

2

Revisão da literatura

2.1.

Estratégia

A estratégia da organização é o ponto de partida para o processo de gerenciamento de portfólio de projetos. Isto posto, esta seção tem o intuito de apresentar uma visão geral do processo de gestão da estratégia, desde as etapas de planejamento estratégico até a execução da estratégia, destacando-se as dificuldades de se colocar em prática a estratégia planejada. Devido à complexidade deste assunto e a ampla literatura disponível sobre o mesmo, não se pretende entrar em maiores detalhes nem exaurir a literatura disponível, mas apenas apresentar uma síntese sobre os tópicos supracitados que possibilitem a associação de sua importância no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos.

Dessa forma, serão apresentados alguns conceitos associados à estratégia e, na sequência, o processo de implementação da estratégia será abordado.

2.1.1.

Conceito e contextualização

Segundo a Enciclopédia Britânica, “nenhum termo militar, talvez nenhum termo técnico de qualquer outro tipo, sofreu mais mudanças de significado, sofreu mais tentativas de se chegar a uma definição única, ou foi interpretado de forma mais variada” do que o conceito estratégia (BETHLEM, 1981, p. 3)

A origem do conceito de estratégia remonta à antiguidade e significou até meados do século XVIII “a arte do General”. Tal conceituação, de cunho militar, está associada ao fato de que em algum momento da história militar o comandante da ação passou a se afastar da linha de frente para poder ter uma visão do conjunto das batalhas, ou seja, uma visão “geral”. Nesta época já surgia a distinção entre estratégia e tática, que é a “arte de se conduzir o combate”. (BETHLEM, 1981, p.3).

O termo evoluiu e extrapolou as fronteiras militares, sendo associado a diversas áreas de conhecimento, dentre estas, à gestão e, especificamente, às organizações.

Chandler (1962) define estratégia como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo da empresa e a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos necessários para o alcance destas metas.

Porter (1996) discorre acerca da evolução conceitual do termo “estratégia”, em que inicialmente era definida como uma posição desejada e sua execução com foco apenas no alcance desta posição. Em seguida, o termo passou a ser compreendido como a necessidade de não só alcançar a posição almejada, mas sim de manter-se de forma diferenciada e com sustentabilidade, de modo a gerar valor em relação aos concorrentes. Segundo o autor, “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, que engloba um conjunto de diferentes atividades”.

De acordo com Mintzberg et al. (2000) estratégia é a posição como uma organização é percebida em seu ambiente competitivo, que provoca reações e comportamentos em seu ambiente coletivo.

Através de um foco mais pragmático, Kaplan e Norton (2009) argumentam que a estratégia deve ter como objetivo a criação de valor para clientes, funcionários e acionistas, considerando todo o ambiente que envolve a organização. Ademais, afirmam que a estratégia deve ser integrada a um processo mais abrangente, sendo iniciado com a definição da visão e missão até a consecução dos objetivos estratégicos pretendidos.

O caminho originado na definição da visão e missão da organização, culminando na realização dos objetivos é percorrido através do estabelecimento e execução de um planejamento estratégico, que, por sua vez, é definido como um processo decisório contínuo, realizado sistematicamente, através da contextualização da organização mediante o ambiente externo em que se encontra e face aos cenários possíveis. Deste modo, o planejamento estratégico irá concretizar o processo de formulação da estratégia da organização e criar as bases para a execução dos objetivos estratégicos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

2.1.2. Implementação da estratégia

A implementação da estratégia consiste na materialização do que foi definido na fase de planejamento, através de um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas. Segundo Kaplan e Norton (2009), “sem uma abordagem cuidadosa e planejada para a execução, as metas estratégicas não podem ser obtidas. Desenvolver uma abordagem lógica como essa, no entanto, representa um desafio formidável para a gerência”. Deste modo, os autores chamam atenção para a dificuldade de executar a estratégia definida na fase de planejamento, colocam ainda que fazer a estratégia funcionar é mais difícil e mais relevante do que criar e planejar a estratégia.

Complementando este entendimento, Kotter (1997) ao abordar alguns temas relacionados à mudança nas organizações, destaca que as visões estratégicas muitas vezes não são esclarecidas no ambiente interno das empresas, pois não há uma explicação do como fazê-las ou como implementá-las.

Beer e Eisenstat (2000) identificaram a partir de sua pesquisa, os principais “vilões” para a implementação da estratégia. Dentre estes, os autores destacam a falta de clareza da estratégia e conflitos de prioridades, além da comunicação vertical ineficiente e carência de coordenação do processo de desdobramento da estratégia.

Neste contexto, o gerenciamento de projetos pode ser um mecanismo importante de execução da estratégia, ao passo que trata-se de um processo estruturado que possibilita a execução de um conjunto de tarefas de forma consecutiva e incremental para a geração de um resultado único, em um espaço de tempo definido (ALMEIDA, 2011).

Deste modo, é importante que os processos de planejamento estratégico e gestão de projetos se dêem de forma integrada. Segundo Prado (2004), os projetos surgem da formulação estratégica, pois são facilmente previsíveis e o ajuste entre as metas globais e as correspondentes iniciativas estratégicas com os programas e projetos capazes de atendê-las é denominado Alinhamento Estratégico.

Na seção 2.3 será explorado com mais detalhes os mecanismos da relação entre a Estratégia e Gestão de Projetos através do Gerenciamento de Portfólio de Projetos, que se configura como o arcabouço central desta pesquisa.

2.2. Gerenciamento de projetos

Por ser um tema cada vez mais presente no ambiente corporativo, a literatura sobre projetos é bastante abrangente e para os fins de pesquisa do presente trabalho, será apresentada uma abordagem mais focada ao tema do gerenciamento de portfólio de projetos.

Seguindo essa linha de raciocínio, será apresentado o conceito de projetos utilizado para os fins deste estudo bem como uma breve contextualização do assunto. Em seguida, a evolução da gestão de projetos será abordada, com destaque para o tema da maturidade em gestão de projetos.

2.2.1. Conceito e contextualização

Diversos autores e entidades ligadas ao tema apresentam conceitos relacionados à gestão de projetos. O conceito de projeto adotado neste trabalho é o do Project Management Institute (PMI). Segundo o PMI (2008), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Ainda segundo o PMI (2008), a gestão de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de um projeto para o alcance dos objetivos do mesmo.

Segundo Kerzner (2003), a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício de todas as partes envolvidas com o projeto. Prado (2004) corrobora tal afirmativa ao defender que o gerenciamento de projetos está diretamente relacionado com a garantia de obtenção das metas da organização. Ainda segundo este autor, o uso de tais técnicas associadas à outras boas práticas gerenciais como o planejamento estratégico e o gerenciamento de portfólios de projetos, produzem resultados expressivos.

2.2.2.

A evolução da maturidade em gestão de projetos

A maturidade em gerenciamento de projetos está relacionada à incessante busca por excelência. Por sua vez, esta se encontra associada à obtenção de resultados almejados em projetos que refletirão no nível de sucesso atingido por determinada organização.

Segundo Vicente Falconi (*apud* PRADO, 2004) a receita para atingir a excelência em qualquer organização tem como pilares o tripé: liderança, conhecimento gerencial e conhecimento técnico. Para que uma organização evolua de forma sustentável ela não pode priorizar apenas um aspecto do tripé, mas almejar a excelência em todos eles e traçar um plano de desenvolvimento neste sentido. Decorre deste aspecto a importância do apoio da Alta Administração no sentido de liderar e patrocinar o processo como um todo, no intuito de estimular quaisquer práticas que possam aperfeiçoar e inovar na gestão de projetos (PRADO, 2004).

Para o Project Management Institute - PMI (2004), a maturidade da organização em relação ao seu sistema de gerenciamento de projetos, sua cultura, seu estilo, sua estrutura organizacional e seu escritório de projetos tende a influenciar diretamente nos resultados finais de projetos.

O ponto de partida para a busca da maturidade perpassa necessariamente a implementação de uma metodologia de gestão de projetos na organização em um momento inicial. Um fato notoriamente perceptível consiste na relação entre o aumento da complexidade dos projetos e a consolidação da metodologia de projetos implantada, aumentando na mesma proporção o nível de exigência em relação às equipes responsáveis. Por outro lado, via de regra, verifica-se que a organização não evolui em ritmo semelhante em termos de aprimoramento das práticas de gerenciamento de projetos.

