metodologias de gestão estratégica ou indicadores estratégicos bem definidos e divulgados.

<b>Utiliza-se na organização Metodologias de Gestão Estratégica e/ou Indicadores Estratégicos?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Não	20	40%
Sim	30	60%
Total de respostas dessa questão	50	100%

**Tabela 4-8 - Utilização de Metodologias e Indicadores Estratégicos**

Dos cinquenta participantes do estudo, menos da metade indicou adotar práticas de gerência de portfólio (Tabela 4-9); um dos quais interrompeu a participação nessa questão. Dos que afirmaram adotar, o gerente de portfólio e o PMO foram os principais indicados como responsáveis por essa gerência, conforme Tabela 4-10.

<b>A gerência de portfólio é adotada pela organização?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Não	26	52%
Sim	24	48%
Total de respostas dessa questão	50	100%

**Tabela 4-9 - Adoção da Gerência de Portfólio**

<b>Quem é o responsável pela gerência de portfólio?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Gerente da área de Planejamento Estratégico	2	9%
Gerente de Portfólio	5	22%
Sem função específica	2	9%
PMO (Escritório de Projetos)	9	39%
Outros	5	22%
Total de respostas dessa questão	23	100%

**Tabela 4-10 - Responsável pela Gerência de Portfólio**

Para as organizações que não adotam o conceito de gerência de portfólio, a implantação foi citada como desejo de 64% dos respondentes, contra 36% que não pretendem implantar. Das que pretendem, apenas 12% dos participantes indicaram o intuito de fazê-lo no curto prazo.



<b>Se a organização não faz uso da gerência de portfólio:</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
A organização está estudando implantar um processo de gerência de portfólio no curto prazo.	3	12%
A organização está estudando implantar um processo de gerência de portfólio no longo prazo.	4	16%
A organização não pretende implantar um processo de gerência de portfólio	9	36%
A organização não tem previsão para a implantação de um processo de gerência de portfólio, mas pretende implantar.	9	36%
		100
Total de respostas dessa questão	25	%

**Tabela 4-11 - Pretensão quanto a Implantação da Gerência de Portfólio**

Em relação à abrangência da gerência de portfólio, foi apresentado um item questionando quais dos componentes, entre gestão financeira, gestão de tempo, de risco e de recursos, eram englobados na gerência de portfólio da organização (Tabela 4-12). Todos os componentes foram citados em ao menos 74% das respostas pelos vinte e três respondentes. A gestão de tempo e a gestão de recursos foram as mais indicadas, com 83% das respostas.

<b>A gerência de portfólio na organização engloba (pode haver mais de uma resposta):</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Gestão Financeira	18	78%
Gestão de Tempo	19	83%
Gestão de Risco	17	74%
Gestão de Recursos	19	83%
Outros	4	17%
Total de respostas dessa questão	23	-

**Tabela 4-12 - Abrangência da Gerência de Portfólio**

Dos respondentes da questão relacionada à utilização de algoritmos de seleção e priorização apresentada na Tabela 4-13, apenas 26% indicaram que algum algoritmo é utilizado pela organização e, destes, dois indicaram utilizar o AHP. Daqueles que responderam que a organização não faz uso de nenhum algoritmo, comitês, gerentes de portfólio e PMO foram os indicados como responsáveis por selecionar e priorizar os projetos de forma não-automatizada.

<b>A organização utiliza algoritmos para a seleção / priorização de projetos?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Não	17	74%
Sim	6	26%
Total de respondentes dessa questão	23	100%

**Tabela 4-13 - Algoritmos para Seleção e Priorização de Projetos**

Dos respondentes da questão a respeito da situação geral da empresa quanto à gerência de portfólio (Tabela 4-14), apenas 26% consideram suas organizações no nível mais elevado de maturidade, enquanto 52% consideram-nas nos dois primeiros níveis e 22% no terceiro nível. O quarto nível não foi indicado por nenhum dos respondentes.

<b>Quanto à gerência de portfólio em uma visão geral, em qual situação sua empresa melhor se enquadra?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
A organização reconhece o conceito de portfólio, mas pouco ou nada possui em termos de processo e padrões documentados para a gerência do portfólio;	5	22%
Existem algumas disciplinas de portfólio aplicadas em alguns setores da organização, mas que são baseados individualmente e internamente aos departamentos, sem ser parte de uma abordagem consistente e compreendida por toda a organização;	7	30%
Os processos e padrões de gerência de portfólio são definidos no nível corporativo, documentados e entendidos por toda a organização, assim como as devidas funções e responsabilidades por sua governança;	5	22%
Os processos, funções, responsabilidades e padrões de gerência de portfólio são definidos no nível corporativo, documentados e entendidos por toda a organização e a gerência do portfólio tem métricas estabelecidas pelas quais seu sucesso pode ser mensurado;	0	0%
A gerência de portfólio possui processos, funções, responsabilidades, métricas e controles bem definidos somados a um comportamento adequado que a possibilitam entregar os projetos que estejam alinhados com os objetivos estratégicos.	6	26%
Total de respostas dessa questão	23	100%

**Tabela 4-14 - Nível de Maturidade**

Quanto à utilização de *softwares* EPM, é presumível verificar que não há atualmente uma ferramenta que domine o mercado (Tabela 4-15), inclusive com a aparição de ferramentas desenvolvidas internamente no topo da lista de mais

utilizadas. A Tabela 4-16 indica que a adoção dessas ferramentas é relativamente recente: em mais de 60% das empresas são utilizadas há menos de três anos.

O *software ProjectBuilder* foi mencionado por dois dos respondentes que marcaram a opção “Outros”. Os *softwares Planview Enterprise, SAP Portfolio and Project Management, Planisware e Onepoint Project Enterprise* não foram citados por nenhum dos respondentes.

Analisando a Tabela 4-15 em conjunto com a Tabela 4-9, é possível notar que quarenta organizações possuem algum sistema EPM ao passo que apenas vinte e quatro fazem uso do conceito de gerência de portfólio – o que pode indicar a subutilização desses sistemas.

