



Danielle Barbosa Paoliello

**Gestão do portfólio de projetos: práticas para priorização em
instituições bancárias**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro
Março de 2017.



Danielle Barbosa Paoliello

**Gestão do portfólio de projetos: práticas para priorização em
instituições bancárias**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Marcos Cohen

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Augusto Cesar Arenaro e Mello

BNDES

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 20 de março de 2017

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Danielle Barbosa Paoliello

Graduada em Tecnólogo em Processamento de dados pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 2000. Especialista em Gestão Empresarial pela Fundação Getulio Vargas em 2008. Especialista em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getulio Vargas em 2011. Analista de Sistemas da Fundação Getulio Vargas. Professora convidada nos programas de pós-graduação em gerenciamento de projetos e gestão de tecnologia da informação, ambos da Fundação Getulio Vargas.

Ficha Catalográfica

Paoliello, Danielle Barbosa

Gestão do portfólio de projetos : práticas para priorização em instituições bancárias / Danielle Barbosa Paoliello ; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – 2017.

234 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2017.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia empresarial. 3. Priorização de projetos. 4. Desempenho de portfólio. 5. Bancos e instituições financeiras. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Ao meu pequeno Léo, estrela da minha vida, e à minha mãe e grande amiga. Encontros assim só ocorrem uma vez na vida.

Agradecimentos

Cursar um programa de Mestrado é um anseio de muitos estudantes, independentemente da idade. Concretizar este desejo em uma instituição conceituada como a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro é uma enorme alegria. Este é um projeto de vida único que permite ampliar os horizontes e criar novos elos de amizade.

Agradeço imensamente ao Professor Jorge Ferreira da Silva por ter orientado este trabalho, pois sua competência, zelo e carinho foram fundamentais para a finalização da dissertação.

A todos os professores do mestrado do IAG, pela excelência na condução do curso e aos gerentes responsáveis pelo portfólio de projetos que se dispuseram a conversar comigo para a coleta de dados.

A realização do mestrado só foi possível com o apoio da minha amada família, que se esmerou em cuidar do Leonardo nos dias de aula, especialmente minha mãe e conselheira, Maria Leonila, minha irmã, Mayse e minha tia Lenita.

Durante o curso, pude contar com novos amigos, os colegas de turma: Ana Quadra, Alexandre Ikenami, Alvaro Werneck, Bruno Marques, Carla Baum, Daniel Engiel, Daywison Ferreira, Felipe Menezes, Francisco Coimbra, Geraldo Santos, Gustavo Portela, Iuri Majerowicz, Juliana Binhote, Mariana Galvão, Pedro Quadra, Raffaella Sauerbronn, Ricardo Lodi, Rodrigo Tapias, Ronaldo Esteves, Vagner Andrade, Vinicius Freire e Vitor Silveira. De cada um guardo uma lembrança divertida.

À minha sobrinha graduanda Tatiana Oliveira pela amizade, amor e companhia nas inúmeras idas e vindas à PUC-Rio. Agradeço também à Alessandra Vidal, aluna veterana, pela parceria em diversos momentos. E faço um agradecimento especial a minha amiga de turma Angela Pontes por ter compartilhado das minhas angústias e alegrias.

Não poderiam faltar agradecimentos também a dois amigos, muito queridos, que incentivaram esta escolha e tudo que está por vir, Marta e André.

Resumo

Paoliello, Danielle Barbosa; Silva, Jorge Ferreira da. **Gestão do portfólio de projetos: práticas para priorização em instituições bancárias**. Rio de Janeiro, 2017. 234 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Os avanços tecnológicos, a acirrada concorrência entre as empresas e as frequentes mudanças sociais e mercadológicas impõem uma constante busca por métodos, ferramentas e processos efetivos de gestão empresarial. Há firmas que buscam vantagem competitiva sustentável para se destacarem dos demais *players* que atuam no mesmo segmento de mercado globalizado. Existem também empresas que adotam estratégias com intuito apenas de sobrevivência do negócio e outras cujo foco é estritamente social, visando o desenvolvimento da sociedade, sustentabilidade ambiental, dentre outros. Dentro deste contexto, as práticas de gestão de portfólio de projetos estão sendo cada vez mais adotadas para melhoria de processos ou desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Um dos principais desafios enfrentados pelas organizações é definir de maneira adequada o processo de priorização dos projetos, objetivando cumprir as diretrizes estratégicas definidas pela alta cúpula administrativa. O objetivo do presente trabalho é identificar como esta priorização ocorre em instituições financeiras brasileiras. Os procedimentos metodológicos utilizados são a pesquisa bibliográfica e de campo, por meio de estudos de casos com quatro bancos brasileiros. Os resultados da pesquisa indicam a prática de priorização de projetos pelo comitê executivo composto por representantes de diversas áreas. Os projetos regulatórios atendem à demandas legais e são considerados prioritários. Espera-se que os resultados encontrados contribuam para o aumento do conhecimento sobre a priorização dos projetos, gerando novas reflexões e questionamentos acerca do gerenciamento de portfólio de projetos no Brasil.

Palavras-chave

Estratégia empresarial; priorização de projetos; desempenho de portfólio; bancos e instituições financeiras.

Abstract

Paoliello, Danielle Barbosa; Silva, Jorge Ferreira da (Advisor). **Project portfolio management: prioritization practices in banking institutions**. Rio de Janeiro, 2017. 234 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The technological advances, the fierce competition among companies and the frequent social and market changes demand a constant search for effective methods, tools and processes of business management. There are firms that look for a sustainable competitive advantage to stand out from the other players that operate in the same globalized market segment. There are also companies that only adopt business survival strategies and others whose focus is strictly social, aiming at the development of society, environmental sustainability, among others. Within this context, project portfolio management practices is being increasingly adopted to improve processes or develop innovative products and services. One of the greatest challenges companies face is to define an appropriate projects prioritization process, to accomplish the strategic goals defined by top management. The objective of this work is to identify how this prioritization occurs in Brazilian financial institutions. The methodological procedures used is mainly bibliographical and field research, through cases studies with four Brazilian banks. The research results present business practices used in project prioritization by the executive committee composed of representatives from different areas. Regulatory projects fulfill legal demands and are considered priorities. It is expected that the results should contribute to rise the knowledge about of the prioritization of projects, producing new questionings about project portfolio management in Brazil.

Keywords

Business strategy; prioritization of projects; portfolio performance; banks and financial institutions.

Sumário

1 . Introdução	18
1.1. Problema de pesquisa	23
1.2. Objetivo	24
1.3. Objetivos intermediários	25
1.4. Relevância do estudo	25
1.5. Delimitação do estudo	26
1.6. Estrutura da dissertação	27
2 . Referencial teórico	29
2.1. Estratégia empresarial	30
2.1.1. Conceito e contextualização	30
2.1.2. Estratégias de nível corporativo	34
2.1.3. Estratégias de nível de negócio	36
2.1.4. Estratégias de nível funcional	42
2.1.5. Processo de planejamento estratégico	43
2.2. Gerenciamento de portfólio de projetos	51
2.2.1. Conceito e contextualização	53
2.2.2. Relação entre o gerenciamento de portfólio de projetos (PPM) e a estratégia empresarial	75
2.2.3. Desempenho do portfólio de projetos	81
2.2.4. Priorização de projetos que compõem o portfólio	102
3 A indústria dos bancos no Brasil	121
3.1. Situação atual do sistema bancário	126
3.2. O ambiente competitivo do negócio	129
3.3. O gerenciamento de projetos em instituições financeiras no Brasil	130
4 . Metodologia	133
4.1. Tipos de pesquisa	134
4.2. Unidades de análise	136
4.3. Seleção dos sujeitos	136
4.4. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	137
4.5. Tratamento dos dados	139
4.6. Limitações do método	140
5 . Resultados	141
5.1. As empresas	141
5.1.1. Banco A	142

5.1.2. Banco B	144
5.1.3. Banco C	145
5.1.4. Banco D	146
5.2. Os entrevistados	148
5.2.1. Entrevistado 1 do Banco A	148
5.2.2. Entrevistado 2 do Banco B	149
5.2.3. Entrevistada 3 do Banco C	150
5.2.4. Entrevistado 4 do Banco D	150
5.3. Descrição dos resultados	151
5.3.1. Banco A	151
5.3.2. Banco B	164
5.3.3. Banco C	179
5.3.4. Banco D	187
5.4. Consolidação dos resultados	202
5.4.1. Processo de medição do desempenho do portfólio de projetos	210
5.4.2. Principais métricas para medir o desempenho do portfólio de projetos	211
5.4.3. Processo de priorização de projetos	212
5.4.4. Principais critérios de priorização de projetos	212
6 . Conclusão	214
6.1. Sugestões para pesquisas futuras	217
7 . Referências bibliográficas	219
8 . Apêndice	226
9 Anexos	230

Lista de abreviaturas e siglas

AFI – Modelo de Análise, Formulação e Implementação;

AHP – *Analytic Hierarchy Process*

BACEN - Banco Central do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BSC – *Balanced Scorecard*

CEO - *Chief Executive Officer*

CPC - Comitê de Projetos Corporativos

DEPOG - Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão

DSAT - Departamento de Soluções de Atacado

EAP – Estrutura Analítica de Projetos

GVA - Gerenciamento do Valor Agregado

MMGP - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

MPMEs - Micro, Pequenas e Médias Empresas

PP - Período de *Payback*

IDC - Índice de Desempenho de Custo

IDP - Índice de Desempenho de Prazo

IDPORT - Indicador de Desempenho de Portfólio

IPMA – *International Project Management Association*

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PMBOK - Guia de Boas Práticas em Gerenciamento de Projetos

PMI – *Project Management Institute*

PMMM - *Project Management Maturity Model*

PMO – *Project Management Office*

PPM - *Project Portfolio Management*

RBV – *Resource-Based View*

ROI - Retorno sobre o Investimento

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SPG - Sistema de Planejamento de Gestão

SWOT – Modelo de Análise de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

TIR - Taxa Interna de Retorno

VA – Valor Agregado

VPL – Valor Presente Líquido

VPO - *Virtual Project Office*

VRIO – Modelo de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Modelos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos mais usados no Brasil	64
Gráfico 2 - Métodos, técnicas e ferramentas que dão suporte a gestão do portfólio	70
Gráfico 3 - Práticas usadas pelas organizações na gestão de portfólio	71
Gráfico 4 - Nível de alinhamento entre projetos e estratégia	75
Gráfico 5 - Nível de utilização para monitoramento do desempenho do portfólio no Brasil	84
Gráfico 6 - Nível de utilização do processo para seleção e priorização do portfólio no Brasil	104
Gráfico 7 - Evolução nominal das receitas de prestação de serviços e as despesas de pessoal do setor bancário (em R\$ bilhões)	123
Gráfico 8 - Evolução do crédito ao setor privado entre 1990 e 2006	124
Gráfico 9 - Inadimplência/operações de crédito no Brasil entre 2000 e 2002	126
Gráfico 10 - Crescimento nominal anual de crédito no Brasil por controle de 2009 até 2015	127
Gráfico 11 - Inadimplência por controle no Brasil entre 2012 e 2015	128

Lista de figuras

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes	31
Figura 2 - Processo de administração estratégica	32
Figura 3 - Direções do crescimento corporativo	34
Figura 4 - Estratégias genéricas de Porter	37
Figura 5 – Etapas do planejamento estratégico utilizando o Modelo AFI	44
Figura 6 - Planejamento de cenários utilizando o Modelo AFI	45
Figura 7 - Exemplo do modelo de cinco forças competitivas	48
Figura 8 - Evolução dos processos suportando a evolução da gerência de projetos	52
Figura 9 - Relacionamento entre portfólios, programas e projetos	58
Figura 10 - Tipologia dos PMOs	62
Figura 11 – Os cinco níveis de maturidade do modelo PRADO-MMGP	66
Figura 12 - Os cinco níveis de maturidade do modelo PMMM	69
Figura 13 - Processo de gestão do portfólio de projetos	73
Figura 14 - Relacionamento entre estratégia empresarial e gestão das operações, projetos e portfólio de projetos	77
Figura 15 – Revisão e reporte do desempenho do portfólio de projetos: entradas, ferramentas e técnicas e saídas	89
Figura 16 – Método <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	106
Figura 17 – Análise paritária dos critérios (de A até G) de priorização de projetos por Modica e Rabechini Jr (2010)	108
Figura 18- Priorização dos componentes: entradas, ferramentas e técnicas e saídas	110
Figura 19 - Modelo critério único de priorização	111
Figura 20 - Evolução do índice de inadimplência após o Plano Real	125
Figura 21 - Rentabilidade sobre o patrimônio líquido dos cinco maiores bancos brasileiros nos anos de 2014 e 2015 (em %)	129
Figura 22 - Evolução do nível de maturidade em gerenciamento de projetos no Banco Central entre 2007 e 2013	132

Figura 23 - Diagrama metodológico	133
Figura 24 - A lógica indutiva da presente pesquisa	135

Lista de quadros

Quadro 1 - Delimitação da pesquisa	27
Quadro 2- Principais autores pesquisados	29
Quadro 3- <i>Framework</i> VRIO	49
Quadro 4 - Detalhamento do papel das partes interessadas	56
Quadro 5 - Comparação entre projetos, programas e portfólio	57
Quadro 6 - Características das dimensões do modelo MMGP	65
Quadro 7 - Características dos níveis de maturidade do modelo MMGP	66
Quadro 8 - Relacionamento entre as dimensões de maturidade e os níveis do modelo MMGP	67
Quadro 9 - Os cinco níveis de maturidade do modelo KERZNER-PMMM	68
Quadro 10 - Processo de gestão de portfólio segundo Archer e Ghasemzadeh (1999)	72
Quadro 11 - Quadro comparativo entre gerenciamento tradicional de projetos e liderança estratégica de projetos	80
Quadro 12 - Exemplos de indicadores de desempenho da firma	83
Quadro 13 - Categorias de projetos para criação de indicadores de desempenho	86
Quadro 14 - Algumas métricas de projetos propostas por PMI (2008a) e Kerzner (2011)	92
Quadro 15 - Lista de indicadores da carteira de projetos sugerida pelo PMI (2008a)	95
Quadro 16 - Indicadores de projetos sugeridos por Terribili (2010)	97
Quadro 17 - Critérios de avaliação de projetos em um portfólio segundo Almeida (2010) e Almeida e Neto (2015)	99
Quadro 18 - Critérios de avaliação de projetos em um portfólio segundo Kaplan e Norton (1993)	101
Quadro 19 - Categorização de projetos	105
Quadro 20 - Peso relativo dos critérios de priorização de projetos por Modica e Rabechini Jr (2010)	108

Quadro 21 - Modelo multicritério de priorização de PMI (2008a)	112
Quadro 22 – Exemplo de guia para avaliação do impacto dos projetos de acordo com Almeida e Neto (2015)	112
Quadro 23 - Avaliação do grau de contribuição dos projetos por Almeida e Neto (2015)	113
Quadro 24 - Escala de avaliação dos critérios segundo Almeida e Neto (2015)	113
Quadro 25 - Cálculo da importância dos critérios segundo Almeida e Neto (2015)	114
Quadro 26 - Cálculo da importância dos projetos segundo Almeida e Neto (2015)	116
Quadro 27 - Critérios de priorização de projetos sugeridos por Thiry (2003)	117
Quadro 28 - Critérios de priorização de projetos propostos por Vargas (2010)	118
Quadro 29 - Critérios de priorização de projetos de acordo com Machado (2012)	119
Quadro 30- Critérios de priorização de projetos de acordo com Almeida et al. (2015)	120
Quadro 31 - Número de instituições bancárias brasileiras entre 1998 e 2009	129
Quadro 32 - Principais fusões e aquisições bancárias pós o Plano Real	130
Quadro 33 - Perfil dos entrevistados	138
Quadro 34 - Resumo da escolha do método de pesquisa	140
Quadro 35 - Perfil das empresas pesquisadas	142
Quadro 36 - Critérios de priorização de projetos do Banco B	172
Quadro 37 - Lista dos principais indicadores utilizados pelo Banco D	195
Quadro 38 - Exemplo de lista de prioridade dos projetos do Banco D	198
Quadro 39 - Consolidação dos resultados	206

1.

Introdução

A globalização possibilitou que as empresas explorassem os mercados emergentes e maximizassem seus lucros. As complexidades dos negócios e constantes mudanças nos diversos segmentos de mercado reforçam o contexto de competitividade no qual as empresas estão inseridas (FABRA, 2012). Nesse sentido, as mudanças no mundo corporativo levam as organizações à necessidade de potencializarem o uso dos recursos e reverem constantemente suas formas de gestão e de trabalho (VAN DER HEIJDEN, 1996).

Um dos efeitos da crise da quebra da bolsa de valores em 1929 foi a implantação de sistemas de regulação e supervisão que prevenisse futuras crises e diminuísse o risco de colapso dos sistemas de pagamentos baseados em depósito à vista (CAMARGO, 2009). Por conta disso, a partir da década de 1970, vários países passaram por um processo de desregulação do setor de serviços financeiros, afetando as taxas de juros, impostos, linhas de crédito e barreiras de entrada.

Segundo Allen et al. (2001), inúmeros processos de fusões e aquisições ocorreram a partir de 1990 na indústria bancária de todo o mundo. Todavia, muitos desses países não tiveram a capacidade de absorver os ganhos de economia de escopo e escala e, conseqüentemente, iniciou-se um processo de internacionalização dos bancos.

Entre 1980 e 1994, o Brasil passou por diversos planos econômicos e as instituições bancárias se beneficiaram das receitas oriundas das altas taxas de juros e do *float*¹. O Plano Real controlou a inflação brasileira e os bancos foram obrigados a gerenciar seus verdadeiros

¹ *Float* significa ganho inflacionário obtido em função da retenção de uma quantia recebida e não capitalizada em favor de terceiros.

custos demandando então a racionalização de custos e criação de planos de reestruturação, como, por exemplo, o fechamento de agências bancárias, automação de processos, demissões, fusões, aquisições e outros.

Ademais, de acordo com Martins et al. (2009, p. 1), “várias instituições estrangeiras começaram a operar no Brasil e vários bancos estatais deixaram de funcionar”. Em 2007, os autores realizam uma pesquisa com 28 instituições financeiras que operavam no Brasil e identificaram, através de variáveis selecionadas a partir de dados financeiros e operacionais, a existência de quatro grupos estratégicos. As instituições que pertenciam a um mesmo grupo adotavam estratégias competitivas semelhantes.

Porter (1996) argumenta que a eficiência operacional não é mais um diferencial competitivo e sim um componente obrigatório e fundamental na formulação de qualquer estratégia. O autor afirma que a essência da estratégia é optar por escolher deliberadamente e executar atividades de uma forma diferente da dos rivais, fugindo do trivial e do homogêneo, se posicionando estrategicamente em um determinado nicho do mercado ou de maneira ampla. É necessário então possuir perspicácia e criatividade.

Pelo exposto, a vantagem competitiva ocorre quando uma empresa consegue obter um desempenho superior em relação aos seus rivais na mesma indústria ou em relação à média da indústria (PORTER, 1991). Normalmente, a *performance* superior é medida através do desempenho contábil ou econômico da organização.

Para se destacar dos seus concorrentes, a organização deve obter vantagem competitiva e sustentá-la ao longo do tempo. A constante aplicação de capital em pesquisa e desenvolvimento (P&D) de novos produtos e serviços com características inovadoras, ou seja, baseados em novas tecnologias, propiciam uma vantagem competitiva temporária. Entretanto, a empresa é capaz de sustentar sua vantagem competitiva se o produto ou serviço criado agregar valor – resultando no aumento de vendas, diminuição de custo ou uma combinação dos dois -; for raro e

difícil de imitar; e a empresa for capaz de explorá-lo ao máximo (BARNEY, 1991).

As organizações que possuem estruturas: (1) mais flexíveis; (2) que incentivam a inovação (COOPER et al., 1999), (3) baseadas na liderança e *network* (SHENHAR, 2004); (4) que valorizam seu capital humano (PRAHALAD et al., 1990); (5) que conseguem comunicar adequadamente sua estratégia (BARNEY et al., 2011; ROTHAERMEL, 2014); (6) que possuem *know-how* para analisar os ambientes interno e externo (BARNEY et al., 2011), realizando previsões e identificando possíveis oportunidades e ameaças (PORTER, 1986); (7) e que se diferenciam das outras criando valor adicional percebido pelo cliente (BARNEY et al., 2011; ROTHAERMEL, 2014), estão mais preparadas para lidar com as adversidades e obter melhores retornos financeiros, principalmente em situações extremas que envolvem quebras de paradigmas.

Conforme Cooke-Davies et al. (2009), o gerenciamento de projetos está se tornando uma disciplina ligada à estratégia da empresa. Na atualidade, observa-se nas empresas um investimento cada vez maior em estruturas organizacionais projetizadas (COOKE-DAVIES et al., 2009; ALMEIDA et al., 2015; SHENHAR, 2001).

Shenhar et al. (2001) e Archer et al. (1999) corroboram com esta visão ao afirmarem que os projetos são criados para provocar mudanças, desenvolver novos produtos, estabelecer novos processos de fabricação ou criar novas companhias. Para Shenhar et al. (2001, p. 2, tradução nossa), “sem os projetos, as organizações se tornaram obsoletas, irrelevantes e incapazes de lidar com o atual meio competitivo de negócio”.

O *Project Management Institute* (PMI) é uma associação mundial, fundada em 1969, que permite compartilhar teorias, melhores práticas e experiências de gerenciamento de projetos. A velocidade das mudanças, a pressão por resultados, a evolução da tecnologia, a complexidade, os desafios e a preocupação com o sucesso sistemático, repetido e previsível, levaram à criação o guia de boas práticas em gerenciamento de projetos (PMBOK) pelo fundação PMI (PMI, 2008b).

Boas práticas em gerenciamento de projetos significam práticas amplamente utilizadas “pelas organizações e que comprovadamente” trazem resultados positivos para os portfólios, programas e projetos (ALMEIDA; NETO, 2015). Boa prática é um meio ótimo e dinâmico para alcançar uma meta relatada (PMI, 2008b).

O PMI (2008b, p. 6) aponta que gerenciar projetos pressupõe “a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto”, visando o atingimento dos objetivos estabelecidos. As empresas com maior maturidade em gerenciamento de projetos realizam o gerenciamento de programas ou portfólio de projetos.

Para Barcaui (2012), a gerência de projetos é uma ciência e uma arte, pois também envolve certas características do gerente de projetos como a criatividade; habilidade de negociar e de lidar com indivíduos; e experiência. Kerzner (2006) entende que o papel de gerente de projetos é mais de um integrador do que de um especialista, pois se envolve em atividades multifuncionais do projeto.

O perfil dos profissionais que atuam na gestão de projetos no nível funcional deve englobar competências: (1) técnicas para iniciar, planejar, executar, monitorar e encerrar um projeto, atuando durante todo o ciclo de vida do projeto na gestão do escopo, tempo, risco, custos, qualidade, partes interessadas, aquisições, comunicação, recursos humanos e integração; (2) comportamentais para lidar com diferentes situações que surgem ao longo do projeto e que carecem de atitudes e habilidades específicas como saber negociar, resolver conflitos, ter autocontrole e comprometimento, ser motivado, criativo e ético, dentre outras; (3) contextuais, sabendo gerenciar as relações com os gerentes funcionais de outras áreas e com os diversos aspectos organizacionais (IPMA, 2006).

Kerzner (2003) define o gerenciamento de projetos como o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos da firma em um projeto, visando o alcance das metas e dos objetivos traçados.

Observa-se que áreas como a de tecnologia da informação, telecomunicações, engenharia, energia e serviços adotam com maior

frequência o gerenciamento de projetos, em “função da enorme quantidade de inovações” (BARCAUI, 2012, p. 7).

Os projetos podem ser agrupados em programas, objetivando maior controle e gerenciamento coordenado dos projetos (FABRA, 2012). Os programas e os projetos podem ser agrupados em um portfólio de projetos. O portfólio de projetos - ou carteira de projetos - reúne programas e/ou projetos de forma a facilitar o gerenciamento eficaz e atingir os objetivos estratégicos definidos pela alta direção da organização (PMI, 2008a).

“O gerenciamento de portfólio de projetos é um processo de decisão dinâmico, através do qual a lista ativa de novos produtos (oriundos de processo de P&D) é constantemente atualizada e revisada” (COOPER et al., 2001a, p. 364). Neste processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados. Já os projetos existentes podem ser acelerados, cancelados ou terem a sua priorização alterada.

A função do gestor de portfólio é de priorizar e balancear o portfólio de projetos; gerenciar o desempenho, os benefícios e os riscos do portfólio; cumprir mandatos legislativos; medir o valor da organização através de “instrumento de investimento como o retorno sobre o investimento (ROI), valor presente líquido (VPL), período de *payback* (PP)”, taxa interna de retorno (TIR), etc. (PMI, 2008a, p. 14, tradução nossa). Já o perfil do gestor de portfólio deve abranger: ser um profissional sênior, que normalmente evoluiu na carreira de gerente de projetos; ser um líder efetivo; ser um bom negociador, visando resolver conflitos nos diversos níveis organizacionais; saber ouvir os indivíduos; ser observador e bom comunicador; ter a capacidade de prever as mudanças, tendo uma visão holística da empresa; conhecer o mercado no qual a empresa está inserida, sua base de clientes e as leis que regulam o negócio (PMI, 2008a).

Souza et al. (2015, p.128) acreditam que a gestão de projetos compreende em um “esforço para planejar, obter, organizar e controlar recursos, mantendo a conformidade com as restrições de tempo e orçamentais, a fim de alcançar os objetivos de um projeto específico”. Para os autores, o constructo, entidade abstrata representando o

conceito, gerenciamento de portfólio envolve a gestão coletiva e integrada do conjunto de projetos individuais.

Souza et al. (2015) acrescentam ainda que as dimensões de métricas do constructo gestão de portfólio independem das consequências do gerenciamento do portfólio. Sendo assim, de acordo com os autores, os aspectos que devem compor este constructo são divididos em dois grupos: (1) formação de portfólio e seleção de projetos que compreendem a avaliação de projetos, seleção de projetos, avaliação do alinhamento estratégico de portfólio, equilíbrio entre projetos, avaliação de sinergia entre projetos, equilíbrio, priorização e alocação de recurso; e (2) execução de portfólio que agrupa os aspectos flexibilidade e adaptação, comunicação ou integração na organização, realocação de recursos, resolução de conflitos e monitoramento.

A priorização de projetos que constituem o portfólio consiste em numerar ou pontuar os projetos que compõe o portfólio de projetos de acordo com a sua importância, gerando uma lista de projetos ordenados (PMI, 2008a). Vale ressaltar que um método eficaz de priorização de projetos deve considerar a visão, missão, análise de ambiente, objetivos e estratégias da organização (SAMPAIO et al., 2012; ALMEIDA, 2011).

Este capítulo contextualiza o problema de pesquisa, apresentando as principais questões que têm norteado os estudos sobre a gestão de portfólio de projetos alinhada à estratégia organizacional. A partir da definição do problema que motiva a pesquisa, são detalhados os objetivos, a relevância do estudo, a delimitação e a estrutura da dissertação.

1.1.

Problema de pesquisa

Ao longo das últimas décadas, o gerenciamento de projetos tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores acadêmicos como, por exemplo: Almeida et al. (2015); Barcaui (2012); Cooke-Davies (2009); Cooper (1999); Kerzner (2001); Levine (2005); Machado (2012);

Meskendahl (2010); PMI (2008b); IPMA (2006); Prado (2008); Silveira (2008); e Terribili (2010). Desta forma, este é um tema atual que vem sendo debatido com clareza e seriedade na literatura acadêmica.

Os estudos sobre gerenciamento de portfólio de projetos (COOPER et al., 2001a e 2001b; LEVINE, 2005; MESKENDAHL, 2010; PMI, 2008a; SAMPAIO et al., 2012; SOMMER, 1999), priorização de projetos (MODICA et al., 2010; PMI, 2008a) e métricas de desempenho de projetos e portfólios (ALMEIDA, 2011; KERZNER, 2011; PMI, 2008a; TERRIBILI, 2010; VARGAS, 2010) envolvem diversas linhas de pesquisa como organizações, estratégia empresarial e finanças corporativas.

O gerenciamento de portfólio de projetos (PPM) está diretamente ligado à estratégia empresarial (ALMEIDA, 2011; LEVINE, 2005; MACHADO, 2012; MESKENDAHL, 2010). As firmas que gerem projetos possuem o desafio de priorizar de forma adequada o portfólio de projetos a fim de maximizar as chances de alcançar os objetivos estratégicos definidos pela alta cúpula organizacional (MACHADO, 2012; PMI, 2008a; VARGAS, 2010). Os indicadores de desempenho em projetos auxiliam as tomadas de decisão pelos gestores e são informações históricas fundamentais para o planejamento de curto, médio e longo prazo das empresas (COGHI, 2012; TERRIBILI, 2010).

A pergunta problema da atual pesquisa é “como as instituições financeiras que atuam no mercado brasileiro priorizam os projetos do portfólio, visando o alinhamento aos objetivos estratégicos definidos pela alta direção?”.

1.2. Objetivo

O presente trabalho pretende contribuir na identificação dos principais critérios de priorização de portfólio de projetos utilizados por instituições financeiras que atuam no mercado brasileiro, visando dar base para o atingimento das metas estratégicas definidas pelo *board* de diretores da organização.

1.3.

Objetivos intermediários

Para se atingir o objetivo final proposto, os seguintes objetivos intermediários são especificados:

- Verificar se a equipe de gerenciamento de portfólio de projetos participa ou toma ciência da formulação da estratégia empresarial;
- Elencar as categorias utilizadas para o agrupamento dos projetos;
- Descrever o processo de medição do desempenho do portfólio de projetos;
- Identificar os principais indicadores de desempenho da carteira de projetos;
- Avaliar se os indicadores de desempenho do portfólio influenciam a priorização dos projetos;
- Descrever o processo de priorização dos projetos.

1.4.

Relevância do estudo

Atualmente, apesar do cenário de recessão econômica - com retração da economia; a redução do nível de confiança dos investidores internos e externos; os juros elevados; e restrição de crédito –, as instituições financeiras brasileiras têm demonstrado resultados positivos com a prestação de serviços. A rentabilidade do sistema bancário aumentou em virtude dos resultados positivos dos bancos privados (DIEESE, 2016).

Os estudos envolvendo questões da indústria de bancos são relevantes devido ao impacto deste setor na economia e à possibilidade de maior ou menor crescimento das indústrias em razão dos financiamentos ofertados. Os bancos fazem uso intenso de tecnologia da informação e a maioria gerencia projetos no cotidiano de suas atividades.

As informações que esse estudo produz podem se mostrar de interesse para a academia e para o meio empresarial, pois trazem contribuições para a gestão de portfólio de projetos, mediante o aprofundamento da discussão sobre as práticas de priorização e mensuração do desempenho do portfólio de projetos.

Acredita-se que os indicadores de desempenho e os critérios de priorização de projetos estudados podem ser aplicados em organizações projetizadas ou não. Sendo assim, os resultados alcançados através dessa pesquisa podem ser úteis aos líderes ou gerentes de portfólio de projetos, visando o alinhamento do gerenciamento de portfólio de projetos aos interesses estratégicos da firma. Ambiciona-se, então, contribuir para a realização de novas pesquisas na área e para o avanço do conhecimento.

1.5. Delimitação do estudo

Este estudo volta-se especificamente para abordar a questão relacionada às disciplinas de estratégia empresarial e de gerenciamento de portfólio de projetos sob o ponto de vista específico da mensuração do desempenho do portfólio de projetos e critérios de priorização do mesmo.

O setor específico analisado é o de instituições financeiras. São estudados os casos de quatro bancos que gerenciam projetos em uma estrutura organizacional matricial.

A delimitação geográfica para os dados de contexto é o Brasil e o escopo temporal abrange a gestão do portfólio de projetos dos três últimos anos.

Tal ângulo de análise mostra-se interessante e importante porque para que os objetivos estratégicos traçados sejam atingidos, as organizações precisam priorizar de forma mais adequada possível o portfólio de projetos, alinhando os resultados esperados dos projetos às metas estabelecidas pela alta direção.

Não são criados modelos, métodos, processos e ferramentas para a medição do desempenho do portfólio de projetos e nem para a priorização de projetos.

O quadro abaixo resume a delimitação do estudo.

Quadro 1 - Delimitação da pesquisa

Tipo de pesquisa	Descritiva e qualitativa, através de entrevistas com um gestor de cada organização pesquisada.
Área	Indústria dos bancos.
Tipo de organização	Instituições financeiras.
Segmento	Organizações que gerem portfólio de projetos.
Organizações	Quatro bancos: Banco de mercado A; Banco federal B; Banco de mercado C; Banco de desenvolvimento D.
Período	2014-2016.
Variáveis	Foco nas práticas de medição de desempenho do portfólio de projetos e priorização de projetos.

Fonte: Elaboração da própria autora.

1.6. Estrutura da dissertação

O primeiro capítulo deste trabalho apresenta a introdução do tema e o problema de estudo, situando-os dentro do contexto mais amplo da literatura acadêmica. Além disso, estabelece os objetivos do trabalho, a relevância da pesquisa e a delimitação do estudo.

A fundamentação teórica é abordada no capítulo 2, permitindo a identificação de diferentes formas de contribuição científica acerca do tema estudado. Inicialmente, apresenta-se a revisão de literatura sobre o conceito de estratégia empresarial e de importantes estratégias de nível corporativo, de negócio e funcional. Além disso, discute-se o processo de planejamento estratégico.

Alguns autores denominam o nível corporativo como estratégico, o nível de negócio como tático e o nível funcional como operacional.

Ainda no segundo capítulo, discorre-se sobre a contextualização da gestão de portfólio de projetos, dando ênfase à sua relação com a estratégia empresarial, à maturidade gerenciamento de projetos; às formas de medir o desempenho do portfólio de projetos e de priorizar os projetos.

O capítulo 3 aborda de forma ampla instituições financeiras no Brasil de diferentes tipos - podendo ser da iniciativa pública ou privada -, caracterizando o ambiente competitivo do negócio.

No capítulo 4, discute-se a metodologia utilizada e detalha-se como é realizada a pesquisa de campo.

No capítulo 5, relata-se a pesquisa de campo realizada em quatro instituições financeiras do Brasil. No capítulo 6, apresenta-se o resultado da pesquisa de campo. Para finalizar, o capítulo 7 dedica-se às conclusões da dissertação.

2. Referencial teórico

Neste capítulo são discutidos aspectos teóricos e estudos relacionados ao tema de investigação, dando ênfase ao conceito de gerenciamento de portfólio de projetos segundo PMI (2008a) e suas implicações para o gerenciamento estratégico da firma.