De acordo com Kerzner (2006), “maturidade é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Entretanto, processos e sistemas repetitivos não são, por si só, garantia de sucesso. Apenas aumentam a sua probabilidade”.

Para Rabechini Júnior (2005), uma organização imatura caracteriza-se pela improvisação do gerenciamento, não estabelecendo as conexões devidas entre as diversas áreas de conhecimento. Nesse ambiente, ainda que o processo seja especificado e padronizado, ele não é rigorosamente seguido.

Outro aspecto que merece menção como fator importante para a maturidade em gerenciamento de projetos é o grau de alinhamento entre os projetos e a estratégia da organização, posto que os resultados alcançados pelos projetos devem estar estreitamente relacionados com os objetivos estratégicos definidos.

Soler (2004) define maturidade em gerenciamento de projetos como o desenvolvimento de um contexto organizacional propício e facilitador para que os projetos possam resultar em retornos previsíveis, potencializando a gestão estratégica da organização.

Tendo como referência que atingir maturidade significa o alcançar um ponto considerado ótimo em se tratando de excelência organizacional, os modelos de maturidade indicam o caminho a ser percorrido. Tais modelos evidenciam quais as melhores práticas vigentes para gerenciar projetos, além de permitir que cada organização avalie o seu estágio atual. Com base nos resultados obtidos, a organização pode traçar um planejamento estratégico de gerenciamento de projetos, que irá apresentar as forças e fraquezas da metodologia de gestão de projetos em utilização, apontar oportunidades de melhoria e inovação, sugestões de mudança e implementar um programa de capacitação afim de sanar gargalos de competências identificados.

Segundo Prado (2004), existem diversos modelos de maturidade e a maioria busca inspiração no modelo de maturidade em desenvolvimento de software (SW-CMM), concebido pela Carnegie-Mellon University, em parceria com o Software Engineering Institute. Dentre os principais utilizados atualmente no Brasil e no mundo, podem-se destacar quatro: Capability Maturity Model Integration (CMMI); Project Management Maturity Model (PMMM); Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) e o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP).

Nesse sentido, Soler (2004) afirma que os modelos de maturidade em gestão de projetos “apontam as trilhas já demarcadas pelas quais as organizações deveriam passar e os marcos que deveriam atingir seqüencialmente, a ponto de perseguir o objetivo de resultados mais efetivos e previsíveis na gestão de seus projetos”.

Como o caminho a ser percorrido até a maturidade é variável entre as diversas organizações, os diferentes modelos existentes buscam seccioná-lo em estágios ou níveis de maturidade. A maior parte dos modelos está restrito a cinco níveis de maturidade: o primeiro nível representaria o "início", maturidade mínima ou zero enquanto o último nível representa a "otimização" ou potencialidades em gestão de projetos inteiramente institucionalizadas e consolidadas.

Em suma, a maturidade em gerenciamento de projetos evidencia toda a capacidade de uma organização em executar seus projetos com sucesso.

2.3.

Relação entre estratégia e projetos: o gerenciamento de portfólio de projetos

Segundo Shenhar (2004) geralmente um projeto se inicia com um plano de projeto, o qual irá incluir os objetivos, escopo, resultados esperados, dentre outros aspectos e que, via de regra, o plano de projeto deriva de um plano mais amplo, alinhado à estratégia organizacional e concebido pelos níveis estratégicos da organização. Entretanto, o autor questiona de que forma este plano estratégico deveria ser traduzido para o que precisa ser realizado na arena do projeto. Ainda segundo Shenhar (2004), apesar de alguns projetos fazerem esta tradução melhor do que outros, conceitualmente, há uma ausência de associação (“the missing link”) entre a estratégia de negócios e o plano de projeto.

Por outro lado, segundo Hrebiniak (2006), é muito mais difícil fazer a estratégia funcionar do que conceber a estratégia. Como já foi introduzido na seção 2.1.2, as organizações têm encontrado fortes dificuldades no processo de implementação da estratégia.

É nesse contexto que o gerenciamento de portfólio de projetos entra em cena de forma a contribuir para cobrir a lacuna entre os processos estratégicos de formulação e implementação da estratégia, utilizando-se da gestão de projetos para operacionalizar o planejamento estratégico da organização. (MORRIS e JAMIESON, 2005; MESKENDAHL, 2010)

Como já destacado na seção anterior, o uso da metodologia de gestão de projetos já está amplamente difundido no contexto das organizações que seguem as melhores práticas de gestão, bem como a importância de se trabalhar através de projetos para obtenção de melhores resultados. O próximo passo, à medida que as organizações adquirem um nível de maturidade mais elevado no tema, é a introdução do gerenciamento de portfólio de projetos (LEVINE, 2005)

O gerenciamento de portfólio de projetos tem como propósito cobrir uma lacuna estratégica no campo de estudo da gestão de projetos. Enquanto a gestão de projetos e programas tem o foco tradicional em dar as diretrizes para “executar corretamente os projetos / programas” (doing work right), o foco da gestão de portfólio de projetos é voltado para “executar os projetos/programas certos” (doing the right work). (PMI, 2006; Cooper et al. 2000; LEVINE, 2005).

Para Archibald (2008), a maior contribuição do gerenciamento de portfólio é criar a ponte que vincula os processos estratégicos da organização com a gestão operacional de projetos. Levine (2005) e Meskendahl (2010) corroboram esta visão ao colocarem o gerenciamento de portfólio como um meio de atravessar o abismo existente entre a estratégia organizacional e a gestão de projetos dentro das empresas.

Em outras palavras, a gestão de projetos tem um foco mais tático, preocupando-se mais com a maneira como os processos envolvendo cada projeto são conduzidos e buscando a maior eficiência dos mesmos através do uso de práticas e ferramentas que permitem um monitoramento intensivo do dia-a-dia da execução de cada projeto de maneira a garantir o alcance das metas propostas.

Já o gerenciamento de portfólio de projetos tem um foco mais estratégico, preocupando-se com a efetividade dos resultados da carteira de projetos da organização como um todo. O objetivo do processo de gerenciamento do portfólio é assegurar que os projetos e programas que compõem a carteira estejam alinhados com as diretrizes estratégicas e, além disso, são suficientes para garantir o alcance dos objetivos estratégicos propostos pela Alta Administração da organização.

Ainda segundo Levine (2005), no passado, a diferença entre esses dois mundos (projetos e estratégia) era muito aparente. O mundo dos projetos buscava a excelência no desempenho de cada projeto, quase totalmente alheio às estratégias da empresa e sem se preocupar se os projetos ora em curso estavam em consonância com tais estratégias. Já a parte operacional da empresa foi chamada a apoiar esses projetos com seus recursos (financeiros, humanos etc) sem um claro entendimento de como ou se estes eram realmente os projetos que eles queriam ou precisavam. Não havia instrumentos de gestão na organização que permitissem este tipo de análise.

Mais recentemente, Levine (2009) passou a adotar outra analogia para caracterizar o gerenciamento de portfólio não mais como uma ponte, mas como um *hub*, sendo o núcleo de um sistema que interliga os projetos e as diretrizes estratégicas da organização. Este núcleo representa um conjunto integrado de processos que contemplam as duas operações e é também o motor que impulsiona a produção de resultados dos projetos para garantir a sustentabilidade da organização. Mais do que uma ponte que interliga ambos os campos, porém sem eliminar a lacuna existente, a idéia do hub é justamente a de agrupar ambas as funções e cobrir a lacuna existente entre elas.

2.3.1. Conceito e contextualização

O termo “portfólio” pode ter diferentes significados em função de seu uso associado a uma ampla variedade de contextos. O principal significado está associado à idéia de um conjunto ou coleção de “coisas”. Adota-se o termo portfólio, por exemplo, nas artes, fotografia e publicidade, para se referir a um conjunto de trabalhos realizados por um artista, fotógrafo e publicitário,

respectivamente. Já em finanças, portfólios representam uma gama de opções de investimentos composta por ações, títulos públicos, *commodities*, fundos etc. Para os objetivos do presente trabalho, o foco é no gerenciamento de portfólio de projetos.