<b>Qual software de Gerência de Projetos e Portfólio (EPM) é utilizado na organização?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
CA Clarity PPM	7	15%
Compuware Changepoint	1	2%
Ferramenta desenvolvida pela própria empresa	7	15%
HP PPM Center	1	2%
Microsoft EPM (não Microsoft Project Stand Alone)	6	13%
Microsoft Excel, BROficce ScalC	5	10%
Nenhum	8	17%
Oracle Primavera EPPM	1	2%
Project.net	2	4%
Outros	10	21%
Total de respostas dessa questão	48	100%

**Tabela 4-15 - EPM utilizado**

<b>Há quanto tempo esse software é utilizado?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Há menos de um ano	13	35%
De um a três anos	10	27%
De três a cinco anos	8	22%
Há mais de cinco anos	6	16%
Total de respostas dessa questão	37	100%

**Tabela 4-16 - Tempo de utilização do EPM**

Das oito organizações que não possuem um sistema EPM, apenas seis responderam sobre o desejo de implantar ou não um EPM, sendo a implantação desejo de 50%, contra 50% dos que não pretendem implantar.

<b>Se a organização não faz uso de nenhum sistema de EPM</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
A organização está estudando implantar um sistema EPM no curto prazo	2	25%
A organização está estudando implantar um sistema EPM no longo prazo	0	0%
A organização não tem previsão para a implantação de um sistema EPM, mas pretende implantar	2	25%
A organização não pretende implantar um sistema EPM	4	50%
Total de respostas dessa questão	8	100%

**Tabela 4-17 - Pretensão quanto a Implantação de EPM**

A Tabela 4-18 aponta que a utilização do sistema de EPM não permeia toda a organização em 65% dos casos, isto é, o EPM é utilizado apenas em alguns departamentos e não há uma abordagem corporativa central que envolva a todos.

<b>Quais áreas da empresa têm os projetos contemplados nesse sistema?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Apenas TI	8	22%
Áreas de Apoio (incluindo TI)	5	14%
Outros	3	9%
Todas as áreas	13	35%
Unidades de Negócio	8	22%
Total de respostas dessa questão	37	100%

**Tabela 4-18 - Áreas contempladas no EPM**

A Tabela 4-19 apresenta o cenário de modelos de processos adotados pelas organizações participantes, onde 40% indicaram não utilizar nenhum dos processos. ISO foi o mais mencionado, seguido do CMMi, CobiT, *Six Sigma*, *Lean* e, por fim, TQM. Assim como na questão referente a metodologias aplicadas, também foi permitido que os participantes fossem capazes de selecionar mais de um item. Logo, o mesmo se aplica para o total de respostas da questão destoante com o somatório dos itens.

<b>Quais dos processos abaixo são adotados pela organização?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
CMMi	14	28%
CobIT	13	26%
ISO	17	34%
Lean	8	16%
Six Sigma	9	18%
TQM	2	4%
Nenhum	20	40%
Outros	8	16%
Total de respondentes dessa questão	50	-

**Tabela 4-19 - Processos Adotados**

O desafio mais citado para uma efetiva gerência de portfólio foi a coleta precária e/ou indefinição de métricas dos projetos, tendo sido citada por mais de 50% dos respondentes. Resistência na cultura organizacional e processos de gerenciamento pouco ou nada definidos também foram citados em peso - 44% cada um. Eles foram seguidos, na ordem decrescente, por falta de treinamento, falta de suporte executivo, informações insuficientes sobre a alocação dos recursos, falta de suporte da organização como um todo e ferramentas EPM inadequadas. A baixa citação de investimentos financeiros insuficientes pode ser considerada uma surpresa, tendo essa opção ocupado o último lugar com apenas 11% dos participantes a mencionando.

<b>Quais foram ou são os maiores desafios para a gerência de portfólio?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Coleta precária e/ou indefinição de métricas de projetos	23	51%
Informações escassas sobre alocação dos recursos	14	31%
Falta de suporte da organização	13	29%
Falta de suporte executivo	15	33%
Resistência na cultura organizacional	20	44%
Processos de gerenciamento pouco ou nada definidos	20	44%
Investimento financeiro insuficiente	5	11%
Ferramentas de EPM inadequadas	9	20%
Não realização de treinamentos específicos	16	36%
Outros	7	16%
Total de respondentes dessa questão	45	-

**Tabela 4-20 - Desafios da Gerência de Portfólio**

### 4.6.3 Análise das Respostas

Nessa seção, as respostas obtidas na pesquisa serão analisadas em busca de fatores que, possivelmente, possuem influência na gerência de portfólio nas organizações. As tabelas apresentadas são o resultado do cruzamento de informações do questionário e podem ser identificadas pela primeira linha da primeira coluna de cada uma delas.

Começando pelo segmento de mercado das empresas, podemos ver através das Tabela 4-20 e Tabela 4-21 que 100% das organizações governamentais aplicam o conceito de gerência de projetos, mas não aplicam o de gerência de portfólio. Já no setor de combustíveis, todas aplicam ambos os conceitos. As organizações do setor de serviços financeiros e seguro apresentam alto percentual na utilização de ambas as gerências, 100% e 80% respectivamente. Com exceção dos setores de Consultoria e TI, houve poucas respostas de empresas dos demais setores, o que inviabiliza uma análise apurada sobre a conexão entre a área de atuação e a utilização de gerência de projeto e portfólio.