O presente capítulo está dividido em duas partes e aborda, respectivamente, a questão da estratégia empresarial e o gerenciamento de portfólio de projetos. O quadro abaixo elenca os objetivos da dissertação e para cada um deles, lista-se os principais autores pesquisados, fornecendo subsídios teóricos para a discussão.

Quadro 2- Principais autores pesquisados

Problema: Como as instituições financeiras que atuam no mercado brasileiro priorizam os projetos do portfólio, visando o alinhamento aos objetivos estratégicos?		
Tipo do objetivo	Descrição do objetivo	Principais autores pesquisados para o embasamento teórico
Final	Identificar os critérios de priorização de portfólio de projetos utilizados por instituições financeiras que atuam no mercado brasileiro, visando assegurar o alcance das metas estratégicas.	MARTINO (1993); THIRY (2003); VARGAS (2010); e ALMEIDA e NETO (2015).
Específico	Determinar se a equipe de gerenciamento do portfólio de projetos participa ou toma ciência da formulação da estratégia	BARNEY; HESTERLY (2011); . PMI (2008a); PORTER (1986); e ROTHARMEL (2014).
Específico	Elencar as categorias utilizadas para o agrupamento dos projetos.	ALMEIDA e NETO (2015); COCHI (2012); PMI (2008a); TERRIBILI (2010); e THIRY (2003).
Específico	Descrever o processo de medição do desempenho do portfólio de projetos.	COCHI (2012); KERZNER (2001); PMI (2008a); TERRIBILI (2010).
Específico	Determinar os principais indicadores de desempenho da carteira de projetos.	ALMEIDA e NETO (2015); KERZNER (2011); PMI (2008a); e TERRIBILI (2010).
Específico	Verificar se os indicadores de desempenho do portfólio influenciam a priorização dos projetos.	PMI (2008a); e TERRIBILI (2010).
Específico	Descrever o processo de priorização dos projetos.	COOPER et al. (2001b); MODICA et al. (2010); PMI (2008a); SAATY (1990); SOMMER (1999); VARGAS (2010); e ALMEIDA et al. (2015)

Fonte: Elaboração da própria autora.

2.1. Estratégia empresarial

A literatura relaciona a palavra estratégia com situações de guerra, políticas ou até mesmo de jogos. No primeiro momento da evolução do pensamento estratégico, o conceito de estratégia era aplicado às organizações militares e a estratégia era a “arte do general”.

Há aproximadamente 500 anos antes de cristo, Tzu (2012), general-filósofo chinês, faz a seguinte declaração:

Ataca a descoberto, mas vence em sigilo, Eis, em poucas palavras, em que consiste a habilidade e a perfeição do comando das tropas. As luzes e as trevas, o aparente e o secreto: eis toda a arte. Aqueles que a possuem assemelham-se ao céu e à terra, cujos movimentos nunca são aleatórios. Assemelham-se aos caudais e aos mares inexauríveis. Mesmo mergulhados nas trevas da morte podem sobreviver. Como o sol e a lua, eles têm um tempo para aparecer e um tempo para desaparecer (TZU, 2012, p. 20).

Com o tempo, o pensamento estratégico foi aplicado ao mundo dos negócios e o seu desenvolvimento seguiu as transformações sociais e empresariais.

2.1.1. Conceito e contextualização

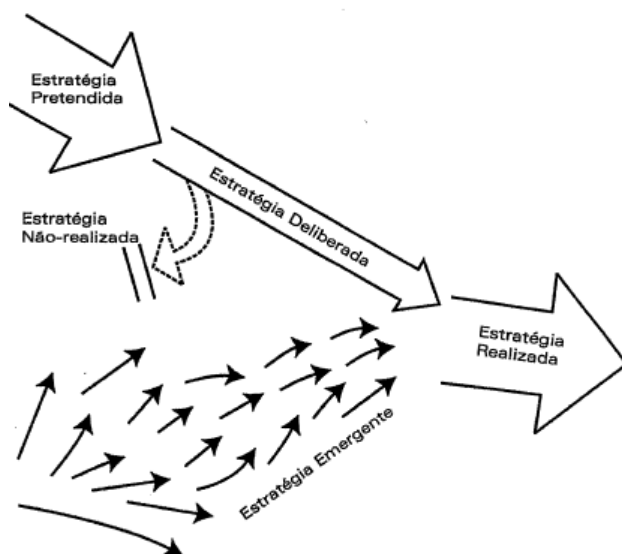
Chandler (1962) define estratégia como sendo a determinação de metas básicas da firma a longo prazo, a adoção dos cursos de ação e a alocação de recursos objetivando o alcance dos objetivos traçados.

Para Porter (1996, p. 5), estratégia competitiva tem a ver com ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para distribuir um *mix* único de valor.

Em tempos de guerra, a estratégia se torna uma verdadeira arte e a sobrevivência da “tropa” depende de como ela foi pretendida (planos para o futuro) e realizada. Além dos termos estratégia pretendida e realizada, existem as estratégias deliberadas, emergentes e não realizadas.

A figura abaixo apresenta os possíveis desdobramentos da estratégia pretendida.

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: MINTZBERG et al., 2007, p. 19.

A estratégia deliberada acontece quando a estratégia pretendida é realizada de maneira brilhante, ou seja, as intenções são perfeitamente realizadas. Em muitos casos, a estratégia realizada não é igual à estratégia deliberada, em função dos desvios e necessidade de adequação às mudanças inesperadas (MINTZBERG et al., 2007). A estratégia emergente ocorre quando um padrão realizado não era expressamente pretendido. Mintzberg (1988) argumenta que estratégias planejadas muitas vezes se tornam não realizadas.

À medida que a empresa determina seu posicionamento estratégico – definindo seu escopo competitivo -, realiza um processo de seleção de clientes, visando atender os desejos e necessidades desse perfil de consumidores. Para Porter (1996), a essência da estratégia é optar por escolher deliberadamente e executar atividades de uma forma diferente da dos rivais, fugindo do trivial e do homogêneo, se posicionando estrategicamente em um determinado nicho do mercado ou de maneira ampla. É necessário então possuir perspicácia e criatividade.

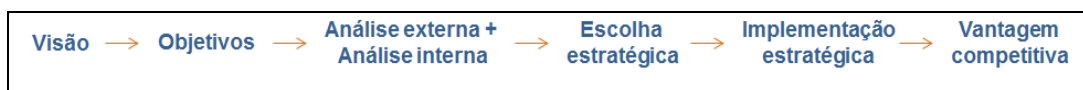
Atualmente, a sobrevivência das empresas depende principalmente de quão:

- Flexíveis elas conseguem ser para adaptarem-se às mudanças (MORGAN, 2013);
- O seu capital humano é criativo e consegue lançar produtos ou serviços inovadores que gerem valor aos seus clientes (COOPER et al., 2001b; BARNEY, 1991; ROTHARMEL, 2014). De preferência que sejam capazes de realizar uma ruptura no *status quo* da indústria (PORTER, 1986);
- Elas são capazes de desenvolver competências (PRAHALAD et al., 1990) e criar recursos para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças.

É muito difícil ter certeza se uma organização está seguindo a melhor estratégia, mas é possível reduzir a probabilidade dos erros. Barney e Hesterly (2011, p. 4) acreditam que “a melhor maneira de fazer isso é escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica”. Este processo é composto por um conjunto sequencial de análises e escolhas, visando aumentar a probabilidade de uma empresa gerar vantagem competitiva.

Barney et al. (2011) descrevem o processo de administração estratégica em seis etapas: criação ou revisão da visão da empresa; definição dos objetivos estratégicos; realização das análises externa e interna; escolha estratégica, definindo as ações que serão implementadas na fase seguinte; implementação estratégica; e alcance da vantagem competitiva, de acordo com a figura abaixo:

Figura 2 - Processo de administração estratégica



Fonte: Adaptado de BARNEY et al., 2011, p. 4.

A visão define quais são as aspirações da empresa – o que ela deseja realizar no futuro. Uma visão eficaz inspira os funcionários a

encontrar um significado em seu trabalho além das recompensas monetárias (ROTHAERMEL, 2014).

A visão das empresas também tem sofrido mudanças em virtude principalmente das preocupações sociais e necessidade de desenvolvimento sustentável, ou seja, as aspirações não se resumem apenas ao retorno financeiro, pois outros fatores tornaram-se importantes como, por exemplo, a saúde e o bem-estar da população; os cuidados com o planeta; a redução do consumo de matéria-prima (energia, água e outros); construção de um mundo melhor; dentre outros.

A missão descreve o que a empresa faz - os produtos ou serviços que ela se propõe a oferecer e a qual mercado (BARNEY et al., 2011).

As empresas definem ações estratégicas para alcançar a visão pré-estabelecida. A análise externa e interna são realizadas com o objetivo de prever o futuro impossível, tentando minimizar os impactos e estar à frente das mudanças.

A flexibilidade é importante quando se pretende mudar a missão e visão, ajustando o rumo dos negócios na tentativa de tornar a empresa mais competitiva.

Segundo Rothaermel (2014), o pensamento estratégico pode emergir de ideias e informações oriundas tanto de uma abordagem *top-down* como de uma abordagem *bottom-up*, ou seja, tanto iniciando da alta diretoria da empresa e se consolidando nos níveis de negócio e funcional (*top-down*), como iniciando no nível operacional (funcional) e tomando forma e sendo definidas pela alta direção (*bottom-up*).

De acordo com os críticos de estratégia, os gestores devem se concentrar em todos os tipos de fontes de informação, incluindo informações despretensiosas que podem gerar novos *insights* (ROTHAERMEL, 2014). A experiência dos funcionários da linha de frente não deve ser menosprezada.

Vale ressaltar que ainda não existe um pensamento hegemônico sobre o tema estratégia empresarial (SILVA et al., 2007).

O processo de escolha ou formulação da estratégia englobam as estratégias de nível corporativo, de negócio e funcional. As próximas subseções discorrem sobre essas estratégias.

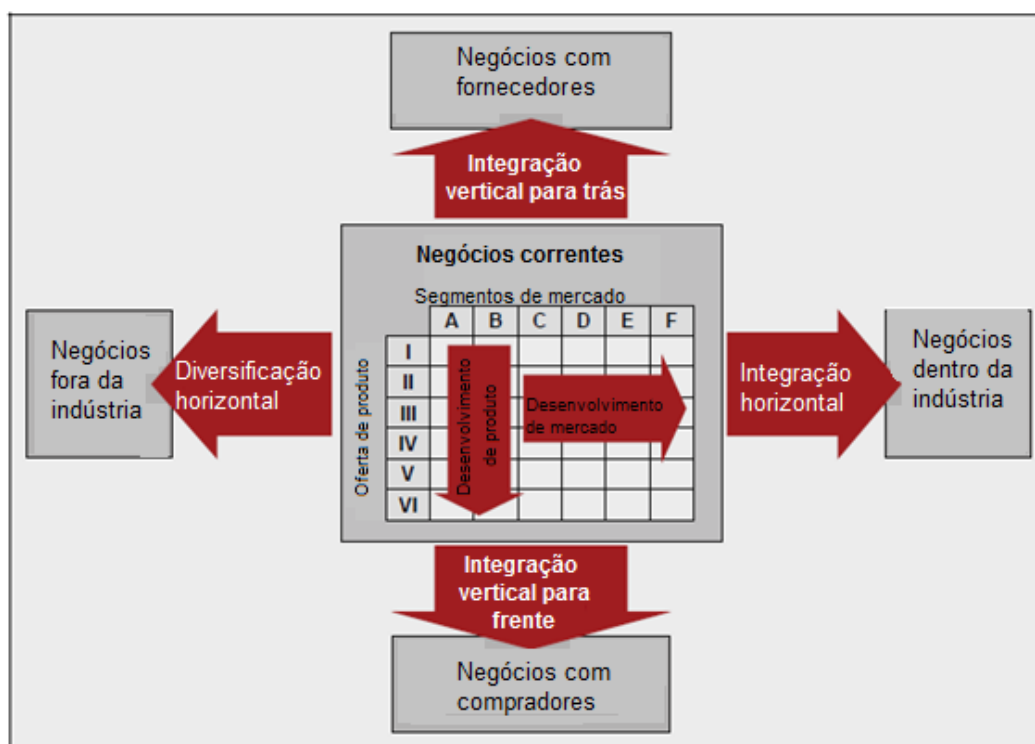
2.1.2.

Estratégias de nível corporativo

As estratégias corporativas são ações que as corporações tomam visando ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios diferentes.

A figura abaixo de Meyer (2007) ilustra as estratégias corporativas que possibilitam o crescimento da organização, ampliando o escopo do negócio, são elas: diversificação horizontal, integração horizontal, integração vertical para trás e integração vertical para frente.

Figura 3 - Direções do crescimento corporativo



Fonte: MEYER, 2007, p. 120, tradução nossa.

A integração vertical representa o número de etapas da cadeia de valor que uma firma deve cumprir (MEYER, 2007; BARNEY et al., 2011; ROTHARMEL, 2014). A cadeia de valor é o conjunto de atividades que devem ser realizadas para que o produto ou serviço chegue ao consumidor final. Perante o exposto, a integração vertical para trás

acontece quando uma empresa incorpora mais etapas da cadeia de valor se aproximando do acesso à matéria-prima.

A integração vertical para frente ocorre quando uma empresa incorpora mais estágios da cadeia de valor se aproximando do consumidor final (MEYER, 2007).

Quando uma empresa adquire a firma que lhe fornece determinado produto, ela está realizando uma integração vertical para trás. Se a organização adquire a empresa que distribui seus produtos, ela está fazendo uma integração vertical para frente (BARNEY et al., 2011).

Nesses dois casos, a incorporação pode ser feita via fusão, aquisição ou a empresa resolver fazer sozinha. O desenvolvimento de um novo negócio partindo-se do zero pode ser viável em ambientes de muita incerteza ou com nível moderado de investimento em transações específicas (BARNEY et al., 2011).

A fusão ocorre quando duas empresas independentes com ativos de tamanhos semelhantes são combinadas. Já a aquisição envolve a compra de uma empresa-alvo pela empresa compradora. Ambas criam valor quando exploram as oportunidades e neutralizam as ameaças. As fusões e aquisições podem ser amigáveis ou hostis (BARNEY et al., 2011).

Em muitos países, autoridades governamentais e sindicatos acompanham os processos de fusões e aquisições, evitando a diminuição do nível de concentração em um setor.

A integração horizontal é caracterizada pelo crescimento da empresa dentro da mesma indústria (diversificação relacionada), enquanto que a diversificação horizontal ocorre em indústria diferente (diversificação não relacionada).

Normalmente, as fusões e aquisições não relacionadas geram lucro econômico zero (BARNEY et al., 2011). Já as relacionadas têm mais chances de obtenção de lucro por causa dos possíveis ganhos de economia de escopo.

O ganho da economia de escopo se deve a diminuição dos custos em virtude do aumento da variedade de produtos ou serviços produzidos pela empresa. Os ganhos podem estar relacionados à economia de escopo operacional (atividades compartilhadas e competências centrais),

financeiro (alocação de capital interno, redução de risco e vantagens fiscais), dentre outros.

Quando duas ou mais firmas cooperam no desenvolvimento, produção ou venda de serviços e produtos diz-se que elas estabeleceram uma aliança estratégica. Essa aliança pode ser sem participação acionária – através do estabelecimento de um contrato entre as partes -; com participação acionária; ou *joint ventures* – duas empresas criam uma terceira entidade legal independente (BARNEY et al., 2011; ROTHARMEL, 2014).

Essas movimentações das empresas podem buscar a eliminação de ameaças, antecipação de possíveis rivalidades, facilidade de penetração em novos mercados, aquisição de conhecimento de negócios com os outros competidores, exploração da economia de escala – diminuição dos custos fixos em função do volume produzido -, apoio para o desenvolvimento de padrões tecnológicos e outros.

2.1.3. Estratégias de nível de negócio

As estratégias no nível de negócio envolvem ações que as corporações tomam objetivando competir em um determinado mercado e adquirir vantagem competitiva (ROTHARMEL, 2014).

As estratégias de nível de negócio definem os limites de cada negócio e como a empresa poderá manter uma vantagem competitiva. A questão básica é “determinar o que a empresa deve fazer para que os clientes prefiram os seus produtos. A solução dessa questão exige a identificação do *core business*, ou seja, do negócio essencial da empresa” (SANTOS I., 2009, p. 40).

Prahalad et al. (1990) consideram que as competências essenciais (*core competencies*) possibilitam o acesso a uma ampla variedade de mercados; contribuem para que os clientes percebam os benefícios dos produtos e serviços; e dificultam as imitações.

Rothaermel (2014) afirma que as competências essenciais permitem que as empresas diferenciem serviços e produtos dos concorrentes, criando alto valor percebido pelos consumidores.

Alguns pesquisadores, como Porter (1986) e Mintzberg (1988), definiram um número limitado de arquétipos estratégicos que capturam a essência dos diferentes tipos de posicionamentos competitivos de grande parte das firmas. Em seguida, são apresentadas as tipologias de Porter e Mintzberg e o *Resource-Based View*.

2.1.3.1. Tipologia de Porter

A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e o valor é caracterizado como aquilo que os compradores estão dispostos a pagar.

Em 1980, Porter propôs uma tipologia de estratégias genéricas que classifica a estratégia de uma empresa como liderança em custo, enfoque em custo, diferenciação e enfoque em diferenciação. A figura abaixo mostra como a estratégia varia em função do escopo competitivo e da vantagem competitiva.

Figura 4 - Estratégias genéricas de Porter

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Fonte: Adaptado de PORTER, 1986, p.10.

A separação oriunda do escopo competitivo refere-se ao fato da empresa atuar no mercado amplo ou apenas em um ou alguns nichos. Já o agrupamento em relação à vantagem competitiva considera: (1) a

liderança em custo, onde a empresa procura se diferenciar através do menor preço praticado para produtos ou serviços; ou (2) a diferenciação, posição que busca singularizar (tornar único ou sem similar) os produtos ou serviços, por um preço *premium*, mediante as características percebidas e valorizadas pelo consumidor tais como qualidade, serviços adicionais, *design* e outros (PORTER, 1986).

A liderança por custo requer um alto controle e redução dos custos e pode ser obtida, por exemplo, através de economias de escala, tecnologia patenteada ou acesso privilegiado a matérias-primas (BARNEY et al., 2011).

As organizações que praticam preços menores que os demais *players* do mercado possuem maior poder de negociação quando pressionadas por seus fornecedores, clientes, novos entrantes e substitutos.

Uma das maneiras de se obter a redução de custos é através da eficácia operacional (OE). Para tanto, as empresas procuram: rever suas atividades e seus processos; implantar novas metodologias e tecnologias mais avançadas; aumentar a produtividade e velocidade; implantar sistemas de gestão de qualidade, mudanças e melhorias contínuas; uma convergência competitiva utilizando ferramentas como o *benchmarking*; terceirização e equipes que trabalham virtualmente; dentre outros.

O *benchmarking* permite a comparação de práticas de projetos reais ou planejados com práticas de mercado, visando “identificar as melhores práticas, gerar ideias para melhorias e fornecer uma base para medir o desempenho” (PMI, 2008b.).

Já a diferenciação consiste em uma maior satisfação ou menor risco, oferecendo um produto com um ou mais atributos que posicionem a empresa naquele mercado ou nicho de forma singular. De acordo com Carneiro, Silva e Cavalcanti (1997), na diferenciação, a rivalidade entre os *players* é reduzida em função da lealdade e diminuição da sensibilidade de preço dos clientes, e pelo fato da empresa possuir uma margem de lucro maior que seus concorrentes.

Nota-se que essa classificação, segundo Porter (1986), é excludente, ou seja, uma firma só obterá resultados eficazes se escolher

uma dessas três estratégias (liderança no custo total, diferenciação e enfoque).

Para Porter (1986), a posição *stuck-in-the-middle* (meio-termo) agrupa empresas que buscam uma estratégia híbrida ou que fracassam na busca de uma estratégia claramente definida. Vale ressaltar que para o autor, as empresas que se posicionam no meio-termo apresentam resultado inferior às organizações que optam por uma das três estratégias genéricas e obtêm êxito.

Neste contexto, desempenho inferior não quer dizer que a empresa obteve retorno financeiro abaixo da média e sim, que outras empresas que atuam na mesma indústria tiveram desempenho superior (BARNEY et al., 2011).

O modo como às atividades se relacionam (estão interligadas) e a forma como reforçam umas às outras originam a vantagem competitiva. As melhorias de uma atividade renderão dividendos em outras e, sendo assim, a adequação nesses sistemas de atividades permite uma lucratividade superior, seja por reduzir custo ou aumentar a diferenciação, possibilitando que os pontos fortes da empresa permeiem por muitas funções, melhorando a eficácia operacional, dificultando a imitação e sustentando a vantagem competitiva do todo.

A continuidade no posicionamento da empresa incentiva as melhorias e adequações de todas as atividades, reforçando a identidade da empresa. Em contrapartida, as mudanças de posicionamento custam caro e são complicadas, pois envolvem barreiras de entrada e saída e podem contribuir para a falência de uma empresa que busca um objetivo inalcançável.

O desejo de crescer é um risco aos negócios em função da necessidade de fazer escolhas, definir estratégias, preservar os lucros, manter o foco e a motivação dos indivíduos. Aprofundar a posição estratégica é mais viável do que aumentá-la e comprometê-la, já que “envolve tornar as atividades da empresa mais distintas, reforçando a adequação e comunicando a estratégia melhor para esses clientes que devem dar-lhe o devido valor” (PORTER, 1996, p.11, tradução nossa).

Porter (1996) apresenta os cinco pilares de apoio a um adequado posicionamento estratégico: uma proposição de valor para o comprador diferente da oferecida pela concorrência; uma cadeia de valor de acordo com essa proposição; um *trade-off* específico; integração dos elos da cadeia de valor onde estes se apoiam de forma recíproca; e continuidade.

O autor apresenta três tipos de posicionamento, que geralmente podem se sobrepor, são eles: (1) baseado na variedade: é composto pela produção de um vasto conjunto de produtos ou serviços de uma indústria, no lugar de um segmento de clientes; (2) baseado em necessidades: consiste em servir a maioria ou a totalidade das necessidades de um segmento específico de consumidores; (3) baseado no acesso: baseia-se na segmentação de clientes que são acessíveis de maneiras diferentes, através de um conjunto diferente de atividades para alcançar os clientes da melhor forma possível.

Além disso, Porter (1996) acredita que escolher uma posição não é o suficiente para assegurar uma vantagem sustentável, pois atrairá rapidamente imitação por parte das empresas dominantes. Sendo assim, uma posição estratégica sustentável carece de *trade-offs* com outras posições.

O *trade-off* ocorre quando as atividades desempenhadas são incompatíveis, isto significa que o aumento de uma coisa requer a diminuição de outra, criando a necessidade de escolha e proteção. “Em geral, o valor é destruído se uma atividade for superprojetada ou subprojetada para o uso a que se destina” (PORTER, 1996, p.11, tradução nossa).

Outros pesquisadores vêm revendo, criticando ou aperfeiçoando as ideias de Porter e definiram outras tipologias, como Mintzberg (1988).

Observa-se que a análise das críticas ao estudo de Porter é relevante para entender a evolução das pesquisas de estratégia, suas nuances e possibilidades futuras (CARNEIRO et al., 1997). Sendo assim, Carneiro, Silva e Cavalcanti (1997, p. 16) pesquisam as críticas e evoluções do trabalho de Porter e argumentaram que essas últimas tipologias citadas “não receberam validação empírica suficiente para se

julgar adequadamente a sua aplicabilidade como alternativa à tipologia de Porter”.

É correto afirmar que o embasamento teórico e prático das crenças de Porter é tão consistente que sua teoria é considerada consagrada no meio acadêmico e empresarial e suas publicações são “clássicos” da literatura na área de estratégia (CARNEIRO et al., 1997).

2.1.3.2.

Tipologia de Mintzberg

De acordo com Carneiro et al. (1997, p. 9), Mintzberg propôs uma nova tipologia derivada do conceito de “diferenciação e com um nível de detalhamento maior que as estratégias de Porter”.

Mintzberg (1988) define uma tipologia baseada em um maior nível de detalhamento da diferenciação: (1) diferenciação por preço – cobra-se um preço mais baixo e mantêm-se os atributos dos produtos iguais ou bem parecidos com os dos concorrentes; (2) diferenciação por imagem – desenvolve-se uma imagem com o apoio, por exemplo, da propaganda, que torna o produto distinto dos demais; (3) diferenciação por suporte – oferece-se algo mais junto com o produto como a ampliação do nível de serviço agregado; (4) diferenciação por qualidade – oferta-se um produto melhor, ou seja, mais confiável, com mais durabilidade ou com desempenho superior; (5) diferenciação por *design* – oferece-se um produto inovador; (6) não diferenciação – copia-se as ações das outras empresas.

2.1.3.3.

Resourced-Based View

No final da década de 1980, surgiu uma nova linha de pensamento estratégico, a *Resource-Based View* (RBV). A RBV ressalta a relação entre os recursos e competências da empresa e sua escolha estratégica. Os estudos da RBV envolvem:

[...] a influência das barreiras de imitação sobre as diferenças de rentabilidade entre as empresas, o papel da história da empresa na obtenção e desenvolvimento de competências organizacionais críticas (a estratégia futura da empresa como condicionada pelas suas escolhas no passado), a importância das diferenças das rotinas organizacionais para explicar as diferenças de rentabilidade entre as empresas, etc. (CARNEIRO et al., 1997, p. 21).

Barney (1991) destaca que a RBV complementa o modelo de análise de Porter (1986), - que analisa as ameaças e oportunidades externas -, pois analisa o ambiente interno da empresa, auxiliando a identificação - de maneira consistente - das forças e fraquezas da organização.

Na RBV, a formulação da estratégia ocorre na seguinte ordem: (1) identifica-se os recursos e competências existentes; (2) avalia-se se os mesmos podem proporcionar vantagem competitiva sustentável; (3) seleciona-se as estratégias que fazem melhor uso desses recursos e competências, objetivando neutralizar as ameaças e explorar as oportunidades (CARNEIRO et al., 1997; PRAHALAD et al., 1990).

Pode-se citar os seguintes exemplos de características internas: competência essencial da empresa; habilidades e competências do seu capital humano, o papel da história da empresa, rotinas e processos organizacionais e outros. Essas características atuam como barreiras de imitação (PRAHALAD et al., 1990), pois são desenvolvidas ao longo da história da empresa.

2.1.4.

Estratégias de nível funcional

Os gestores funcionais das áreas – contabilidade, finanças, recursos humanos, desenvolvimento de produtos, produção, marketing, dentre outras - são responsáveis por decisões e ações que ajudam a implementar a estratégia (ROTHAERMEL, 2014).

“A estratégia funcional, por sua vez, visa dar suporte à estratégia da empresa e apoiar as outras estratégias funcionais para a consecução dos objetivos empresariais” (SANTOS I., 2009, p. 40).

As estratégias funcionais possibilitam a integração e coordenação das atividades dos diversos setores da empresa e, quando bem implementadas, refletem a percepção dos consumidores em relação aos serviços e produtos ofertados (RIBEIRO et al., 2010).

Ribeiro et al. (2010) elencam algumas estratégias funcionais:

- Estratégias de marketing: preços competitivos, qualidade do serviço, atendimento ao cliente, propaganda, promoções, publicidade, etc.;
- Estratégias de operações: logística de estoque, logística de distribuição, qualidade do produto, aquisições, terceirização, dentre outros;
- Estratégias de recursos humanos: treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, contratação, recrutamento interno, etc.;
- Estratégias de finanças: diminuição e controle de custos, aplicações financeiras, administração do capital de giro, dentre outras.

2.1.5.

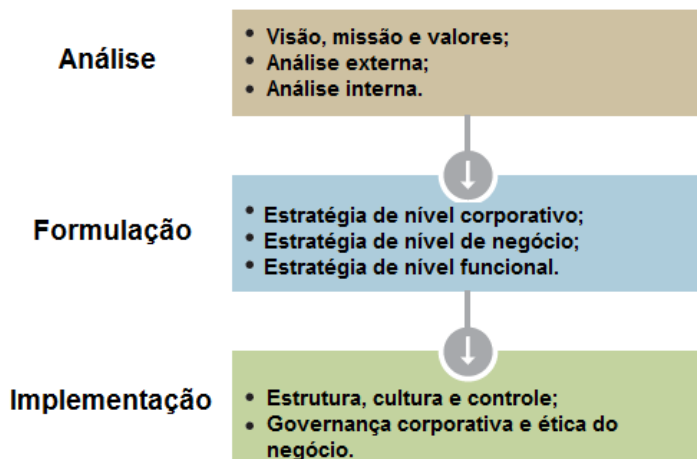
Processo de planejamento estratégico

Após discorrer sobre os níveis corporativo, de negócio e funcional, apresenta-se o processo pelo qual os gestores formulam e implementam a estratégia. Na maioria dos casos, os executivos que buscam a vantagem competitiva usam três abordagens: planejamento estratégico, planejamento de cenários e estratégia como *planned emergence* (ROTHAERMEL, 2014). As duas primeiras abordagens são *top-down* e a estratégia como *planned emergence* é processo mais informal, podendo ser *top-down* ou *bottom-up*.

O planejamento estratégico é um processo racional com o objetivo de programar o futuro sucesso. Um CEO ou um pequeno grupo é responsável por definir as diretrizes ou os objetivos estratégicos da organização.

A figura abaixo exibe as três etapas – análise, formulação e implementação – de um processo de planejamento estratégico.

Figura 5 – Etapas do planejamento estratégico utilizando o Modelo AFI



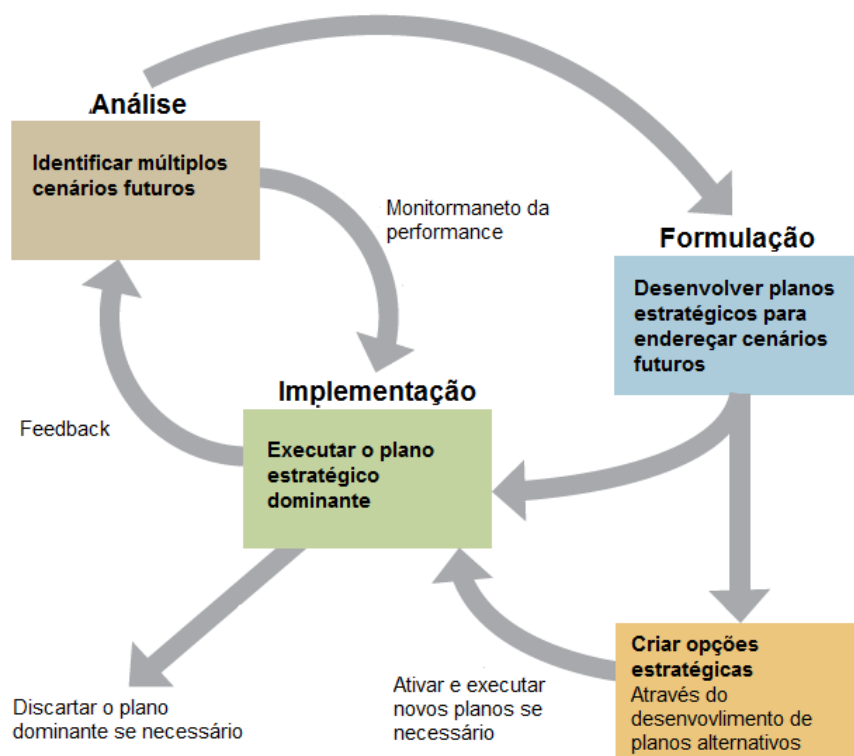
Fonte: Adaptado de ROTHARMEL, 2014, p. 41, tradução nossa.

No modelo de Análise, Formulação e Implementação da estratégia (AFI), a análise estratégica compreende a visão, missão, valores e análise interna e externa da empresa. A formulação da estratégia envolve as estratégias de nível corporativo, de negócio e funcional.

A equipe de planejamento estratégico fornece cuidadosas análises do ambiente interno e externo e avalia o impacto (positivo ou negativo) das mesmas nos preços dos produtos, custos diretos e indiretos, margens de lucro, demanda do mercado, produção, etc. Os planos estratégicos têm um período fixo de vigência (normalmente de 3 ou 5 anos) e são revisados periodicamente, já que preveem vendas futuras com base no crescimento futuro esperado. Em muitos casos, o plano estratégico é vinculado ao orçamento anual corporativo objetivando monitorar o desempenho da firma (ROTHARMEL, 2014).

O planejamento de cenários analisa sempre a pergunta “E se?”. Os gestores buscam prever cenários diferentes, visando antecipar o planejamento de decisões que poderiam ser tomadas caso um determinado cenário venha a ocorrer. A ilustração abaixo detalha o fluxo desse processo que envolve a análise, formulação, criação de opções estratégicas e implementação da estratégia.

Figura 6 - Planejamento de cenários utilizando o Modelo AFI



Fonte: Adaptado de ROTHARMEL, 2014, p. 43, tradução nossa.

O objetivo é criar planos estratégicos mais flexíveis. Na fase de análise, os cenários futuros são identificados. Na fase de formulação, a equipe desenvolve planos estratégicos (respostas planejadas) para cada um dos cenários futuros identificados. As opções mais viáveis são transformadas em planos estratégicos mais detalhados que podem ser ativados a qualquer momento (ROTHARMEL, 2014).

O plano estratégico escolhido como dominante pelos gestores – o que melhor corresponde à realidade – para os próximos anos é implementado. Caso a situação mude, os gerentes podem implementar um dos planos alternativos elaborados.

O *feedback* é fornecido pelo próprio desempenho da empresa no mercado e é possível acompanhar a eficácia do planejamento estratégico. Constata-se que medir o desempenho da empresa é fundamental para essa análise.

E para finalizar, o modelo *planned emergence* baseia-se no fato das iniciativas estratégicas surgirem também de qualquer tipo de fonte de

informação, como, por exemplo, tendências externas, experiências de linha de frente de funcionários, experiência pessoal, *insights* de funcionários de qualquer nível hierárquico organizacional, entre outros. Essas ideias são úteis para explorar ou desenvolver novos produtos, serviços, processos, empreendimentos ou mercados (ROTHAERMEL, 2014).

As firmas enfrentam maior dificuldade em implementar suas estratégias do que em formulá-las (MESKENDAHL, 2010).

As empresas fazem uso de alguns modelos, ferramentas ou métodos para formular suas estratégias.

2.1.5.1.

Modelo das Cinco Forças de Porter

Segundo Porter (1986), o potencial de lucro de uma indústria é uma função das cinco forças que moldam a concorrência: (1) a ameaça de entrada, (2) o poder de fornecedores, (3) o poder dos compradores, (4) a ameaça de substitutos, e (5) a rivalidade entre os *players* existentes.