Segundo o PMI (2006) portfólio é uma coleção de projetos e/ou programas e outras atividades relacionadas ao objetivo geral do portfólio, que são agrupadas de modo a facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho para atender aos objetivos estratégicos. Estes projetos, programas e outras atividades são denominadas componentes do portfólio. Estes componentes não necessariamente tem que ser interdependentes ou diretamente relacionados.

O fato de entre os componentes do portfólio não necessariamente ter que existir uma relação de interdependência é o que o diferencia de um programa. Ainda segundo o PMI (2003), programas são um grupo de projetos relacionados, gerenciados de uma maneira coordenada, com o intuito de se obter benefícios e controles não possíveis de serem obtidos, caso eles fossem gerenciados isoladamente

Segundo o PMI (2006), os componentes do portfólio possuem algumas características em comum, cabendo destacar:

1. representam os principais investimentos realizados ou planejados pela organização;
2. estão alinhados com os objetivos estratégicos organizacionais;
3. têm tipicamente algumas características distintivas que permite à organização agrupá-los para um gerenciamento mais efetivo;
4. são passíveis de quantificação, ou seja, podem ser medidos, ordenados e priorizados.

Visando à otimização da carteira, os componentes do portfólio são medidos, ordenados e priorizados com base em critérios pré-definidos. O portfólio de projetos de uma organização representa uma visão de seus componentes selecionados que refletem os objetivos estratégicos da organização, ou seja, o portfólio representa o conjunto de programas, projetos e outros componentes estratégicos de uma organização.

A importância do portfólio deriva do fato dele refletir os principais investimentos feitos ou planejados por uma organização, os quais estão alinhados com sua estratégia organizacional. Cabe à gestão de portfólio identificar as prioridades, tomar decisões de investimento e alocar os recursos de forma alinhada à diretriz estratégica. Além disso, se um componente do portfólio não está alinhado aos objetivos estratégicos, a organização deve se questionar porque aquele trabalho está sendo realizado e tomar as providências para corrigir esta distorção.

Já o termo gerenciamento de portfólio é conceituado por Cooper et al. (2001) como sendo um processo de decisão dinâmico, através do qual uma lista de projetos ativos da organização é constantemente atualizada e revisada. Neste processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados; projetos existentes podem ser acelerados, cancelados ou perderem prioridade, e os recursos destes últimos são alocados e realocados aos projetos ativos da carteira.

Outros autores definem o gerenciamento de portfólio como a simultânea gestão de toda a coleção de projetos da organização, buscando maximizar as contribuições dos projetos para garantir o sucesso e a sustentabilidade da organização (LEVINE, 2005; DIETRICH e LEHTONEN, 2005). Para Archer e Ghasemzadeh (1999), um portfólio é um conjunto de projetos que dividem e competem por recursos escassos e são conduzidos sob o patrocínio e gestão de uma organização específica.

No contexto do presente trabalho, o conceito a ser utilizado é o adotado pelo PMI (2007), segundo o qual gestão de portfólio refere-se ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, o que inclui identificar, priorizar, autorizar, gerir, e controlar projetos, programas e outros trabalhos correlatos, em consonância com os objetivos estratégicos da organização.

Apesar da complementaridade entre gestão de projetos e portfólio, um erro muito comum apontado pela literatura é de associar o gerenciamento de portfólio de projetos como uma mera extensão do gerenciamento de projetos. Ambas as funções, apesar de fortemente integradas, têm propósitos distintos. O principal erro é pensar que o gerenciamento de portfólio corresponde fundamentalmente ao gerenciamento de múltiplos projetos (LEVINE, 2005; ARCHIBALD, 2008). A tabela 1 ilustra as principais diferenças:

Tabela 1: Sumário comparativo entre Gerenciamento de Portfólio de Projetos e o Gerenciamento de Múltiplos Projetos

	Gerenciamento de Portfólio de Projetos	Gerenciamento de Múltiplos Projetos
Objetivo	Seleção e priorização de projetos	Alocação de recursos
Foco	Estratégico	Tático
Ênfase do planejamento	Longo e médio prazo (anual / quadrimestral)	Curto prazo (dia-a-dia)
Responsabilidade	Alta Administração	Gestores de Projeto / Recursos

Fonte: Adaptado de Dye e Pennypacker, 2000

O processo decisório no gerenciamento de portfólio é caracterizado pela incerteza e dinamismo, em um cenário em constante mudança, associado a uma gama de objetivos derivados das diretrizes estratégicas, interdependência entre projetos, e múltiplos atores envolvidos. As decisões sobre o portfólio abrangem ou muitas vezes se sobrepõem a uma série de processos decisórios da organização, incluindo revisões periódicas de toda a carteira de projetos, decisões pela continuidade ou descontinuidade de projetos individuais e desenvolvimento de novas estratégias para o negócio, alinhadas à alocação dos recursos de forma estratégica. (COOPER et al. 2001)

Como as organizações e o ambiente em que se inserem podem variar bastante, Cooper et al. (2001) destacam duas abordagens distintas para o gerenciamento de portfólio, em função do contexto onde cada organização se insere:

1. A abordagem do controle de portões ou estágios (“Gates / Stages Dominate”): recomendada para organizações inseridas em ambiente relativamente estável, onde não há necessidade de revisão geral do portfólio regularmente e cada projeto, à medida que passa por cada portão/estágio, é submetido a avaliações com base em critérios pré-definidos e é julgado a prosseguir ou não para o próximo portão / estágio, com o processo de alocação de recursos integrado a cada portão/estágio.
2. A abordagem das revisões de portfólio (“Portfolio Reviews Dominate”): recomendada para organizações inseridas em ambientes bastante dinâmicos, onde o portfólio precisa ser constantemente revisto e seus projetos repriorizados para estar alinhado com as mudanças estratégicas que ocorrem rapidamente. Neste tipo de abordagem é comum acontecerem até quatro revisões da carteira anualmente.

2.3.2.

Gerenciamento de portfólio e gestão de programas e projetos

Uma vez que o portfólio de uma organização é composto por um conjunto de projetos e / ou programas, são estes, em última instância, que irão de forma coordenada, materializar as demandas estratégicas. Por esta razão, estes três componentes (projetos, programas e portfólios) estão intrinsecamente ligados através do compartilhamento e alocação de metas e recursos e torna-se de suma importância que haja uma integração bem delineada no gerenciamento de ambos, com revisões periódicas do planejamento, processos de comunicação e reporte bem estruturados e governança do processo com um todo bem definida.

Após a aprovação do portfólio pela Alta Administração, torna-se responsabilidade dos gerentes dos projetos / programas que compõem o portfólio, assumir o controle sobre seu componente e aplicar as ferramentas e melhores práticas gerenciais para garantir que o trabalho seja feito de forma eficiente e efetiva. O gerenciamento de projetos/ programas é responsável por medir e controlar cada projeto com relação a todos as suas dimensões, como por exemplo, prazo, recursos, orçamento e qualidade.

Com base na comparação entre o previsto e o realizado, eventuais desvios são mapeados e ações corretivas são tomadas. Esta análise, no âmbito de cada projeto, é reportada para a estrutura responsável pelo gerenciamento de portfólio que irá consolidar as informações de todos os projetos/programas da carteira, de maneira a monitorar o portfólio como um todo, estabelecer critérios de atuação, reportar à Alta Administração e às partes interessadas a visão geral e os principais desvios do portfólio como um todo para, se necessário, tomar medidas corretivas ou revisar o portfólio.

Estas ações podem incluir a decisão pela exclusão / suspensão de projetos da carteira antes do prazo inicialmente planejado para o cumprimento dos mesmos.

Além disso, a metodologia de gerenciamento de projetos pode auxiliar o gerenciamento de portfólio a determinar critérios para aprovação ou não de novos projetos e revisão dos atuais projetos da carteira. Por fim, a gestão de projetos fornece subsídio para o planejamento do gerenciamento de portfólio ao mapear a necessidade de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos, dentre outros) de cada projeto.

2.3.3.

Gerenciamento de portfólio e alinhamento estratégico

O Gerenciamento de portfólio de projetos é uma abordagem que busca garantir a implementação da estratégia através da estruturação de uma carteira de iniciativas (programas e projetos) que visam operacionalizar os objetivos estratégicos.