Área de Atuação / Adoção Gerência Projetos	Não	% Não	Sim	% Sim
Consultoria	2	17%	10	83%
Engenharia	1	50%	1	50%
Governo (Administração Direta ou Indireta)	0	0%	4	100%
Indústria	1	17%	5	83%
Petróleo, Petroquímica e Gás	0	0%	2	100%
Serviços	1	50%	1	50%
Serviços Financeiros / Seguros	0	0%	5	100%
Tecnologia da Informação	2	13%	14	88%
Outros	1	100%	0	0%
Total	8	16%	42	84%

Tabela 4-21 - Área de Atuação x Adoção da Gerência de Projetos

<b>Área de Atuação / Adoção Gerência Portfólio</b>	<b>Não</b>	<b>% Não</b>	<b>Sim</b>	<b>% Sim</b>
Consultoria	6	50%	6	50%
Engenharia	2	100%	0	0%
Governo (Administração Direta ou Indireta)	4	100%	0	0%
Indústria	3	50%	3	50%
Petróleo, Petroquímica e Gás	0	0%	2	100%
Serviços	2	100%	0	0%
Serviços Financeiros / Seguros	1	20%	4	80%
Tecnologia da Informação	7	44%	9	56%
Outros	1	100%	0	0%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>52%</b>	<b>24</b>	<b>48%</b>

**Tabela 4-22 - Área de Atuação x Adoção da Gerência de Portfólio**

Levando em consideração o faturamento anual das empresas, podemos notar pela Tabela 4-23 e pela Tabela 4-24 que em todas as faixas há uma queda entre a adoção da gerência de projetos e a de portfólio. O menor percentual de adoção de gerência de projetos fica por conta de empresas com faturamento entre R\$500milhões e R\$1bilhão - 60%. Essa mesma faixa apresenta um percentual baixo na adoção da gerência de portfólio, apenas 20%. Já daquelas com faturamento superior a R\$1bilhão, 100% praticam a gerência de projetos, enquanto 64% praticam a gerência de portfólio.

<b>Faturamento / Adoção Gerência Projetos</b>	<b>Não</b>	<b>% Não</b>	<b>Sim</b>	<b>% Sim</b>
Abaixo de R\$10 milhões	3	18%	14	82%
Entre R\$10 milhões e R\$100 milhões	2	25%	6	75%
Entre R\$100 milhões e R\$500 milhões	1	17%	5	83%
Entre R\$500 milhões e R\$1 bilhão	2	40%	3	60%
Acima de R\$1 bilhão	0	0%	14	100%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>16%</b>	<b>42</b>	<b>84%</b>

**Tabela 4-23 - Faturamento Anual x Adoção da Gerência de Projeto**

<b>Faturamento / Adoção Gerência Portfólio</b>	<b>Não</b>	<b>% Não</b>	<b>Sim</b>	<b>% Sim</b>
Abaixo de R\$10 milhões	11	65%	6	35%
Entre R\$10 milhões e R\$100 milhões	3	38%	5	63%
Entre R\$100 milhões e R\$500 milhões	3	50%	3	50%
Entre R\$500 milhões e R\$1 bilhão	4	80%	1	20%
Acima de R\$1 bilhão	5	36%	9	64%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>52%</b>	<b>24</b>	<b>48%</b>

**Tabela 4-24 - Faturamento Anual x Adoção da Gerência de Portfólio**

Analisando a quantidade de funcionários pela Tabela 4-25 e Tabela 4-26, pode ser concluído que empresas com até cem funcionários não costumam adotar a gerência de portfólio, talvez pela gestão do negócio ser de baixa complexidade e não carecer desse tipo de gerência. Apesar disso, mais de 70% delas praticam a gerência de projetos. Para as empresas com mais de cem funcionários, a faixa com menor percentual de adoção de gerenciamento de projeto é a que possui entre 100 e 500 funcionários. Os dados apresentados não indicam uma tendência clara sobre a relação entre o número de funcionários e adoção do gerenciamento de portfólio.

<b>Qtde de Funcionários / Adoção Gerência Projetos</b>	<b>Não</b>	<b>% Não</b>	<b>Sim</b>	<b>% Sim</b>
Abaixo de 100	5	26%	14	74%
Entre 100 e 500	2	20%	8	80%
Entre 500 e 1000	0	0%	3	100%
Entre 1000 e 5000	1	13%	7	88%
Acima de 5000	0	0%	10	100%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>16%</b>	<b>42</b>	<b>84%</b>

**Tabela 4-25 - Quantidade de Funcionários x Adoção da Gerência de Projetos**

<b>Qtde de Funcionários / Adoção Gerência Portfólio</b>	<b>Não</b>	<b>% Não</b>	<b>Sim</b>	<b>% Sim</b>
Abaixo de 100	13	68%	6	32%
Entre 100 e 500	3	30%	7	70%
Entre 500 e 1000	1	33%	2	67%
Entre 1000 e 5000	6	75%	2	25%
Acima de 5000	3	30%	7	70%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>52%</b>	<b>24</b>	<b>48%</b>

**Tabela 4-26 – Quantidade de Funcionários x Adoção da Gerência de Portfólio**

Conforme a Tabela 4-27, poucas organizações com até um ano de adoção da gerência de projetos praticam o gerenciamento de portfólio. O percentual sobe para empresas que adotam há mais de um ano, chegando ao ápice de 71% para empresas que utilizam a gerência de projetos há mais de cinco anos. Logo, é plausível indicar que o tempo de adoção de conceitos de gerenciamento de projetos pode indicar uma tendência à adoção da gerência de portfólio.



<b>Tempo de Adoção da GP / Adoção Gerência Portfólio</b>	<b>Não</b>	<b>% Não</b>	<b>Sim</b>	<b>% Sim</b>
Há menos de um ano	6	67%	3	33%
De um a três anos	4	44%	5	56%
De três a cinco	5	50%	5	50%
Há mais de cinco	4	29%	10	71%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>45%</b>	<b>23</b>	<b>55%</b>

**Tabela 4-27 - Tempo de Adoção de Ger. Projetos x Adoção de Gerência de Portfólio**

Na Tabela 4-28, após o nome da metodologia, consta o número de participantes que a citaram e responderam a questão a respeito da maturidade do gerenciamento de portfólio. Como pode ser visto, salvo as baseadas no PMBok, o número de respostas para todas as metodologias é muito pequena. Consequentemente, não é plausível auferir conclusões sobre a relação entre o uso de metodologias de gerenciamento de projetos e o de portfólio. Entretanto, os participantes que citaram Scrum como uma das utilizadas em suas organizações foram os que obtiveram o menor nível de maturidade frente às demais.