A estrutura de cinco forças sugere a identificação das ameaças de novos entrantes, já que muitos mercados são altamente competitivos e existe um grande volume de produtos imitados e procedimentos compartilhados. Esta identificação visa inibir que novos concorrentes compartilhem a fatia de mercado e diminua a rentabilidade da empresa a longo prazo (BARNEY et al., 2011; SANTOS I., 2009; ROTHAERMEL, 2014).

O poder de negociação dos fornecedores determina os custos dos insumos (materiais, equipamentos, mão de obra, etc.) (PORTER, 1986).

Já o poder de negociação dos compradores deve ser analisado, visando determinar se algum deles representa uma ameaça. Os fornecedores podem aumentar os custos da empresa e os “compradores podem reduzir o lucro dela” (BARNEY et al., 2011, p. 38). A empresa precisa considerar a necessidade dos compradores e atendê-los criando valor para os mesmos. Além disso, “é preciso, também, atentar para o

quanto o cliente dispõe para adquirir tais serviços ou produtos e quanto de rentabilidade a empresa deseja obter a longo prazo” (SANTOS I., 2009, p. 43).

Ameaças de substitutos “impõem um teto aos preços que as empresas de um setor podem cobrar e os lucros que podem auferir” (BARNEY et al., 2011, p. 36).

E por último, a ameaça da rivalidade impõem que a firma seja hábil em manter ou melhorar sua *performance* (PORTER, 2008), evitando ter seus lucros reduzidos.

A estrutura competitiva de uma indústria é em grande parte capturada pelo número e tamanho dos concorrentes. E também, pode-se considerar que as empresas possuem algum grau de poder na fixação de preços, tipo de produto ou atendimento às ofertas da indústria (mercadoria ou diferenciação de produto), bem como nas barreiras à entrada. Uma empresa pode moldar-se à estrutura de uma indústria e ser favorecida através da sua estratégia.

A figura abaixo apresenta o modelo de Cinco Forças de Porter.

Figura 7 - Exemplo do modelo de cinco forças competitivas



Fonte: Adaptado de PORTER, 1980, tradução nossa.

2.1.5.2. Modelo VRIO

A implementação das estratégias de negócio ou corporativas pode acarretar no ganho de vantagem competitiva e, em alguns casos, na sustentação da vantagem a longo prazo. A vantagem competitiva sustentável ocorre quando os recursos e capacidades da empresa são

valioso, raros, difíceis de imitar e a firma está organizada ao máximo para explorá-los (BARNEY et al., 2011).

A figura abaixo explica os tipos de vantagens competitivas de acordo com o modelo VRIO: desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem temporária e vantagem sustentável.

Quadro 3- *Framework VRIO*

Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Aproveitado pela empresa?	Implicância competitiva
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de ROTHARMEL (2014, p.105, tradução nossa) e BARNEY et al. (2011, p. 72).

Ao utilizar este modelo, a empresa deve ser capaz de responder aos seguintes questionamentos (BARNEY et al., 2011):

- Quanto à questão do valor: Os recursos e capacidades permitem que sejam exploradas as oportunidades externas e neutralizadas as ameaças externas? Se a resposta for sim, então seus recursos e capacidades são valiosos e podem ser considerados forças;
- Quanto à raridade: Quantas firmas rivais possuem estes recursos e capacidades valiosas? Se a resposta for um pequeno número (quantidade menor que a necessária para existir a concorrência perfeita no setor), então seus recursos e capacidades são considerados raros;
- Quanto à imitabilidade: Os recursos e capacidades são difíceis de imitar? Um produto ou serviço pode ser difícil de imitar por algumas razões como: possuir patentes; dificuldade dos concorrentes entenderem a relação entre os recursos e capacidades de uma empresa (ambiguidade causal); e

complexidade social (cultura e reputação da empresa, fortes relações interpessoais entre gerentes, etc.);

- Quanto à questão da organização: A empresa possui estrutura (políticas e processos) para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e suas capacidades?

A desvantagem competitiva é obtida quando os produtos ou serviços da empresa não são: valiosos, raros, difíceis de imitar e aproveitados pela empresa.

A paridade competitiva ocorre quando os recursos e capacidades são valiosos, mas não são: raros, difíceis de imitar e aproveitados pela empresa.

A vantagem competitiva temporária é alcançada quando os produtos e serviços são valiosos, raros e aproveitados pela empresa, todavia não são difíceis de imitar.

Por fim, a vantagem competitiva sustentável, tão desejada pelas firmas, acontece quando os recursos e capacidades são valiosos, raros, difícil de imitar e a empresa possui estrutura para explorá-los ao máximo.

2.1.5.3. Análise SWOT

A análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT) é uma ferramenta comumente aplicada no planejamento estratégico da empresa para analisar o ambiente interno e externo.

Para Rothaermel (2014), a análise SWOT sintetiza as ideias obtidas a partir de uma análise interna dos pontos fortes e fracos da empresa (forças e fraquezas), e de uma análise externa referente à oportunidades e ameaças. É uma etapa essencial para o planejamento estratégico das empresas.

O resultado desta análise é uma matriz que sugere as melhores estratégias com potencial de conduzir à maximização das oportunidades

construídas sobre os pontos fortes da empresa e à minimização das ameaças devido aos efeitos dos pontos fracos dela.

A partir dessas estratégias, os gestores estabelecem ações que podem envolver o nível estratégico, tático e operacional.

2.2.

Gerenciamento de portfólio de projetos

Ao realizar a análise SWOT, a firma detecta oportunidades e ameaças que provocam a necessidade de mudanças – melhorias operacionais, inovação, etc. -, logo novos projetos serão planejados e executados e “para ser bem-sucedida em suas estratégias, a organização precisará evoluir em gerenciamento de projetos” (PRADO, 2012, p. 211).

A figura abaixo exhibe a evolução dos principais processos gerenciais de 1950 até 2010. Percebe-se que em meados dos anos 90, as empresas começaram a implantar escritórios de projetos.

De 2001 em diante, as organizações passaram a medir o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, com intuito de alcançar níveis mais altos de gestão de projetos. Vale ressaltar que a formalização da implantação de escritórios de projetos contribui para o aumento do nível de maturidade em projetos (BARCAUI, 2012).

A evolução dos processos suportando a evolução da gerência de projetos é apresentada na figura a seguir. A evolução, entre 1950 e 2010, ocorreu aproximadamente nesta ordem: movimento da qualidade total, engenharia concorrente, *empowerment*, reengenharia, controle de mudanças de escopo de projeto, gerência de riscos, PMO, times multinacionais, planejamento estratégico para gerência de projetos, relatórios de *status* na internet, modelos de planejamento de capacidade, redes sociais e PMO virtual.

Figura 8 - Evolução dos processos suportando a evolução da gerência de projetos

1950-1985	1985	1990	1991-1992	1993-1994	1995	1996
Sem aliados	Movimento da Qualidade Total	Engenharia Concorrente	<i>Empowerment</i> e times autor-dirigidos	Reengenharia	Controle de mudanças de Escopo	Gerência de Riscos
1997-1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005-2010
Escritórios de Projetos (PMO)	Times Multinacionais	Modelos de Maturidade	Planejamento Estratégico para Gerência de Projetos	Relatórios de Status na Internet	Modelos de planejamento de capacidade	Redes Sociais e <i>Virtual PMO</i>

Fonte: BARCAUI, 2012, p. 5, adaptado de KERZNER, 2003, p. 53.

Cooper et al. (2001a) declaram que a gestão de portfólio de projetos ganhou muita atenção dos gerentes seniores a partir dos últimos 10 anos e se tornou uma ferramenta poderosa.

Barcaui (2012, p. 12) complementa ao enfatizar que, atualmente, a terceirização da gerência de projetos é prática no mercado, através de “consultorias que vendem seus serviços de PMO para outras companhias desenvolvendo seus próprios projetos”.

Em função da globalização, a modalidade *Virtual Project Office* (VPO) permite que uma organização gerencie times virtuais, com integrantes espalhados geograficamente em diversas localidades, atendendo a demandas variadas com o forte apoio da tecnologia como intranets, *groupware*, teleconferências, redes sociais, videoconferências, gerência eletrônica de documentos, troca de e-mails, dentre outras (BARCAUI, 2012).

Almeida e Neto (2015, p. 1) alegam que existem três modelos de orientação das organizações: (1) para a rotina – cujos produtos mudam muito pouco; (2) para projetos; e (3) híbridas – onde os produtos são “frutos de operação rotineira, mas precisam de projetos para as adaptações e inovações constantes”, já que o tempo de lançamento dos produtos é cada vez mais curto.

Cooper et al. (2001a) ratificam a questão das mudanças no cenário corporativo, realçando que a gestão da carteira de projetos para novos produtos surgiu como uma das mais importantes funções do gestor

sênior, face as rápidas mudanças tecnológicas e encurtamento do ciclo de vida dos produtos que se tornam obsoletos ou são substituídos por novos entrantes.

Kerzner (2006, p. 19) classifica as empresas pela utilização da gestão de projetos em: (1) não orientadas a projetos – possuem barreiras à inovação, os produtos têm longo ciclo de vida e a lucratividade está associada à produção; (2) orientadas a projetos – o gerente de projetos é reconhecido e responsável pelos lucros e perdas, tendo possibilidades de múltiplas carreiras; e (3) híbridas – onde os produtos possuem um curto ciclo de vida, voltadas para o marketing, orientadas para produção com muitos projetos e com ênfase na agilidade do desenvolvimento de processos e novos produtos.

Como os recursos das firmas são limitados e o suporte a missão e alcance das diretrizes estratégicas são vitais, torna-se importante consolidar informações e integrar todos os projetos organizacionais (LEVINE, 2005). Shenhar et al. (2001) enfatizam que o portfólio de projetos não deve ser encarado como uma base para gerir as incertezas dos projetos individuais e sim como parte do gerenciamento estratégico de uma empresa.

2.2.1. Conceito e contextualização

A palavra projeto é utilizada em contextos distintos como, por exemplo, projeto de saneamento básico, projeto arquitetônico, projeto de literatura, projeto de manutenção de hidrelétrica, dentre outros. Sendo assim, torna-se importante esclarecer como o termo projeto será referenciado neste estudo e a definição apropriada é: um projeto é um “esforço temporário realizado para desenvolver um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2008b, p. 5). Este esforço tem natureza temporária, ou seja, é empreendido por um período finito de tempo, com marcos inicial e final bem definidos.

A estrutura da organização pode ser dividida pelas suas operações contínuas e por seus projetos. Os projetos possibilitam transformar as ideias em “produtos, serviços ou solução tangível”, garantindo que não se tornem obsoletos e que a empresa se sustente ao longo do tempo, já que se mantém competitiva no mercado (ALMEIDA; NETO, 2015, p. 1).

As empresas que trabalham orientadas a projetos buscam maximizar as chances de obtenção de sucesso (MESKENDAHL, 2010), alinhando os objetivos estratégicos definidos pela alta cúpula da empresa - nível corporativo - aos projetos que podem ser gerenciados pela equipe do escritório de gerenciamento de projetos (PMO) - nível da firma - e pelos gerentes de cada projeto - nível funcional. Os projetos são executados por equipes de projetos e envolvem uma ou mais unidades de negócio, setores ou departamentos da empresa.

O *International Project Management Association* (IPMA) é uma empresa sem fins lucrativos, criada em 1965, com a finalidade de capacitar profissionais na área de gerenciamento de projetos, definindo padrões e normas para profissionais, certificando profissionais de gerenciamento de projetos, realizando pesquisa e desenvolvimento, dentre outros.

O IPMA (2006) esclarece que o portfólio é um conjunto de projetos e/ou programas agrupados com o objetivo de facilitar o controle, a coordenação e a otimização do portfólio na sua totalidade e ressalta que os projetos e programas podem não ser necessariamente relacionados.

Para PMI (2008a, p. 138, tradução nossa), “portfólio é uma coleção de projetos e/ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz do trabalho para atender os objetivos estratégicos”. Sendo assim, os componentes² de um portfólio podem ser mensurados, classificados e priorizados (PMI, 2008a).

Portfólio é um conjunto de projetos que compartilham e competem por recursos escassos e contam com o patrocínio e o gerenciamento de uma empresa (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999). Ao contrário dos projetos e programas, o portfólio não possui natureza temporária e uma

² Componentes representam os projetos, programas e iniciativas.

firma pode possuir um ou mais portfólios de projetos de áreas ou com objetivos específicos (SAMPAIO; HERSZON, 2012).

O gerenciamento de portfólio do projeto envolve a gestão do portfólio com o intuito de maximizar a contribuição dos resultados dos projetos para o bem-estar geral e sucesso ou sobrevivência da empresa. Ao gerenciar o portfólio de projetos, o gestor apoia decisões como: quais projetos devem ser selecionados, qual projeto deve ser priorizado, qual projeto deve ser encerrado antes do seu término, como a prioridade dos projetos pode ser alterada, dentre outras (LEVINE, 2005).

Para Levine (2005), os projetos:

- Devem estar alinhados à estratégia da empresa e as metas definidas;
- Devem ser consistentes com os valores e a cultura da firma;
- Devem contribuir de maneira direta ou indireta para o fluxo de caixa positivo da companhia;
- Devem usar da maneira mais efetiva possível todos os recursos da empresa;
- Não devem prover apenas contribuições para a saúde da instituição, mas ajudar que a mesma ocupe uma posição futura de sucesso.

PMI (2008a), no quadro abaixo, descreve o papel de importantes *stakeholders* envolvidos em um projeto – executivos, comitê de revisão de portfólio, gerente de portfólio, patrocinadores, gestores de projetos, gerentes de projetos, PMO, equipe de projetos, gestão de operações, gerentes funcionais, gestores financeiros, clientes e fornecedores.

Quadro 4 - Detalhamento do papel das partes interessadas

Parte interessada	Descrição do papel
Executivos	Os executivos são responsáveis por transmitir a estratégia empresarial. Os responsáveis pelo portfólio de projetos têm a obrigação de reportar as metas alcançadas através do desempenho do portfólio de projetos.
Comitê de Revisão de Portfólio	O comitê, quando aplicado, é quem define as regras, padrões e procedimentos para a tomada de decisão envolvendo os componentes do portfólio.
Gerente de Portfólio	O gerente de portfólio que pode ser representado por uma equipe de gestão de portfólio é responsável por todo processo de gestão de portfólio.
Patrocinadores	Os patrocinadores apoiam a aprovação dos seus componentes e ajudam a confirmar a performance e o alcance das metas estratégicas do componente.
Gestores de programas	Os gestores de programa são os patrocinadores dos seus programas, eles têm os mesmos interesses e objetivos. A característica que os diferencia é o fato do gestor de programas advogar apenas pelos componentes do programa que está sob sua responsabilidade.
Gerentes de projetos	Os gerentes de projetos são responsáveis por planejar, executar, acompanhar e entregar os projetos que estão sob sua tutela.
Escritório de projetos (PMO)	A atuação do escritório de projetos pode variar conforme a autonomia que lhe foi dada. Em certos casos a gestão dos componentes pode ser inteiramente realizada pelo escritório de projetos. Em outros casos, o PMO atua apenas como um facilitador, especialmente mediando negociações entre as partes interessadas.
Equipe de projetos	Responsável por completar os entregáveis do componente.
Gestão de operações	Responsável pela continuidade das operações do negócio.
Gerentes funcionais	Garantem que os devidos recursos estão alocados nos componentes corretos.
Gestores financeiros	Analisa financeiramente os componentes, revisão e fazem recomendações de ordem financeira.
Clientes	Tanto os clientes internos quanto os clientes externos se beneficiam pelo sucesso na implantação do portfólio correto.
Fornecedores (Parceiros)	Precisam ser envolvidos nas decisões, pois os projetos e programas dependem deles para obter o sucesso esperado.

Fonte: PMI, 2008b, p. 28, tradução nossa.

O quadro acima detalha como os papéis dos gerentes de projeto, programas e portfólio variam. As atividades realizadas por cada um destes papéis são diferentes. PMI (2008a) expõem estas variações de acordo com o planejamento do escopo, o gerenciamento das mudanças, o estilo de liderança, a gerência, a influência, os planos e o controle, conforme o quadro a seguir:

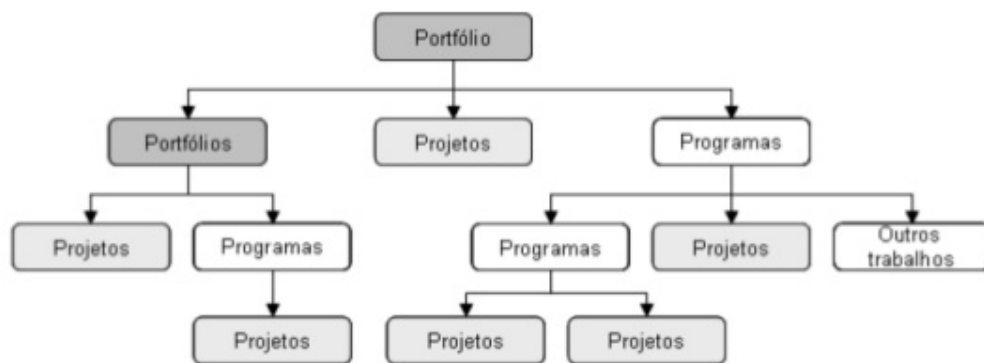
Quadro 5 - Comparação entre projetos, programas e portfólio

	Projetos	Programas	Portfólio
Escopo/Foco	Específico com entregas tangíveis e fases bem definidas (foco no dia a dia).	Mais amplo, adaptado para suportar objetivos comuns entre os projetos – racionalização da alocação de recursos.	Adapta-se aos objetivos estratégicos da organização – seleção e priorização do portfólio.
Mudanças	A expectativa é de que haja poucas mudanças ao longo prazo.	Há expectativas de mudanças, especialmente em relação ao compartilhamento de recursos.	Mudanças devem responder às necessidades de alteração e adaptação dos objetivos estratégicos, com base no desempenho agregado dos componentes.
Medida de sucesso	O sucesso é medido pelo orçamento gasto no tempo proposto e pelas entregas em conformidade com as especificações.	O sucesso é medido em termos de ROI agregado dos projetos, além de novas capacitações adquiridas.	O sucesso é medido através do alcance dos objetivos estratégicos, com base no desempenho agregado dos componentes.
Liderança	O estilo de liderança foca nas tarefas e respectivas entregas, com base no atendimento aos critérios de sucesso.	O estilo de liderança foca na resolução de conflitos e nos aspectos de relacionamento com os <i>stakeholders</i> .	O estilo de liderança foca no processo de tomada de decisão relacionada à estratégia do negócio.
Gerência	Coordenação de tarefas, especialistas, técnicos, etc	Coordenação de gerentes de projetos.	Coordenação de gerentes de programas e projetos.
Influência	Gerentes de projetos motivam suas equipes a aplicar boas práticas de projetos e a melhorar continuamente habilidades e conhecimentos.	Gerentes de programas são líderes que fornecem visão e liderança.	Gerentes de portfólio são líderes que fornecem percepção e síntese do ponto de vista estratégico.
Planos	Gerentes de projetos conduzem o planejamento detalhado para gerenciar a entrega dos resultados e produtos do projeto.	Gerentes do programa criam planos do alto nível e se baseiam na estrutura de governança, fornecendo diretrizes.	Gerentes de portfólio criam e mantêm os processos necessários, com ênfase na comunicação, ao controle e monitoramento do portfólio.
Controle	Foco nas tarefas e nas respectivas entregas.	Foco nos resultados agregados.	Foco na <i>performance</i> geral e na aderência aos indicadores estratégicos.

Fonte: Adaptado de PMI, 2008a, p. 6, tradução nossa.

A gestão de portfólios objetiva a melhora dos resultados, gerência dos riscos dos projetos, gerência do alinhamento estratégico de acordo com as “restrições de tempo, recursos físicos, e financeiros”, dentre outras estipuladas no plano de negócio (PMI, 2008a, tradução nossa). Os projetos ou programas do portfólio podem ser interdependentes ou diretamente relacionados, conforme ilustrado na figura abaixo:

Figura 9 - Relacionamento entre portfólios, programas e projetos



Fonte: Adaptado de PMI, 2008a, p. 5, tradução nossa.

Almeida e Neto (2015, p. 9) declaram que portfólio é organizado de forma “a atingir os objetivos de negócio das organizações e facilitar seu planejamento, monitoramento, controle e otimização, de forma ágil e coerente com as diversas restrições existentes nas organizações”. É comum as empresas terem restrições financeiras, de recursos humanos, infraestrutura, legais e outras.

O gerenciamento de um ou mais portfólios engloba as atividades de “identificar, priorizar, autorizar, gerenciar e controlar projetos, programas e outros trabalhos relacionados a fim de alcançar objetivos estratégicos específicos” (PMI, 2008a, p. 5, tradução nossa). Almeida e Neto (2015, p. 11) corroboram ao destacar que “envolve aplicar técnicas, conhecimentos e ferramentas para a efetiva gestão do portfólio”.

Cooper et al. (2001a, p. 341) elencam oito razões que levam os gerentes seniores a considerarem o gerenciamento de portfólio de projetos como instrumento importante para a gestão empresarial:

- Aumentar o retorno financeiro, maximizando a produtividade em P&D;
- Apoiar o alcance das metas;
- Manter a posição competitiva da empresa no mercado, aumentando as vendas e o *market share*;
- Alocar de forma adequada e eficiente os recursos escassos;
- Estabelecer a ligação entre a seleção de projetos e a estratégia empresarial. Considera-se que o portfólio é a expressão da estratégia e deve apoiar a estratégia;
- Alcançar o foco, evitando a concepção de muitos projetos para os recursos limitados disponíveis;
- Alcançar o equilíbrio adequado entre projetos de longo e curto prazo, e de alto risco e de baixo risco, tornando-os consistentes com os objetivos do negócio;
- Comunicar melhor as prioridades dentro da organização, tanto verticalmente como horizontalmente;
- Proporcionar uma melhor objetividade na seleção dos projetos, eliminando os maus projetos.

2.2.1.1.

Project Management Office (PMO)

O PMO é uma unidade organizacional que “centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob o seu domínio” (PMI, 2008b, p. 12). Existem diversos modelos de escritório de projetos, variando de acordo com a capacidade da empresa e a necessidade de gerenciar os projetos, considerando a integração e o efeito “que a estratégia, a estrutura, os processos e os projetos têm entre si” (BARCAUI, 2012, p. 10).

Quando o gerenciamento de projetos é uma função normal para o negócio de uma empresa, a mesma estabelece um paralelo entre as funções operacionais e as funções de gerenciamento de projetos. Em muitos casos, se estabelece um escritório de projetos (PMO) para desenvolver padrões e práticas, visando à efetiva execução do projeto e a

realização do cronograma, orçamento, escopo e qualidade (LEVINE, 2005).

Dentre as funções de um PMO podem-se citar: revisão e auditorias de projetos; “suporte e otimização do portfólio de projetos; treinamento, consultoria, gerenciamento de recursos; implementação e manutenção metodológica e de padronização de processos; suporte de ferramentas, dentre outras” (BARCAUI, 2012, p. 21).

Terribili (2010, p. 1124) lista quatro funções primárias de um PMO:

- Gerenciamento dos recursos;
- Identificação e desenvolvimento de metodologias, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Desenvolvimento de políticas, procedimentos, formulários e documentação para serem compartilhadas pelos *stakeholders* envolvidos nos projetos;
- Coordenação da comunicação entre os projetos.

As empresas vêm passando por um processo contínuo de “projetização”, logo foram necessárias mudanças nas estruturas organizacionais, objetivando que as mesmas se tornem mais flexíveis.

Os benefícios atrelados ao PMO são: melhor utilização de recursos; facilitador de tomadas de decisões corporativas, em função da obtenção de informações mais apuradas e com agilidade, operações padronizadas e mais eficientes; priorização de projetos mais realistas; e formação de gerentes de projetos (KERZNER, 2003).

A atuação do PMO varia de organização para organização, assim como sua localização na estrutura hierárquica da empresa, dependendo do tipo de valor agregado que se espera do escritório. Vianna Jr. (2012) e Verzuh (1999) classificam cinco possíveis estruturas de PMO:

- Centro de excelência: possui menor autoridade e está vinculado a um determinado nível da organização (qualquer um) como um centro de assessoria. Entre as suas funções tem-se: suporte na adoção de boas práticas em gerenciamento de projetos; implementação e disseminação

de metodologia de gerenciamento de projetos; e capacitação de pessoal;

- Escritório de apoio: realiza as mesmas tarefas que o centro de excelência e ainda absorve as atividades de planejamento e documentação dos projetos. O escritório de apoio está vinculado a uma diretoria ou gerência. As organizações que possuem estruturas funcionais muitas vezes implementam este tipo de escritório, já que os mesmos não têm governança sobre os projetos e a inteligência do projeto está na área de negócio da empresa;
- Escritório de projetos: além das funções do escritório de apoio, realizam o monitoramento, controle e implementação do sistema de informações do gerenciamento de projetos, sendo assim os gerentes de projetos não se reportam aos diversos setores da empresa e sim ao escritório de projetos que está vinculado a uma gerência ou diretoria. Entretanto, não faz parte do nível estratégico da firma. A maturidade em gerenciamento de projetos da empresa é mediana ou mais elevada;
- Escritório de programas: não possui a responsabilidade de conduzir os projetos, e sim de efetuar a gerência integrada de benefícios, requisitos e riscos; supervisionar os projetos; e participar da governança corporativa, vinculando-se à alta cúpula organizacional, como a presidência ou o departamento de defesa de um país;
- Escritório executivo: localizado no primeiro nível da estrutura organizacional, ou seja, no mesmo nível das diretorias. O escritório executivo é incumbido por gerenciar o portfólio de projetos e programas.

A figura abaixo estabelece uma comparação entre as cinco estruturas elencadas (centro de excelência, escritório de apoio, escritório de projetos, escritório de programa e escritório executivo) de acordo com algumas funções da gestão (metodologia, treinamento, apoio e *mentoring*,

controle e prazos, sistema de informações gerenciais, controle financeiro e gestão de benefícios).

Figura 10 - Tipologia dos PMOs

	Centro de Excelência	Escritório de Apoio	Escritório de Projetos	Escritório de Programa	Escritório Executivo
Metodologia	√	√	√	√	√
Treinamento	≈	≈	≈	≈	≈
Apoio e "mentoring"	≈	√	√	√	√
Controle de prazos	∅	∅	√	√	√
Sistema de informações gerenciais	∅	∅	√	√	√
Controle financeiro	∅	∅	≈	≈	√
Gestão de benefícios	∅	∅	∅	√	√
√ = Responsável ≈ = Atuação limitada ∅ = Não executa					

Fonte: Adaptado de VERZUH, 1999, tradução nossa.

Observa-se que como funções do escritório de projetos, Verzuh (1999) elenca a definição e disseminação de metodologia, o apoio e *mentoring*, o controle de prazos, o apoio ao uso de sistema de informações gerenciais e a atuação limitada no controle financeiro.

Para Levine (2005), o PMO deve medir periodicamente o progresso dos projetos e a *performance*.

2.2.1.2.

Nível de maturidade em gerenciamento de projetos

Maturidade em gerenciamento de projetos representa o “grau de utilização das boas práticas em gerenciamento de projetos de uma organização e o quanto essa utilização melhora os resultados” (ALMEIDA; NETO, 2015, p. 12). Organizações mais maduras em gerenciamento de projetos alcançam taxas maiores de sucesso em projetos.

Kerzner (2003) esclarece que ao implementar uma metodologia padrão e processo de acompanhamento dos projetos, a empresa aumenta a probabilidade de obter sucesso repetido em projetos e, conseqüentemente, alcança uma maior maturidade em gerenciamento de projetos.

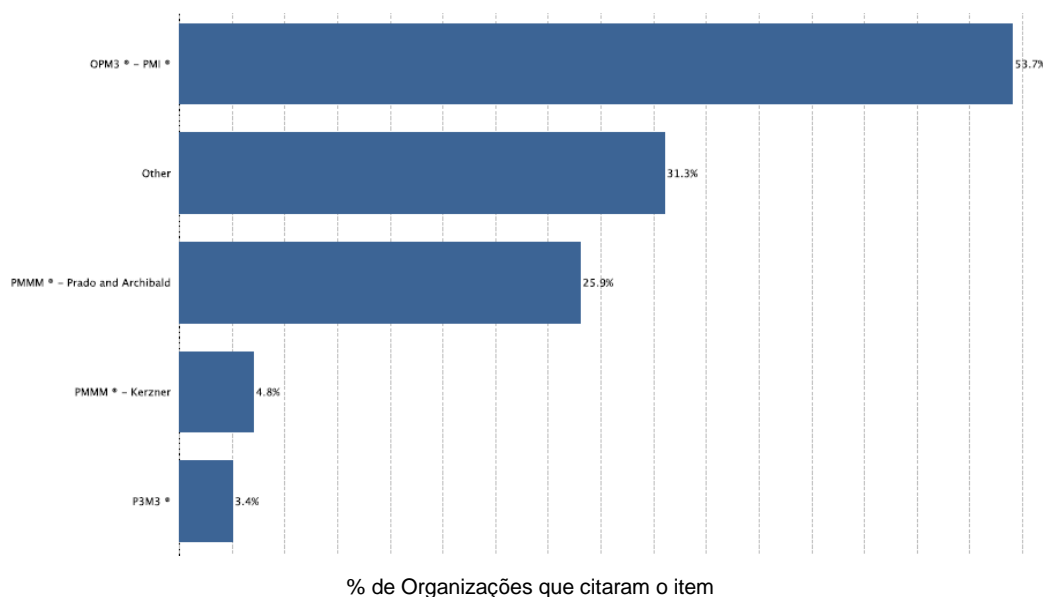
A presente pesquisa considera os seguintes fatores como críticos de sucesso em projeto: terminou dentro do período de tempo alocado; dentro do custo orçado; no nível apropriado de desempenho ou especificação; que tenha recebido o aceite do cliente ou usuário; com poucas mudanças de escopo ou mudanças mutuamente acordadas; sem atrapalhar o fluxo principal de trabalho da organização; e sem mudar a cultura corporativa, seguindo os critérios estabelecidos por Kerzner (2003, p. 6).

O modelo de maturidade possibilita quantificar através de números a capacidade da empresa em gerenciar seus projetos com sucesso.

Desde 2003, o PMI vem realizando anualmente um estudo de *benchmarking* em gerenciamento de projetos denominado PM Survey. Em 2013, a pesquisa contou com a participação de 676 organizações de nove países, entre eles o Brasil.

A pesquisa PMSURVEY.ORG (2013) identifica quatro modelos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos mais utilizados no Brasil, são eles: *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) do PMI utilizado por 53,7% dos pesquisados; Modelo de Maturidade em Gerenciamento de projetos de Prado e Archibald (MMGP) com 25,9%; *Project Management Maturity Model* (PMMM) de Kerzner com 4,8%; e *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model* (P3M3) da *Office of Government Commerce* (OGC) com 3,4%. O gráfico abaixo ilustra os resultados:

Gráfico 1 - Modelos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos mais usados no Brasil



Fonte: PMSURVEY.ORG, 2013, p. 57.

Os dois primeiros modelos são discutidos de maneira sucinta em seguida.

2.2.1.2.1.

Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) de Prado (2012) caracteriza-se pelo inter-relacionamento entre níveis e dimensões. É um modelo que se baseia no preenchimento de um questionário de avaliação que auxilia a identificação do grau de maturidade da empresa, permitindo que a instituição quantifique numericamente a sua capacidade de gerenciar projetos com sucesso.

Ao analisar profundamente o resultado, a organização pode estabelecer um plano de crescimento que a permita galgar níveis mais elevados de maturidade em gerenciamento de projetos (PRADO, 2012; SILVEIRA, 2008. KERZNER, 2001; SANTOS L., 2009; ALMEIDA e NETO, 2015).

O MMGP tem como “objetivo a melhora da eficiência organizacional de gerenciamento de projetos de forma incremental, aferindo a

sofisticação e capacidade do nível de gerenciamento de projetos” (SILVEIRA, 2008, p. 39).

O modelo engloba o conceito de dimensões. De acordo com Santos L. (2009), as dimensões estão presentes em cada nível de maturidade, mudando apenas a profundidade que elas ocupam em cada nível. As dimensões são metodologia; informatização; estrutura organizacional de governança; competência em gerenciamento de projetos e em aspectos contextuais; competência comportamental; e alinhamento estratégico. O significado de cada uma das dimensões é explicado por Prado (2012) no quadro abaixo:

Quadro 6 - Características das dimensões do modelo MMGP

Dimensão	Significado
Metodologia	Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente, isto significa ir além dos processos referentes ao ciclo da gestão do projeto.
Informatização	Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto.
Estrutura organizacional de governança	Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso. Geralmente, esta estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, sponsor e comitês. Além disso, ela deve normatizar como deve ser a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.
Competência em gerenciamento de projetos e em aspectos contextuais	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos e nos assuntos técnicos da organização (finanças, seu modelo produtivo/distributivo, seus negócios, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Competência comportamental	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Alinhamento estratégico	Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. O setor participa da definição das estratégias que o afeta. Os processos em questão (gestão de portfólio) estão em perfeita sincronia com os processos de gerenciamento de projetos do setor.

Fonte: PRADO, 2012, p. 212.

Os níveis de maturidade do modelo variam de um (inicial) até cinco (otimizado) e apresentam-se da seguinte forma:

Quadro 7 - Características dos níveis de maturidade do modelo MMGP

Nível	Nome	Características	Sucesso
1	Inicial (Ad hoc)	Baixo conhecimento do assunto Inexistência de um modelo de gerenciamento de projetos Uso de intuição no gerenciamento dos projetos	Muito baixo
2	Conhecido	Aumento do conhecimento do assunto Iniciativas adequadas realizadas isoladamente	Baixo
3	Padronizado	Uma plataforma padronizada para gerenciamento de projetos foi implementada e está em uso frequente pelos principais envolvidos: <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional de governança • Metodologia • Informatização • Alinhamento estratégico Desenvolvimento de competências	Melhoria significativa
4	Gerenciado	Aperfeiçoamento da plataforma: os padrões implementados realmente funcionam e estão em uso frequente pelos principais envolvidos Anomalias identificadas e eliminadas Forte evolução nas competências técnicas e comportamentais Consolidação do alinhamento com negócios da organização	Geralmente acima de 80%
5	Otimizado	Otimizações na obtenção dos indicadores de resultados (prazos, escopo, qualidade e custos) Otimização de processos	Geralmente próximo de 100%

Fonte: PRADO, 2012, p. 213.

O quadro acima pode ser visualizado em forma gráfica conforme a figura abaixo:

Figura 11 – Os cinco níveis de maturidade do modelo PRADO-MMGP



Fonte: Adaptado de PRADO, 2008.

O relacionamento entre as dimensões de maturidade do modelo MMGP e os níveis de maturidade (inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado) pode ser visto no quadro abaixo.