Para alcançar este propósito, as iniciativas são identificadas, categorizadas, avaliadas, selecionadas, priorizadas, balanceadas, autorizadas e gerenciadas tendo como base o seu alinhamento e potencial de contribuição para a materialização dos objetivos e, conseqüentemente, da estratégia organizacional. (PMI, 2006).

A Gestão de Portfólio combina o foco da organização em garantir que os projetos selecionados para compor a carteira de investimentos estejam alinhados com a estratégia (“*doing the right projects*”) com o foco da gestão de projetos de garantir a efetividade na realização das atividades de cada projeto e a sua contribuição prevista para o portfólio como um todo (“*doing projects right*”).

Archibald (2008) destaca que o alinhamento estratégico do portfólio de projetos é garantido em virtude da sobreposição de processos de gestão da estratégia com a gestão de portfólio. Segundo este autor, na etapa de elaboração dos planos de ação do processo de planejamento estratégico há uma interface com o processo de formação do portfólio, pois os planos de ação estratégicos serão materializados a partir de programas e projetos que passarão por todas as fases do macroprocesso de alinhamento do portfólio (PMI, 2006), de maneira a espelharem as diretrizes estratégicas.

Segundo o padrão estabelecido pelo PMI (2006), durante o ciclo de gerenciamento de portfólio, cada componente (projeto, programa etc) será revisitado e validado em relação aos seguintes pontos:

1. Alinhamento dos componentes com a estratégia corporativa;
2. Viabilidade dos componentes como parte da carteira de projetos, baseado em indicadores-chave;
3. Valor e relação com outros componentes do portfólio;
4. Disponibilidade de recursos e prioridades do portfólio;
5. Adição e/ ou exclusão de componentes do portfólio.

Outra atribuição do gerenciamento de portfólio de projetos é buscar assegurar o balanceamento do portfólio (ações de curto e longo prazo, equilíbrio entre risco e retorno da carteira) e articular com os principais atores organizacionais de modo a garantir o comprometimento com as ações propostas.

O gerenciamento de portfólio é um processo transversal que envolve toda a gestão executiva com o objetivo de superar as necessidades e expectativas da organização, otimizando o processo de tomada de decisão e garantindo maior transparência e objetividade no que concerne à gestão dos projetos estratégicos da organização (PMI, 2006).

A Figura 1 representa uma visão geral dos relacionamentos entre os processos de nível estratégico e operacional da organização. A partir da visão e da missão, a estratégia organizacional bem como os seus respectivos objetivos são definidos e ditarão as regras para todas as demais ações da organização.

Figura 1: Contexto organizacional do Gerenciamento de Portfólio de Projetos



Fonte: PMI (2008)

Para garantir a execução destas diretrizes e a colocação da estratégia da organização em prática, são definidos e desenvolvidos os processos de planejamento e gerenciamento das operações e o planejamento e gerenciamento de portfólio de projetos. Estes, por sua vez, fazem a ponte entre os níveis estratégicos e operacionais de forma a alinhar a organização e dar o norte para a realização dos processos da empresa e para a execução da carteira de programas e projetos aprovados de modo a cumprir as metas pactuadas com a Alta Administração.

Na base da pirâmide, os processos operacionais são responsáveis por garantir a manutenção do valor da organização enquanto que os projetos/programas objetivam o aumento da capacidade de produção de valor. Por fim, o gerenciamento das operações e o gerenciamento de programas/projetos visam garantir, no nível da execução, que as ações propostas sejam implementadas com êxito, de forma eficiente e eficaz (PMI, 2006).

Para uma efetiva implementação da estratégia, as organizações dependem de projetos e programas para materializar as demandas estratégicas. O uso do gerenciamento de portfólio de projetos garante essa interconexão ao alinhar os objetivos estratégicos com os projetos e condicionar a alocação de recursos para os projetos com base nesse alinhamento.

A importância da gestão de portfólio de atuar como link entre estratégia e projetos é apresentada no fluxo abaixo: (PMI, 2006)

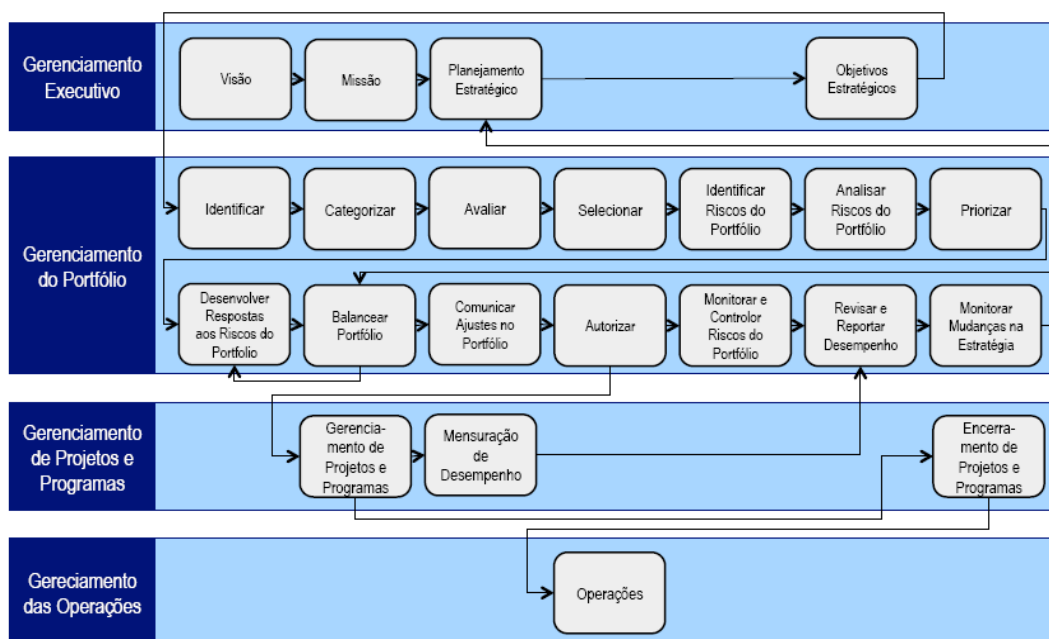
1. As demandas estratégicas e a priorização dão o direcionamento para determinar os recursos que devem ser alocados para o portfólio;
2. As demandas estratégicas são mapeadas em um conjunto de componentes do portfólio (programas, projetos, etc), e é feita a alocação de recursos por componente. Esses componentes serão gerenciados de acordo com os princípios de gestão de portfólio.
3. Cada programa/projeto é definido para atacar um foco específico das demandas estratégicas, e irá atender a este propósito, utilizando os recursos alocados no projeto para tal finalidade. O gerenciamento dos mesmos basear-se-á nos princípios e melhores práticas de gestão de projetos.

Visando garantir o alinhamento estratégico, o portfólio deve ser periodicamente revisitado e atualizado, quando da revisão do processo de planejamento estratégico. Com base em eventuais mudanças nos rumos da estratégia da organização, essa revisão irá assegurar que os componentes que não estejam mais relacionados com os objetivos estratégicos vigentes sejam descontinuados e seus recursos sejam remanejados para outros projetos/programas estratégicos.

O gerenciamento de portfólio, devido ao seu caráter mais estratégico e transversal, não pode ser realizado apenas no domínio de projetos. Para implementar um gerenciamento de portfólio efetivo nas organizações, é essencial o envolvimento dos principais atores da organização, sobretudo é fundamental que haja um trabalho de cooperação forte e integrado entre as equipes responsáveis pelos processos de gestão da estratégia e pelo processo de gerenciamento dos projetos da organização (Figura 02).

Além disso, faz-se necessária a integração de diversos sistemas da organização e a inclusão de novas funcionalidades que irão cruzar estas bases de dados de modo a fornecer as informações necessárias para a tomada de decisão. (ARCHIBALD 2008; LEVINE, 2005)

Figura 2: Relacionamento do Processo de Gerenciamento de Portfólio de Projetos com os diferentes níveis organizacionais



Fonte: PMI (2008)

2.3.4.