<b>Maturidade (Visão Geral) / Metodologia</b>	<b>PMBok (22)</b>	<b>Scrum (7)</b>	<b>Corrente Crítica (1)</b>	<b>PRINCE2 (3)</b>	<b>Cascata (5)</b>
Nível 1	9%	43%	0%	0%	0%
Nível 2	32%	14%	0%	0%	40%
Nível 3	23%	29%	0%	0%	0%
Nível 4	0%	0%	0%	0%	0%
Nível 5	36%	14%	100%	100%	60%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tabela 4-28 - Visão Geral da Maturidade de Ger. Portfólio x Metodologias**

O mesmo visto acima se aplica para a Tabela 4-29. Não é possível obter uma relação entre o grau de maturidade geral com o uso de processos devido ao baixo número de respondentes dessas questões.

<b>Maturidade (Visão Geral) / Processo</b>	<b>CMMi (8)</b>	<b>CobIT (10)</b>	<b>ISO (10)</b>	<b>Lean (7)</b>	<b>SixSigma (7)</b>	<b>TQM (2)</b>
Nível 1	50%	40%	10%	14%	14%	0%
Nível 2	25%	20%	20%	14%	14%	0%
Nível 3	0%	10%	20%	29%	29%	50%
Nível 4	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Nível 5	25%	30%	50%	43%	43%	50%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabela 4-29 - Visão Geral da Maturidade de Ger. Portfólio x Processos**

A Tabela 4-30 apresenta a relação entre a adoção da gerência de portfólio e a utilização de metodologias de gestão estratégica ou indicadores e nos permite concluir que a tais adoções ou resultam em maior adoção da gerência de portfólio ou é favorecida pela utilização do gerenciamento de portfólio.

<b>Gestão Estratégica / Adoção Gerência Portfólio</b>	<b>Não</b>	<b>% Não</b>	<b>Sim</b>	<b>% Sim</b>
Não	14	70%	6	30%
Sim	12	40%	18	60%
Total	26	52%	24	48%

**Tabela 4-30 – Metodologia ou Indicadores de Gestão Estratégica x Gerência de Portfólio**

As tabelas Tabela 4-31 e Tabela 4-32 apresentam a relação entre o uso de algoritmos de seleção / priorização de projetos, como AHP, Cooper e Archer, e o grau de maturidade na seleção e priorização de projetos que cada respondente indicou. Tanto para a seleção quanto para a priorização, não há indícios de que os algoritmos auxiliem mais a esses tópicos do que a decisão tomada de forma não automatizada por comitês ou outros responsáveis pelo portfólio. Os tópicos foram descritos como se segue:

- Seleção - Os projetos que serão executados são selecionados a partir do portfólio através de processos estruturados, com critérios claros e definidos.
- Priorização - Ao longo do ano corrente, os projetos são priorizados através de processos estruturados do portfólio com critérios claros e bem definidos.

Uso de Algoritmos / Seleção	Conc.	% Conc.	Neutro	% Neutro	Disc.	% Disc.
Não	10	59%	1	6%	6	35%
Sim	4	67%	1	17%	1	17%
Total	14	61%	2	9%	7	30%

Tabela 4-31 - Utilização de Algoritmos x Seleção de Projetos

Uso de Algoritmos / Priorização	Conc.	% Conc.	Neutro	% Neutro	Disc.	% Disc.
Não	10	59%	0	0%	7	41%
Sim	4	67%	2	33%	0	0%
Total	14	61%	2	9%	7	30%

Tabela 4-32 - Utilização de Algoritmos x Priorização de Projetos

A relação entre a utilização de um *software* EPM e a maturidade indicada por cada respondente a respeito dos tópicos envolvidos na gerência de portfólio pode ser vista na Tabela 4-33. É possível perceber que o EPM traz ganhos representativos à gerência de portfólio, com números de 48% a 70% de concordância com a efetiva utilização de cada um dos tópicos.

Uso de EPPM / Tópicos do Gerenciamento de Portfólio	Conc.	% Conc.	Neutro	% Neutro	Disc.	% Disc.	Total
Alinhamento	16	70%	3	13%	4	17%	23
Seleção	14	61%	2	9%	7	30%	23
Priorização	14	61%	2	9%	7	30%	23
Monitoramento	14	61%	4	17%	5	22%	23
Avaliação	11	48%	3	13%	9	39%	23
Apuração	12	52%	1	4%	10	43%	23
Cenários	12	52%	4	17%	7	30%	23
Total		58%		12%		30%	100%

Tabela 4-33 - Uso de EPM x Maturidade dos Tópicos

É plausível afirmar, conforme demonstra a Tabela 4-34, que o tempo de utilização de um sistema EPM também afeta positivamente a maturidade da gerência de portfólio. Podemos observar, por essa mesma tabela, que em todos os tópicos considerados houve menor número de respostas do tipo “Não Concordo” entre

aqueles que utilizam o *software* há pelo menos três anos, frente àqueles que utilizam há menos tempo.

		Até três anos		Acima de três anos	
			%		%
<b>Alinhamento</b>	Concorda	6	50%	10	100%
	Neutro	2	17%	0	0%
	Não Concorda	4	33%	0	0%
<b>Seleção</b>	Concorda	6	50%	8	80%
	Neutro	1	8%	1	10%
	Não Concorda	5	42%	1	10%
<b>Priorização</b>	Concorda	7	58%	7	70%
	Neutro	1	8%	1	10%
	Não Concorda	4	33%	2	20%
<b>Monitoramento</b>	Concorda	6	50%	8	80%
	Neutro	2	17%	2	20%
	Não Concorda	4	33%	0	0%
<b>Avaliação</b>	Concorda	5	42%	6	60%
	Neutro	2	17%	1	10%
	Não Concorda	5	42%	3	30%
<b>Apuração</b>	Concorda	6	50%	5	50%
	Neutro	0	0%	1	10%
	Não Concorda	6	50%	4	40%
<b>Cenários</b>	Concorda	6	50%	6	60%
	Neutro	2	17%	1	10%
	Não Concorda	4	33%	3	30%

Tabela 4-34 - Tempo de Uso EPM x Maturidade dos Tópicos

#### 4.6.4 Conclusão (Sumário das Análises)

Através das análises realizadas no estudo foi possível indicar alguns fatores que possivelmente influenciam de certa forma o gerenciamento de portfólio, como:

- Quanto maior o tempo em que uma organização aplica a gerência de projetos, maior a probabilidade de estar também fazendo uso do gerenciamento de portfólio;
- Há uma forte relação entre a utilização de indicadores e metodologias estratégicas e a gerência de portfólio;

- c) O uso de um sistema EPM traz ganhos significativos para a maturidade da gerência de portfólio e, quanto maior seu tempo de utilização, maiores os ganhos.