Quadro 8 - Relacionamento entre as dimensões de maturidade e os níveis do modelo MMGP

Dimensão da maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Implementada e padronizada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas isoladas	Tentativas isoladas	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura organizacional de governança	Não há	Não há	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Competência em gerenciamento de projetos e em aspectos contextuais	Dispersas	Básicas	Básicas	Avançadas	Avançadas
Competência comportamental	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Forte avanço	Maduro
Alinhamento estratégico	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Alinhado

Fonte: Adaptado de PRADO, 2008.

2.2.1.2.2.

Project Management Maturity Model (PMMM)

O modelo *Project Management Maturity Model* (PMMM) de Kerzner (2001) também se baseia no preenchimento de um questionário de avaliação que auxilia a identificação do grau de maturidade da empresa. Para Silveira (2008, p. 46-47), “Cabe à organização a busca por padronizar, capturar, reter e disseminar a cultura e melhoria contínua das

suas melhores práticas gerenciais com vistas a atingir a maturidade em gerenciamento de projetos”.

Os níveis do modelo são linguagem comum; processos comuns; metodologia singular; *benchmarking*; e melhoria contínua (KERZNER, 2001; ALMEIDA e NETO, 2015; SANTOS L., 2009). O quadro a seguir mostra uma breve descrição de cada um dos níveis:

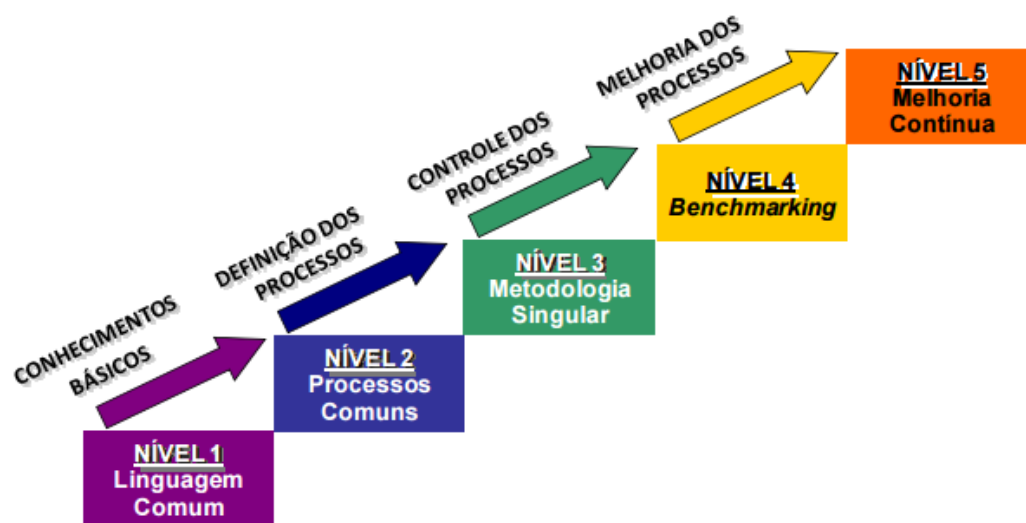
Quadro 9 - Os cinco níveis de maturidade do modelo KERZNER-PMMM

Nível	Nome	Descrição
Nível 1	Linguagem comum	A organização reconhece a importância do gerenciamento de projetos e a necessidade de se ter um bom entendimento sobre o conhecimento básico de gerenciamento de projetos, assim como o aprendizado da linguagem e terminologia.
Nível 2	Processos comuns	A empresa reconhece que processos comuns devem ser definidos e desenvolvidos de tal forma que o sucesso em um projeto possa ser repetido em outros
Nível 3	Metodologia singular	A firma reconhece que há um efeito de sinergia quando da combinação de todas as metodologias corporativas dentro de uma metodologia singular, no qual o centro é o gerenciamento de projetos.
Nível 4	<i>Benchmarking</i>	A instituição reconhece que o processo de melhoria é necessário para manter a vantagem competitiva e é formado por um processo contínuo de comparação das práticas de gerenciamento de projetos desenvolvidas e utilizadas pela organização, com outras. O objetivo é obter informações que auxiliem a empresa a melhorar seu desempenho.
Nível 5	Melhoria contínua	A organização aproveita a informação advinda do nível anterior para implementar as mudanças necessárias visando o melhoramento contínuo nos processos de gestão de projetos.

Fonte: Adaptado de SANTOS L., 2009, p. 27.

O quadro acima pode ser representado em forma gráfica conforme a ilustração abaixo:

Figura 12 - Os cinco níveis de maturidade do modelo PMMM



Fonte: Adaptado de KERZNER, 2001, tradução nossa.

A estrutura dos níveis do modelo PMMM permite sobreposições, sendo assim a firma pode ter um nível X de maturidade em gerenciamento de projetos, mas pode atender a determinados requisitos de níveis superiores (SILVEIRA, 2008).

2.2.1.3.

Processo de gestão do portfólio de projetos

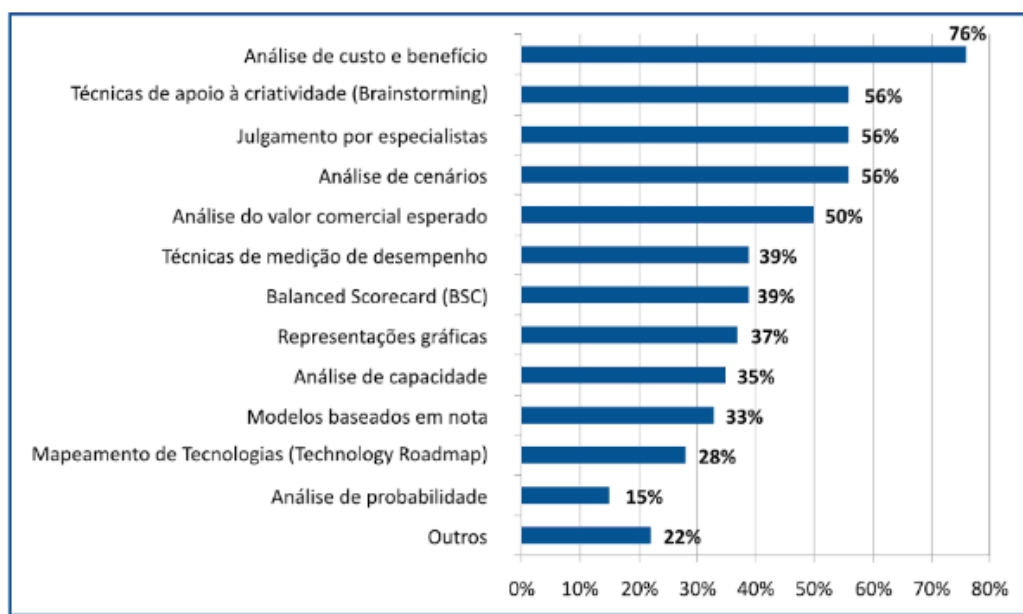
Moeckel e Forcelline (2008) realizam uma pesquisa de caracterização do planejamento estratégico com 54 empresas brasileiras de diversos setores – 35% de serviço, 22% de Tecnologia da Informação, 9% Eletrônicos e informática, etc. As empresas que participaram da pesquisa possuíam estrutura matricial³ ou orientada a projetos ou produtos, porém todas tinham PMO estabelecido.

Verifica-se que 76% das empresas pesquisadas realizavam a análise de custo e benefício; 56% usavam a técnica de *brainstorming*;

³ Organizações matriciais reconhecem a necessidade de um gerenciamento de projetos e representa uma combinação entre organizações funcionais e projetizadas. Sua estrutura pode ser fraca, balanceada ou forte, dependendo do nível de autoridade que o gerente de projetos possui. (PMI, 2008b, p. 33).

56% faziam a análise de cenários; 50% realizavam a análise do valor comercial esperado; 39% utilizavam a técnica de medição de desempenho; e 39% usavam o *Balanced Scorecard* (BSC). O resultado da pesquisa pode ser visualizado de forma gráfica:

Gráfico 2 - Métodos, técnicas e ferramentas que dão suporte a gestão do portfólio



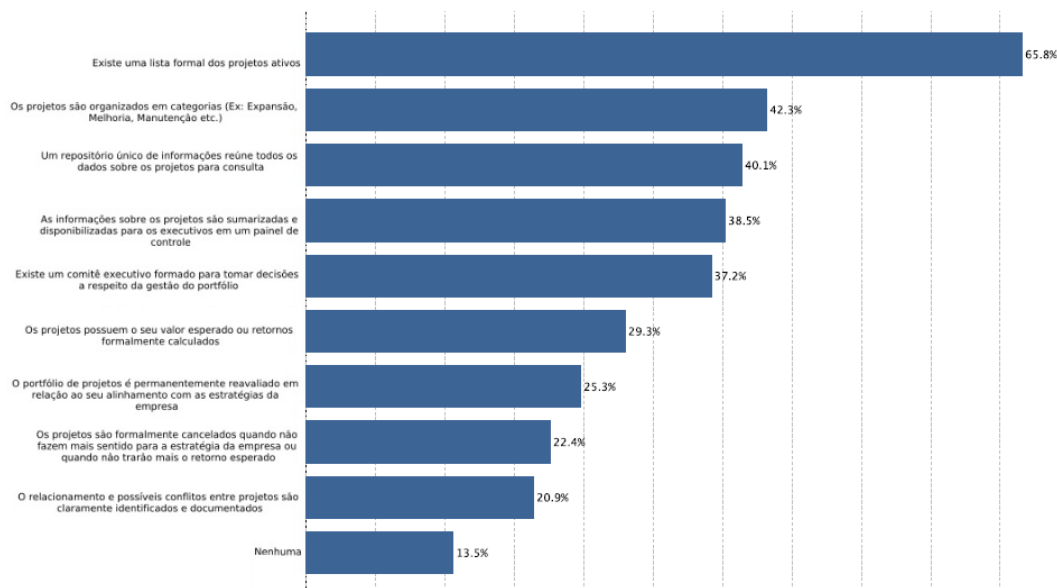
Fonte: MOECKEL et al., 2008.

O resultado da pesquisa de PMSURVEY.ORG (2013), conforme o gráfico 3 abaixo, apontou também que:

- Em 65,8% das empresas pesquisadas, existe uma lista formal de projetos ativos;
- Em 42,3% das empresas pesquisadas, os projetos são organizados em categorias;
- Em 40,1% das empresas pesquisadas, existe um repositório único de informações;
- Em 38,5% das empresas pesquisadas, as informações sobre os projetos são sumarizadas e disponibilizadas para os executivos em um painel de controle;
- Em 37,2% das empresas pesquisadas, existe um comitê executivo formado para tomar as decisões a respeito da gestão de portfólio;

- Em 29,3 das empresas pesquisadas, os projetos possuem seu valor esperado ou retorno formalmente calculado;
- Em 25,3% das empresas pesquisadas, o portfólio de projetos é permanentemente reavaliado em relação ao seu alinhamento com as estratégias da empresa;
- Em 22,4% das empresas pesquisadas, os projetos são cancelados quando não fazem mais sentido para a estratégia da organização ou quando não trarão mais o retorno esperado;
- Em 20,9% das empresas pesquisadas, o relacionamento e possíveis conflitos entre os projetos são claramente identificados e documentados;
- Em 13,5%, nenhuma das práticas acima é usada.

Gráfico 3 - Práticas usadas pelas organizações na gestão de portfólio



Fonte: PMSURVEY.ORG, 2013, p. 36.

Verifica-se então o contexto fracamente favorável às práticas gerenciamento de portfólio de projetos (SAMPAIO; HERSZON, 2012).

Segundo Sampaio e Herszon (2012), algumas questões práticas devem ser respondidas pela organização que trabalham com portfólio de projetos, tais como: (1) Como deve ocorrer a seleção e priorização dos projetos?; (2) A quem compete essa função?; (3) Como estabelecer e

monitorar cada um deles?; (4) Como estabelecer e monitorar os resultados e benefícios alcançados através da gestão de portfólio que agrupa projetos que compartilham objetivos e recursos comuns?; (5) Como determinado projeto ou programa apoia o atingimento dos objetivos estratégicos?

O processo de gestão de portfólio, quando adequadamente executado, auxilia as equipes de gestão do portfólio de projetos a realizem suas atividades cotidianas. É possível encontrar na literatura alguns processos de gestão do portfólio, porém são apresentados os processos propostos por Archer e Ghasemzadeh (1999), Levine (2005) e PMI (2008a).

Archer e Ghasemzadeh (1999) criaram um modelo com três grupos de processo: pré-processo, processo e pós-processo. O quadro abaixo mostra a diferença entre eles:

Quadro 10 - Processo de gestão de portfólio segundo Archer e Ghasemzadeh (1999)

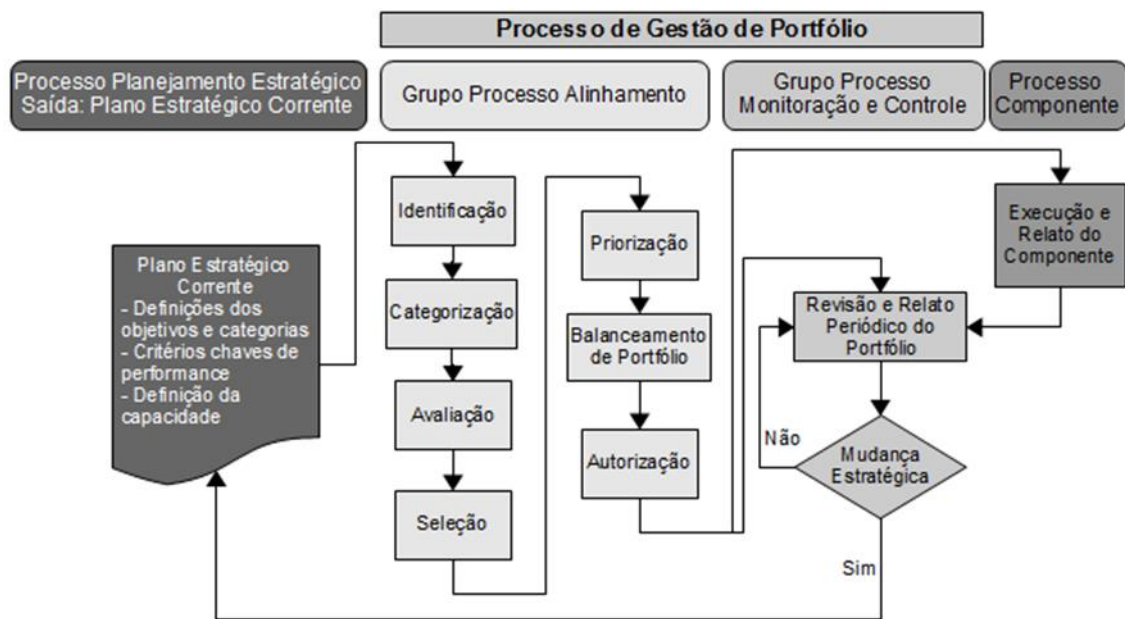
Nome do Processo	Descrição do processo
Pré-processo	Desenvolvimento estratégico, propostas de projeto, diretrizes, seleção da metodologia e alocação de recursos.
Processo	Pré-triagem, análise individual do projeto, triagem, seleção otimizada de portfólio e ajuste do portfólio.
Pós-processo	Banco de dados de projeto, desenvolvimento do projeto, avaliação fase\gate (ponto de decisão) e conclusão com sucesso.

Fonte: ARCHER e GHASEMZADEH, 1999, p. 213, tradução nossa.

Levine (2005) define cinco etapas para o processo de gerenciamento do portfólio: seleção de novos projetos, avaliação dos projetos em andamento, monitoramento do portfólio, execução do portfólio e revisão do portfólio.

Já PMI (2008a) preconiza a articulação sistêmica do processo de gestão de projetos, envolvendo a identificação; categorização; avaliação; seleção; priorização; balanceamento do portfólio; autorização; execução e relato do componente; e revisão e relato periódico do portfólio. A figura abaixo mostra como esse fluxo acontece. As funções dos principais processos serão discutidas em sequência.

Figura 13 - Processo de gestão do portfólio de projetos



Fonte: Adaptado de PMI, 2008a, p. 25, tradução nossa.

As funções dos principais processos são (SAMPAIO; HERSZON, 2012; PMI, 2008a; ALMEIDA; NETO, 2015):

- **Identificação:** criar uma lista atualizada de componentes candidatos a serem administrados na gestão do portfólio;
- **Categorização:** agrupar os componentes do portfólio dentro de categorias definidas, com intuito de permitir que se apliquem um conjunto comum de critérios e filtros de decisão. Almeida e Neto (2015) exemplificam as seguintes categorias: redução do risco, melhoria da eficiência, atendimento de leis e regulações, melhoria de processos, infraestrutura, aumento da rentabilidade, etc. Já Sampaio e Herszon (2012) listam as categorias: pesquisa e desenvolvimento (P&D), melhoria da produtividade, estratégia e projetos especiais, capacidade técnica e gerencial e ampliação da infraestrutura;
- **Avaliação:** reunir toda informação pertinente em relação aos componentes para facilitar o processo de seleção dos projetos. Além disso, produzir representações gráficas e fazer recomendações para facilitar os processos de decisão sobre a seleção dos projetos;

- Seleção: produzir uma lista dos componentes relevantes que serão em seguida priorizados;
- Priorização: reforçar a governança corporativa, tornando transparentes os motivos pelos quais: determinado projeto está sendo planejado e executado; onde os recursos estão sendo alocados; o cronograma foi estabelecido; e o serviço ou produto será criado;
- Balanceamento dos recursos: criar um *mix* de componentes de grande potencial através da adição de novos componentes selecionados e priorizados; identificação de componentes que não estão autorizados com base no processo de revisão; eliminação de componentes suspensos, re-priorizados ou cancelados com base no processo de revisão. Esse processo também é responsável pela viabilidade do planejamento e alocação de recursos;
- Autorização: formalizar a alocação de recursos;
- Monitoramento e controle: reunir indicadores relevantes e reportar periodicamente a *performance* dos projetos, comparando o planejado *versus* o realizado.

Os projetos são a base para a obtenção da rentabilidade futura da empresa, logo tem aumentado o interesse dos gestores por formas mais eficientes de selecioná-los, priorizá-los e gerenciá-los (LEVINE, 2005).

O PPM assume que o adequado processo de gestão possibilita o aumento da força competitiva da empresa e a rentabilidade. Ademais, garante a prosperidade em um mundo em constantes mudanças e repleto de ameaças competitivas (LEVINE, 2005).

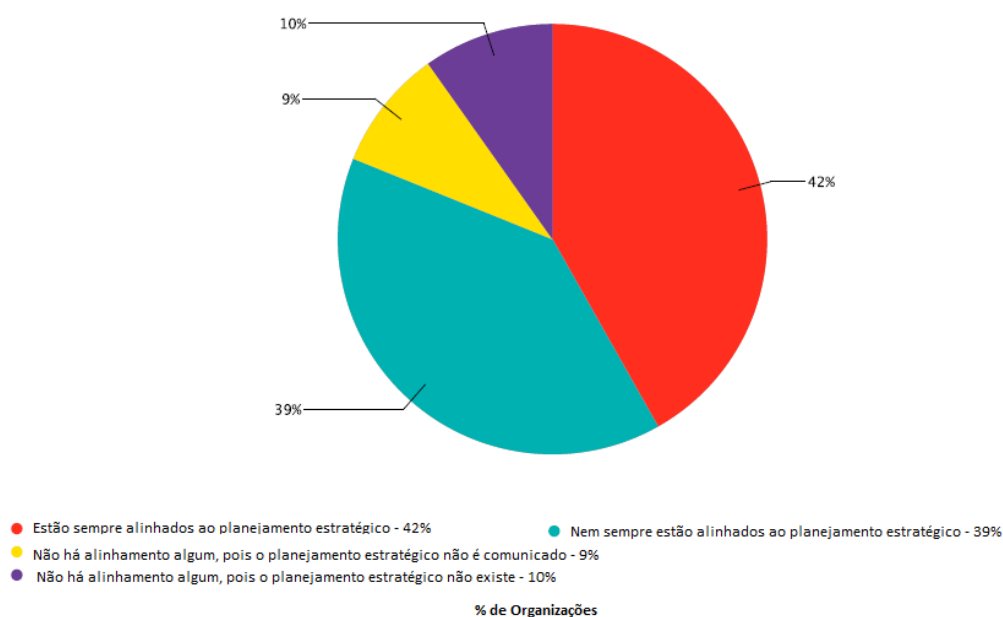
2.2.2.

Relação entre o gerenciamento de portfólio de projetos (PPM) e a estratégia empresarial

O PPM representa a ponte entre os objetivos estratégicos da firma e a gerência operacional do conjunto de projetos que são responsáveis por tornar as diretrizes estratégicas em realidade (LEVINE, 2005; MESKENDAHL, 2010). Desta forma, a estratégia deve guiar todos os passos da empresa, desde melhorias no processo, desenvolvimento de novos sistemas de informação, criação de um novo produto ou serviço, entre outros.

A pesquisa PMSURVEY.ORG (2013) identifica que apenas 42% das organizações brasileiras pesquisadas afirmam que seus projetos estão sempre alinhados ao planejamento estratégico da empresa. Em 39% das organizações, os projetos não estão sempre alinhados com o planejamento estratégico; em 9% das firmas, não existe alinhamento porque o planejamento estratégico não foi divulgado dentro da organização; e em 10% das instituições, os projetos não são alinhados com a estratégia ou não existe estratégia/planejamento estratégico (PMSURVEY.ORG, 2013). O resultado é mostrado no gráfico a seguir:

Gráfico 4 - Nível de alinhamento entre projetos e estratégia



Fonte: PMSURVEY.ORG, 2013, p. 30.

Sampaio e Herszon (2012) elencam quatro possíveis causas de desalinhamento entre a estratégia empresarial e a gestão de projetos: urgência de um projeto sem a devida análise dos objetivos a serem alcançados; pressão executiva para que determinado projeto seja executado sem a devida análise; a estratégia não ter sido bem definida ou corretamente comunicada e entendida por todos os níveis da empresa; e não existir estratégia empresarial definida.

A gestão de portfólio de projetos lida com investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) tal qual o gestor de fundos de mercado de ações trata dos investimentos financeiros (COOPER et al., 2001a). É sabido que os projetos de desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores objetivam o alcance de uma posição competitiva superior e são altamente estratégicos para as empresas. Além disso, envolvem alto investimento em marketing, principalmente para empresas cuja a marca não está tão consolidada no mercado.

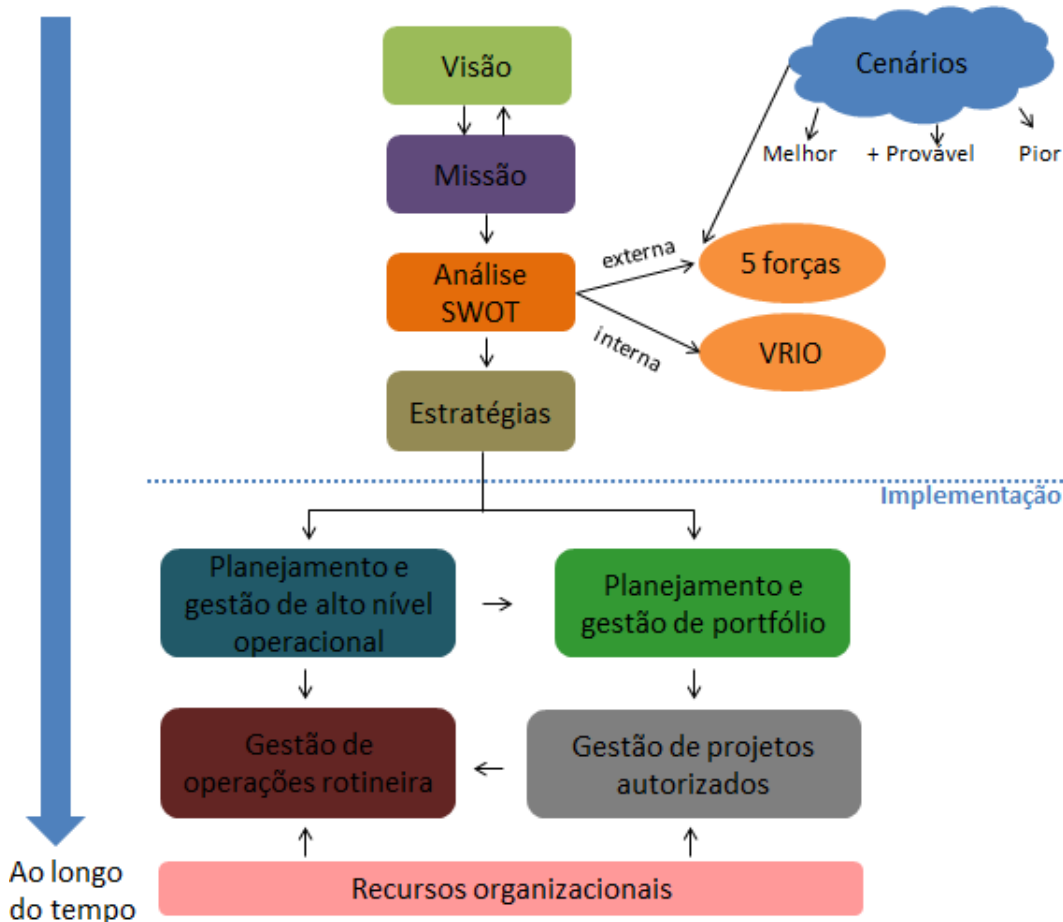
Cooper et al. (1999) salientam que a gestão da carteira de projetos envolve escolhas estratégicas, tais como: quais mercados, tecnologias e produtos uma determinada firma deve investir.

Conforme visto anteriormente, existem algumas estruturas de PMO, dependendo do ambiente em que for implantado, tipo do negócio e nível de maturidade em gestão de projetos (BARCAUI, 2012). O contexto organizacional em que o PMO está inserido, a cultura organizacional, “as características comportamentais, o *know-how* e a ambição do gerente de escritório” impactam o nível de autoridade para tomada de decisão e as funções e a abrangência do trabalho (BARCAUI, 2012. p. 25).

A figura abaixo - relacionamento entre estratégia empresarial e gestão das operações, projetos e portfólio de projetos - mostra a perspectiva de governança de instituições voltadas aos projetos e operações. É possível compreender como o alinhamento estratégico é realizado, partindo-se da visão e missão definida pela alta cúpula, realiza-se o planejamento dos cenários e a análise SWOT utilizando os modelos das Cinco Forças Competitivas de Porter e o modelo VRIO. A partir de então, é possível definir objetivos estratégicos que representarão

diretrizes a serem alcançadas através de ações tomadas pelos níveis tático e operacional (PMI, 2008a).

Figura 14 - Relacionamento entre estratégia empresarial e gestão das operações, projetos e portfólio de projetos



Fonte: Adaptado de PMI, 2008a, p. 9.

Os recursos organizacionais atendem às atividades rotineiras e aos projetos. Um recurso humano altamente capacitado e especialista em determinado campo de atuação pode ser disputado entre gerentes de projetos ou funcionais de diferentes áreas (PMI, 2008a). Desta forma, a alocação desse recurso em um projeto depende de algumas negociações. Quando um projeto é considerado prioritário em uma organização, normalmente, ele encontra menos dificuldade para angariar recursos.

Muitas firmas possuem problemas de comunicação - ou ela ocorre de maneira deficiente - entre as áreas operacionais e de projetos. Nestes casos, o diálogo entre esses dois grupos não ocorre de forma consistente,

frequente e estruturado. Podem também suceder casos onde os objetivos organizacionais definidos pela alta cúpula da empresa dificilmente são comunicados ao escritório de projetos, sendo assim as medições periódicas dos grupos de projetos não se relacionam com as diretrizes estratégicas (LEVINE, 2005).

Para Sampaio e Herszon (2012), as empresas de maior porte devem criar comitês de gerenciamento que podem se reportar a um comitê executivo.

As organizações que utilizam PMO procuram intensificar a comunicação dos objetivos definidos pela alta gestão para os escritórios de projetos. Além disso, atribuem a responsabilidade de monitorar os projetos à equipe do portfólio de projetos, possibilitando que a *performance* dos projetos e, principalmente, a consolidação das informações de *desempenho* dos diversos projetos sejam comunicadas para os gerentes do portfólio de projetos, gerentes e equipe de planejamento estratégico e gerentes seniores (LEVINE, 2005).

As organizações definem estruturas gerais, padrões, regras, processos, políticas, métodos e ferramentas na tentativa de assegurar uma governação satisfatória e implementar projetos com sucesso. Observa-se que a estratégia da organização não influencia apenas a priorização e o financiamento dos projetos, pois também estipula o que deve ser valorizado e como os resultados devem ser alcançados (COOKE-DAVIES et al., 2009).

Barcaui (2012) e Kerzner (2003) destacam a evolução do gerenciamento de projetos (conforme figura 8) e Shenhar (2004) sustenta esta ideia ao declarar que o gerenciamento de projetos está evoluindo rapidamente. O autor ressalta ainda que a gestão tradicional de projetos – centrada no desempenho operacional, eficiência e metas orçamentárias – está dando lugar aos poucos a uma forma mais competitiva e poderosa de administrar, voltada à liderança estratégica de projetos.

A liderança estratégica de projetos ocorre quando os gerentes de projetos estão focados na necessidade do cliente e em resultados comerciais, pois um projeto pode desapontar sob o ponto de vista do planejamento - como, por exemplo, cumprimento de marcos do

cronograma e metas orçamentárias – e mesmo assim obter um resultado de negócio bem-sucedido (SHENHAR, 2004).

As preocupações com eficiência no gerenciamento de projetos envolvem a eficiência – potencializar a produção para uma determinada quantidade de insumos - e a eficácia, ou seja, o atingimento do objetivo (SOUZA et al., 2015).

Shenhar (2004) apresenta o seguinte quadro comparativo entre o gerenciamento de projetos tradicional e a liderança estratégica de projetos, considerando o paradigma básico; foco; perspectiva; responsabilidade do gerente; estilo do gerenciamento de projetos; definição de projeto; planejamento; revisões do planejamento; e aspectos humanos:

Quadro 11 - Quadro comparativo entre gerenciamento tradicional de projetos e liderança estratégica de projetos

	Gerenciamento de projetos tradicional	Liderança estratégica de projetos
Paradigma básico	Projetos são uma coleção de atividades a serem executadas no tempo, orçamento e requisitos estabelecidos.	Projetos são processos organizacionais estratégicos que são iniciados para alcançar metas de negócio.
Foco	Eficiência.	Eficácia e eficiência.
Perspectiva	Operacional.	Estratégica, operacional e humana.
Responsabilidade do gerente	Garantir que o trabalho é feito dentro do prazo, orçamento e requisitos definidos.	Obter os resultados do negócio, ganhando em <i>market place</i> .
Estilo do gerenciamento de projetos	Abordagem única servindo para todos os projetos.	Abordagem adaptativa.
Definição de projeto	Escopo do projeto (o que precisa ser feito).	Produto, vantagem competitiva, estratégia, escopo.
Planejamento	Atividades, cronograma e orçamento	Resultado final, dimensão de sucesso e atividades.
Revisões do projeto	Progresso, <i>status</i> , marcos e orçamento.	Necessidades de clientes (<i>stakeholders</i>), estratégia, dimensões de sucesso e <i>status</i> .
Aspecto humano	Time e resolução de conflitos	Liderança, visão, criação de significado e motivação.

Fonte: Adaptado de SHENHAR, 2004, p. 571, tradução nossa.

O uso incondicional da gestão tradicional de projetos é criticado por alguns autores, em função da sua natureza padronizada e de seu embasamento ser realizado através de abordagens genéricas. O interesse pelo contexto no qual o projeto está inserido e a sua influência no projeto vêm aumentando (COOKE-DAVIES et al., 2009). Alguns autores, como Shenhar (2004), alegam que o gerenciamento de projetos deve ser adaptado para as características específicas do contexto.

Em um contexto, por exemplo, de uma empresa prestadora de serviços de TI que apoiará o desenvolvimento de um *software* em um cliente, a escolha de uma metodologia ágil como o SCRUM beneficiaria a gestão das mudanças no escopo do projeto, que neste caso são frequentes, permitindo novas priorizações de histórias e atividades.

“Métodos ágeis não significam necessariamente executar algo mais rápido, mas criar valor em contextos onde é necessária a adaptabilidade e flexibilidade frente aos requisitos e prioridades” (SILVA; CARVALHO; SANTOS, 2012, p. 2).

2.2.3. Desempenho do portfólio de projetos

Terribili (2010) considera que existem quatro níveis hierárquicos da informação: dado, informação, conhecimento e inteligência. A matéria-prima (o dado) é a classe mais baixa da informação e é a fonte para a produção de informações.

Quando o dado é processado, o resultado é a informação. Quando a informação é avaliada, gera-se o conhecimento. "A transformação da informação em conhecimento depende do *background* do receptor da mesma quando a interpreta" (TERRIBILI, 2010, p. 23). Quando o conhecimento é sintetizado através de habilidades humanas alicerçadas na experiência e intuição, produz-se a inteligência humana.

Os indicadores de desempenho de projetos e do portfólio de projetos são informações que mostram a situação momentânea e tendências - se controlado ao longo do tempo - de um projeto ou portfólio (TERRIBILI, 2010).

“Indicadores são variáveis representativas que permitem quantificar ou qualificar aspectos considerados relevantes e avaliar o desempenho organizacional, de processos, de tarefas, de pessoas”, dentre outros (SAMPAIO; HERSZON, 2012). As métricas medem informações quantitativas ou qualitativas obtidas a partir da consolidação de dados dos

componentes que compõem a carteira de projetos (PMI, 2008a; TERRIBILI, 2010; ALMEIDA et al., 2015; SAMPAIO et al., 2012).

Os indicadores de projetos ou portfólio são "instrumentos de avaliação que permitem comprovar empiricamente (com base na experiência e observação) e com objetividade, a progressão de uma ou várias dimensões" de um projeto ou conjunto de projetos diante das metas estabelecidas (TERRIBILI, 2010, p. 26). Segundo o autor, as firmas podem fazer uso tanto de indicadores criados internamente como de métricas usuais de mercado.

Um projeto pode ser examinado através de monitoração, revisão ou avaliação. A monitoração corresponde ao acompanhamento amíúde do orçamento, prazo, escopo, dentre outros "frente aos *deliveries* planejados, realizando ajustes táticos, se necessário" (TERRIBILI, 2010, p. 113). A revisão é um processo ocasional, onde verifica-se a aderência do projeto as ferramentas e metodologias utilizadas. A avaliação analisa a efetividade do impacto do projeto nos objetivos traçados.

Os indicadores de diferentes dimensões ("qualidade, custos, prazos, nível de aderência ao planejamento, desempenho de equipe, *turnover*⁴", índices de satisfação dos *stakeholders*) podem ser usados no monitoramento, revisão ou avaliação de projetos (TERRIBILI, 2010, p. 113).