O processo de gerenciamento de portfólio de projetos

O processo de gerenciamento de portfólio de projetos é contínuo e cada uma de suas etapas deverá ser revisitada de acordo com a necessidade de cada organização. A seleção e autorização de novos componentes, por exemplo, usualmente fazem parte do processo de planejamento anual ou quando da revisão da estratégia, em alguns casos com atualizações semestrais a depender das

peculiaridades de cada organização. Já o monitoramento do desempenho do portfólio é contínuo e com a periodicidade dos reportes variando de mensal a trimestral. A revisão do mix do portfólio pode ser requerida sempre que ocorram rupturas que impactem a organização. Uma vez estabelecido, o processo de gerenciamento de portfólio não tem fim, a menos que a organização opte por descontinuar a abordagem da gestão de portfólio ou que a organização deixe de existir.

Vários autores buscaram retratar o processo de gerenciamento de portfólio e um quadro resumo com as principais etapas abordadas por cada um deles é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Etapas do processo de Gerenciamento de Portfólio de Projetos

Autores	CLELAND e IRELAND (2002)	PMI (2008)	Archibald (2008)	Archer e Ghasemzadeh (1999)	Levine (2005)
Etapas do Processo de Gerenciamento do Portfólio	Identificação	Identificação	Seleção e autorização	Pré-seleção	Seleção de novos projetos para o portfólio
	Avaliação	Categorização	Validação	Análise individual de cada projeto	Avaliação dos projetos em andamento (se continuam ou não)
	Balanceamento	Avaliação	Priorização	Seleção	Monitoramento do Portfólio
	Autorização	Seleção	Alocação de recursos	Otimização da seleção do Portfólio	Execução do Portfólio
		Identificação de riscos do portfólio	Estabelecimento do plano-mestre para cada	Ajustes no Portfólio	Revisão do Portfólio
		Análise de riscos do portfólio	Cancelamento ou mudança		
		Priorização			
		Desenvolver respostas aos riscos do portfólio			
		Balanceamento			
		Comunicar ajustes do portfólio			
		Autorização			
		Monitoramento e Controle dos riscos do portfólio			
		Revisão e relatório de performance do portfólio			
		Monitoramento das mudanças de estratégia de Negócio			

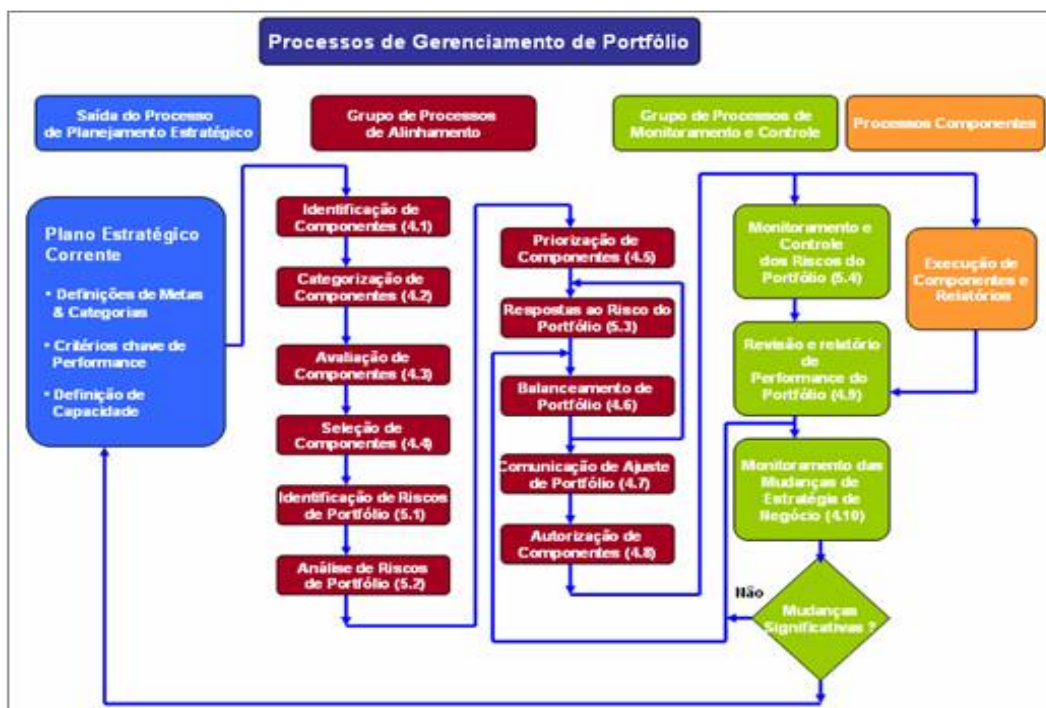
Fonte: Archer e Ghasemzadeh, 1999; Cleland e Ireland, 2002; PMI, 2008; Archibald, 2008; Levine, 2005.

De forma geral, a literatura é consensual com relação às principais etapas do processo de gerenciamento de portfólio e, apesar da nomenclatura e o seqüenciamento de algumas etapas diferir, a análise do conjunto de etapas converge para a mesma direção.

Para os fins deste estudo, será adotado o modelo de seqüenciamento do processo de gerenciamento de portfólio proposto pelo PMI (2008).

A Figura 3 sintetiza todo o processo de gerenciamento de portfólio. Analisando a figura, percebe-se que o ponto de partida para o referido processo é o planejamento estratégico organizacional e o final do processo coincide com os processos dos componentes (programas e / ou projetos), sendo que o processo de gestão de portfólio atua como o elo entre os projetos e a estratégia organizacional. Corroborando esta idéia, Mariano (2008), afirma que os projetos são vinculados ao plano estratégico através do gerenciamento de portfólio.

Figura 3: Processos de Gerenciamento de portfólio



Fonte: PMI (2008)

Ainda segundo o PMI (2008), o processo de gerenciamento de portfólio é subdividido em dois grandes grupos de processos: o grupo de processos de alinhamento e o grupo de monitoramento e controle. Enquanto que o primeiro grupo busca assegurar o alinhamento do mix do portfólio com a estratégia organizacional, estabelecendo como os componentes serão categorizados, avaliados, selecionados e priorizados, cabe ao segundo grupo se envolver com as atividades necessárias a garantir que a performance esperada do portfólio como um todo satisfaça as métricas pré-definidas determinadas pela organização. Tal função pressupõe monitoramento, análise e reporte periódico dos indicadores de performance do portfólio.

Segundo a metodologia adotada pelo PMI (2008), para cada um dos subprocessos de gerenciamento de portfólio, são definidas as entradas que dão subsídios a realização do processo, os resultados esperados daquela etapa que irão servir de base para a etapa subsequente, bem como as ferramentas e técnicas necessárias para a realização da mesma.

A primeira etapa do processo é a identificação que tem como finalidade mapear todas as iniciativas (em curso e novas) da organização que são candidatas a fazer parte do portfólio, como componentes do mesmo. Além disso, nessa fase já é feita uma pré-seleção comparando-se as iniciativas propostas com uma definição de componente que contemple requisitos básicos alinhados às diretrizes estratégicas. O produto desta etapa é uma lista contemplando todos os componentes aptos a fazerem parte do portfólio organizacional bem como a documentação completa de cada uma das iniciativas candidatas.

A fase seguinte é a categorização dos componentes identificados na etapa anterior. As principais atividades são a identificação das categorias estratégicas com base no plano estratégico da organização, ou seja, a partir dos objetivos estratégicos, definem-se categorias que possibilitarão o atendimento de cada objetivo e, por conseguinte, o cumprimento da estratégia organizacional. As categorias variam de acordo com o tipo de organização e podem incluir, por exemplo, aumento do lucro, redução de custo, satisfação dos clientes, otimização dos processos internos, obrigações legais, aumento da produtividade, etc. Uma vez definidas as categorias, cada componente será classificado em apenas uma categoria e o produto desta etapa é a lista dos componentes agrupados por categoria.

A terceira etapa do processo de gerenciamento de portfólio consiste na avaliação dos componentes com base em um modelo de pontuação que se utiliza da ponderação de critérios-chave pré-definidos de maneira a subsidiar a etapa seguinte, que é a fase de seleção, de todas as informações necessárias para uma escolha objetiva e transparente dos componentes que irão compor o portfólio organizacional, eliminando a influência de aspectos políticos e subjetivos. Ainda nesta fase, são elaboradas representações gráficas de modo a facilitar o processo de tomada de decisão e são feitas recomendações para o processo de seleção.

A quarta etapa é o processo de seleção dos componentes do portfólio que terá como produto os componentes que atendem aos objetivos estratégicos selecionados por categoria avaliada. A seleção leva também em consideração a restrição de recursos para elencar uma lista seleta de iniciativas capaz de atender às expectativas do planejamento estratégico organizacional.