Em paralelo, foi possível coletar informações acerca do ambiente organizacional das empresas participantes, tais como:

- a) A gerência de projetos é adotada por mais de 80% das organizações, sendo que mais da metade a faz por pelo menos três anos;
- b) Metodologias de gerenciamento de projetos baseadas no PMBok são utilizadas na ampla maioria das empresas;
- c) Coleta precária e/ou indefinição de métricas de projetos, resistência na cultura organizacional e processos de gerenciamento pouco ou nada definidos são considerados os três maiores desafios para a gerência de portfólio;
- d) Poucas são as organizações que utilizam algoritmos de seleção e priorização de projetos;
- e) Atualmente, não há um sistema EPM consolidado no mercado; o *marketshare* do universo das empresas participantes é bem segmentado;
- f) Das empresas que utilizam um sistema de EPM, poucas são as que possuem uma abordagem corporativa;
- g) Pouco menos da metade das organizações participantes adotam o conceito de gerência de portfólio. No entanto, 64% das que não adotam pretendem implantá-lo;
- h) Mais de dois terços das empresas se consideram entre o nível 1 e 3 de maturidade quanto o gerenciamento de portfólio.

Apesar das plausíveis análises anteriores, possivelmente, pela recente história da gerência de portfólio no mercado brasileiro, embora os convites terem alcançado um elevado número de pessoas, a quantidade de participantes da pesquisa que se utilizam dessa abordagem não foi o suficiente para termos uma amostragem que possa generalizar o universo de empresas brasileiras para cada item apresentado relacionado ao tema. Portanto, não foram realizadas análises estatísticas sobre o

estudo, não podendo o mesmo fornecer uma conclusividade confiável para muitos dos questionamentos realizados acerca do gerenciamento de portfólio.

Adicionalmente, em função da necessidade de se evitar um questionário demasiadamente longo, o que poderia ser um desmotivador para os participantes responderem o questionário até o final, este estudo foi composto de pouco mais de vinte questionamentos. Esta limitação pode ter desconsiderado elementos importantes no que tange a aplicação do conceito de gerência de portfólio.

Por fim, ao realizar-se uma pesquisa, há de se considerar os desafios enfrentados por esse tipo de estudo experimental. Conforme afirma AMBLER [2010], primeira e principalmente, há o risco de se obter apenas respostas de pessoas propensas a serem pesquisadas. Em segundo lugar, pesquisas correm o risco de obter respostas de pessoas com fortes sentimentos sobre o tópico pesquisado, especialmente quando o título indica o tema. Por último, há o risco de se capturar opiniões, não fatos.

## 5 Conclusões

Ao longo deste projeto foram apresentados conceitos envolvendo a gerência de projetos e de portfólio, sendo possível identificar que ambos são tópicos vitais para as organizações. Entretanto, pôde ser notado que se tratam de abordagens relativamente recentes em empresas nacionais.

Por esse motivo, o estudo propôs a aplicação de uma pesquisa de mercado em organizações brasileiras com o posterior intuito de examinar as respostas e observar alguns fatores que induzem uma empresa a ter uma efetiva gerência de portfólio, ou ainda, identificar aqueles que levam uma organização a não aplicar efetivamente. A pesquisa não teve a intenção de explorar o nível de maturidade em que se encontram as empresas ou os benefícios trazidos pelo gerenciamento de projetos e portfólio nas organizações, mas tentar identificar fatores que o influenciam de alguma forma.

No capítulo 4 foi apresentada uma análise dos resultados da pesquisa onde foram identificados fatores que presumivelmente afetam ou são afetados de alguma forma pelo gerenciamento de portfólios, além da caracterização das organizações. Adicionalmente à investigação trazida por esse estudo, é razoável e possível que este trabalho sirva de referência a futuras pesquisas de mesmo objetivo, como um comparativo da evolução das organizações brasileiras no cenário de gerenciamento de portfólio, para um aprofundamento da pesquisa com análises estatísticas, ou ainda, a pesquisa de outros fatores e populações. Sendo assim, sugere-se a repetição da pesquisa como proposta de trabalho futuro.

Como melhoria para trabalhos futuros, propõe-se um método de contatar as empresas de forma oficial - sem inibir a aleatoriedade - pois a divulgação da presente pesquisa se deu através de meios eletrônicos nos quais os frequentadores possuem interesse nos temas abordados e que, geralmente, trabalham com algo relacionado em suas empresas, porém não as representam oficialmente. Adicionalmente, propõe-se que o estudo se limite a pesquisar apenas organizações que adotem a gerência de portfólio, a fim de obter total foco nos aspectos que levam a uma efetiva abordagem

do tema. Por fim, é desejável que o questionário seja respondido por um número mínimo de organizações de forma que possibilite a realização de análises estatísticas.



## 6 Referências Bibliográficas

AMBLER, S. W. “2010 Agile Project Success Rates Survey”. Disponível em: <http://www.ambysoft.com/surveys/agileSuccess2010.html>. Acesso em 12/02/2011.

AMBLER, S. W. “2010 IT Project Success Rates”. Disponível em: <http://www.drdobbs.com/architecture-and-design/226500046.jsessionid=4GS5QC0FQV1Q5QE1GHPSKHWATMY32JVN?queryTe=agile>. Acesso em 10/02/2011.