Gerentes de projetos e gerentes de portfólio de projetos possuem objetivos diferentes. Os primeiros focam as prioridades e *performance* dos projetos de sua responsabilidade (COGHI, 2012). Já os profissionais que gerenciam uma ou mais carteiras de projetos direcionam seus esforços no atingimento dos objetivos estratégicos, visando entre outras coisas à otimização de recursos, padronização de metodologias e ferramentas, melhor priorização dos projetos que constituem a carteira e monitoramento da carteira.

Existe um ponto muito importante de interseção entre o trabalho dessas duas gerências, pois o somatório dos resultados dos projetos afeta diretamente os resultados da gestão do portfólio. Sendo assim, é

⁴ *Turnover* significa rotatividade da mão de obra.

importante que a gerência da carteira monitore direta ou indiretamente os indicadores operacionais dos projetos.

O constructo desempenho está voltado para a *performance* da empresa e do setor. Os indicadores de desempenho auxiliam essa análise, podendo variar de métricas tradicionais financeiras até medidas multidimensionais quantitativas ou qualitativas. O quadro abaixo exhibe alguns indicadores de desempenho úteis segundo Barcaui (2012).

Quadro 12 - Exemplos de indicadores de desempenho da firma

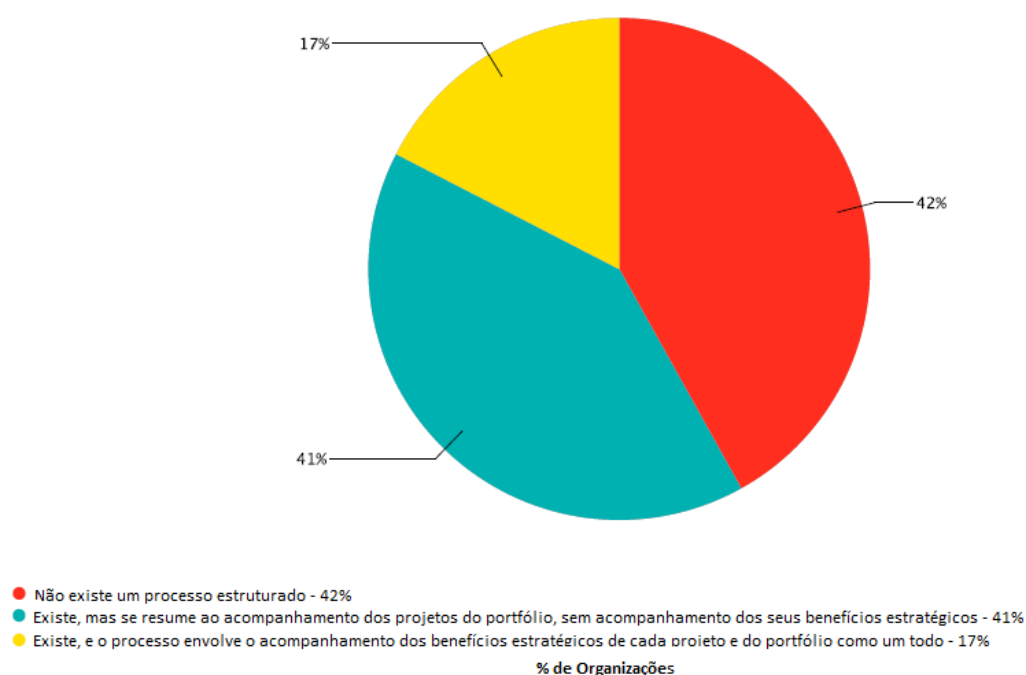
Indicador	Descrição
Capacidade	Produção real / Capacidade de produção
Colaboradores	Quantidade de mão de obra direta
Disponibilidade de recursos	Orçamento total disponível
Eficiência	Produção real / Produção padrão
EVA	Valor econômico agregado (EVA) = Lucro Operacional após o Imposto de Renda - (Capital Investido x Custo de Oportunidade)
Índice de reclamações	Quantidade de reclamações feitas pelos clientes
Lembrança da marca	Mede o quanto os clientes lembram-se da marca da empresa
Linha de produtos	Amplitude da linha de produtos
Lucratividade	Lucro / Total vendido
Participação da linha	Participação de cada produto no portfólio
Participação no mercado	<i>Market share</i>
Produtividade	Valor do produto / Valor dos insumos
Qualidade	Total de saídas sem erros / Quantidade produzida x 100
ROE	Retorno sobre o patrimônio (rentabilidade) = Lucro Líquido / Patrimônio Líquido
ROI	Retorno sobre o investimento (ROI) = Ganho obtido / Quantia gasta com o investimento x 100 %
Rotatividade	Número de profissionais desligados da organização ao mês / Total de profissionais da organização x 100
Satisfação dos clientes	Medida de satisfação dos clientes atuais e potenciais
Satisfação dos colaboradores	Resultado da pesquisa interna da área de recursos humanos

Fonte: Adaptado de BARCAUI, 2012, p. 63.

Muitos desses indicadores citados por Barcaui (2012) podem ser obtidos através da gestão do portfólio de projetos. Instituições com alto nível de maturidade em projetos e com estruturas organizacionais bastante flexíveis - orientada a projetos - possuem maior capacidade para coletar dados e gerar indicadores de desempenho da firma.

Segundo PMSURVEY.ORG (2013), grande parte das organizações, 83%, não possui um processo estabelecido para monitorar o portfólio de projetos. O gráfico abaixo mostra o resultado da pesquisa para o aspecto nível de utilização para monitoramento do desempenho do portfólio no Brasil. Em 42% das empresas, não existe um processo estruturado; e em 41%, existe, mas se resume ao acompanhamento dos projetos do portfólio, sem acompanhamento dos benefícios estratégicos do portfólio, sem acompanhamento dos benefícios estratégicos.

Gráfico 5 - Nível de utilização para monitoramento do desempenho do portfólio no Brasil



Fonte: Adaptado de PMSURVEY.ORG, 2013, p. 33.

Levine (2005) acredita que o gerenciamento de portfólio de projetos reduz o tradicional *gap* entre o gerenciamento de projetos e o gerenciamento operacional, maximizando o uso dos recursos limitados da empresa. Para o autor, os executivos foram ensinados a identificar as metas para o sucesso dos projetos – baseando-se nos quatro pilares: escopo, tempo, custo e qualidade – e definir planos para alcançar esses objetivos alicerçados em práticas e em ferramentas computacionais para medir quão bem os objetivos estratégicos estão sendo cumpridos. Quando os objetivos são atingidos e os *stakeholders* do projeto são satisfeitos, considera-se que o projeto foi bem-sucedido.

Não existe um consenso sobre o que é sucesso em projeto, sendo assim utilizar-se-á a definição de Kerzner (2003) já apresentada na subseção maturidade em gerenciamento de projetos.

“O desdobramento das metas do planejamento estratégico da organização está associado à identificação das variáveis mais adequadas para serem monitoradas”, com intuito de investir uma quantidade de recursos compatíveis com o porte da empresa e com o retorno esperado (COGHI, 2012, p. 302).

Segundo Coghi (2012), a gestão das métricas de projetos ocorre no nível tático (de negócio) e objetiva: prover aos gerentes informação para tomada de decisão e melhoria contínua dos processos da gestão de projetos; identificar oportunidades de melhorias; comparações históricas; direcionar os trabalhos; atingir o orçamento e prazo previstos; qualidade do produto ou serviço; e satisfação do cliente.

“Um indicador deve atender a dois requisitos básicos: permitir comparações históricas para se avaliar as variações ocorridas e permitir estabelecer prognósticos (projeções)” (TERRIBILI, 2010, p. 26).

PMI (2008a) sugere a utilização de um radar (painel) gráfico - como *scorecards* e *dashboards* de acompanhamento dos projetos (planejado *versus* realizado) –, indicando de cor verde os projetos que atingiram o resultado desejado; de amarelo os projetos que encontraram alguma dificuldade, mas ações corretivas podem ser implementadas; e de vermelho os projetos em situação crítica que precisam de uma intervenção urgente.

A utilização de sistemas de informações contribui para a coleta e análise das métricas e auxiliam de maneira direta para que os gestores tomem decisões mais assertivas, já que as informações necessárias foram disponibilizadas no formato certo e na hora adequada (PMI, 2008a).

Kerzner (2011) enfatiza que o valor de uma métrica deve ser bem entendido e confiável para que a informação seja usada de forma correta. As métricas informam o *status* dos projetos para os *stakeholders*. De acordo com o autor, deve haver um consenso entre o gestor dos projetos e os *stakeholders* quanto às métricas que serão utilizadas e quais indicadores ficarão disponíveis no *dashboard*.

O quadro abaixo exhibe as categorias ou dimensões usadas para medir o desempenho dos projetos sugeridas por Kaplan e Norton (1993), PMI (2008a), Coghi (2012), Terribili (2010) e Almeida e Neto (2015).

Quadro 13 - Categorias de projetos para criação de indicadores de desempenho

Autor	Categorias
Kaplan e Norton (1993)	Financeira; cliente; processos internos; e inovação e perspectiva de aprendizado.
PMI (2008a)	Estratégicas, contribuição financeira, satisfação dos <i>stakeholders</i> , perfil de riscos e reconhecimento da conformidade legal e regulatório.
Coghi (2012) e Terribili (2010)	Impacto, efetividade, desempenho e operacionais.
Almeida (2010) e Almeida e Neto (2015)	Eficiência, impacto no cliente, impacto no time, impacto na organização responsável pelo projeto e geração de conhecimento.

Fonte: Elaboração da própria autora.

Para Terribili (2010), os indicadores de impacto medem – após um certo período ou ao término do projeto - os objetivos gerais dos projetos e a contribuição para a sociedade ou a empresa, considerando os resultados dos projetos em longo prazo. Os indicadores de efetividade mensuram os efeitos dos resultados dos projetos em um intervalo de tempo. Os resultados são obtidos após a execução dos projetos.

Os indicadores de desempenho comparam os resultados planejados dos projetos com os resultados realizados. Os indicadores operacionais indicam a tendência dos projetos, avaliando as atividades e os recursos (TERRIBILI, 2010).

Os próximos tópicos abordam os processos de medição do desempenho do portfólio de projetos e métricas de desempenho.

2.2.3.1.

Processo de medição do desempenho do portfólio de projetos

O processo de medição do desempenho deve responder a questões como: O que deve ser medido?; Quando deve ser medido?; Como pode ser medido?; Quem irá medir?; Quem irá coletar as informações?; Quando as informações serão coletadas?; e Quando e como as informações serão reportadas? (KERZNER, 2011).

O gerente do portfólio deve criar um conjunto pré-aprovado de métricas que devem ser monitoradas ao longo do tempo (PMI, 2008a) de forma que a organização identifique se conseguirá alcançar as metas estratégicas.

Terribili (2010, p. 116) define o processo de criação de um indicador da seguinte forma:

- Definição do indicador: definindo o que se quer medir e o objetivo; as entradas (fontes de dados, maneira de se coletar os dados, informações sobre a amostra e periodicidade); o tratamento dos dados e a forma do indicador (percentual, taxa, faixa numérica, dentre outros); e documentando quais são os níveis de normalidade e exceção;
- Implantação do indicador: testando, ajustando e corrigindo o indicador; divulgando o indicador (dando foco ao objetivo, aplicação e interpretação dos resultados); implantando e revisando continuamente o indicador.

O gestor de carteira de projetos deve estar preparado para desenvolver novas métricas “quando apropriado e remover métricas que não são mais relevantes para as partes interessadas ou que já não suportam os objetivos da organização” (PMI, 2008a, p. 18, tradução nossa).

Durante a fase de planejamento de um projeto, pode-se identificar a necessidade de criação de um novo indicador de monitoramento. Logo, o acompanhamento dos avanços e variações do que está sendo observado será feito na fase de execução do projeto (TERRIBILI, 2010). Caso esse

indicador seja relevante para o monitoramento do portfólio do projeto, o mesmo será analisado e adaptado para contemplar a realidade de todos os projetos que fazem parte da carteira.

Os indicadores devem ser interpretados baseando-se em padrões bem definidos. Além disso, a revisão e a divulgação dos indicadores devem ser periódicas (SAMPAIO; HERSZON, 2012).

Durante o monitoramento da carteira é possível identificar a razão pela qual um determinado indicador de desempenho está abaixo ou acima do planejado. As variações nos padrões estabelecidos para as métricas indicam que “algo está fora das condições de normalidade” (COGHI, 2012, p. 300). Para tanto, a equipe do portfólio do projeto deve se reunir com os outros gestores envolvidos nos projetos e solicitar informações que justifiquem a diferença entre o planejado e o realizado.

Havendo diferenças, os gestores podem atuar de forma proativa para reverter o quadro, se necessário. Para Coghi (2012, p. 302), uma das atribuições do gerente do escritório de projetos é “identificar potenciais problemas e saná-los”. Caso não existam ações válidas para resolver o problema a curto prazo, o mesmo pelo menos pode ser acompanhado de perto pelos gestores das áreas funcionais, gerentes do portfólio de projetos e altos executivos.

É possível também que se identifique que a definição do escopo, prazo, orçamento, análise de riscos, capacitação de pessoal, etc., foram aquém da realidade – planejadas de forma indevida – e o projeto deve ser cancelado. Outra situação seria cancelar alguns projetos em função de uma mudança no mercado ou de alterações de leis que regem o negócio.

Para Kerzner (2001), o processo executado pelos gerentes deve ser:

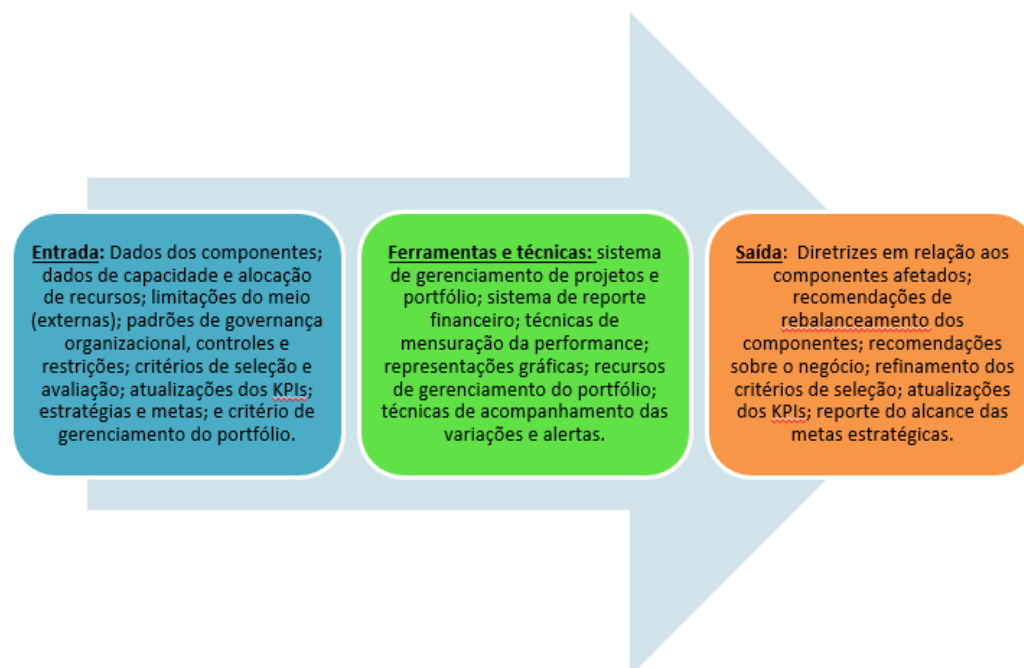
- Estabelecer marcos e alvos de desempenho;
- Medir a *performance*;
- Determinar a variação ocorrida entre o realizado e a linha de base ou o alvo planejado;
- Desenvolver planos de contingência para reduzir ou eliminar variações indesejadas;
- Obter aprovação do plano de contingência;

- Implementar o plano de contingência;
- Medir as novas variações;
- Repetir o processo quando necessário.

Nota-se que, normalmente, o gerente do portfólio não é responsável pela implementação do plano de contingência, pois fica a cargo da área operacional e envolve os gerentes de projetos. A medição da *performance* em muitos casos conta com o *input* de fontes de dados diversas (planilhas em Excel, dados obtidos de sistemas de informações centralizados ou descentralizados, dados digitados manualmente, dentre outros) e a consolidação desses dados para a geração de uma informação confiável é de responsabilidade da equipe do portfólio de projetos (KERZNER, 2011).

PMI (2008a) descreve o processo de revisão e reporte da *performance* do portfólio de projetos da seguinte maneira:

Figura 15 – Revisão e reporte do desempenho do portfólio de projetos: entradas, ferramentas e técnicas e saídas



Fonte: Adaptado de PMI, 2008a, p. 78, tradução nossa.

O processo recebe como entrada:

- Dados dos componentes: dados do projeto relacionados ao realizado versus planejado, orçamento, ROI e prioridades;
- Dados de capacidade e alocação de recursos: capacidade financeira, recursos humanos e capacidade de produção;
- Limitações do meio (externas): demandas legais, taxas de juros e clima;
- Normas de governança organizacional, controles e restrições: políticas de recursos humanos, estratégia empresarial, estrutura organizacional e controles financeiros e orçamentais;
- Critérios de seleção e avaliação: determinam se projetos permanecem ou não na carteira como mandatoriedade, riscos corporativos, etc.;
- Atualizações dos KPIs: atualizações de indicadores como IDP, IDC, etc.;
- Estratégias e metas: razão pela qual o componente está sendo financiado ou os recursos estarem sendo escassos;
- Critério de gerenciamento do portfólio: diversificação de investimentos e tolerância de riscos (PMI, 2008a).

Exemplos de ferramentas são:

- Sistema de gerenciamento de projetos e portfólio: permitir integração com outros sistemas informatizados da empresa;
- Sistema de reporte financeiro: fornecer informações para tomadas de decisão (remover, re-priorizar ou realinhar a carteira);
- Técnicas de mensuração da performance: valor agregado, progresso dos componentes e como o componente está contribuindo para a carteira;
- Representações gráficas: painel de controle e *dashboards*;
- Recursos de gerenciamento do portfólio: alinhamento dos *stakeholders* que têm a função de revisar o desempenho;

- Técnicas de acompanhamento das variações e alertas: gráficos de *burn-down* ou *burn-up* comparando custo ou tempo de um componente (PMI, 2008a).

Exemplos de saídas são:

- Diretrizes em relação aos componentes afetados: realinhamento das prioridades ou dependências, realocação de recursos, suspensão ou término dos componentes;
- Recomendações de rebalanceamento dos componentes: incluir novos componentes e realinhar ou descontinuar componentes de acordo com as metas estratégicas;
- Recomendações sobre o negócio: mudanças no planejamento estratégicos, no critério de seleção dos componentes e no processo de revisão do portfólio;
- Refinamento dos critérios de seleção: aperfeiçoar o critério de seleção quando espera-se alcançar resultados desejados;
- Atualizações dos KPIs: redefinir métricas existentes ou criar novas;
- Reporte do alcance das metas estratégicas: realizar o reporte periódico ou quando necessário (PMI, 2008a).

2.2.3.2.

Principais benefícios de se medir o desempenho do portfólio de projetos

Para Coghi (2012, p. 303), os principais benefícios de medir o desempenho do portfólio são: entendimento do negócio; maior confiabilidade nas informações que serão utilizadas para as tomadas de decisões; transparência dos resultados; melhorar o entendimento das metas organizacionais; e maturidade na gestão de projetos a partir da busca por eficiência e eficácia dos processos.

Kerzner (2011) destaca os seguintes benefícios: diminuir o manuseio de papel; economia de custo, já que as informações são consolidadas

com maior rapidez (estão disponíveis em relatórios de *report*); e são necessárias menos reuniões para se apurar os fatos e tomar decisões.

2.2.3.3.

Indicadores de desempenho

PMI (2008a), Kerzner (2011), Terribili (2010), Almeida (2011) e Almeida e Neto (2015) e Kaplan e Norton (1993) sugerem alguns indicadores de desempenho conforme descritos abaixo.

2.2.3.3.1.

Indicadores de desempenho propostos por PMI (2008a) e Kerzner (2011)

PMI (2008a) e Kerzner (2011) sugerem algumas métricas de projetos, conforme quadro a seguir:

Quadro 14 - Algumas métricas de projetos propostas por PMI (2008a) e Kerzner (2011)

PMI (2008a)	Kerzner (2011)
Retorno sobre o investimento (ROI); Valor presente líquido (VPL); Índice de desempenho de tempo (IDP); Índice de desempenho de custo (IDC); Satisfação dos <i>stakeholders</i> ; Taxa interna de retorno (TIR); Tempo de retorno (<i>payback</i>); <i>Earned value</i> ; Obrigações legais; Requisitos regulatórios; Grau de alinhamento estratégico; Grau de risco.	Taxa de retorno sobre o investimento (ROI); Valor presente líquido (VPL); Índice de desempenho de tempo (IDP); Índice de desempenho de custo (IDC); Taxa de satisfação do cliente; Custo x benefício; Lições aprendidas; Número de recursos alocados versus planejado; Qualidade dos recursos alocados versus planejados; Fator de complexidade do projeto; Número de restrições críticas; Número de revisões de custo; Número de horas sem recursos alocados; Percentual total de horas-extra; Variação de custo.

Fonte: Adaptado de PMI (2008a, tradução nossa) e KERZNER (2011, tradução nossa).

O cálculo do retorno sobre o investimento (ROI) é explicitado no quadro 12.

O valor presente líquido (VPL) é “o valor presente das entradas de caixa de um projeto menos o valor presente de seus custos”,

evidenciando o quanto o projeto colabora para a riqueza do acionista (BRIGHAM; EHRHARDT, 2015, p. 375). Projetos com maiores VPL agregam maior valor e, conseqüentemente, maximizam o valor das ações de uma empresa.

O VPL pode ser calculado através da soma dos fluxos de caixa descontados, conforme fórmula:

$$VPL = FC_1 + \frac{FC_2}{(1+i)^{j+1}} + \frac{FC_3}{(1+i)^{j+2}} + \dots \frac{FC_6}{(1+i)^{j+5}}$$

FC_1 equivale ao fluxo de caixa (FC = retorno - investimento) esperado no Tempo 1. A variável i é o custo de capital do projeto ajustado ao risco. $j+1$ é a duração do projeto. Um exemplo de cálculo de VPL seria:

- Projeto com custo inicial = - R\$ 10.000,00 no ano zero;
- Com custo de capital (i) = 10%;
- Com fluxo de caixa = R\$ 5.000,00 no ano 1;
- Com fluxo de caixa = R\$ 4.000,00 no ano 2;
- Com fluxo de caixa = R\$ 3.000,00 no ano 3;
- Com fluxo de caixa = R\$ 1.000,00 no ano 4.

O VPL do exemplo acima é: R\$ 788,20, de acordo com o cálculo:

$$VPL = -R\$ 10.000,00 + \frac{R\$ 5.000,00}{(1,10)^1} + \frac{R\$ 4.000,00}{(1,10)^2} + \frac{R\$ 3.000,00}{(1,10)^3} + \frac{R\$ 1.000,00}{(1,10)^4}$$

Já a taxa interna de retorno (TIR) de um projeto “é a taxa de desconto que torna o valor presente das entradas igual ao custo inicial” ($VPL = 0$) (BRIGHAM; EHRHARDT, 2015, p. 378). Se a TIR exceder o custo dos fundos usados para financiar o projeto, “a diferença é um bônus que vai para os acionistas da empresa e faz o preço das ações subir” (BRIGHAM; EHRHARDT, 2015, p. 380).

Uma maneira de calcular a TIR é utilizando a fórmula acima, entretanto substituindo a variável i pela TIR:

$$0 = -R\$ 10.000,00 + \frac{R\$ 5.000,00}{(1,00 + TIR)^1} + \frac{R\$ 4.000,00}{(1,00 + TIR)^2} + \frac{R\$ 3.000,00}{(1,00 + TIR)^3} + \frac{R\$ 1.000,00}{(1,00 + TIR)^4}$$

No exemplo acima, a TIR será de 14,49%.

O prazo de retorno do investimento (*payback*) é o tempo necessário para que os fluxos de caixa acumulados do projeto sejam igual ou maior que o investimento inicial.

O indicador *earned value* (EV), índice de desempenho de tempo (IDP) e o índice de desempenho de custo (IDC) são discutidos com detalhes no quadro 16.

Algumas métricas de projetos podem ser consolidadas para gerar um indicador de *performance* para apoiar a gestão do portfólio de projetos, como é o caso, por exemplo, do ROI e VPL (KERZNER, 2011; TERRIBILI, 2010). Uma carteira pode ser composta por dez projetos, dentre eles os projetos A e B. Esses dois projetos apresentam *Cost Performance Index*⁵ (CPI ou IDC) e *Schedule Performance Index*⁶ (SPI ou IDP) negativos, porém o portfólio se mantém saudável, pois os outros projetos compensam esses resultados negativos. Para Terribili (2010), o IDC (custo) e o IDP (prazo) são indicadores operacionais.

Um exemplo de indicador de efetividade seria o nível de satisfação de um cliente quanto à sua segurança pessoal. Como exemplos de indicadores de impacto citam-se “a melhoria na qualidade de vida da população, a atratividade para a realização de eventos, o crescimento econômico estadual, o nível de emprego, dentre outros” (TERRIBILI, 2010, p. 28).

⁵ *Cost Performance Index* (CPI ou IDC) é o índice de desempenho de custo do projeto. Representa o valor agregado (*earned value*) dividido pelo custo real (*actual cost*) do projeto. Se for maior ou igual a um, pode-se dizer que os recursos estão sendo utilizados de forma eficiente.

⁶ *Schedule Performance Index* (SPI ou IDP) é o Índice de Desempenho de Prazos. Representa o valor agregado (*earned value*) dividido pelo valor planejado (*planned value*). Se for maior ou igual a um, pode-se dizer que o avanço do cronograma está ocorrendo de forma eficiente.

Kerzner (2011) destaca algumas métricas importantes para avaliar a estratégia do negócio: ROI, VPL, tempo de retorno (*payback*), redução de custo, rentabilidade, *market share*, número de novos clientes, taxa de aumento das vendas, etc.

Verifica-se então uma relação direta entre o monitoramento dos projetos e do portfólio de projetos, já que este é composto de vários projetos em andamento.

O PMI (2008a) elenca alguns indicadores qualitativos e quantitativos. Os indicadores qualitativos são grau de alinhamento estratégico e reconhecimento da conformidade legal e regulatória. Os indicadores quantitativos variam conforme quadro abaixo:

Quadro 15 - Lista de indicadores da carteira de projetos sugerida pelo PMI (2008a)

Qualitativos			Quantitativos
Grau de alinhamento estratégico			Aumento da receita atribuível à carteira
Reconhecimento da conformidade legal e regulatória			Desenvolvimento de novos mercados
			Reduções de custos atribuíveis à carteira
			Variação do valor presente líquido (VPL) da carteira
			Retorno sobre o investimento (ROI) do portfólio
			Taxa interna de retorno (TIR) da carteira
			Grau dos riscos da carteira e dos negócios foram reduzidos pela execução dos componentes da carteira
			Disponibilidade de recursos necessários para suportar os componentes da carteira (planejados e em execução)
			Porcentagem pela qual os tempos de ciclo são reduzidos devido à carteira

Fonte: PMI, 2008a, p. 18-19, tradução nossa.

Observam-se os indicadores qualitativos VPL, ROI e grau de riscos.

2.2.3.3.2.

Indicadores de desempenho sugeridos por Terribili (2010)

Terribili (2010) enumera alguns indicadores como: satisfação do patrocinador (ISP); planejamento e efetividade da comunicação (IPEC), indicadores de custos, indicadores de prazos e gestão de riscos (IGR).

Como indicadores de custo, o autor lista: *planned value* (PV), *actual cost* (AC), *cost performance index* (CPI ou IDC), *estimate to complete* (ETC), *estimate at completion* (EAC), *earned value* (EV ou VA), *cost variance* (CV), *estimate to complete* (ETC) e *to-complete performance index* (TCPI).

Os indicadores de prazos são: *schedule performance index* (SPI ou IDP), prazo total estimado do projeto e *schedule variance* (SV).

O quadro a seguir detalha cada um dos indicadores sugeridos por Terribili (2010).

Quadro 16 - Indicadores de projetos sugeridos por Terribili (2010)

Tipo	Indicador	Descrição
Indicador de satisfação do patrocinador	ISP	Mede a percepção do patrocinador do projeto ou do responsável pelo aceite. Coletado a partir de pesquisa de satisfação de patrocinadores, conforme anexo 1 do presente trabalho.
Indicador de planejamento e efetividade da comunicação	IPEC	Mede o planejamento, execução e controle relativos à comunicação do projeto, englobando: plano de comunicação, cronograma, realização de reuniões, dentre outros. Coletado a partir de pesquisa com gerentes de projetos ou de PMO, conforme anexo 2 do presente trabalho.
Indicadores dos custos	PV (<i>planned value</i>)	Valor planejado para execução do trabalho. A consolidação representa o somatório dos PVs dos trabalhos dos projetos que compõem o portfólio.
	AC (<i>actual cost</i>)	Valor incorrido para a realização de um trabalho durante um período de tempo. A consolidação representa o somatório dos ACs dos trabalhos dos projetos que compõem o portfólio.
	CPI (<i>cost performance index</i>) ou IDC (índice de desempenho de custo)	$CPI = EV / AC$. Representa quanto o objeto está obtendo para cada R\$ 1,00. O objetivo de cada projeto é que o CPI seja igual ou superior que 1,00, já que indicará que o projeto está igual ou melhor que o planejado.
	ETC (<i>estimate to complete</i>)	Custo necessário para completar o que falta em um trabalho planejado. $ETC = (PV / CPI) - AC$. A consolidação representa o somatório dos ETCs dos trabalhos dos projetos que compõem o portfólio.
	EAC (<i>estimate at completion</i>)	Custo total esperado para realizar o trabalho. Se EAC é menor ou igual ao PV, indica que o projeto está sob controle de custos, sinalizando que terá uma finalização positiva em termos financeiros. Caso contrário, o projeto está gastando mais que o plano original. $EAC = ETC + AC$. A consolidação representa o somatório dos EACs dos trabalhos dos projetos que compõem o portfólio.
	EV (<i>earned value</i>) ou VA (valor agregado)	O valor agregado representa quanto do orçamento planejado/aprovado para um dado trabalho pode ser apropriado ao projeto em função do que foi realizado, ou seja, é o valor obtido com base no valor planejado para o trabalho. Se o valor planejado (PV) de um trabalho é R\$ 300,00 e ele está 80% concluído, o EV = R\$ 240.
	CV (<i>cost variance</i>)	Mede a variação de custos de um trabalho ($EV - AC$).
	ETC (<i>estimate to complete</i>)	Representa o custo necessário para completar o que falta em um trabalho ou projeto. O cálculo do ETC com base no CPI é: $ETC = (PV / CPI) - AC$.
	TCPI (<i>to-complete performance index</i>)	O índice de desempenho para término determina qual deve ser o CPI do trabalho restante para que o projeto seja concluído dentro do orçamento previsto ou dentro do EAD previsto. Logo suas duas possibilidades de fórmula (cálculo pelo orçamento (PV) - aplicável se AC menor que PV - ou cálculo pelo EAC) são: $TCPI = (PV - EV) / (PV - AC)$ ou $TCPI = (PV - EV) / (EAC - AC)$
Indicadores de prazos	SPI (<i>schedule performance index</i>) ou IDP (índice de desempenho de prazo)	Representa a velocidade com a qual o projeto evolui. O objetivo do projeto é que o SPI seja no mínimo 1,00, visto que indica que está avançando em velocidade igual ou superior àquela que foi planejada. $SPI = EV / PV$.
	Prazo total estimado do projeto	Representa a projeção de prazo para a conclusão do projeto. $Prazo\ total\ estimado = Prazo\ original / SPI$.
	SV (<i>schedule variance</i>)	Monitora a variação de "valor ganho" no projeto no período analisado. $SV = EV - PV$.
Indicador de gestão de riscos	IGR	Estabelecido com base nas particularidades e cultura da firma. Coletado a partir de pesquisa com gerentes de projetos ou de PMO, conforme anexo 3 do presente trabalho.

Fonte: Adaptado de TERRIBILI (2010) e PMI (2008b, tradução nossa).

2.2.3.3.3.

Indicadores de desempenho sugeridos por Almeida (2011) e Almeida e Neto (2015)

Dado que o indicador é uma medição e é viável estabelecer um padrão (valor esperado) para cada uma das métricas, então as variações entre o valor medido e o padrão estabelecido devem ser medidas e controladas pelos gerentes de projetos (no nível funcional) e pelos gerentes do portfólio de projetos (no nível tático). A “avaliação da variação, a análise de agressores que causam as variações” e a criação de planos de ações são atribuição dos gestores (TERRIBILI, 2010, p. 29).

Almeida (2011) e Almeida e Neto (2015) citam as categorias eficiência, impacto no cliente, impacto no time, impacto na organização responsável pelo projeto e geração de conhecimento. O quadro abaixo exhibe os indicadores propostos por Almeida (2010) e Almeida e Neto (2015), agrupando-os por categoria.

Quadro 17 - Critérios de avaliação de projetos em um portfólio segundo Almeida (2010) e Almeida e Neto (2015)

Categoria/Critério	Indicador
Eficiência	Índice de desempenho de prazo (IDP)
	Índice de desempenho de custo (IDC)
	Índice de desempenho de escopo (IDE)
	Índice de desempenho de recursos humanos (IDRH)
	Número de solicitações de mudanças aprovadas
	Resposta a riscos
	Segurança
	Aumento da produtividade
Impacto no cliente	Melhoria na performance do cliente
	Índice de satisfação do cliente (ISC)
	Alcance dos requisitos e especificações do cliente
	Uso do produto pelo cliente
	Retorno do cliente
	Problema resolvido
Impacto no time	Índice de satisfação do time no projeto
	Comprometimento do time do projeto
	Moral e energia do time do projeto
	Exaustão do time do projeto
	Crescimento pessoal do time do projeto
	Retenção do time do projeto
Impacto na organização responsável pelo projeto	
	Aumento do volume de vendas
	Aumento da lucratividade
	Retorno sobre o investimento (ROI)
	Valor presente líquido (VPL)
	Taxa interna de retorno (TIR)
	Tempo de retorno (<i>payback</i>)
	Aumentar a fatia do mercado (<i>market share</i>)
	Expandir em novos mercados e segmentos
	Obrigações legais
	Melhoria organizacional
	Redução/eliminação dos custos
Geração de conhecimento	
	Contribuição para projetos futuros
	Lançamento de novos produtos
	Criação de novas tecnologias
	Criação de novos processos de negócios
	Criação de novas capacidades gerenciais
	Contribuição social
	Sustentabilidade

Fonte: Adaptado de ALMEIDA, 2010; ALMEIDA e NETO, 2015.