A quinta etapa consiste na identificação de riscos do portfólio. O objetivo desta atividade é determinar e documentar os riscos que possam afetar a implementação do portfólio bem como mapear as suas características.

A etapa subsequente à identificação é a análise dos riscos do portfólio. O processo de análise pode incluir a aplicação de métodos para priorização dos riscos identificados, considerando, dentre outros fatores, a probabilidade de ocorrência, o impacto aos objetivos do portfólio e do negócio, o impacto sobre o retorno de investimentos, a exposição ao risco que a organização está disposta a assumir, além de outros fatores específicos.

A sétima etapa é a priorização dos componentes selecionados. Como já adiantado na etapa anterior, a priorização faz-se necessária em função da restrição de recursos e da capacidade de execução da organização que precisa priorizar dentre as iniciativas selecionadas, aquelas que gerarão maior valor para organização, baseando-se nos critérios adotados e de forma a cobrir todas as categorias destacadas. Para a priorização alguns critérios usualmente utilizados são prazo (curto, médio, longo), risco e retorno, e foco organizacional (clientes, fornecedores, processos internos). O produto desta etapa é a lista com o ranking dos componentes priorizados.

A etapa seguinte é o desenvolvimento de resposta aos riscos do portfólio. Este processo visa o desenvolvimento de ações para potencializar as oportunidades e minimizar as ameaças aos objetivos e metas definidos para o portfólio. Inclui também a definição e compromisso dos responsáveis pelas ações de mitigação dos riscos.

O balanceamento do portfólio é a próxima etapa e objetiva desenvolver um mix de componentes para o portfólio com o melhor potencial de atuar coletivamente de forma a alcançar os objetivos estratégicos. Duas importantes características do gerenciamento de portfólio ganham relevância durante esta etapa: a capacidade de planejar e alocar recursos de acordo com o direcionamento estratégico e a capacidade de maximizar o retorno do portfólio em consonância

com o perfil de risco assumido pela organização. É também nesta etapa que são levadas em conta eventuais sinergias e conflitos de interesse entre dois componentes.

Periodicamente, quando da ocorrência do processo de revisão do portfólio, as mudanças identificadas alimentarão o processo de rebalanceamento da carteira, para corrigir eventuais desvios ou mudar a direção para alinhar-se com as mudanças de rumo da estratégia.

Os produtos desta etapa são a lista dos componentes do portfólio aprovados, bem como uma lista completa incluindo os recursos e orçamentos aprovados para cada componente, além do status dos componentes inativos e descartados após o processo de balanceamento.

A penúltima etapa deste macroprocesso é a comunicação dos ajustes do portfólio. Nesta etapa, a equipe de gestão de portfólio comunica as eventuais mudanças às partes interessadas para ajustar as expectativas e prover um claro entendimento dos impactos destas mudanças no portfólio. A organização, de posse destas informações, pode avaliar o impacto das mudanças para os resultados e metas de desempenho do portfólio e para a estratégia do negócio.

Fechando o macroprocesso de alinhamento, tem-se a etapa de autorização que consiste na formalização dos projetos e/ou programas que irão compor o portfólio estratégico organizacional, informando a todas as partes interessadas à respeito da alocação de recursos e do orçamento previsto para cada componente aprovado. Também são apresentados os resultados esperados do novo portfólio e, individualmente, de cada componente, bem como todos os marcos do portfólio, os quais serão, a partir deste momento, objetos de monitoramento intensivo baseado na metodologia de gestão de projetos. Além disso, é nesta etapa que é formalmente comunicada a lista dos componentes que serão descontinuados do portfólio vigente, bem como são realocados os recursos e orçamento destes.

Após a autorização formal para início da execução dos projetos e programas que comporão o portfólio da organização, cada componente passa a ser gerenciado com base na metodologia de gestão de projetos, reportando o andamento dos mesmos ao(s) responsável(is) pelo gerenciamento de portfólio. Em paralelo, a equipe responsável pelo gerenciamento de portfólio inicia os processos de monitoramento e controle do portfólio como um todo.

A principal etapa deste macroprocesso é o reporte e revisão do desempenho do portfólio da organização. Dentre as atividades presentes neste processo, destacam-se a análise e reporte periódico dos indicadores de performance do portfólio como um todo, comparando as metas e resultados esperados com a realização, análise e revisão dos parâmetros específicos de cada componente (prioridade, dependência, escopo, retorno esperado, riscos, desempenho financeiro), revisões na matriz de responsabilidades dos componentes, nos critérios de controle do portfólio, exclusão ou inclusão de novos componentes e revisão no próprio processo de gerenciamento de portfólio, periodicamente ou quando se julgar necessário.

Por fim, a última etapa do processo de gerenciamento de portfólio é o monitoramento das mudanças estratégicas do negócio, que é de suma importância uma vez que permite habilitar o processo de gerenciamento de portfólio a atualizar seus parâmetros de forma a promover uma revisão geral sempre que houver mudanças na estratégia da organização. Dessa maneira, em caso de grandes mudanças que impactem em toda a estratégia da organização, caberá a esta etapa reiniciar o processo, através da escolha de novos critérios para determinar a composição e direcionamento do portfólio alinhado com os novos objetivos estratégicos.

2.3.5.

A importância do gerenciamento de portfólio de projetos

Segundo Cooper et al. (2000), o gerenciamento de portfólio é um dos desafios mais críticos e vitais para as organizações modernas. Ainda segundo o autor, as organizações de melhor desempenho tendem a atribuir maior importância ao gerenciamento de portfólio quando comparadas a organizações de desempenho inferior. Pode-se dizer que a importância do gerenciamento de portfólios deriva de seus quatro objetivos principais:

1. maximizar o valor do portfólio, através da adoção de critérios e de um modelo de pontuação que julgará qualitativamente todas as iniciativas da organização candidatas a compor o portfólio, de maneira a formar a carteira com a melhor combinação possível para garantir a maior geração de valor para a organização;

2. alcançar o equilíbrio certo entre os projetos da carteira, balanceando a escolha com base em alguns parâmetros como entre projetos de alto e baixo risco, curto e longo prazo, ações transformadoras e incrementais, de forma consistente com os objetivos a serem alcançados;
3. assegurar alinhamento com a estratégia corporativa. Para isso, todos os projetos precisam estar em consonância com a estratégia e buscando atingir um ou mais objetivos estratégicos e a alocação de recursos deve espelhar exatamente as prioridades estratégicas do negócio de modo a garantir que as despesas por critério estratégico e por tipo de projeto estejam alinhadas com a estratégia;
4. balancear os recursos, através da escolha do correto número de projetos em função da limitação de recursos disponível. Muitas organizações têm muito mais projetos em andamento que sua capacidade de execução e isso implica em resultados ruins como baixa qualidade, projetos com performance abaixo do esperado, atrasos recorrentes. O gerenciamento de portfólio busca assegurar que a organização apenas se comprometa com iniciativas que ela será capaz de concluir com os recursos de que dispõe. Em outras palavras, o gerenciamento de portfólio permite alocar os recursos escassos da maneira mais eficiente possível e escolher, em tese os “melhores” projetos para a organização.

(PMI, 2006; COOPER et al. 2001; ARCHIBALD, 2008; LEVINE, 2005)

Além destes, Archer e Ghasemzadeh (1999); Cooper et al. (2001); Archibald (2008) e Levine (2005) destacam também como o gerenciamento de portfólio atua como elo de ligação entre os projetos e a estratégia, através das etapas de seleção, definição, aprovação, alocação de recursos, autorização e priorização dos projetos de maneira a suportar as diretrizes estratégicas oriundas do planejamento estratégico da organização.

Cabe ainda salientar o papel do gerenciamento de portfólio no sentido de melhor comunicar as prioridades dentro da organização em todos os níveis e garantir alinhamento ao definir uma lista de componentes que devem ser os principais objetivos a serem perseguidos por todos, cada um contribuindo de acordo com seu campo de atuação. Por fim, os projetos do portfólio devem não

apenas contribuir para a saúde e sucesso atual da organização, mas também ajudar no (re)posicionamento da mesma para garantir a sustentabilidade da organização no futuro. (ARCHIBALD, 2008 e LEVINE, 2009)

Para cada objetivo supracitado do gerenciamento de portfólio, existem métodos e técnicas mais apropriados para alcançá-los (Tabela 3) e que, dependendo de qual deles a organização deseja enfatizar, existirá um método que melhor atenda a esta expectativa.