ARCHER, N. P.; GHASEMZADEH, F. “An integrated framework for project portfolio selection”. International Journal of Project Management, Vol. 17, Nº 4, pp. 207 - 216, 1999.

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. “Frequently Asked Questions about the Balanced Scorecard”. Disponível em: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/FAQs/tabid/60/Default.aspx>. Acesso em 31/03/2011.

CHIU, Y.C. “An Introduction to the History of Project Management: From the Earliest Times to A.D.1900”. Netherlands: Eburon Academic Publishers, 2010

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. “Portfolio Management for New Products”, *Second Edition*. Cambridge: Perseus Publishing, 2002.

COOPER, R. G., EDGETT, S. J. ; KLEINSCHMIDT, E. J. “Project Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leaders II”, *Research Technology Management*, Vol. 40, Nº 6, pp. 43-52, 1997.

COOPER, R. G. “Selecting winning new product projects: Using the NewProd System”. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 2, pp. 34-44, 1985.

COYLE, G. “The Analytic Hierarchy Process”. New York: Pearson Educational, 2004.

DEEMER, P.; BENEFIELD, G.; LARMAN, C.; VODDE, B.. “The Scrum Primer”, 2010.

FORZA, C. “*Surveys: survey research in operations management: a process-based perspective*”. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

THE GARTNER GROUP. “*Magic Quadrant for IT Project and Portfolio Management*”. Meio eletrônico, 2010.

KENDALL, G. I.; ROLLINS, S. C. “*Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed*”. Florida: J. Ross Publishing, Inc., 2003.

KERZNER, H. “*Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*”. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, H. “*Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*”. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2006.

KERZNER, H. “*Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*”. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001.

OCG. “*P3M3® – Portfolio Management Self-Assessment*”. Disponível em: <<http://www.p3m3-officialsite.com/P3M3Model/P3M3Model.aspx>>. Acesso em 02/02/2011.

PAYNE, J.H., “*Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review*”. *International Journal of Project Management*. Vol. 13, n.3, p.163-168, 1995.

PMI. “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge: (Pmbok Guide)*”, *Fourth Edition*. Newtown Square: Project Management Institute, 2008.

PMI. “*The Standard for Portfolio Management*”. Newtown Square: Project Management Institute, 2006.

PMI, Chapter Brasil. “*Estudo de Benchmarking em GP 2009*”. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br>>. Acesso em 15/11/2010.

RAD, P. F.; LEVIN, G. “*Project Portfolio Management Tools & Techniques*”. New York: IIL Pub., 2007.

ROBSON, C. “*Real World Research A Resource for Social Scientists & Practitioner-Researchers*”. Massachussets: Blackwell, 1993.

RODRIGUES, A. “*Portfolio Management Strategies*”: Entrevista concedida ao IQPC. Rio de Janeiro, setembro, 2010.. Disponível em: <<http://www.portfoliodeprojetos.com/Event.aspx?id=376384>>. Acesso em 15/11/2010.

SCHWABER, K. “*Agile Project Management with Scrum*”. Washington: Microsoft Press, 2004.

SCHWABER, K. “*The Enterprise and Scrum.*” Washington: Microsoft Press, 2007.

The Standish Group International. “*The Extreme Chaos Report*”: 1990.

The Standish Group International. “*The Extreme Chaos Report*”: 2004.

The Standish Group International. “*The Extreme Chaos Report*”: 2006.

The Standish Group International. “*The Extreme Chaos Report*”: 2009.

TURNER, M. “*Gownner Handbook of Project Management*”, *Fourth Edition*. Hampshire: Gower Publishing Limited, 2007

TURNER, J. R. “*The Handbook of Project-Based Management - Leading Strategic Change in Organizations*”, *Third Edition*. New York: McGraw-Hill, 2009

VARGAS, R. “Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos”, Sétima Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2009

YIN, R. K. “Estudo de Caso: Planejamento e Métodos”. Bookman, 2005

## **Apêndice A – Texto de convite para participação na pesquisa**

### **Assunto:**

Pesquisa Acadêmica sobre Gerência de Portfólio

### **Texto:**

Prezados,

gostaria de convidá-los a participar da pesquisa "Gerência de Portfólio", a qual estou conduzindo sob a orientação do Prof. Dr. Marcio de Oliveira Barros da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO).

Todas as empresas são elegíveis para responder o questionário, não importando porte, área de atuação ou se a gerência de portfólio é aplicada, uma vez que o objetivo é justamente identificar fatores comuns que influenciam essa gestão nas organizações.

O tempo de resposta leva entre 5 e 10 minutos e a pesquisa pode ser acessada através do seguinte link: <http://www.keysurvey.com/survey/333509/1726/>

Será de grande valia caso possam encaminhar a pesquisa para conhecidos de outras empresas, pois quanto maior o número de participantes, mais assertivo será o resultado. E caso não sejam os envolvidos na Gerência do Portfólio internamente, sintam-se a vontade para encaminhar a pesquisa para os respectivos responsáveis.

Vale ressaltar que a pesquisa tem fins unicamente acadêmicos e, portanto, não possui vínculo com nenhuma empresa.

É importante citar, ainda, que as informações coletadas serão consideradas sigilosas e não serão divulgadas individualmente. O resultado será divulgado exclusivamente de forma consolidada.

A pesquisa estará online até o dia 30 de novembro de 2010.

Quaisquer dúvidas ou sugestões estou à disposição e conto com a participação de todos!

Antecipadamente, agradeço.

Flavio Lemes

## Apêndice B – Texto de lembrete

**Assunto:**

Re: Pesquisa Acadêmica sobre Gerência de Projetos e Portfólio

**Texto:**

Prezados,

gostaria de ratificar o convite à todos para a participação nesse questionário que se encerrará no próximo dia 30.

Entre os fatores pesquisados, estão a utilização de metodologias de gestão estratégica e de gerência de projetos - motivos pelos quais fiz a divulgação nesse grupo.