O cálculo dos indicadores IDC e do IDP constam no quadro 16.

O cálculo do índice de desempenho de escopo mede o andamento do escopo do projeto e representa o número de entregas realizadas dividido pelo número de entregas planejadas (ALMEIDA et al., 2015).

O índice de desempenho de recursos humanos (IDRH) mede a produtividade da equipe e é calculado dividindo as unidades realizadas (de medida utilizada para produtividade) pelas unidades realizadas.

Para Almeida et al. (2015), o farol deve sinalizar: verde, quando o índice for menor ou igual a 5%; amarelo, quando for entre 6% e 10%; e vermelho, quando for acima de 10%.

O índice de satisfação do cliente (ISC) mede o quanto satisfeito o cliente está com a qualidade do produto ou serviço (resultado do projeto). Este índice é obtido através de pesquisa qualitativa, obtendo notas de satisfação de um até 10. O farol deve sinalizar: verde, quando a nota for maior ou igual a 8,5; amarelo, quando a nota for entre 7 e 8,4; e vermelho, quando for menor que 7 (ALMEIDA et al., 2015).

2.2.3.3.4.

BSC como ferramenta de medição de desempenho

O *balanced scorecard* (BSC) é um sistema de medida de desempenho que incorpora métricas financeiras e não financeiras. As medidas financeiras não são adequadas para medir o investimento em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC deriva de um processo *top-down* que traduz a missão, visão e estratégias da empresa e das unidades de negócio em objetivos e métricas tangíveis.

Como benefícios do BSC pode-se listar: esclarecer e traduzir a visão e estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997).

O quadro abaixo exemplifica os critérios de avaliação de projetos segundo a metodologia BSC.

Quadro 18 - Critérios de avaliação de projetos em um portfólio segundo Kaplan e Norton (1993)

Dimensão	Indicador
Financeira	Taxa de retorno sobre o capital investido (ROI); Fluxo de caixa; Rentabilidade; Realizado x planejado (performance); Margem de contribuição dos projetos.
Cliente	Índices de preço; Índice de satisfação do cliente; <i>Market share</i> ; Índice de retenção; Índice de captação.
Processos internos	Número de acidentes de trabalho; Tempo de atendimento ao pedido do cliente; Aumento de valor ao acionista; Número de gargalos operacionais na produção; Índice de retrabalho.
Inovação e perspectiva de aprendizado	Vendas por funcionários; Número de treinamentos no trimestre; Número de sugestões de funcionários; Número de inovação de produto; Capacidade dos funcionários; Satisfação dos funcionários; Produtividade dos funcionários.

Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON, 1993, p. 3, tradução nossa.

Destaca-se o ROI, a rentabilidade, o indicador financeiro de realizado *versus* planejado, o índice de satisfação dos clientes e o *market share*.

Em relação aos indicadores não financeiros, para Levine (2005), os executivos não estão tão interessados na área de medição, pois o foco para a maioria deles é a rentabilidade, o retorno do investimento (ROI), a entrega de benefícios e aproveitar ao máximo as oportunidades advindas dos projetos. Conclui-se que muitos gestores estão interessados em duas coisas sobre projetos: quando eles terminam e quanto custará (LEVINE, 2005).

2.2.4.

Priorização de projetos que compõem o portfólio

A priorização de projetos significa gerar uma lista de projetos priorizada com o intuito de realizar o balanceamento e aprovação do portfólio da empresa (PMI, 2008b).

Thiry (2003) argumenta que em função das disputas por recursos e da necessidade de alocá-los de maneira mais eficiente possível, torna-se relevante fornecer justificativas sólidas para execução de projetos-chaves ou significativos. Segundo o autor, o projeto que oferece maior retorno financeiro ou cujo patrocinador (*sponsor*) possui maior poder ganhará os recursos necessários para a sua implementação.

De acordo com Cooper et al. (1999), gerentes têm aversão a técnicas matemáticas, já que as mesmas podem ser difíceis de entender e usar. Além disso, necessitam de considerável quantidade de informações sobre os resultados financeiros, a utilização dos recursos ao longo do tempo, o término dos projetos e o resultado final dos projetos. Ressalta-se que muitas dessas informações não estão disponíveis ou se estão, não são confiáveis.

Aos poucos, introduziu-se no mercado os métodos de gerenciamento de portfólio que incluem (COOPER et al., 1999, p. 335-336):

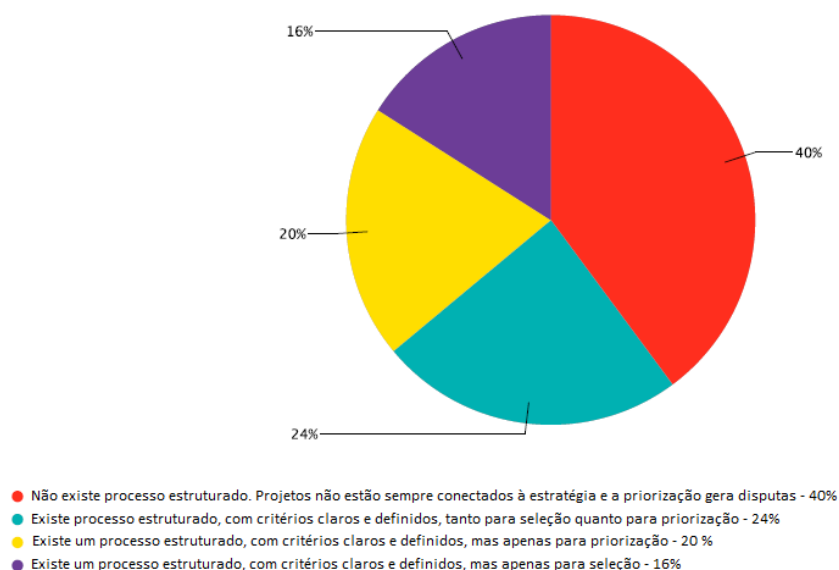
- Modelos financeiros e índices financeiros: envolvem a seleção e priorização de projeto como o valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e métodos de *payback*;
- Modelos financeiros probabilísticos: incluem a simulação de Monte Carlo e árvores de decisão - como o método de valor comercial esperado (ECV);
- Modelos de pontuação e listas de verificação: os projetos são avaliados e marcados em uma variedade de questões qualitativas. Em alguns casos, o escore do projeto torna-se o critério para priorização do projeto;
- Abordagens de hierarquia analítica (AHP): são ferramentas usadas para tomadas de decisões baseadas em

comparações pareadas de projetos e critérios. Um exemplo é o *software Expert Choice* que “permite às equipes priorizar objetivos, avaliar alternativas e conseguir alinhamento de objetivos, de forma profissional e completa, em torno de importantes decisões organizacionais” (EXPERT CHOICE);

- Abordagens comportamentais: são ferramentas que auxiliam as equipes a chegarem a um consenso em termos de projetos. Incluem métodos como o Delphi e Q-Class;
- Mapeamento de abordagens ou diagramas de bolhas: são extensões do original Boston Modelos de Portfólio do Grupo de Consultoria (BCG) e o GE/McKinsey Modelo, que foram projetados para alocar recursos em todas as unidades de negócios de uma corporação.

O foco do presente trabalho são os critérios de priorização de projetos que constituem o portfólio. Para PMSURVEY.ORG (2013), somente 44% das empresas pesquisadas - considerando os resultados em azul e amarelo do gráfico abaixo que indicam o nível de utilização do processo para seleção e priorização do portfólio no Brasil - possuem um processo estruturado, com critérios claros e definidos, para priorização de projetos.

Gráfico 6 - Nível de utilização do processo para seleção e priorização do portfólio no Brasil



Fonte: Adaptado de PMSURVEY.ORG, 2013, p. 32.

Os benefícios da priorização dos projetos são:

[...] concentração de esforços, ampliação do foco e sinergia estratégica, conexão direta com o plano estratégico, aumento do alinhamento estratégico, investimento certo no produto e/ou serviço adequados, e melhorar o gerenciamento financeiro (MACHADO, 2012, p. 34).

A priorização dos projetos deve levar em consideração não apenas a viabilidade financeira, mas também a perspectiva de eficácia organizacional e de vantagem competitiva (THIRY, 2003).

Sommer (1999), Thiry (2003), PMI (2008a), Vargas (2010), Modica e Rabechini Jr (2010) e Machado (2012) definem categorias para agrupar projetos conforme quadro abaixo:

Quadro 19 - Categorização de projetos

Autor	Categorias
Sommer (1999)	Risco e retorno, probabilidade de sucesso, correlação com os plano de negócio, correlação com a posição de mercado, correlação com as pressões competitivas e com os objetivos financeiros.
Thiry (2003)	Financeira; parâmetros e restrições (andamento, incerteza e tamanho, etc.); recursos humanos (capacidade dos recursos para entregar o produto - competência, familiaridade, comunicação, etc.); e complexidade.
PMI (2008a)	Aumento da rentabilidade; redução de risco; melhoria da eficiência; obrigação legal ou regulamentar; aumento da participação de mercado; melhoria de processos; melhoria contínua; fundamentais; e imperativos do negócio.
Vargas (2010)	Financeira, estratégicas, urgência, comprometimento das partes interessadas e riscos.
Modica e Rabechini Jr (2010)	Segurança operacional; processos operacionais; satisfação dos cliente; financeiros; marca e imagem; legal e regulatório; e complexidade/multidisciplinaridade.
Machado (2012)	Financeira, estratégicas e desenvolvimento.

Fonte: Elaboração da própria autora.

Além de Modica e Rabechini Jr. (2010), Thirty (2003) reforça a importância de considerar a satisfação dos clientes ao priorizar projetos ao declarar que a necessidade de vincular os desembolsos com recursos com a satisfação de necessidades e expectativas é óbvia para criar satisfação a médio e longo prazo.

Os próximos tópicos apresentam os processos de priorização de projetos e critérios de priorização.

2.2.4.1.

Processos e métodos de priorização dos projetos

O objetivo do processo de priorização dos projetos é comparar objetivamente cada projeto com a lista de projetos selecionados e através dos critérios de priorização definir a sua posição na lista de projetos

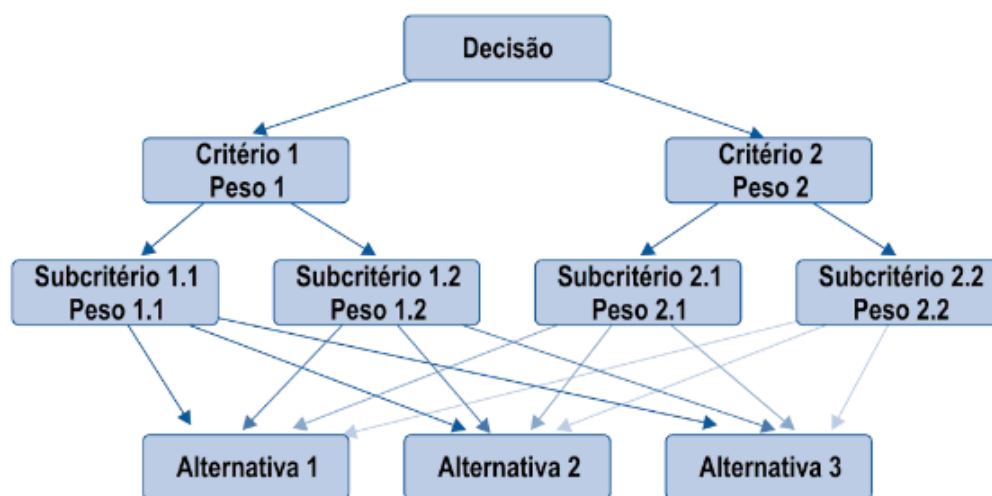
priorizados. A priorização auxiliará os gestores no momento de alocar recursos financeiros, humanos e tecnológicos escassos (PMI, 2008a).

2.2.4.1.1.

Processo de priorização sugerido por Saaty (1990)

O método de priorização de alternativas *Analytic Hierarchy Process* (AHP) foi criado em 1970 e fornece a possibilidade de analisar um problema de tomada de decisão por meio de uma estrutura de níveis e sub-níveis hierárquicos de critérios. Nessa estrutura, o problema é decomposto e as alternativas são comparadas de duas a duas, dentro de cada um dos critérios. A figura abaixo exemplifica o método AHP de Saaty (1990):

Figura 16 – Método *Analytic Hierarchy Process* (AHP)



Fonte: COSTA, 2012, p. 653.

A comparação pode ser feita entre dados concretos ou julgamentos humanos (VARGAS, 2010). Muitas vezes antes de se comparar, transformam-se as alternativas em valores numéricos, ou seja, converte-se dados empíricos em modelos matemáticos. O peso de cada um dos fatores permite a avaliação de cada um dos elementos dentro da hierarquia definida (VARGAS, 2010, p. 5-6).

Para Almeida et al. (2015), o ponto forte da programação multicritério é a facilidade de compreensão e estruturação do problema e o fato de permitir transformar valores qualitativos em quantitativos. Já os pontos fracos são: a possibilidade de inconsistências na comparação já que a escala de intensidade de importância varia apenas de 1 até 9; e a possibilidade de se tornar inviável em função do grande número de projetos e comparações em pares necessárias para a priorização do portfólio de projetos.

De acordo com Costa (2012), a desvantagem dessa abordagem é que é fortemente apoiada em opiniões subjetivas e como não existe uma análise da interdependência dos projetos, não é possível realizar o balanceamento do portfólio.

Uma hierarquia serve a dois propósitos: oferece uma visão geral das relações complexas inerente à situação; e auxilia na decisão, pois avalia-se as questões em cada nível (SAATY, 1990).

A tarefa de estabelecer prioridades requer que os critérios, as propriedades ou características das alternativas sejam comparadas, e as próprias alternativas sejam gradualmente colocadas em camadas na hierarquia de modo que seja significativo compará-las entre si em relação aos elementos do próximo nível superior (SAATY, 1990, p. 2, tradução nossa).

A técnica AHP serve para “tomada de decisão em ambientes complexos em que diversas variáveis ou critérios são considerados para a priorização e seleção de alternativas ou projetos” (VARGAS, 2010, p. 5).

Modica e Rabechini Jr (2010) mostram a aplicação do AHP na priorização de projetos de uma grande empresa brasileira de transporte e armazenamento de petróleo e produtos derivados. A empresa estava dimensionada para gerenciar aproximadamente 50 projetos e existia a demanda de 109 projetos.

Os critérios de priorização analisados na pesquisa de Modica e Rabechini Jr (2010) foram: segurança operacional (A), processos operacionais (B), satisfação dos cliente (C), financeiros (D), marca e imagem (E), legal e regulatório (F); e complexidade/multidisciplinaridade (G). E depois, foram definidos os pesos. Nota-se que o total de pontos é

28 e que o critério A obteve sete pontos que equivale a um peso de 25%, conforme figura abaixo:

Figura 17 – Análise paritária dos critérios (de A até G) de priorização de projetos por Modica e Rabechini Jr (2010)

	A	B	C	D	E	F	G	Total	Peso
A	1	1	1	1	1	1	1	7	25,00%
B	0	1	1	0	1	0	1	4	14,29%
C	0	0	1	0	0	0	1	2	7,14%
D	0	1	1	1	1	0	1	5	17,86%
E	0	0	1	0	1	0	1	3	10,71%
F	0	1	1	1	1	1	1	6	21,43%
G	0	0	0	0	0	0	1	1	3,57%

Fonte: MODICA; RABECHINI JR, 2010, p. 7.

Na figura acima, o número um é utilizado quando o critério da linha é preferível em relação ao critério da coluna. Caso contrário, é colocado o número zero.

Esta análise não foi aprovada pelos gerentes da empresa já que o critério A, apesar de ser o preferido, possuía peso relativo limitado a 25%.

Com os critérios definidos e os pesos, cada projeto foi avaliado com o apoio da escala de *Likert* de 1 a 5 (nota máxima). A nova avaliação aprovada pelos gestores foi: segurança operacional com peso de 43,43%; legal e regulatório com peso de 23,69%; financeiro com peso de 10,86%; satisfação dos clientes com peso de 8,38%; processos operacionais com peso de 8,2%; e complexidade /multidisciplinaridade com peso de 1,97%, conforme quadro abaixo:

Quadro 20 - Peso relativo dos critérios de priorização de projetos por Modica e Rabechini Jr (2010)

Critério	Peso relativo na 1ª avaliação	Peso relativo na 2ª avaliação
Segurança operacional	25,00%	43,43%
Processos operacionais	14,29%	8,20%
Satisfação dos clientes	7,14%	8,38%
Financeiro	17,86%	10,86%
Marca e imagem	10,71%	3,47%
Legal e regulatório	21,43%	23,69%
Complexidade/Multidisciplinaridade	3,57%	1,97%

Fonte: MODICA; RABECHINI JR, 2010, p. 8.

2.2.4.1.2.

Processo de priorização proposto por Sommer. (1999)

Sommer (1999) explica que existem métodos de pontuação criados a partir de uma série de critérios da organização e de avaliações subjetivas de ponderações e julgamento, sendo assim os gerentes analisam muitos projetos e os classificam por ordem de prioridade. O método de pontuação pode ser empregado de duas maneiras: (1) comparando a pontuação obtida com o ponto de corte pré-determinado; ou (2) a partir da pontuação recebida, estabelece-se o *rank* dos projetos ordenado decrescentemente pela prioridade.

2.2.4.1.3.

Processo de priorização sugerido por Cooper et al. (2001b)

Para Cooper et al. (2001b), a priorização dos projetos que compõem o portfólio pode ocorrer de duas formas: (1) uma determinada métrica é escolhida (como o VPL) e calculada para um projeto, e, em seguida, é comparada com um critério de corte. Os projetos que possuem parâmetros abaixo do estabelecido são cancelados (se já tiverem sido iniciados) ou rejeitados (se estiverem sendo propostos); ou (2) define-se uma métrica para cada projeto (como o TIR), um ponto de corte e ordena-se os projetos em ordem decrescente de prioridade. Projetos que possuem o parâmetro abaixo do estabelecido são retirados da lista de projetos que serão executados ou são incluídos em uma lista de espera por recursos.

Normalmente, os recursos são alocados ao projeto de acordo com a ordem de prioridade dos mesmos.

2.2.4.1.4.

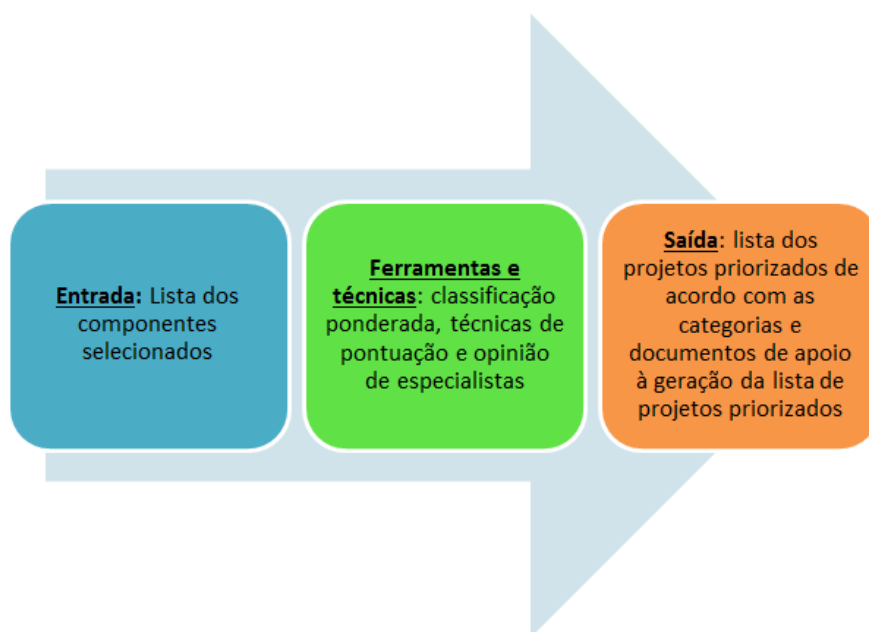
Processos de priorização propostos por PMI (2008a)

Para PMI (2008a), as principais atividades do processo de priorização são:

Ratificar a classificação dos componentes, de acordo com categorias pré-definidas; atribuir pontos ou critérios de ponderação para a classificação dos componentes; e determinar os componentes que devem receber alta prioridade dentro do portfólio (PMI, 2008a, p. 63, tradução nossa).

A ilustração abaixo explica quais são as entradas, ferramentas e técnicas, e saídas do processo de priorização dos componentes do portfólio, conforme PMI (2008a).

Figura 18- Priorização dos componentes: entradas, ferramentas e técnicas e saídas



Fonte: PMI, 2008a, p. 64, tradução nossa.

Como *input*, o processo recebe a lista de componentes selecionados. Algumas ferramentas e técnicas são descritas a seguir. E para finalizar, as saídas seriam: a lista dos projetos priorizadas e documentos de apoio.

Uma técnica de classificação ponderada é o modelo critério único de priorização que gera um *ranking* ponderado com as prioridades dos projetos. Neste modelo, compara-se um projeto com os restantes. Se o

projeto A agrega mais valor que o projeto B, ele ganha pontuação 1, caso contrário ganha pontuação 0.

Na figura a seguir, PMI (2008a) exemplifica o modelo de critério único de priorização e seis projetos (projeto A, B, C, D, E e F) são pontuados. O projeto com a maior pontuação (5 pontos) ganha a primeira prioridade.

Figura 19 - Modelo critério único de priorização

	Projeto A	Projeto B	Projeto C	Projeto D	Projeto E	Projeto F	RANKING	
Projeto A		1	1	1	1	1	5	Primeira Prioridade
Projeto B	0		0	1	1	0	2	
Projeto C	0	1		1	1	0	3	
Projeto D	0	0	0		1	0	1	
Projeto E	0	0	0	0		0	0	Última Prioridade
Projeto F	0	1	1	1	1		4	

Fonte: Adaptado de PMI, 2008a, p. 64, tradução nossa.

Outra técnica de classificação ponderada é a classificação ponderada multicritério. Cada projeto é pontuado de acordo com cada um dos critérios de priorização. Estabelece-se um *rank* dos projetos por cada critério e um *rank* geral.

O quadro a seguir exemplifica o conceito do modelo multicritério de priorização de PMI (2008a). Para cada critério analisado, os projetos recebem uma pontuação, uma medida ou um resultado. Ao término, soma-se o número de pontos de *ranking* de cada projeto e divide-se pelo número de critérios utilizados, conforme abaixo:

Quadro 21 - Modelo multicritério de priorização de PMI (2008a)

Projeto	Critério 1		Critério 2		Critério 3		Critério 4		Prioridade	
	Medida	Ranking	Resultado	Ranking	Nível de importância	Ranking	Medida	Ranking	Pontuação	Ranking
Projeto A	16	2	8,8	2	5 (++)	1	R\$ 2 mi	1	1,5	1
Projeto B	14	4	18,9	1	4	2	R\$ 2,5 mi	2	2,25	2
Projeto C	15,5	3	8,45	3	2	4	R\$ 3 mi	3	3,25	3
Projeto D	19	1	5,95	4	1 (--)	6	R\$ 4,3 mi	4	3,75	4
Projeto E	10	6	5,4	5	3	3	R\$ 5,2 mi	6	5	5
Projeto F	12	5	2,1	6	1,5	5	R\$ 4,6 mi	5	5,25	6

Fonte: Adaptado de PMI, 2008a, p. 65, tradução nossa.

O cálculo da prioridade do projeto B é igual a $[4 + 1 + 2 + 2]$ dividido por 4, ou seja, 2,25.

2.2.4.1.5.

Processo de priorização sugerido por Almeida e Neto (2015)

Almeida et al. (2015) sugerem a seguinte escala de avaliação do grau de contribuição dos projetos: nenhum (traço), baixo (1), moderado (3), alto (6) e extremo (9).

Para cada critério, deve-se definir o que é um impacto baixo, moderado, alto e extremo, quantificando ao máximo a subjetividade, conforme exemplo ilustrado na tabela abaixo:

Quadro 22 – Exemplo de guia para avaliação do impacto dos projetos de acordo com Almeida e Neto (2015)

Impacto no critério	Nenhum	Baixo	Moderado	Alto	Extremo
Aumentar o market share nos mercados existentes	-	até 2%	2,1 a 3,5	3,6% a 5%	> 5%
Expandir em novos mercados e segmentos	-	até 3%	3,1% a 5%	5,1% a 7%	> 7%
Melhor satisfação do cliente	-	até 4%	4,1% a 7%	7,1% a 10%	> 10%
Melhor a satisfação dos colaboradores	-	até 10%	10,1% a 15%	15,1% a 20%	> 20%

Fonte: ALMEIDA; NETO, 2015, p. 94.

Os projetos são avaliados de acordo com cada critério de priorização e o quadro a seguir exemplifica a avaliação do grau de contribuição dos projetos, variando de nenhum até extremo:

Quadro 23 - Avaliação do grau de contribuição dos projetos por Almeida e Neto (2015)

Projeto	Critério 1 Aumentar o <i>market share</i> nos mercados existentes	Critério 2 Expandir em novos mercados segmentados	Critério 3 Melhorar a satisfação do cliente	Critério 4 Melhorar a satisfação dos colaboradores
Projeto A	Baixo	Alto	Moderado	Moderado
Projeto B	Nenhum	Moderado	Baixo	Baixo
Projeto C	Nenhum	Extremo	Moderado	Baixo
Projeto D	Baixo	Alto	Extremo	Nenhum
[...]				

Fonte: Adaptado de ALMEIDA e NETO, 2015, p. 93.

Além disso, os autores avaliam o quanto o projeto contribui para alcançar os objetivos propostos (no exemplo são: aumentar *market share*, expandir novos mercados, aumentar a satisfação do cliente e aumentar a satisfação dos colaboradores). Uma escala de avaliação dos critérios é proposta, variando de 1 até 9. A escala varia de extremamente menos importante até extremamente mais importante, conforme quadro abaixo:

Quadro 24 - Escala de avaliação dos critérios segundo Almeida e Neto (2015)

Avaliação	Valor
Extremamente mais importante	9
Muito mais importante	6
Mais importante	3
Tão importante quanto	1
Menos importante	1/3
Muito menos importante	1/6
Extremamente menos importante	1/9

Fonte: Adaptado de ALMEIDA e NETO, 2015, p. 87.

Tanto a guia para avaliação do impacto dos projetos quanto a escala de avaliação dos critérios variarão de empresa para empresa, dependendo da necessidade da cada uma.

O grau de contribuição do critério para o negócio é calculado da seguinte maneira:

$$p(A_i) = \sum_{j=1}^n [v_i(A_j)] / n, j = 1, \dots, n$$

Onde:

$$v_i(A_j) = \frac{a_{ij}}{\sum_i a_{ij}} = 1/n, i = 1, \dots, n$$

Observa-se que v é o valor da prioridade, i é a linha da matriz, j é a coluna da matriz, n é o número de critérios utilizados e p é a importância do critério (ALMEIDA; NETO, 2015). O quadro a seguir exemplifica o processo de cálculo dos pesos e auxilia o entendimento:

Quadro 25 - Cálculo da importância dos critérios segundo Almeida e Neto (2015)

	Aumentar o <i>market share</i> nos mercados existente	Expandir em novos mercados segmentados	Melhorar a satisfação do cliente	Melhorar a satisfação dos colaboradores	Grau de impacto no negócio
Aumentar o <i>market share</i> nos mercados existentes	1	3	6	9	58,54%
Expandir em novos mercados e segmentos	1/3	1	3	6	25,88%
Melhor satisfação do cliente	1/6	1/3	1	3	10,80%
Melhor a satisfação dos colaboradores	1/9	1/6	1/3	1	4,77%
Total de pontos =	1,61	4,50	10,33	19,00	100,00%

Fonte: Adaptado de ALMEIDA e NETO, 2015, p. 88.

Usando as fórmulas acima, o cálculo do grau de contribuição de aumentar *market share* é: $(1 / 1,61 + 3 / 4,5 + 6 / 10,33 + 9 / 19) / 4 = 0,5854 = 58,54\%$. O valor 1,61, utilizado no primeiro denominador, representa o total de pontos do critério aumentar o *market share* nos mercados existentes.

A importância de cada projeto é dada pela fórmula:

$$x(A_i) = \sum_{j=1}^n v_i(A_j) * p_i(A_j), j = 1, \dots, n$$

Onde:

$$v_i(A_j) = \frac{a_{ij}}{\sum_i a_{ij}} = 1 \quad a_{ij}, i = 1, \dots, n$$

O grau de importância do projeto A é calculado somando a importância do projeto para cada critério da seguinte maneira:

- A importância do critério 1 é: $1 / 25 * 58,50\%$ sendo igual a 0,0234. Note que a variável v é igual 1 (impacto baixo); 25 é a pontuação total do critério 1; e 58,50% é o grau de contribuição do critério para o negócio (última coluna do quadro 25);
- A importância do critério 2 é: $6 / 40 * 25,90\%$ sendo igual a 0,0389;
- A importância do critério 3 é: $3 / 41 * 10,80\%$ sendo igual a 0,0079;
- A importância do critério 4 é: $3 / 27 * 4,80\%$ sendo igual a 0,0053;
- Logo, o total é $0,0234 + 0,0389 + 0,0079 + 0,0053$ que é igual a 0,0755 ou 7,55% (ALMEIDA; NETO, 2015).

O quadro abaixo mostra a priorização final de cada projeto, exibindo o grau de importância de acordo Almeida e Neto (2015).

Quadro 26 - Cálculo da importância dos projetos segundo Almeida e Neto (2015)

Projeto	Critério 1 Aumentar o <i>market share</i> nos mercados existentes	Critério 2 Expandir em novos mercados segmentados	Critério 3 Melhorar a satisfação do cliente	Critério 4 Melhorar a satisfação dos colaboradores	Grau de importância	% de importância	Ranking de importância
Importância do critério	58,50%	25,90%	10,80%	4,80%			
Projeto A	1	6	3	3	0,0755	7,55%	7
Projeto B	0	3	1	1	0,0238	2,38%	11
Projeto C	0	9	3	1	0,0680	6,80%	8
Projeto D	1	6	9	0	0,0860	8,60%	5
[...]							
Total	25	40	41	27	1	100%	

Fonte: Adaptado de ALMEIDA e NETO, 2015, p. 96.

2.2.4.2.

Critérios de priorização

Os critérios de priorização dos projetos podem ser financeiros, estratégicos, grau de risco, complexidade, dentre outros dependendo da abordagem do pesquisador. Os critérios propostos por Thiry (2003), Vargas (2010), Machado (2012) e Almeida et al. (2015) são apresentados nesta seção.

2.2.4.2.1.

Critérios de priorização propostos por Thiry (2003)

Thiry (2003) apresenta as categorias: financeiros, parâmetros e restrições, recursos humanos e complexidade. Para cada categoria, o autor lista critérios de priorização, conforme quadro a seguir:

Quadro 27 - Critérios de priorização de projetos sugeridos por Thiry (2003)

Categoria	Critério de priorização
Financeiros	Custo estimado total; Impacto no fluxo de caixa da empresa; Fonte de financiamento; Atraso do retorno esperado/ benefícios; Custo do ciclo de vida (se a organização está comprometida com a operação do produto).
Parâmetros e restrições	Número de membros da equipe; Nível de familiaridade com o tipo de contrato; Distribuição geográfica do trabalho; Aceitabilidade do cronograma e do orçamento.
Recursos humanos	Distribuição de recursos; Familiaridade com recursos; Outro trabalho crítico que está sendo realizado pela organização ao mesmo tempo; Percepção dos clientes sobre os recursos alocados; Experiência do pessoal.
Complexidade	Familiaridade com o tipo de trabalho / inovação; Interdependência das entregas; Número de <i>stakeholders</i> ; Distribuição dos <i>stakeholders</i> ; Clareza dos objetivos; Benefícios e fatores críticos de sucesso; Clareza do escopo.

Fonte: Adaptado de THIRY, 2003, p. 5, tradução nossa.

2.2.4.2.2.

Critérios de priorização propostos por Vargas (2010)

Vargas (2010) elenca as categorias: financeira, estratégicos, urgência, comprometimento das partes interessadas e riscos.

Os critérios financeiros podem ser: retorno sobre o investimento (ROI), valor presente líquido (VPL), período de retorno (*payback*) e taxa financeira de custo/benefício. O quadro a seguir fornece uma breve descrição de cada critério de priorização:

Quadro 28 - Critérios de priorização de projetos propostos por Vargas (2010)

Perspectiva	Critérios	Descrição
Financeira	Retorno do Investimento (ROI)	É a margem de lucro percentual do projeto. Permite comparar retorno financeiro de projetos com diferentes investimentos e margens de lucro.
	Lucro (em moeda)	O valor do lucro financeiro proporcionado pelo projeto. Um projeto pode ter um menor ROI mais um lucro nominal maior
	Valor Presente Líquido (VPL)	É a diferença entre os ganhos e os gastos do projeto, imaginando que toda a receita e toda a despesa será realizada na data
Financeira	Período de Retorno (Payback)	É o período de tempo necessário para recuperar todos os investimentos originais do projeto.
	Taxa Financeira de Custo/Benefício	É a razão entre o valor presente dos ganhos e o valor presente das despesas. Quanto maior é esse quociente, mais viável é o projeto do ponto de vista de custo/benefício.
Estratégicos		Geralmente um conjunto de critérios estão diretamente relacionado aos objetivos estratégicos da organização. Os critérios são determinados através de mecanismos estratégicos.
Urgência		Implica diretamente no nível de urgência do projeto. Projetos urgentes requerem ação e decisão imediata e têm maior prioridade do que projetos não urgentes.
Comprometimento das Partes Interessadas		São critérios que avalia o grau comprometimento das partes interessadas com o projeto. O autor afirma que quanto mais alto é o comprometimento com o projeto, mais prioritário será o projeto.
Riscos		Nesse item está proposto o nível de risco que a organização corre ao realizar o projeto. O autor afirma que muitas vezes a avaliação das oportunidades obtidas pelo projeto já estão cobertas e são tratadas pelos critérios estratégicos.

Fonte: Adaptado de VARGAS, 2010, p. 3-4.

2.2.4.2.3.

Critérios de priorização propostos por Machado (2012)

Machado (2012) define as categorias: econômica/financeira, estratégicas e desenvolvimento.

Os critérios financeiros são: valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR), período de retorno (*payback*) e retorno sobre o investimento (ROI).

Os critérios estratégicos são: aderência estratégica, atendimento a nichos de mercado, mudança de fornecedores estratégicos e ganho de escala.

Os critérios de desenvolvimento são: inovação tecnológica, atendimento às legislações, velocidade de lançamento do produto no mercado, aumento de escala e melhoria da infraestrutura.