Tabela 3: Técnica e métodos para cada um dos objetivos do Gerenciamento de portfólio

Objetivos	Maximizar o valor do portfólio	Balanceamento do portfólio	Alinhamento Estratégico	Número correto de projetos
Técnicas e métodos	Modelos Financeiros como Valor Presente Líquido (VPL) ou Taxa Interna de Retorno (TIR)	Matrizes com base em diversas análises (risco x retorno, custo x tempo, fit estratégico x benefício)	Abordagem "Bottom up" com a introdução de critérios estratégicos nos modelos de pontuação para a seleção dos projetos	Análise da capacidade de recursos
	Modelos de Pontuação com base em critérios como alinhamento estratégico, capacidade de alavancar "core competencies", risco e retorno, etc	Representações visuais (Gráficos de bolhas, pizza, mapas, ilustrações)	Abordagem "Top Down" : a estratégia dita a divisão dos recursos nos focos estratégicos da organização. Posteriormente, os projetos que atendem a cada foco são ranqueados.	Análise da demanda por recursos dos projetos em andamento
		Fluxo de Caixa (distribuição do fluxo dos projetos no tempo)		Análise da demanda por recursos prevista para os novos projetos
		Classificação por tipo de Projeto		

Fonte: LEVINE (2005) adaptado

Levine (2005) salienta a importância de se ter um portfólio balanceado de projetos, colocando este objetivo como o cerne do gerenciamento de portfólio de projetos. O autor faz uma analogia com o conceito de portfólio balanceado de investimentos.

No mercado financeiro, a recomendação dos especialistas é sempre por balancear os investimentos em diferentes tipos de produtos financeiros. A alocação de ativos varia de acordo com certos parâmetros como objetivos financeiros a serem atingidos, o volume de recursos disponíveis, a liquidez, a idade e a cultura de risco do investidor.

Para a maioria dos casos, é sugerida uma carteira balanceada com três tipos de cestas de investimentos: títulos e renda fixa (segurança), investimentos um pouco mais agressivos e uma pequena parcela para investimentos de alto risco e alto retorno (investimentos especulativos). A parcela de cada cesta (processo de alocação de ativos) é obtida a partir de um plano de investimento estratégico que apontará os objetivos a serem atingidos e o desenvolvimento de estratégias para

atingí-los. Esse processo é seguido por um plano tático que é a seleção dos produtos de investimento para cada cesta que irão apoiar a estratégia do investidor.

Tal como ocorre no portfólio de investimento, o processo de definição do portfólio de projetos segue a mesma lógica, iniciando-se pelo planejamento estratégico da organização que dará as diretrizes estratégicas (cestas) a serem seguidas. Posteriormente, será determinado o balanceamento (recursos disponíveis para cada diretriz estratégica) e, por fim, será feita a seleção dos projetos que apoiarão a estratégia (plano tático).

Ainda segundo LEVINE (2005), de maneira geral, o balanceamento do portfólio deve conter três segmentos de projetos. O primeiro grupo seria composto por projetos mandatórios (atendimento a normas e regulamentação) e de manutenção, o segundo grupo agregaria projetos com foco no crescimento sustentável e/ou aprimoramento organizacional. O último grupo seria formado pelos projetos transformadores. A alocação de recursos para cada categoria de projetos deve envolver a Alta Administração e ser feita antes do processo de seleção de projetos (ARCHER e GHASEMZADEH, 1999).

A tabela 4 a seguir apresenta as principais características de cada segmento:

Tabela 4: Principais características dos segmentos de projetos de um portfólio balanceado

Principais Características	Segmentos de Projetos de um Portfólio Balanceado		
	mandatórios e de manutenção	foco no crescimento sustentável e/ou aprimoramento	transformadores
Principal propósito	suporte para a implementação das diretrizes estratégicas	materialização das iniciativas estratégicas que representam aumento de valor para a organização	oportunidades para mover a empresa para um novo patamar competitivo
Composição	composto por projetos novos e em andamento e que, muitas vezes, são necessários por questões de regulamentação e conformidade ou para suportar outras iniciativas estratégicas	projetos em andamento ou novos com um forte alinhamento com as diretrizes estratégicas	projetos inovadores, que carregam uma alta carga de riscos e são capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis, com amplos benefícios potenciais
Proporção da carteira	média de 30%	Maior parte da carteira (50-60%)	10-20% de acordo com cultura da organização
Grau de risco	Baixo-Médio	Médio	Alto-Muito Alto
Retorno esperado	Médio	Médio-alto	Alto-Muito Alto
Importância de fazer parte do portfólio	assegurar o gerenciamento destes projetos de suporte nos mesmos moldes dos outros projetos do portfólio, uma vez que são fundamentais para garantir a implementação da estratégia organizacional e, consequentemente dos outros segmentos de projetos	Essa categoria de projetos é necessária para manter a empresa em uma sólida posição competitiva	É difícil garantir o crescimento sustentável de uma organização, sem projetos de transformação periódica. A escolha dos projetos desta categoria é crítica, pois se não forem selecionados os projetos certos, levará não apenas ao fracasso do projeto, mas também ao desperdício de recursos que poderiam ter sido utilizados para uma oportunidade melhor e, com isso comprometer o futuro da empresa.

Fonte: LEVINE (2009) adaptado

A organização como um todo deve entender as necessidades de negócio para a adoção do gerenciamento de portfólio e buscar assegurar o comprometimento das pessoas, processos e ferramentas para garantir o sucesso da implementação da metodologia. Além disso, os projetos que irão compor o portfólio da organização devem ser consistentes com os valores e a cultura organizacional.

A ausência de apoio e patrocínio na implementação do gerenciamento de portfólio é o principal obstáculo para o sucesso do mesmo. O sucesso no uso do gerenciamento de portfólio como abordagem para assegurar a implementação da estratégia está diretamente relacionado com o nível de maturidade organizacional, sobretudo no que concerne a adoção das práticas de gestão de projetos, monitoramento e controle e comunicação organizacional.

Outro importante elemento para garantir a implementação bem sucedida da gestão de portfólio refere-se à habilidade e à competência da organização para aceitar e implementar as mudanças necessárias no portfólio e esta dificuldade para lidar com as mudanças necessárias acaba por ser outro importante obstáculo para o atingimento dos objetivos estratégicos através da gestão de portfólio. (PMI, 2006; LEVINE, 2005)

2.4.

Mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos

Como o gerenciamento de portfólio é uma metodologia de suporte à organização, não tendo um fim em si mesma, o desempenho do gerenciamento de portfólio necessariamente deve contribuir para o sucesso no alcance dos objetivos estratégicos, apresentando resultados tanto no curto como no longo prazo. (MESKENDAHL, 2010; SHENHAR, 2001).

O Project Management Institute (PMI) define o sucesso do gerenciamento de portfólio como a contribuição do portfólio para os resultados das métricas estratégicas da organização (PMI, 2006).

Como o portfólio é, via de regra, um conjunto de projetos e programas, existe uma tendência inicial e equivocada, segundo já visto anteriormente, em se associar o desempenho do portfólio ao desempenho dos projetos e programas que o compõem.

O sucesso do projeto, com base na literatura associada ao desenvolvimento de novos produtos é baseado em quatro diferentes tipos de critérios. Em primeiro lugar, o êxito em termos financeiros do projeto. Em segundo lugar, o desempenho técnico muitas vezes é avaliado em função de uma variedade de critérios, tais como custo de desenvolvimento, produtividade, inovação, escopo e qualidade. Em terceiro lugar, está o critério associado à satisfação dos clientes. Em quarto lugar, alguns autores abordam o sucesso de projetos de desenvolvimento de produto, em função dos benefícios que os mesmos capturam para os resultados da organização sozinhos ou como parte de um portfólio de projetos mais amplo e que está associado à realização da estratégia (ARTTO et al. 20008; COOPER, 2001; SHENHAR et al. 2001).