Apesar de ser uma pesquisa visando a Gerência de Portfólio, há também foco em conhecer as empresas que não a utilizam, ou seja, aquelas que possuem o conceito de gerência de projetos, indicadores estratégicos, etc, mas que não o fazem para portfólio. Logo, todas as empresas são elegíveis para participar.

Por fim, vale ressaltar que divulgarei o resultado consolidado da pesquisa para os respondentes.

Link para a pesquisa: <http://www.keysurvey.com/survey/333509/1726/>

Novamente, agradeço.

## Apêndice C – Questionário

Nome da Empresa \_\_\_\_\_  
Nome do Participante \_\_\_\_\_  
Email do Participante \_\_\_\_\_

1. Área de Atuação da Empresa  
☐ Consultoria;  
☐ Serviços;  
☐ Tecnologia da Informação;  
☐ Indústria;  
☐ Engenharia;  
☐ Governo (Administração Direta ou Indireta);  
☐ Petróleo, Petroquímica e Gás;  
☐ Serviços Financeiros / Seguros;  
☐ Telecomunicações;  
☐ Outros . Qual? \_\_\_\_\_
2. Faturamento Anual da Empresa  
☐ Acima de R\$1 bilhão;  
☐ Entre R\$500 milhões e R\$1 bilhão;  
☐ Entre R\$100 milhões e R\$500 milhões;  
☐ Entre R\$10 milhões e R\$100 milhões;  
☐ Abaixo de R\$10 milhões.
3. Número de Funcionários  
☐ Abaixo de 100;  
☐ Entre 100 e 500;  
☐ Entre 500 e 1000;  
☐ Entre 1000 e 5000;  
☐ Acima de 5000.
4. Qual o tipo de estrutura organizacional de sua empresa?  
☐ Estrutura Projetizada (equipes orientadas a projetos e/ou clientes);  
☐ Estrutura Funcional (equipes organizadas por funcionalidade ou seguindo estruturas internas da empresa);  
☐ Estrutura Matricial (combinação entre as estruturas Projetizada e Funcional).
5. A gerência de projetos é adotada pela organização?  
☐ Sim;  
☐ Não. *(pular para questão 8)*
6. Há quanto tempo sua empresa tem um processo de gerência de projetos formalizado (independentemente de ferramentas)?  
☐ Há menos de um ano;  
☐ De um a três anos;  
☐ De três a cinco;  
☐ Há mais de cinco.

7. Quais metodologias de gerenciamento de projeto sua empresa utiliza? (pode haver mais de uma resposta)
- ☐ Baseada no PMBok;
  - ☐ Scrum;
  - ☐ Corrente Crítica;
  - ☐ PRINCE2;
  - ☐ Cascata (Waterfall)
  - ☐ Outras.
8. É adotada pela organização alguma metodologia de gestão estratégica, como Balanced Scorecard (BSC)?
- ☐ Sim;
  - ☐ Não.
9. Independentemente de metodologias de gestão estratégica, existem indicadores estratégicos bem definidos e divulgados?
- ☐ Sim;
  - ☐ Não.
10. A gerência de portfólio é adotada pela organização?
- ☐ Sim; (pular para questão 12)
  - ☐ Não.
11. Se a organização não possui gerência de portfólio:
- ☐ A organização está estudando implantar um processo de gerência de portfólio no curto prazo; (pular para questão 23)
  - ☐ A organização está estudando implantar um processo de gerência de portfólio no longo prazo; (pular para questão 23)
  - ☐ A organização não tem previsão para a implantação de um processo de gerência de portfólio, mas pretende implantar; (pular para questão 23)
  - ☐ A organização não pretende implantar um processo de gerência de portfólio. (pular para questão 23)
12. Quem é o responsável pela gerência de portfólio?
- ☐ Gerente de Portfólio;
  - ☐ PMO (Escritório de Projetos);
  - ☐ Área de Planejamento Estratégico;
  - ☐ Sem função específica;
  - ☐ Outro, qual? \_\_\_\_\_
13. A gerência de portfólio na organização engloba (pode haver mais de uma resposta):
- ☐ Gestão Financeira;
  - ☐ Gestão de Risco;
  - ☐ Gestão de Tempo;
  - ☐ Gestão de Recursos;
  - ☐ Outros, quais? \_\_\_\_\_
14. A organização utiliza algoritmos para a seleção / priorização de projetos?
- ☐ Sim, qual? \_\_\_\_\_
  - ☐ Não, o responsável pela tomada de decisões do portfólio é: \_\_\_\_\_

15. Quanto a gerência de Portfólio em uma visão geral, em qual situação sua empresa melhor se enquadra?
- ( ) A organização reconhece o conceito de portfólio, mas pouco ou nada possui em termos de processo e padrões documentados para a gerência do portfólio;
  - ( ) Existem algumas disciplinas de portfólio aplicadas em alguns setores da organização, mas que são baseados individualmente e internamente aos departamentos, sem ser parte de uma abordagem consistente e compreendida por toda a organização;
  - ( ) Os processos e padrões de gerência de portfólio são definidos no nível corporativo, documentados e entendidos por toda a organização, assim como as devidas funções e responsabilidades por sua governança;
  - ( ) Os processos, funções, responsabilidades e padrões de gerência de portfólio são definidos no nível corporativo, documentados e entendidos por toda a organização e a gerência do portfólio tem métricas estabelecidas pelas quais seu sucesso pode ser mensurado;
  - ( ) A gerência de portfólio possui processos, funções, responsabilidades, métricas e controles bem definidos somados a um comportamento adequado que a possibilitam entregar os projetos que estejam alinhados com os objetivos estratégicos.
16. Indique abaixo em uma escala entre "discordo totalmente" e "concordo totalmente" qual é o nível de maturidade atual de sua empresa quanto a:

Alinhamento Estratégico - Os projetos são executados apenas se estiverem alinhados com as estratégias da empresa;

Seleção - Os projetos que serão executados são selecionados a partir do portfólio através de processos estruturados, com critérios claros e definidos;

Priorização - Ao longo do ano corrente, os projetos são priorizados através de processos estruturados do portfólio com critérios claros e bem definidos;

Monitoramento - A saúde financeira, cumprimento de prazos e alocação de recursos dos projetos são monitorados através do portfólio;

Avaliação - O portfólio é baseado em métodos como "Stage-gate" ou "end of phase" e os projetos são avaliados em cada um dos gates / fim de fases podendo ser acelerados, desacelerados ou até cancelados de acordo com a situação atual;

Apuração - ROI, Payback e/ou benefícios planejados durante a seleção de cada projeto são apurados após o seu término;

Cenários - Em situações adversas, como a recente crise internacional, o portfólio é utilizado para a representação de possíveis cenários.