O quadro abaixo mostra os critérios de priorização de projetos sugeridos por Machado (2012):

Quadro 29 - Critérios de priorização de projetos de acordo com Machado (2012)

Perspectivas	Critérios
Econômica/financeira	VPL - Valor presente líquido
	TIR – Taxa interna de retorno
	Pay Back - Período de Retorno
	ROI – Retorno sobre o investimento
Estratégicas	Aderência estratégica
	Atendimento a nichos de mercado
	Mudança de fornecedores estratégicos
	Ganho de escala
Desenvolvimento	Inovação tecnológica
	Atendimento às legislações
	Velocidade de lançamento do produto no mercado
	Aumento de escala
	Melhoria da infraestrutura

Fonte: Adaptado de MACHADO, 2012, p. 52.

2.2.4.2.4. Critérios de priorização sugeridos por Almeida et al. (2015)

Almeida e Neto (2015) sugerem os critérios de priorização alinhamento estratégico, valor presente líquido (VPL), retorno sobre o investimento (ROI), tempo de retorno (*payback*), obrigações legais, grau de riscos, dentre outros, conforme exposto no quadro a seguir:

Quadro 30- Critérios de priorização de projetos de acordo com Almeida et al. (2015)

Critério
Alinhamento estratégico
Grau de contribuição dos projetos nas estratégias de negócio
Valor presente líquido (VPL)
Retorno sobre o investimento (ROI)
Taxa interna de retorno (TIR)
Tempo de retorno (<i>payback</i>)
Obrigação legal
Produtividades
Qualidade, segurança, meio ambiente e saúde (QSMS)
Utilização de recursos estratégicos
Utilização de recursos da organização
Grau de risco
A diretoria e/ou um comitê define a seleção e priorização

Fonte: Almeida et al., 2015, p. 124-125.

3

A indústria dos bancos no Brasil

Para Furnani (2013), o mercado financeiro é dividido em quatro segmentos: (1) monetário – mercado de títulos de dívidas de curto prazo e com alta liquidez -; (2) de crédito - mercado de concessão e a tomada de crédito para as empresas e os indivíduos, envolvendo inclusive operações financeiras de curto e médio prazo -; (3) de capitais – mercado de ações e dívidas com vencimento superior a um ano -; e (4) cambial: mercado de compra e venda de moedas conversíveis de vários países.

Conforme nos mostra Furnani (2013), o sistema financeiro nacional (SFN) é o conjunto de instituições financeiras e instrumentos financeiros que objetivam a transferência de recursos financeiros dos superavitários (poupadores - pessoas, empresas e governo) para os deficitários (tomadores).

No Brasil, existem os bancos desenvolvimento, investimento, comerciais, múltiplos e o Banco Central (BACEN). O BACEN é um órgão do governo responsável pela execução das normas do SFN.

Os bancos de desenvolvimento são controlados pelo governo e visam suprir os recursos necessários ao financiamento, a médio e a longo prazos, de programas e projetos que promovam o desenvolvimento econômico e social.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é “o principal instrumento do Governo Federal para o financiamento de longo prazo e investimento em todos os segmentos da economia brasileira” (BNDES, 2016). O BNDES oferece financiamento para grandes e pequenos empresários, para empresas públicas e privadas, atenuando os desequilíbrios regionais.

Os bancos de investimentos auxiliam as empresas a levantar capital, captando recursos através de oferecimento de cotas de fundos de investimentos, emissão de certificado de depósito bancário (CDB) e

recibo de depósito bancário (RDB), dentre outros. Sua receita vem de honorários pelos serviços de coordenação e distribuição de ofertas, consultoria de fusões e aquisições, gestão de ativos e corretagem.

Os bancos comerciais têm a finalidade de suprir os recursos necessários para financiar, a médio e a longo prazo, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. Eles podem ser públicos ou privados.

Os bancos múltiplos objetivam o ganho de escala e possuem ao menos duas carteiras - comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de aceite, de desenvolvimento ou de *leasing* (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1994). Eles podem ser públicos ou privados. Dois exemplos de bancos múltiplos seriam o Banco do Brasil, Banco Itaú Unibanco e HSBC Bank Brasil.

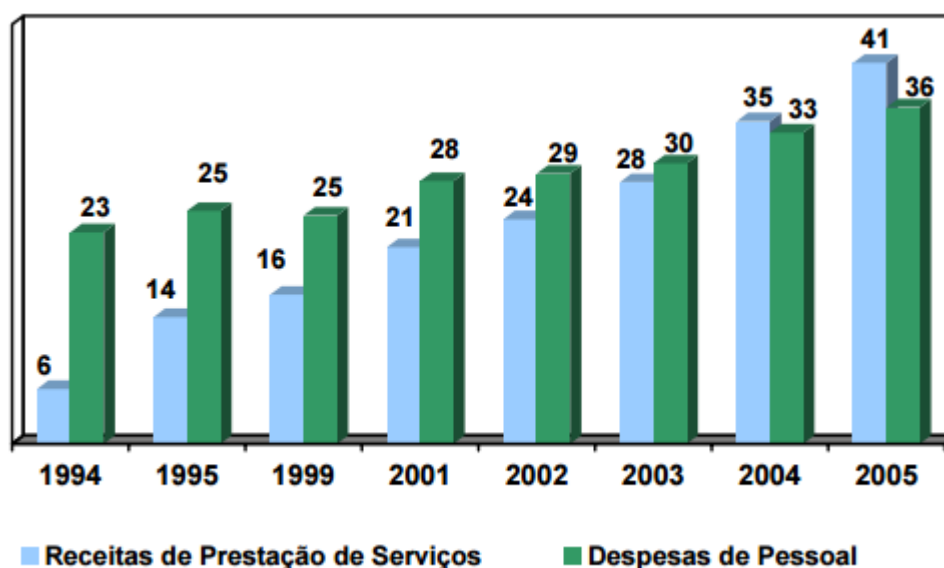
As décadas de 80 e 90 foram marcadas por fortes transformações macroeconômicas – avanços tecnológicos, globalização, concentração da indústria, crescente regulação e outros - que afetaram a política governamental brasileira (LIMA, 2014). O setor bancário brasileiro foi reestruturado e implantou-se restrições de operações a curto prazo e, posteriormente, o Plano Real que obteve rápido sucesso ao diminuir e estabilizar a taxa de juros no país.

Corroborando com essa perspectiva de mudança, Martins et al. (2014) citam que os bancos comerciais até então lucravam com as receitas de intermediação financeiras oriundas dos depósitos à vista e de aplicações *overnight*⁷ que não sofriam correções monetárias integrais. O *overnight* poderia ser feito entre bancos ou entre banco e indivíduos mais ricos.

Os bancos comerciais foram obrigados a se ajustar a essa nova realidade e tiveram que procurar fontes alternativas de receitas, oferecendo serviços variados. As receitas de prestação de serviços subiram de 6 bilhões em 1994 para 41 bilhões em 2005, conforme o gráfico a seguir:

⁷ Aplicações overnight são aplicações de curto prazo onde o empréstimo é feito em um dia e quitado no outro.

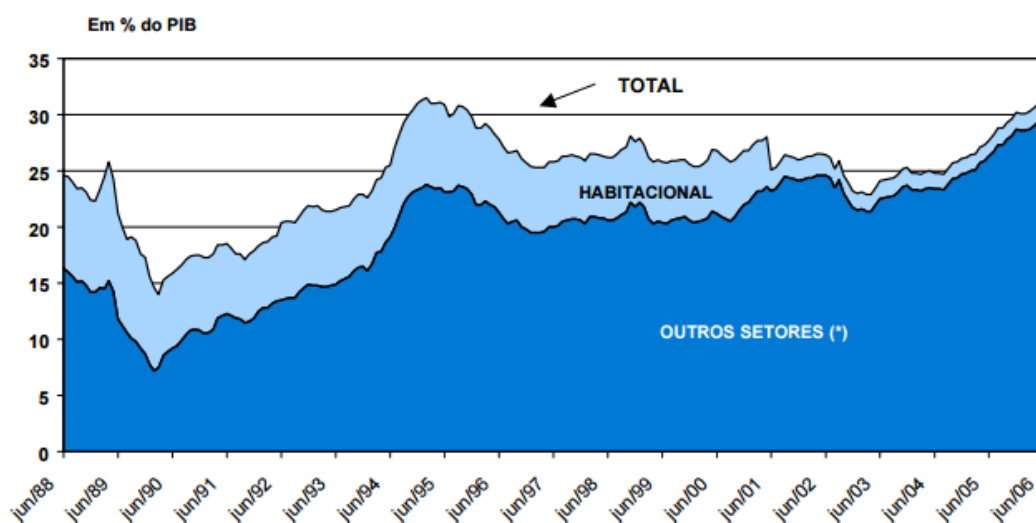
Gráfico 7 - Evolução nominal das receitas de prestação de serviços e as despesas de pessoal do setor bancário (em R\$ bilhões)



Fonte: DIEESE, 2016, p. 4.

Outra estratégia adotada foi o aumento do oferecimento de crédito. Segundo Torres Filho (2006), ao se comparar o crédito ao setor privado do Brasil - saldo correspondeu em média a 27% do PIB - com o de outros países no período de 1990 e 2006 nota-se diferenças consideráveis (72% no leste da Ásia e região do pacífico; e 43% no Oriente Médio e norte da África). O gráfico abaixo mostra a evolução do crédito ao setor privado neste período.

Gráfico 8 - Evolução do crédito ao setor privado entre 1990 e 2006



Fonte: TORRES FILHO, 2006, p. 2.

A volatilidade do crédito entre 1990 e 1995 foi ocasionada pelos planos de estabilização e de aceleração da inflação. A segunda fase da economia brasileira abrangeu o período de 1996 até 2002 e foi marcada por sucessivos choques como, por exemplo: crise Asiática de 1997; crise Russa de 1998; desvalorização cambial 1999; e processo brasileiro eleitoral de 2002 que culminou com a vitória do candidato Luís Inácio Lula da Silva. O aumento do crédito se sucedeu sem a adequada administração dos riscos o que acarretou, em 1995, um forte aumento da inadimplência (TORRES FILHO, 2006).

Nesse período, houve graves desequilíbrios nas instituições bancárias do Brasil e foi necessária a intervenção do governo que criou alguns programas como o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer), o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (Proes) e o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais (Proef).

A última fase, após 2002, é caracterizada pela expansão do crédito, principalmente para pessoa física (representando 60% do crescimento total, ou seja, 5,2% do PIB do total de 8,3%).

Cysne e Costa (1997) analisam o reflexo do Plano Real sobre o sistema bancário brasileiro e apontam uma onda de consumismo baseada

em crédito fácil que acarretou no aumento da inadimplência. A figura abaixo ilustra a evolução da inadimplência no sistema financeiro após o Plano Real.

Figura 20 - Evolução do índice de inadimplência após o Plano Real

Períodos	Pessoas físicas			Total		
	Total	Atraso*	%	Total	Atraso*	%
1º sem. 1994	5.432	312	5,75	161.878	12.411	7,67
2º sem. 1994	12.209	535	4,38	182.380	14.722	8,07
1º sem. 1995	15.648	1.222	7,81	221.916	19.040	8,58
Jul. a nov. 1995	15.340	2.558	16,67	230.792	28.356	12,29

Fonte: *Boletim do Banco Central*, Fev. 1996.

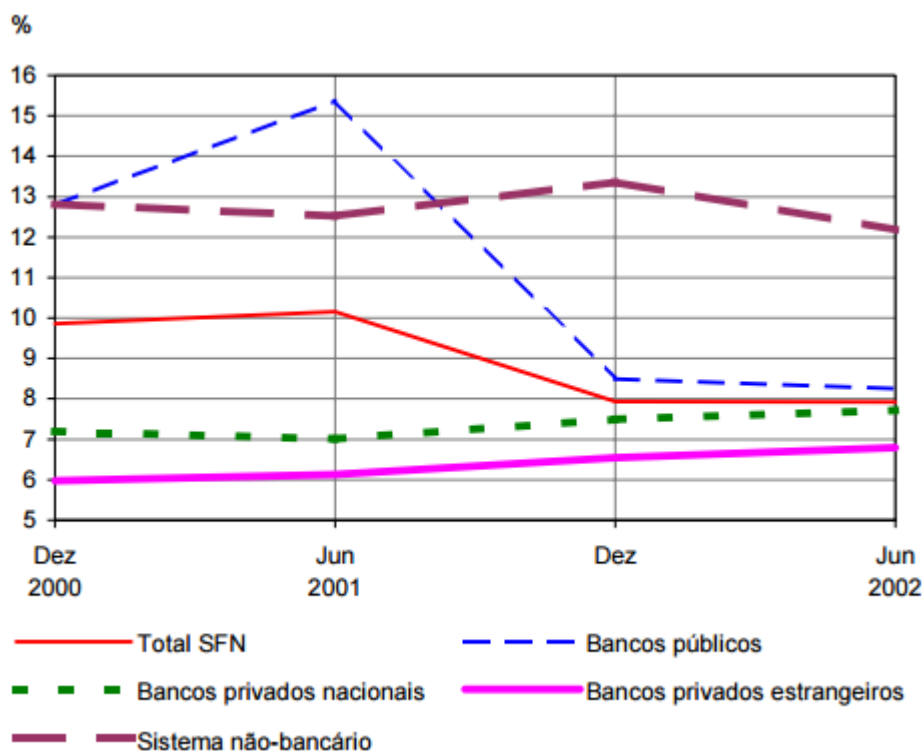
* Créditos em atraso e em liquidação.

Nota: Dados em milhões de R\$.

Fonte: BOLETIM DO BANCO CENTRAL, apud CYSNE et al., 1997, p. 326.

O indicador de inadimplência é obtido através da razão entre o saldo inadimplente, considerando os atrasos superiores a 90 dias, e o saldo total. O gráfico a seguir mostra a variação da inadimplência de crédito no Brasil entre 2000 e 2002. Em 2001, ocorreu o equilíbrio da inadimplência em bancos públicos devido aos resultados dos programas do governo que possibilitaram a reestruturações dessas instituições (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2002).

Gráfico 9 - Inadimplência/operações de crédito no Brasil entre 2000 e 2002



Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2002, p. 28.

3.1. Situação atual do sistema bancário

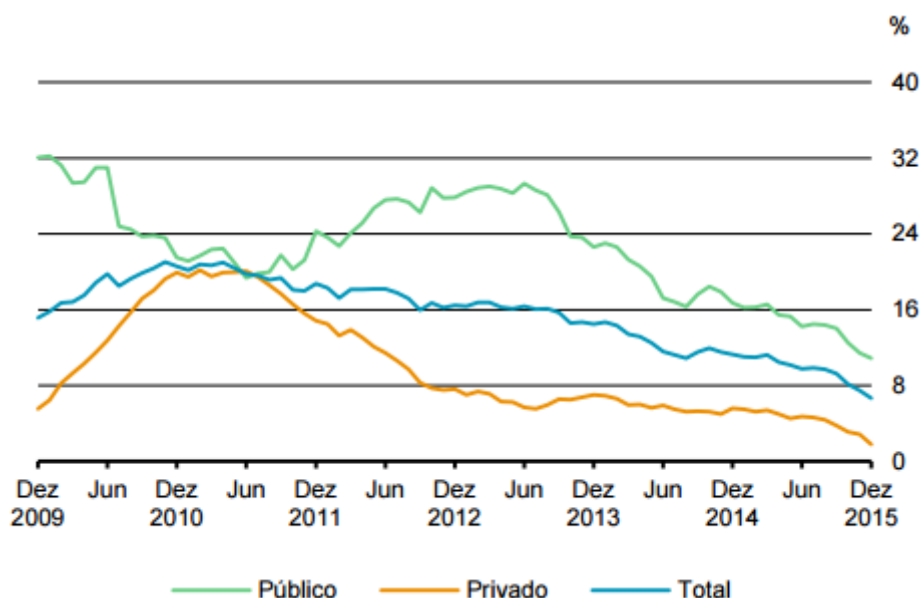
A crise econômica brasileira que se intensificou nos anos de 2015 e 2016 é marcada pela elevação dos juros, inflação, endividamento da população e redução dos investidores externos que perderam a confiança e estão preocupados com cenário econômico e político brasileiro.

As denúncias de corrupção e prisões de políticos, o rombo financeiro e os desvios de verbas da Petrobras, as mudanças no governo, o desemprego, a escassez de crédito e outros fatores contribuíram para o atual receio em se investir no Brasil, país até então considerado como em crescimento.

Os gestores dos bancos estão sendo cautelosos na concessão de crédito e a própria demanda dos tomadores de crédito está baixa em função do cenário de recessão do país. Os resultados são o baixo crescimento da carta de crédito, o aumento da inadimplência e das renegociações e reestruturação das dívidas (BANCO CENTRAL DO

BRASIL, 2016). O gráfico abaixo exibe o crescimento nominal de crédito no Brasil entre 2009 e 2015.

Gráfico 10 - Crescimento nominal anual de crédito no Brasil por controle de 2009 até 2015

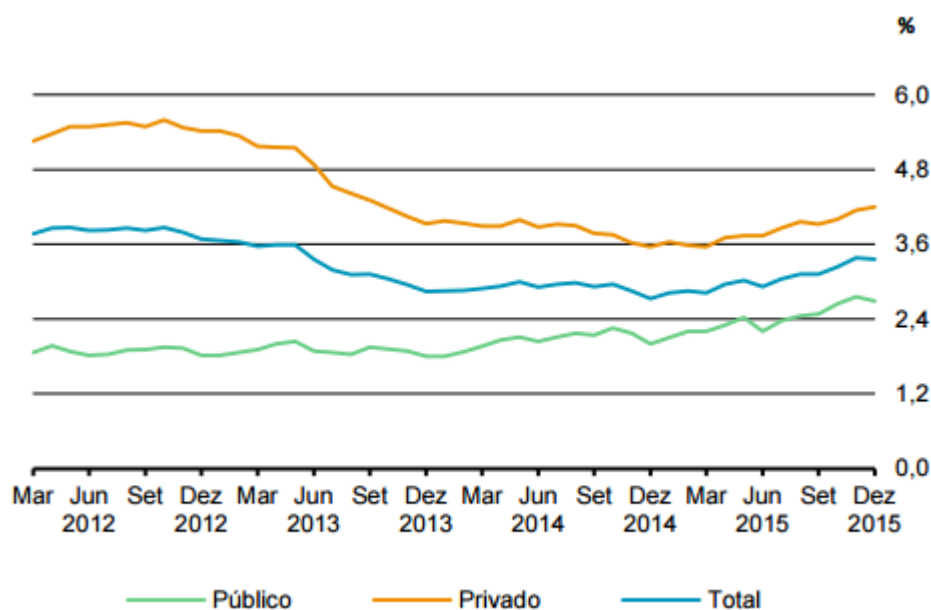


Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016, p. 21.

Seguindo o argumento do Globo Economia (2016), o juro bancário de pessoa física, excluindo crédito imobiliário e rural, subiu 14.1 pontos percentuais no ano passado e a inadimplência fechou com a maior alta em 2 anos e meio. Como consequência do aumento da taxa de juros bancárias de pessoa física houve o aumento do *spread* bancário, diferença entre o que as instituições bancárias pagam pelos recursos e o valor cobrado dos clientes.

O gráfico abaixo mostra a variação da inadimplência por controle no Brasil entre 2012 e 2015, analisando nos bancos públicos e privados.

Gráfico 11 - Inadimplência por controle no Brasil entre 2012 e 2015



Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016, p. 21.

A rentabilidade dos bancos advém dos *spreads* decorrentes das atividades de intermediações e dos valores pagos pelos serviços prestados. As margens de intermediação permitiram o aumento da rentabilidade dos bancos que priorizaram fontes diversas de receita como seguro, serviços e resultados de participação societária.

O patrimônio líquido do Bradesco no segundo semestre de 2015 foi de R\$ 87 bilhões, do Banco do Brasil foi de R\$ 82,6 bilhões, do banco Santander foi de R\$ 61,7 bilhões. A soma dos patrimônios líquidos dos cinco maiores bancos chega a R\$ 390,3 bilhões (DIEESE, 2016).

O Dieese (2016) publicou um quadro comparativo entre a rentabilidade dos cinco maiores bancos brasileiros, demonstrando que o setor financeiro é um dos mais rentáveis do país. A rentabilidade sobre o patrimônio líquido dos cinco maiores bancos brasileiros nos anos de 2014 até 2015 e exibida na figura abaixo.

Figura 21 - Rentabilidade sobre o patrimônio líquido dos cinco maiores bancos brasileiros nos anos de 2014 e 2015 (em %)

Bancos	Ano		Variação (Em p.p.)
	2014	2015	
Itaú Unibanco	24,0%	23,9%	-0,1
Bradesco	20,1%	20,5%	0,4
Banco do Brasil	14,2%	16,1%	1,9
Santander	11,5%	12,8%	1,3
Caixa Econômica Federal	15,2%	11,4%	-3,8

Fonte: DIEESE, 2016, p. 6.

3.2.

O ambiente competitivo do negócio

Para Martins (2009), o setor bancário brasileiro não é plenamente competitivo, visto que um seleto grupo de grandes instituições controla a maior parte do mercado.

A crise dos anos 90 provocou uma onda de fusões e aquisições no setor bancário brasileiro além do ingresso de *players* estrangeiros. E ao mesmo tempo, ocasionou a redução de 36% do número de bancos no país, conforme ilustrado no quadro abaixo.

Quadro 31 - Número de instituições bancárias brasileiras entre 1998 e 2009

Ano	Bancos	Ano	Bancos	Ano	Bancos	Ano	Bancos
1994	246	1998	204	2002	167	2006	159
1995	242	1999	195	2003	165	2007	156
1996	234	2000	192	2004	164	2008	159
1997	218	2001	182	2005	161	2009	158

Fonte: DANTAS et al., 2011, p. 9.

No período de 1997 a 2008, o banco brasileiro Itaú comprou aproximadamente seis (6) bancos, se fundindo com o Unibanco, também brasileiro, que já havia comprado três (3) outros bancos. Nesse mesmo período, o banco brasileiro Bradesco comprou sete (7) bancos e o banco espanhol Santander adquiriu três (3) bancos. O quadro abaixo elenca as principais fusões e aquisições bancárias nesse período.

Quadro 32 - Principais fusões e aquisições bancárias pós o Plano Real

Instituição Vendida	Instituição Compradora	Data	Instituição Vendida	Instituição Compradora	Data
Década de 1990			Década de 2000		
B. Nacional	B. UniB.	Nov/1995	Credibanco	Unibanco	Jun/2000
B. Econômico	B. Excel	Abr/1996	Banestado	ITAÚ	Out/2000
B. Mercantil	B. Rural	Mai/1996	Banespa	Santander	Nov/2000
B. Banorte	B. Bandeirantes	Jun/1996	Bandeirantes	Unibanco	Dez/2000
B. Martinelli	B. Pontual	Ago/1996	Paraiban	ABN Amro	Nov/2001
B. United	B. Antonio Queiroz	Ago/1996	BEG/Goiás	ITAÚ	Dez/2001
B. Bamerindus	HSBC	Abr/1997	BEA/Amazonas	Bradesco	Jan/2002
BaneRJ	Itaú	Jun/1997	Mercantil de S.P.	Bradesco	Mar/2002
Credireal	BCN	Ago/1997	BBA Creditanstalt	ITAÚ	Set/2002
B.G. de Comércio	Santander	Dez/1997	Bilbao Vizcaya	Bradesco	Jun/2003
Noroeste	Santander	Dez/1997	Sudameris	ABN Amro	Dez/2003
Meridional	Bozano, Simonsen	Set/1998	BEM/Maranhão	Bradesco	Fev/2004
BCN	Bradesco	Jun/1998	Lloyds Bank	HSBC	Mar/2004
Dibens	Santander	Jun/1998	BNL	Unibanco	Jun/2004
Baneb	Bradesco	Jun/1998	Bankboston	ITAÚ	Set/2006
Bandepe	ABN Amro	Nov/1998	Unibanco	ITAÚ	Dez/2008
B. Real	ABN Amro	Jun/1999	ABN Amro	Santander	Dez/2008
Pontual (BCN)	Bradesco	Dez/1999			

Fonte: Principais fusões e aquisições bancárias. Disponível em < <http://docplayer.com.br/docs-images/26/8209110/images/22-0.png>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

3.3.

O gerenciamento de projetos em instituições financeiras no Brasil

Vieira (2011) acredita que empresas do mercado financeiro fazem grandes investimentos em tecnologia e cada vez mais estão gerindo seus negócios com o apoio da gestão de projetos. A autora cita o caso do Banco do Brasil que, em 2004, criou um escritório de projetos de TI para melhorar a utilização dos recursos e o planejamento dos processos.

Em 2006, o Banco do Brasil criou outro escritório de projetos da Diretoria de Estratégia e Organização (DIREO) para gerenciar projetos corporativos (VIEIRA, 2011). O Banco do Brasil continua em uma busca contante por melhores metodologias, ferramentas e técnicas através do uso de melhores práticas do mercado.

Segundo resultados da pesquisa de Vieira (2011), o gerenciamento de projeto no Banco do Brasil ocorre em uma estrutura matricial fraca.

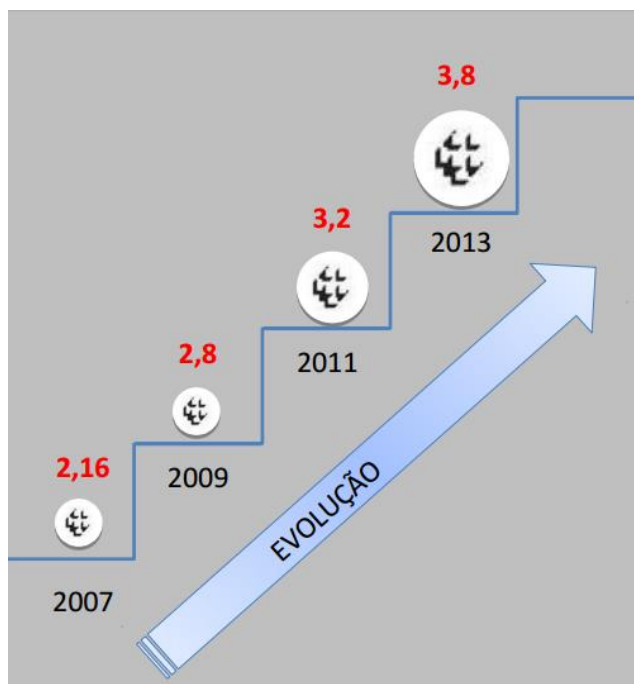
BNDES (2014) informa que uma das inovações do banco na última década é o escritório corporativo de projetos que é responsável por propagar as práticas de gerenciamento de projetos, contribuindo para o alcance dos objetivos da firma.

Cotta (2013) declara que o desempenho dos projetos no Banco Central, entre 2004 e 2006, ainda era insatisfatório. Após a adoção de algumas iniciativas, o banco conseguiu evoluir o nível de maturidade em gerenciamento de projetos. Cotta (2013) elenca as seguintes conquistas:

- Escritório Corporativo e Escritórios Setoriais, todos os profissionais são certificados PMP, inclusive com o primeiro PgMP do DF;
- Agentes de Gerenciamento de Projetos na maioria das unidades;
- Desenvolvimento desde 2004 de competências técnicas e comportamentais em gerenciamento de projetos;
- Implantação de Comitê de Projetos Corporativos e Comitês Executivos;
- Metodologia de Gerenciamento de Projetos e de Programas;
- Portfólio Corporativo;
- Orçamento específico para projetos corporativos;
- Customização da Plataforma HP PPMC;
- Esforço Contínuo de Evolução de Maturidade (COTTA, 2013).

Após quatro anos de contínua evolução, o nível de maturidade em gerenciamento de projeto do Banco Central evoluiu de um índice de 2.2 para 3.2 (escala de 1 a 5 no modelo MMGP) entre os anos de 2007 e 2013. A figura a seguir mostra a evolução do nível de maturidade em gerenciamento de projetos no Banco Central neste período.

Figura 22 - Evolução do nível de maturidade em gerenciamento de projetos no Banco Central entre 2007 e 2013



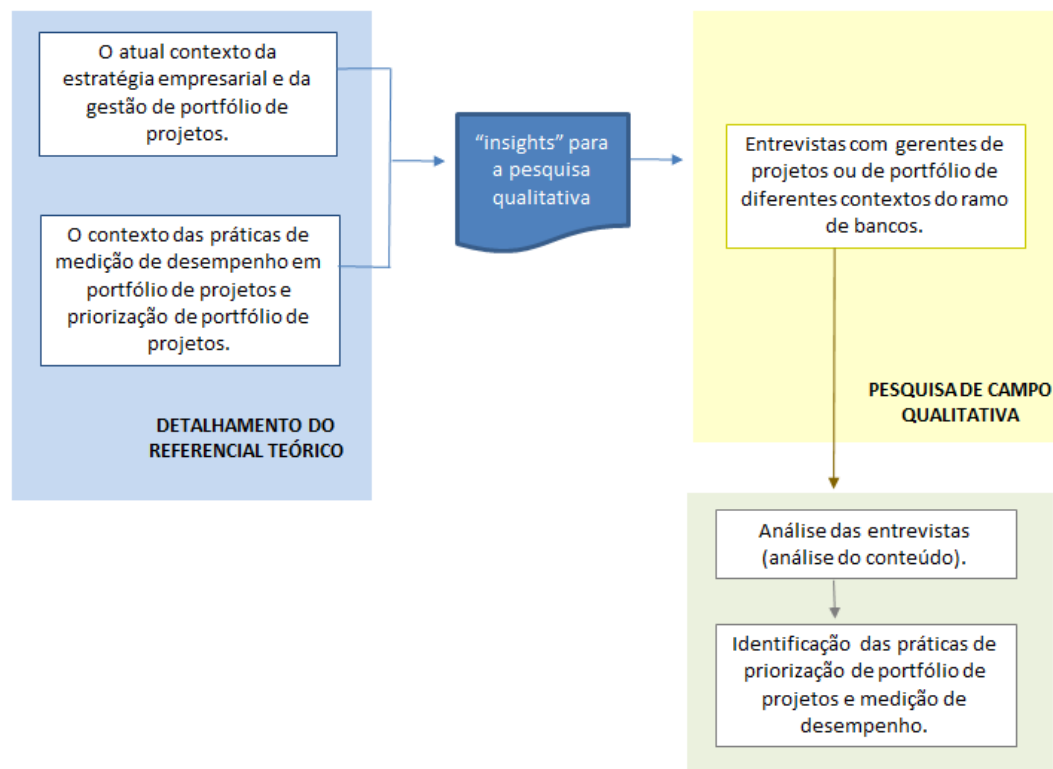
Fonte: COTTA, 2013.

4. Metodologia

Para efeito do que no momento se pretende, basta recordar que a ciência é uma das formas de se ter acesso ao conhecimento. [...] A atividade básica da ciência é a pesquisa (VERGARA, 1997, p. 8).

Este capítulo delinea a abordagem metodológica adotada nesse estudo. As etapas do percurso metodológico e a pesquisa de campo foram detalhadas de forma que o leitor compreenda o resultado da pesquisa. O diagrama metodológico exibido na figura abaixo resume como a pesquisa foi realizada.

Figura 23 - Diagrama metodológico



Fonte: Elaboração da própria autora.

Os elementos propostos no diagrama metodológico são descritos a seguir.

4.1.

Tipos de pesquisa

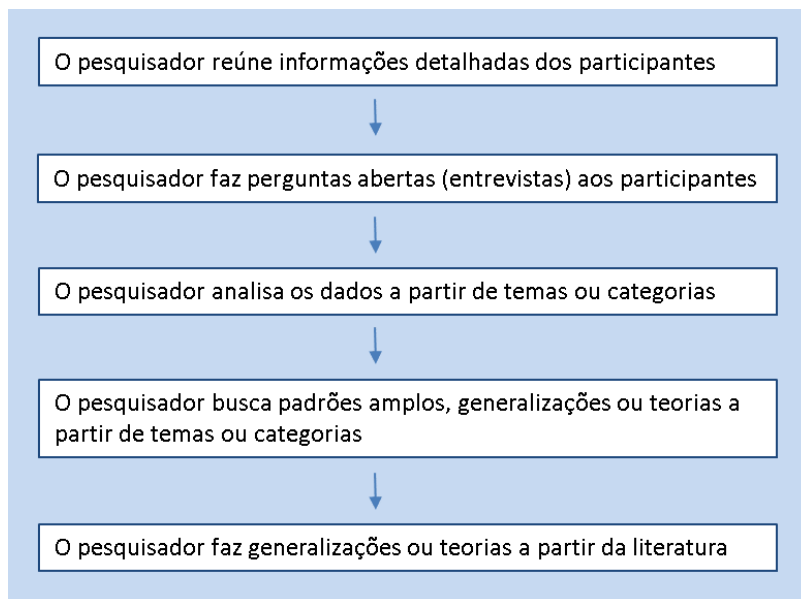
Quanto aos objetivos, a pesquisa enquadrou-se como descritiva, onde o pesquisador ouviu “os participantes e desenvolveu um entendimento baseado nas ideias deles” (CRESWELL, 2010, p. 52), porém o assunto já é conhecido e a contribuição foi dada a partir de outra visão sobre a realidade já existente.

A pesquisa visou identificar as práticas adotadas para priorizar projetos de um portfólio em instituições financeiras que atuam no mercado brasileiro.

A pesquisa foi bibliográfica e de campo. Os dados bibliográficos foram coletados a partir da literatura existente, enfatizando livros, artigos de periódicos, dissertações, teses e material disponível na internet.

O enfoque da pesquisa de campo foi qualitativo e empregou o método indutivo ilustrado pela figura abaixo, onde partindo-se de pressupostos específicos, pode-se inferir aspectos mais gerais não contidos necessariamente nas partes examinadas em particular.

Figura 24 - A lógica indutiva da presente pesquisa



Fonte: Adaptado de CRESWELL, 2010, p. 92

Pretendeu-se compreender, a partir de situações reais e observáveis no cotidiano do gerenciamento de portfólio de projetos, se os conhecimentos teóricos válidos são aplicáveis em cada um dos casos estudados, considerando suas especificidades e particularidades.

A pesquisa qualitativa é um meio de identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno a partir dos pontos de vista dos participantes, permitindo explorar e entender o significado que as pessoas ou os grupos de pessoas concedem a um problema social ou humano (CRESWELL, 2010).

A atual pesquisa empírica investigou o fenômeno atual dentro do contexto organizacional utilizando como fonte de evidência as entrevistas realizadas com roteiro pré-definido.

O estudo de caso é aplicado em muitas situações do contexto de vida real, inclusive na compreensão de fenômenos “organizacionais e gerenciais” (YIN, 2001, p. 19). A atual pesquisa não se caracteriza como um estudo de caso, pois apenas um indivíduo de cada empresa foi entrevistado.