Shenhar (2001) propõe uma abordagem mais estratégica para avaliar o desempenho dos projetos, que busca alinhar os esforços de projeto com os objetivos de curto e longo prazo da organização. Ele identificou quatro grandes dimensões para a mensuração do desempenho dos projetos: eficiência do projeto, impacto no cliente, sucesso direto na organização e nos negócios, e preparação para o futuro. A importância das dimensões dependeria de uma série de fatores.

A associação do desempenho do portfólio como um todo com o desempenho do conjunto de projetos considerados de forma individual é criticada pela literatura já que para avaliar o desempenho do gerenciamento de portfólio de uma organização, os resultados tem que ser mensuráveis e devem cobrir uma perspectiva mais ampla do que o desempenho de cada projeto isoladamente. Logo, o gerenciamento bem sucedido de cada projeto do portfólio isoladamente é uma condição necessária, porém não suficiente para medir o sucesso do portfólio como um todo (DIETRICH e LEHTONEN, 2005; MARTINSUO e LEHTONEN, 2006; MESKENDAHL, 2010).

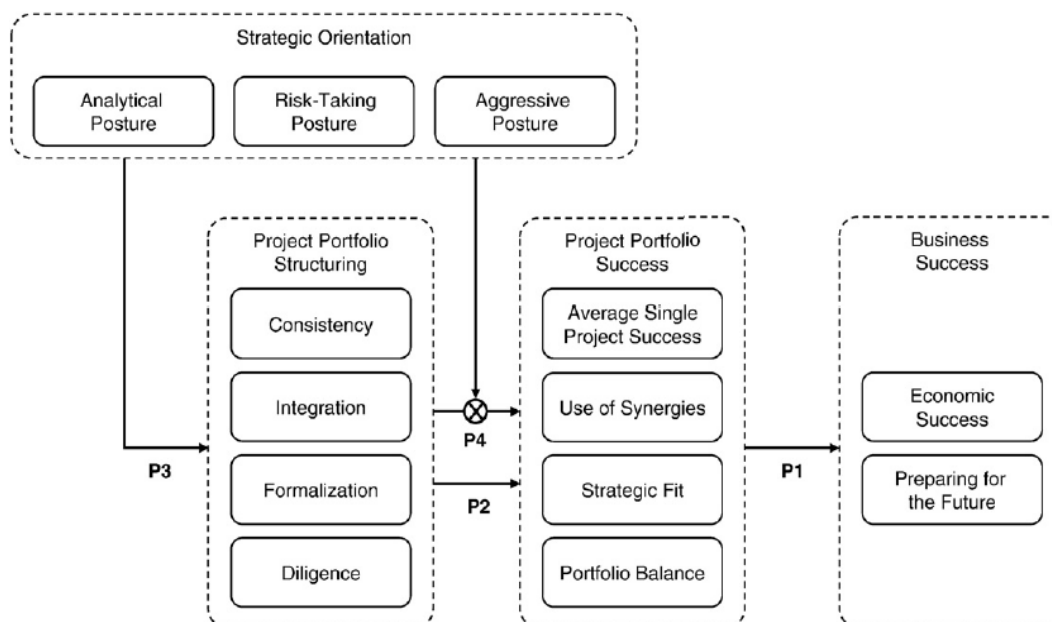
Uma maneira de se medir o desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos é avaliá-lo em função do alcance dos objetivos principais propostos por COOPER et al (2001), quais sejam, maximização de valor do portfólio, balanceamento entre projetos e alinhamento estratégico.

Segundo Martinsuo e Lehtonen (2007), a eficiência do processo de gerenciamento de portfólio pode ser mensurada através da análise do alinhamento estratégico do portfólio, conhecimento das prioridades, aspectos financeiros do resultado, realização da estratégia e eficiência no gerenciamento dos projetos que compõem o portfólio.

Miller, Martinsuo e Blomquist (2008) destacam que as medidas para a mensuração do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio na prática são multidimensionais e incluem medidas no nível de projeto, do portfólio e da organização.

Meskendahl (2010), propôs um modelo conceitual para avaliar a relação entre a estratégia da organização, o processo de gerenciamento de portfólio de projetos e o sucesso do negócio, com o intuito de contribuir para o debate acadêmico acerca da lacuna entre o processo de planejamento estratégico e a implementação da estratégia, com o processo de gerenciamento de portfólio atuando como elo de ligação dessas duas vertentes da estratégia. (Figura 4)

Figura 4: Modelo Conceitual proposto por Meskendahl (2010) para o relacionamento entre os processos de orientação estratégica, gerenciamento de portfólio e o sucesso do negócio



Fonte: Meskendahl (2010)

Dessa forma, em seu modelo teórico, ele identificou e relacionou quatro constructos principais: orientação estratégica, estruturação do portfólio de projetos, sucesso do portfólio de projetos e sucesso do negócio. Para cada constructo, ele identificou as dimensões que o representam e definiu quatro proposições teóricas em termos de influência de um constructo no outro.

O primeiro constructo é a orientação estratégica o qual ele subdividiu em três dimensões: postura analítica, que consiste na habilidade da firma em gerar informação e construir conhecimento para assegurar vantagens competitivas; postura de exposição a riscos, relacionado com a maneira como a organização toma decisões que envolvem uma maior exposição a riscos, como por exemplo investir em projetos inovadores. Já a postura agressiva representa o comportamento da organização frente a oportunidades ou ameaças do ambiente externo.

Com relação ao constructo “Estruturação do portfólio de projetos”, o autor destacou a não existência de um padrão fixo e conseqüentemente nenhum constructo teórico já definido e validado para avaliar este constructo. Dessa forma, ele sugeriu algumas dimensões a partir da revisão de literatura realizada, quais sejam: a consistência do portfólio de projetos com a estratégia organizacional; o grau de formalização, entendido como uma abordagem rigorosa, clara e formal para a seleção dos projetos; integração, entendida como o envolvimento adequado das áreas funcionais no processo de decisão do portfólio. Por fim, o diligenciamento é considerado no sentido do esforço para escolher os projetos “certos” em um contexto de recursos e capacidade de execução limitados.

Já para as dimensões que representam o constructo “Sucesso do Portfólio de Projetos”, o autor se baseou nos objetivos do gerenciamento de portfólio proposto por Cooper (2001), quais sejam, maximização do valor financeiro do portfólio, alinhamento do portfólio com a estratégia organizacional e balanceamento dos projetos que compõem o portfólio com a capacidade de execução da organização. Dessa forma, ele mapeou quatro dimensões a serem analisadas para medir o sucesso do portfólio: 1) sucesso individual de cada projeto, considerando o cumprimento de prazo, custo, qualidade, satisfação do cliente, entre outros; 2) existência de sinergias entre os projetos do portfólio, em termos de ganhos de escala, compartilhamento de recursos, diminuição de retrabalho; 3) alinhamento estratégico do portfólio como um todo, entendido como o alinhamento dos

projetos com a estratégia, dos recursos com a estratégia e o grau no qual o portfólio reflete a estratégia geral e, por fim, 4) balanceamento do portfólio, definido como a combinação desejada de projetos que permite à organização atingir seus objetivos em um nível controlado de exposição à riscos.

O constructo “sucesso organizacional” foi dividido em duas dimensões: sucesso econômico e preparação para o futuro.

A partir desses quatro constructos, Meskendahl (2010) propôs uma série de proposições seguindo o fluxo apresentado no sentido de que as orientações estratégicas tem uma influencia direta no processo de estruturação do portfólio que, por sua vez, influencia positivamente o sucesso do portfólio de projetos que influencia o sucesso da organização.

Apesar de contribuir para a literatura sobre gerenciamento de portfólio de projetos, no sentido de apresentar um modelo teórico que abrange todo o ciclo associado ao gerenciamento de portfólio de projetos, desde a influencia das orientações estratégicas no processo de formação da carteira até a proposição da existência de uma relação positiva e direta entre os resultados no nível do portfólio e os resultados organizacionais, tal modelo carece de validação empírica, mas serve de referência, sobretudo, em um campo de estudo ainda muito pouco explorado.

Percebeu-se durante o processo de revisão da literatura sobre mensuração do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos, que apesar de alguns autores e o padrão do PMI abordarem o tema, as definições ainda estão mais em um nível conceitual e há uma carência de dimensões passíveis de mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos.

Tal constatação serviu de ponto de partida para as próximas etapas do trabalho.