Opções disponibilizadas para cada um dos itens acima: "Discordo Totalmente", "Discordo Parcialmente", "Não concordo, nem discordo", "Concordo Parcialmente" e "Concordo Totalmente".



17. Qual software de Gerência de Projetos e Portfólio (EPM) é utilizado na organização?
- ☐ CA Clarity PPM; *(pular para questão 19)*
  - ☐ Microsoft Excel, BROficce Scalp; *(pular para questão 19)*
  - ☐ HP PPM Center; *(pular para questão 19)*
  - ☐ Microsoft EPM (não Microsoft Project Stand Alone); *(pular para questão 19)*
  - ☐ Planview Enterprise; *(pular para questão 19)*
  - ☐ Compuware Changepoint; *(pular para questão 19)*
  - ☐ SAP Portfolio and Project Management (antigo SAP RPM); *(pular para questão 19)*
  - ☐ Oracle Primavera EPPM; *(pular para questão 19)*
  - ☐ Planisware; *(pular para questão 19)*
  - ☐ Project.net; *(pular para questão 19)*
  - ☐ Onepoint Project Enterprise (Server / Cloud); *(pular para questão 19)*
  - ☐ Ferramenta desenvolvida pela própria empresa; *(pular para questão 19)*
  - ☐ Nenhum;
  - ☐ Outro. Qual? \_\_\_\_\_ *(pular para questão 19)*
18. Se a organização não faz uso de nenhum sistema de EPM:
- ☐ A organização está estudando implantar um sistema EPM no curto prazo; *(pular para questão 23)*
  - ☐ A organização está estudando implantar um sistema EPM no longo prazo; *(pular para questão 23)*
  - ☐ A organização não tem previsão para a implantação de um sistema EPM, mas pretende implantar; *(pular para questão 23)*
  - ☐ A organização não pretende implantar um sistema EPM. *(pular para questão 23)*
19. Há quanto tempo esse software é utilizado?
- ☐ Há menos de um ano;
  - ☐ De um a três anos;
  - ☐ De três a cinco anos;
  - ☐ Há mais de cinco anos.
20. Quais áreas da empresa tem os projetos contemplados nesse sistema?
- ☐ Unidades de Negócio;
  - ☐ Áreas de Apoio (incluindo TI);
  - ☐ Apenas TI;
  - ☐ Todas as áreas;
  - ☐ Outros. Quais? \_\_\_\_\_
21. Caso a organização aplique técnicas de gerência de portfólio em uma abordagem corporativa:
- ☐ Existe apenas um portfólio corporativo;
  - ☐ Existe um portfólio corporativo e portfólios departamentais;
  - ☐ Existem portfólios departamentais, mas não existe um corporativo;
  - ☐ Não se aplica.

22. Quais dos processos abaixo são adotados pela organização?
- ☐ CMMi;
  - ☐ CobiT;
  - ☐ ISO;
  - ☐ Lean;
  - ☐ Six Sigma;
  - ☐ TQM;
  - ☐ Nenhum;
  - ☐ Outros. Quais? \_\_\_\_\_
23. Quais foram ou são os maiores desafios para a gerência de portfólio?
- ☐ Coleta precária e/ou indefinição de métricas de projetos;
  - ☐ Informações escassas sobre alocação dos recursos;
  - ☐ Falta de suporte da organização;
  - ☐ Falta de suporte executivo;
  - ☐ Resistência na cultura organizacional;
  - ☐ Processos de gerenciamento pouco ou nada definidos;
  - ☐ Investimento financeiro insuficiente;
  - ☐ Ferramentas de EPM inadequadas;
  - ☐ Não-realização de treinamentos específicos;
  - ☐ Outros. Quais? \_\_\_\_\_

Gostaria de registrar alguma informação que considere relevante para a pesquisa?

---

---

---

---

## Apêndice D – Destinatários

Meio	Nome	Status	Lembrete	Nº Associados
<u>LinkedIn</u>	P.R.O.J.E.T.I.Z.A.D.O.	Divulgada	Sim	2282
	Gerenciamento de Projetos	Divulgada	Sim	6098
	Sistemas de Informação - Comunidade IT - Revista Digital	Divulgada	Sim	2694
	Grupo de Planejamento	Divulgada	Sim	653
	Gestão Brasil - Gestión LATAM - Management Brazil LATAM	Divulgada	Sim	1244
	Gestão de projectos	Divulgada	Sim	823
	Governança Corporativa - Brasil	Divulgada	Sim	534
	Governança de TI	Divulgada	Sim	401
	Comunidade CA Clarity PPM Brasil	Divulgada	Sim	40
<u>Google Groups</u>	Gerencia TI	Divulgada	Não	36
	Business of Software	Divulgada	Sim	95
	Gerencia de Projetos e MSP	Divulgada	Sim	36
<u>Yahoo Groups</u>	agile-brasil	Divulgada	Sim	783
	GrupoEstudoPMP-PMI	Divulgada	Sim	447
	MS-Project	Divulgada	Sim	2152
	Ms_Project	Divulgada	Sim	350
	mundoti	Divulgada	Sim	425
	planejamento	Divulgada	Sim	6067
	bpmnet-rio	Vetada	-	
	pucinfo	Divulgada	Não	412
<u>Outros</u>	pmkb.com.br	Divulgada	Não	
	gerenciando.com.br	Divulgada	Não	212
	iMasters Forum	Divulgada	Não	
	bsi-egressos	Divulgada	Não	
Total				25784