Os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com um gestor de cada banco não permitem generalizações, desta forma

nenhuma conclusão do autor deste trabalho extrapolou a situação estudada.

4.2.

Unidades de análise

O nível de análise restringiu-se ao cenário organizacional - onde o objeto central da pesquisa foi a organização - e a unidade de análise foi a empresa. Os nomes das empresas pesquisadas foram mantidos em sigilo, visando que os entrevistados se sentissem à vontade e não se considerassem julgados por suas práticas gerenciais.

Esta proposta foi seguida pela concepção de que o trabalho foi mais enriquecido ao se concentrar em algumas poucas empresas do ramo de bancos, estudando em profundidade seus mecanismos de priorização de projetos que compõem o portfólio e dando ênfase aos projetos executados nos últimos três anos.

Na escolha das organizações estudadas, procurou-se abrir ao máximo o espectro de situações. Sendo assim, o conceito de portfólio de projetos em instituições bancárias foi bastante flexível. Para tanto, foram estudados bancos de mercado, banco federal e banco de desenvolvimento que gerem projetos de tamanhos variados.

O critério de seleção dos bancos e dos entrevistados baseou-se na conveniência.

4.3.

Seleção dos sujeitos

Os sujeitos envolvidos na pesquisa foram líderes e gerentes de projetos ou de portfólio que atuam diretamente ou indiretamente no gerenciamento de portfólio de projetos das instituições financeiras selecionadas.

A escolha deveu-se ao fato de serem os indivíduos que: (1) determinam como o portfólio de projetos tem seu desempenho medido e seus projetos priorizados; e/ou (2) analisam os indicadores de

desempenho para as tomadas de decisão e privilegiam os projetos do portfólio que serão executados.

4.4.

Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

Os dados foram coletados através do estudo profundo de alguns objetos por meio de entrevistas semiestruturadas. O roteiro básico elaborado serviu de guia para as entrevistas. O roteiro encontra-se no Apêndice 1 do presente trabalho. Os entrevistados falaram livremente sobre as práticas do cotidiano da gestão de portfólios de projetos da empresa, de acordo com as questões pré-estabelecidas. A duração média das entrevistas foi de uma hora.

A escolha de tal procedimento deveu-se ao fato de não haverem fontes mais seguras de informações sobre métricas de desempenho do portfólio de projetos e critérios de priorização de projetos nas empresas pesquisadas.

A coleta dos dados foi realizada com quatro executivos de diferentes instituições financeiras brasileiras. O quadro abaixo informa alguns dados dos entrevistados (E1, E2, E3 e E4) - o tempo de empresa, cargo, nível hierárquico, principais funções e tamanho da equipe.

Quadro 33 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Tempo de empresa	Cargo	Nível Hierárquico	Tamanho da equipe	Principais funções
Entrevistado 1 do Banco A	32 anos	Assessor master da área de atacado	Terceiro	130 pessoas	Condução de projetos e assessorar os executivos da área de atacado, apoiando mais na parte de estratégia, voltada para o atingimento das metas do negócio e de controles.
Entrevistado 2 do Banco B	6 anos	Analista do PMO corporativo	Terceiro	6 pessoas	Monitoramento do portfólio de projetos, apoio a priorização dos projetos e ao planejamento estratégico do banco.
Entrevistada 3 do Banco C	14 anos	Superintendente do PMO com foco em Tecnologia e Produtos Financeiros	Quarto	6 mil pessoas	Coordenação dos comitês de gestão e governança com as demais vice-presidências de Negócios; gerência dos resultados; e desenvolvimento de <i>change management</i> .
Entrevistado 4 do Banco D	9 anos	Gerente de planejamento corporativo	Terceiro	6 pessoas	Seleção e priorização da carteira de projetos, estruturação do plano do projeto, monitoramento dos projetos e do portfólio; e encerramento ou fechamento dos projetos.

Fonte: Elaboração da própria autora.

O roteiro da entrevista iniciou-se com a apresentação do objetivo da pesquisa, realizando um breve alinhamento entre o conhecimento do entrevistado e do entrevistador em relação ao conceito de portfólio de projetos e de gerenciamento de portfólio. Além disso, informou-se ao entrevistado que as informações fornecidas são confidenciais e solicitou-se a gravação da entrevista.

A estrutura do roteiro foi organizada em quatro blocos:

- Bloco A: Dados do entrevistado e da empresa;
- Bloco B: Dados sobre a gestão estratégica e de portfólio de projetos;
- Bloco C: Dados sobre os indicadores de desempenho do portfólio de projetos;
- Bloco D: Dados sobre a priorização de projetos do portfólio.

O bloco A objetivou criar uma empatia entre o entrevistado e o entrevistador e dimensionar a quantidade de projetos gerenciados. O bloco B buscou compreender como a gestão do portfólio se relacionava com a área estratégica da empresa. O bloco C visou identificar como ocorre o processo de medir o desempenho do portfólio do projeto, identificando os principais indicadores de desempenho. E para finalizar, o bloco D investigou como sucede-se o processo de priorização dos projetos do portfólio, identificando os critérios de priorização.

4.5.

Tratamento dos dados

O instrumento de análise dos dados foi a análise de conteúdo que possibilita que os dados sejam categorizados e interpretados.

A análise de conteúdo é uma técnica de análise de textos transcritos e mensagens coletadas a partir do que é dito em entrevistas ou observado por pesquisadores. Esta ferramenta foi adequada aos objetivos dessa pesquisa por permitir que a indução e a intuição fossem

empregadas como estratégias para atingir níveis de compreensão mais aprofundados dos fenômenos estudados.

Antes de iniciar a análise de conteúdo, os dados coletados foram documentados. As gravações das quatro entrevistas foram transcritas e originam um conjunto de 50 páginas de transcrição.

O quadro abaixo resume a escolha do método de pesquisa.

Quadro 34 - Resumo da escolha do método de pesquisa

Dimensão	Especificação adotada
Abordagem ampla	Indutiva
Abordagem restrita	Qualitativa
Objetivo	Pesquisa descritiva
Procedimentos técnicos	Pesquisa bibliográfica e de campo (entrevistas)
Coleta de dados	Análise de conteúdo

Fonte: Elaboração da própria autora.

4.6.

Limitações do método

O método escolhido se, por um lado, permitiu um aprofundamento sobre o tema pesquisado através do amplo e detalhado conhecimento sobre o fenômeno, por outro lado, não permitiu generalizações de seus resultados para outras empresas. As generalizações estatísticas não são o propósito deste estudo.

A coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas acarreta uma subjetividade na análise dos dados que pode ocasionar falhas de interpretação dos resultados e certo viés.

5. Resultados

Este capítulo é dividido em quatro seções principais, onde são apresentadas as análises feitas a partir dos dados obtidos nas entrevistas, buscando-se responder à pergunta de pesquisa.

A primeira seção apresenta um breve descritivo sobre os bancos pesquisados.

A segunda seção retrata o perfil dos entrevistados.

A seção terceira aborda a descrição dos resultados e análise dos resultados de cada banco pesquisado.

A quarta seção contém a consolidação dos principais resultados apresentada através de um quadro comparativo, identificando como os processos de medição do desempenho do portfólio e de priorização de projetos ocorrem na prática e quais são os principais indicadores de desempenho de portfólio e critérios de priorização de projetos.

5.1. As empresas

Nesta seção, são apresentadas as quatro instituições financeiras que participaram da pesquisa de campo do presente trabalho. Buscaram-se instituições financeiras com perfis diversos com intuito de expandir a gama de informações sobre práticas gerenciais.

Os nomes das instituições, por questões de sigilo empresarial, são trocados pelos nomes banco A, banco B, banco C e banco D.

Os bancos A e C são bancos comerciais. O banco B é federal e o banco D é de desenvolvimento. O perfil das empresas pesquisadas é mostrado no quadro a seguir:

Quadro 35 - Perfil das empresas pesquisadas

Banco	Característica	Resultado líquido aproximado em 2016 (bilhões)	Local de atuação
Banco A	Banco de mercado com espírito público.	R\$ 7,1	Brasil e exterior
Banco B	Banco federal.	(R\$ 27,1)	Brasil
Banco C	Banco de mercado privado.	R\$ 21,6	Brasil e exterior
Banco D	Banco de desenvolvimento.	R\$ 6,4	Brasil

Fonte: Elaboração da própria autora.

Os próximos tópicos detalham o perfil das empresas estudadas.

5.1.1. Banco A

A missão do banco é ser um banco de mercado, competitivo e rentável. A visão é ser o banco mais relevante e confiável para a vida dos clientes, funcionários, acionistas e para o desenvolvimento do Brasil. Os valores são: ética; potencial humano; competência; eficiência; unicidade; sustentabilidade; inovação; e agilidade.

As escolhas estratégicas do banco para o período de 2015 até 2019 visam conciliar o planejamento de capital, a rentabilidade ajustada ao risco no crescimento de negócios e o retorno para os acionistas, intensificando a atuação em modelos digitais de negócio e buscando melhorar as experiências dos clientes.

O banco possui uma Assembleia Geral de Acionistas; um Conselho Fiscal, um Conselho Administrativo, o presidente e 9 conselhos diretores - Negócios de Atacado; Governo; Negócio de Varejo; Agronegócios e Micro e Pequenas Empresas; Distribuição de Varejo e Gestão de Pessoas; Serviços, Infraestrutura e Operações; Tecnologia; Gestão Financeira e RI; e Controles Internos e Gestão de Riscos.

O banco atua no Brasil e no exterior – com 50 pontos no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios, escritórios e

subsidiárias - e conta com mais de quatro mil agências e 40 mil caixas eletrônicos.

“O banco é bastante segmentado em termos de controle. [...] Ele tem uma governança muito forte. Muito controlado, o banco só trabalha com as melhores ferramentas, com os melhores profissionais. Ele busca sempre o que há de melhor em termos de tecnologia. E às vezes já nasce com outra tecnologia mais avançada que ele está sempre perseguindo. Então são projetos caros.” (E1).

O banco é muito grande, então os projetos que envolvem tecnologia necessitam de três figuras bem delineadas: (1) o líder de negócio que está obrigatoriamente localizado em uma unidade estratégica que é gestora do produto; (2) o líder técnico que usualmente é um colaborador do escritório de projetos da área de tecnologia (DTEC) que estará à frente da construção da solução; e (3) o gerente de projeto que fará a coordenação geral do projeto, atuando no meio de campo entre o time de negócio e o time técnico.

Os projetos estratégicos podem ser gerenciados apenas pela área demandante. Existem também casos do projeto envolver a área estratégica do banco e eles designam um PMO para acompanhar o projeto e compartilham a responsabilidade com as áreas demandantes e as envolvidas. Em função da diversidade dos negócios e porte da empresa, não é possível ter um PMO centralizado que atenda toda a organização.

O PMO da DTEC domina várias metodologias de gerenciamento de processos e projetos, porém muitos projetos ficam descentralizados, logo as unidades de negócios gerenciam seus projetos com seu próprio contingente de profissionais.

O Departamento de Soluções de Atacado (DSAT), vinculado ao conselho diretor de Negócio de Atacado, foi objeto dessa pesquisa e nunca houve a criação de um PMO para gerenciar seus projetos estratégicos. Entretanto, os projetos que envolvem a tecnologia contam com o apoio do PMO da DTEC.

5.1.2. Banco B

O banco B é um banco federal cuja missão é assegurar um sistema financeiro sólido e eficiente.

O banco possui um presidente, oito diretores, entre 30 e 40 chefes de departamentos e tem representações em nove estados brasileiros, inclusive Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo. O banco é uma instituição pública, então não visa o lucro. O entrevistado 2 afirma que

“[...] se fossemos uma instituição privada, visaríamos o lucro, mas nós visamos a eficiência” (E2).

A diretoria administrativa possui nove departamentos, dentre eles o Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão (DEPOG). O DEPOG é constituído por quatro escritórios: projetos; cultura e clima organizacional; planejamento estratégico; e estruturas organizacionais. Constata-se que a gestão do portfólio do projeto, no sentido mais amplo, envolve os quatro escritórios supracitados. O PMO corporativo do banco, objeto de estudo desse trabalho, representa o escritório de projetos do DEPOG.

O projeto é considerado corporativo quando possui ao menos uma das características elencadas: inovador, traz melhorias de processos; contribui efetivamente para a execução do planejamento estratégico; e colabora para o alcance da visão e missão da empresa, recebendo o apoio do PMO corporativo e fazendo uso do fundo de recursos exclusivos para esses tipos de projeto, pois eleva a organização a um novo patamar de qualidade e eficiência.

Os projetos de pequeno porte (iniciativas) e os não corporativos tornam-se projetos internos das unidades de negócios, logo utilizam o orçamento próprio dessas unidades e fogem do radar de controle do PMO Corporativo, recebendo apenas apoio educativo.

O Comitê de Projetos Corporativos (CPC) é responsável por recomendar os projetos à análise da Diretoria Colegiado que aprovam ou reprovam as propostas de projetos corporativos. O CPC é composto por 25% dos chefes de departamentos (em torno de 10 chefes) e é coordenado pelo Diretor de Administração. Vale ressaltar que esse diretor exerce bastante influência no comitê. Os integrantes do comitê têm um mandato de dois anos.

Atualmente, o banco possui uma faixa de 70 projetos corporativos ativos no portfólio, de diferentes portes. Oito projetos são acompanhados pelo alto escalão da empresa. Ademais, existem os projetos não corporativos que são gerenciados pelos diversos departamentos da empresa.

Na virada do ano de 2016, existiam entre 60 e 65 projetos corporativos ativos, pois a duração de um projeto é, em média, de dois anos. Em relação ao orçamento dos projetos corporativos, há projetos de 200 milhões de reais multianuais que duram até quatro anos.

O valor aproximado anual do portfólio de projetos corporativo é de 90 milhões de reais, sendo que cinco projetos de grande porte - que envolvem também o Departamento de Tecnologia da Informação (Deinf) - consomem 50 milhões de reais e os outros projetos se apropriam do restante da verba. Os projetos podem variar, por exemplo, de 40 mil reais até 10 milhões de reais ao ano. O banco possui a capacidade de gerir até cinco projetos corporativos de grande porte.

5.1.3. Banco C

O banco C é um banco privado de mercado cuja missão é fornecer soluções, produtos, serviços financeiros e de seguros de forma ágil e competente, promovendo a mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para um relacionamento duradouro com os acionistas e clientes. A visão é ser o banco líder em *performance* sustentável e na satisfação dos clientes.

Os objetivos do banco C são: criar estruturas específicas para atender às necessidades de cada tipo de cliente; oferecer mais segurança e transparência para os clientes; ajudar na conquista de sonhos; estar constantemente disponível; e exercer importante papel de empresa cidadã e atuar com a mesma competência também no exterior.

O banco possui um presidente; dois vice-presidentes; um *Chief Executive Officer* (CEO); uma diretoria geral subdividida em atacado, varejo e tecnologia e operações; e uma vice presidência executiva subdividida em riscos/finanças e jurídico/recursos humanos.

A estrutura de governança do banco é constituída por uma assembléia geral, um conselho fiscal e sete comitês.

A superintendência de gestão de projetos, foco desta pesquisa, está na terceira linha de comando do banco e é responsável pelos projetos de fusão, *merger* e *acquisition*. O superintendente se reporta ao diretor e o diretor está subordinado ao diretor executivo. O diretor executivo se reporta ao vice-presidente.

O banco conta com mais de cinco mil agências no Brasil e no exterior, e mais de 20 mil caixas eletrônicos e pontos de atendimento.

“Como a holding é muito grande, existem áreas operacionais que fazem/concentram *back office* de vários produtos.” (E3).

Não é possível dimensionar o valor anual aproximado do portfólio de projetos (em reais) do banco, mas estima-se que sejam utilizadas um milhão de horas trabalhadas de recursos (Hh) dedicados aos projetos em desenvolvimento e geridos pela superintendência de gestão de projetos.

5.1.4. Banco D

O banco D é um banco de desenvolvimento. A missão do banco é promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais.

O banco possui um conselho de administração, um presidente e oito diretorias. Além disso, existem sete comitês de superintendentes e/ou chefes de departamentos e gerentes; quatro comitês de superintendentes; dois comitês de diretores (riscos e executivo projeto); e três comitês de diretores e superintendentes.

A diretoria do banco possui o formato colegiado, então o presidente ocupa uma posição de destaque.

“Ele (presidente) tem o voto de minerva na reunião de diretoria, mas, enfim, óbvio que existe uma relação porque o presidente está no topo, mas eu diria que o principal executivo que tem atribuição e responsabilidade pelo planejamento é o diretor.” (E4).

A pesquisa é realizada com um funcionário que se reporta ao gerente do departamento de planejamento, que está subordinado ao gerente da área de planejamento e, por fim, que se reporta ao diretor de planejamento.

O banco possui em média 10 projetos corporativos em andamento. Um projeto é considerado corporativo para o banco quando é estratégico e contribui de forma relevante para o atingimento de diretrizes organizacionais. São projetos que envolvem ou impactam muitas áreas da instituição.

Pode acontecer de uma área possuir um projeto bastante relevante, porém se está encapsulado apenas em um departamento, então o PMO não acompanhará ativamente este projeto. Neste caso, O PMO corporativo fornecerá apenas um suporte.

Os projetos gerenciados pelo PMO corporativo são, normalmente, longos (de 9 até 18 meses de duração) e plurianuais.

Em relação a uma estimativa anual de orçamento do portfólio, o entrevistado não pode fornecer.

5.2.Os entrevistados

O perfil dos entrevistados em cada instituição financeira é apresentado a seguir, complementando as informações contidas no quadro 33.

5.2.1.

Entrevistado 1 do Banco A

O entrevistado 1 trabalha no banco há 32 anos e desde 2000 atua na equipe de negócio. Atualmente, ele ocupa o cargo de assessor máster da área de atacado. O trabalho do entrevistado 1 se divide em: assessorar os executivos da área de atacado, apoiando mais na parte de estratégia, voltada para o atingimento das metas do negócio e de controles. Desde 2012, o entrevistado 1 conduz os projetos da área de atacado.

“Eu trabalho uma parte com a condução de projetos e a outra parte com o assessoramento ao executivo da área, mais na parte da estratégia, voltada para o atingimento de negócio, metas e controles.” (E1)

A equipe do entrevistado 1 engloba toda a gerência da área de atacado, ou seja, 130 indivíduos. Sendo assim, esses gestores contam com o *know-how* do entrevistado 1 na solução de problemas mais sensíveis ou estratégicos.

“A área de divisão de apoio comercial tem como principal identidade o relacionamento com o cliente. [...] A nossa atuação está na figura de gestor de negócio, você identifica um problema, que você tem, especifica os requisitos que você tem para que você consiga encontrar uma solução para aquele problema, apoia as áreas que vão efetivamente desenvolver alguma solução para cobrir aquele problema [...]” (E1).

5.2.2.

Entrevistado 2 do Banco B

O diretor adjunto do departamento de planejamento do banco indicou o entrevistado 2 para participar da pesquisa, pois o mesmo concebeu e gerenciou o projeto de avaliação e monitoramento do portfólio de projetos no banco.

O entrevistado 2 trabalha no banco há 6 anos, desde 2010, no escritório de projetos corporativo da diretoria administrativa e ocupa o cargo de analista responsável por projetos. Ele compõe uma equipe de 6 integrantes e já participou algumas vezes das reuniões do Comitê de Projetos Corporativos (CPC).

O papel do analista encarregado pelos projetos é monitorar o portfólio de projetos, liberar a verba do fundo de recursos destinados aos projetos corporativos, apoiar a priorização dos projetos, apoiar o planejamento estratégico do banco e prestar consultoria sobre gestão de projetos para os executivos das diversas unidades do banco.

O entrevistado 2 é consultor dos projetos de revisão do planejamento estratégico da empresa, desta forma participa das decisões tomadas.

“Pela minha experiência em gerenciamento de projetos, às vezes o pessoal fala: pô ‘Entrevistado 2’ eu estou com um problema de atraso, eu não sei como fazer. Aí a gente, dá sugestões: você poderia fazer isso, poderia convocar o comitê para discutir..., mas a responsabilidade é só do gerente. Mas como a gente acaba liberando e como esses recursos para projetos corporativos são recursos especiais, nós liberamos o fundo aos poucos. Os gerentes não têm acesso a todo o fundo, ele vai tendo acesso ao fundo à medida que o projeto vai andando, então cabe a mim liberar o dinheiro dos projetos que eu acompanho. Então eu acabo tendo acesso à execução do projeto, pois o dinheiro me dá um certo poder.” (E2)

5.2.3.

Entrevistada 3 do Banco C

A entrevistada 3 trabalha no banco há 14 anos e é superintendente do PMO com foco em Tecnologia e Produtos Financeiros. Atualmente, a entrevistada lidera mais de seis mil colaboradores envolvidos em projetos de governança, planejamento estratégico e transformação em TI em toda a *holding*. O portfólio administrado pela entrevista possui em torno de dois mil projetos.

A entrevistada é responsável pelo gerenciamento tático e estratégico do portfólio de TI, atuando ativamente na coordenação dos comitês de gestão e governança com as demais vice-presidências de Negócios; gerencia os resultados dos indicadores de desempenho do portfólio; desenvolvimento de *change management* e comunicação corporativa dentro da área de Tecnologia.

“Eu participo do gerenciamento do desenvolvimento do projeto, quando a gente tem um portfólio ou um programa muito grande, aí sim a gente participa do desenvolvimento e da parte de gestão de alto nível operacional. Mas de novo, como a holding é muito grande, você tem um *owner* para cada uma das etapas.” (E3).

Atualmente, a entrevistada está envolvida em um projeto de R\$ 3,3 bilhões para implantar um novo *Data Center* na cidade de Mogi Mirim.

5.2.4.

Entrevistado 4 do Banco D

O entrevistado 4 trabalha no banco há 9 anos e é gerente de planejamento corporativo, gerenciando seis colaboradores que compõem a equipe do PMO corporativo. Existe na equipe um colaborador que é dedicado ao desempenho do portfólio de projetos. O entrevistado sempre atuou nesse setor do banco e está no quarto nível de hierarquia do banco.

O trabalho do entrevistado 4 envolve o apoio à seleção e priorização da carteira de projetos, estruturação do plano do projeto, monitoramento

dos projetos e do portfólio; e encerramento ou fechamento dos projetos. O apoio significa acompanhar e ensinar como as atividades são feitas, pois o PMO corporativo não é responsável direto por nenhuma dessas fases.

“Quando eu digo que a gente apoia, é porque a gente não é responsável direto por nenhuma dessas etapas, mas a gente está o tempo todo acompanhando e ensinando como fazer. Pega na mão...” (E4).

5.3. Descrição dos resultados

Neste subcapítulo, são apresentados os dados coletados em cada entrevista, destacando alguns textos da entrevista que ratificam o exposto e dão veracidade ao estudo.

5.3.1. Banco A

5.3.1.1. Descrição dos resultados

Nível hierárquico onde ocorre a gestão do portfólio de projetos

O banco é muito segmentado e grande, então existem alguns PMOs descentralizados.

“Então a condução pode ficar na própria área ou pode ficar em uma área de estratégia do banco, onde ele designa um PMO que vai acompanhar esse projeto, lógico compartilhando isso com as áreas demandantes ou com as áreas envolvidas. Então assim, depende bastante do porte do projeto. Se for um projeto mais localizado na área, normalmente, ele fica com o próprio executivo, ou com o próprio comitê da área, ou alguém designado ou então no caso aqui da DSAT que possui um assessor para isso, muitos dos projetos ficam comigo.” (E1).

Entretanto, na área de atacado, a gestão do portfólio de projetos é feita pelos próprios gestores que contam com o apoio do Entrevistado 1 na condução dos projetos, no terceiro nível hierárquico.

“De modo geral, se você for ver uma empresa muito pequena, talvez você tenha um PMO segmentado e que atende a toda a organização. Normalmente assim, sob o aspecto acadêmico, pega uma organização com um único escritório de projetos que vai desenvolver e liderar os projetos da organização inteira. O banco é muito grande. É impossível você replicar uma estrutura dessa, você teria uma grande ineficiência. A diversidade de assuntos é muito grande, não dá, você teria que ter uma área enorme, com um volume de recursos absurdo e ainda assim seria ineficiente, porque você não consegue ter o nível de especialização que você precisa em uma única área.” (E1).

Os projetos que envolvem tecnologia seguem uma estrutura com papéis bem definidos - líder técnico de negócio, líder técnico de TI e gerente de projeto da área de Negócio de Atacado - e recebem o apoio do PMO do Departamento de Tecnologia (DTEC), logo são geridos dentro de um programa e os gestores têm uma visão geral dos projetos em andamento e da qualidade das entregas.

Ao aprofundar a discussão, o Entrevistado 1 citou o seguinte exemplo:

“[...] hoje a gente tem um projeto em andamento que é de trocar um sistema de CRM para relacionamento com cliente. Quem está tocando é o gestor de portfólio de produto com o apoio da tecnologia, o gestor do negócio faz as especificações, toca o projeto, ele tem total autonomia para definir prazo, requisito, homologar e tal. Ele se reporta ao nosso executivo. [...] Aqui como a estrutura é muito grande, é como se eu tivesse naquele desenho acadêmico vários PMOzinhos espalhados em todas as unidades estratégicas do banco que são efetivamente os gestores de produto.” (E1).

Segundo o Entrevistado 1, muitas vezes, o gestor que está dentro da área de negócio é o indivíduo mais indicado para modelar e acompanhar o projeto, pois ele domina o negócio e a operação.

Fator determinante para uma demanda se tornar um projeto

A complexidade da demanda é o fator determinante para ela virar um projeto. Demandas com um maior número de variáveis envolvidas na solução requerem o uso de uma metodologia de projeto. Normalmente, iniciativas que envolvem muitas áreas e departamentos e com um valor de investimento alto tornam-se projetos.

“Com tecnologia, muitas vezes, a gente pensa que precisa de um projeto e aqui o próprio escritório de tecnologia diz assim... olha isso aí a gente pode tratar como uma demanda de curto prazo – demanda expressa –, então não há a necessidade de você percorrer aquelas fases normais de um projeto (apresentação da ideia, avaliação da ideia, análise da viabilidade econômica do negócio, definição do líder de negócio e definição do líder técnico).” (E1).

Principais atribuições do responsável pela gerência do portfólio de projetos

No caso dos projetos da DSAT, o assessor empresarial máster é responsável pela definição dos projetos, planejamento, acompanhamento do monitoramento e do controle, e realização de reportes consolidados de cada projeto. O gestor conta com o apoio das diversas equipes para montar um relatório consolidado contendo o status de todos os projetos, um detalhamento dos problemas encontrados e o resultado de alguns indicadores de desempenho da carteira de projetos. O reporte é discutido nas reuniões (fóruns) do comitê executivo.

O comitê é formado por executivos responsáveis pelas áreas de negócio e pessoal da TI. Nas reuniões puramente técnicas, são convidados técnicos que participam da condução dos projetos. Os

encontros ocorrem por videoconferência e em intervalos de no mínimo um mês.

Os executivos do Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília representam 80% das questões discutidas, mas o fórum conta com a participação de gestores de outras localidades. O coordenador do fórum é um executivo do departamento de tecnologia (DTEC).

“Eu trabalho com projetos menores e maiores, eu faço a coordenação e organização de todos os projetos. Nós não temos aqui, diferentemente talvez do seu objeto de estudo, a gente não tem a figura de um PMO exclusivo. Nós fazemos reuniões de ponto de controle, que é a alternativa que a gente mais usa e é mais eficiente.” (E1).

Principais atribuições da equipe de gerenciamento do portfólio

As principais atribuições são:

- Apoiar a definição dos projetos, planejamento e acompanhamento do monitoramento e do controle dos projetos;
- Identificar os processos que podem ser aprimorados, visando a eficiência operacional e alguma vantagem competitiva;
- Sugerir projetos inovadores.

“Agora você tem soluções objetos de projetos que elas são menores e não são necessariamente estruturantes, ou seja, ela não vai tirar você de uma posição e colocar em outra. Na verdade, ela vai fazer o seu carro andar melhor, vai te colocar em uma condição melhor de mercado em relação aos seus concorrentes e em relação à legislação mandatória que te obriga a atualizar. E àquelas que efetivamente você pensa como soluções, que têm um caráter de inovação, que vão te trazer uma vantagem competitiva, que vão te tirar de uma posição A para uma posição B.” (E1).

A equipe também é responsável por atividades do dia a dia da gestão de projetos.

“Os nossos assessores atuam em conjunto com as áreas intervenientes na definição de requisito. O que a gente vai precisar tecnicamente falando para que aquele projeto chegue a termo, a gente acompanha o cronograma do projeto, as fases do projeto e identificamos eventuais desvios daquilo que foi planejado no início está saindo da rota. E faz pontos de controle periódicos com as equipes de desenvolvimento envolvidas no projeto.” (E1).

Relacionamento entre a estratégia empresarial e a gestão do portfólio de projetos

O Entrevistado 1 só toma ciência da visão, missão e estratégia da empresa definidas pela alta administração e conselhos.

“Nós tomamos ciência da estratégia definida pelos canais de divulgação na diretoria. Tem uma área de planejamento que organiza os *workshops* e as reuniões para conhecer, entender e tirar dúvidas em relação a esses documentos estratégicos.” (E1).

Todavia, o Entrevistado 1 realiza o planejamento estratégico da sua área, realizando uma análise SWOT e definindo estratégias localizadas. Ele não utiliza o modelo das cinco forças de Porter e nem a análise VRIO, mas faz a análise dos cenários.

“O próprio planejamento estratégico da área indica ou não a construção de um projeto. Aí tem que se avaliar se ele vai ser localizado e se ele realmente depende de outra diretoria. A tecnologia quase sempre está evolvida. Na maioria dos grandes projetos a gente precisa.” (E1).

O gestor participa do planejamento de portfólio e operacional, assim como do gerenciamento dos conjuntos dos projetos e as operações rotineiras.

“Nós implementamos projetos estratégicos, administramos portfólios de projetos e também participamos das operações. A gente tem na nossa área possibilidade de fazer isso e de definir estratégias próprias também, desde que não sejam dissonantes da estratégia maior da organização.” (E1).

O Entrevistado 1 é responsável por definir as ações que poderão ser tomadas para atingir os objetivos estratégicos definidos pela alta direção.

“O que tem que ser feito não vem definido da alta administração para a gente. O ponto de *start* pode ser uma alteração legal, uma alteração de mercado, uma questão negocial ou uma necessidade de encurtar processos, aprimorar processos, melhorar tecnologia, o indutor pode ser um monte de coisa. A cúpula da empresa só diz que quer chegar naquele objetivo e nós temos que pensar como vamos fazer isso. A cúpula estratégica diz o caminho é esse aqui, a direção é essa. Nós precisamos chegar lá na frente assim. Aí o corpo de especialistas e as gerências especializadas é que têm a liberdade de muitas vezes conduzir sozinha ou em conjunto. Têm projetos aqui internos que pegam cinco gerências de divisão.” (E1).

Benefícios de se trabalhar com indicadores de desempenho de portfólio de projetos

O maior benefício é menurar os resultados e gerir o desempenho do portfólio, pois existe a necessidade de elaborar documentos de reporte dos projetos que são apresentados e acompanhados nas reuniões técnicas de comitê.

Dimensões definidas para agrupar os indicadores de desempenho do portfólio de projetos

Utiliza-se indicadores apenas de desempenho através da comparação do planejado com o realizado e de qualidade.

Processo de coleta, análise e divulgação dos indicadores do portfólio de projetos

Na área pesquisada, existem vários controles para prestação de contas. Muitos indicadores dos projetos descentralizados não estão formalmente declarados e são gerados em planilhas. Mas como quase todos os projetos envolvem a TI, o gestor é obrigado a utilizar um sistema para controlar os projetos e compartilhar recursos de TI. Os integrantes da equipe do Entrevistado 1 são responsáveis por alimentar o sistema com dados do projeto.

“É muito fácil você chegar em 31 de dezembro e puxar um relatório das demandas do ano (foto do que abriu, do que foi entregue – fica registrado com os status no tempo, quando começou, foi homologado).” (E1).

O apoio da equipe de TI é bastante benéfico, já que fornece ferramentas de controle do projeto como indicadores automáticos de desempenho dos programas e *dashboard* para acompanhar o andamento do cronograma, custo, escopo, dentre outros. O projetos está:

“[...] sinalizado com aqueles bonequinhos conhecidos em gerenciamento de projetos com cara feliz, com cara triste, etc., são os atores. Ali você consegue enxergar naquele portfólio de projetos ou dentro daquele programa como está cada um e qual estágio o programa deveria estar naquele momento e efetivamente qual que ele está real.” (E1).

Os indicadores são acompanhados nas reuniões mensais de controle que envolvem os gestores das áreas de negócio e de tecnologia da informação.

“Esse cara que já conhece bastante do nosso negócio, acima da média do cara técnico puro e são feitas reuniões. Se eu não me engano é mensal de controle e eventual quando precisa. E ali é acompanhado os indicadores. [...] Essas reuniões são intercaladas entre técnicas puramente e técnicas executivas, aonde os executivos da diretoria de tecnologia com a das áreas de negócio, às vezes têm mais de uma área envolvida, eles definem alguma questão que não ficou pacificada no âmbito técnico, acompanha a tempestividade das entregas e a tempestividade não é somente de quem está desenvolvendo, é de quem está homologando, também.” (E1).

A divulgação dos indicadores também é feita nas reuniões do comitê executivo. Tanto os gestores da área de negócio quanto os gestores do comitê executivo analisam os dados e tomam ações corretivas para que os projetos fiquem dentro do prazo e custo planejado.

As reuniões do comitê são mensais e as reuniões de ponto de controle são semanais.

Principais indicadores utilizados

Os indicadores de desempenho são: custo (CPI ou IPC) e prazo (SPI ou IDP). O indicador de qualidade é médio através da satisfação do cliente após a execução do projeto.

“Os mais acompanhados é prazo e qualidade. E você tem ali as atas das reuniões de ponto de controle e essas são disseminadas para todos os executivos das áreas envolvidas. Então com aquilo dali você tem uma radiografia.” (E1)

Categorias definidas para agrupar projetos

Os projetos são agrupados em mandatórios, manutenção do negócio, aumento da receita e redução de despesas.

Critérios utilizados para priorizar projetos

Os critérios utilizados para priorizar projetos são: obrigação legal, grau de risco, ROI, grau de contribuição dos projetos nas estratégias do negócio e aumento na produtividade.

“As mandatórias que são aquelas por força de legislação, de órgão regulador, de auditoria, essas obrigatoriamente estarão sempre à frente mesmo que elas não venham para te dar sob o aspecto negocial ou de mercado uma vantagem competitiva, uma coisa que pode te gerar um resultado mais imediato, mas elas expõem o banco ao risco que o banco não quer estar exposto.” (E1).

Em relação ao grau de risco, o Entrevistado 1 corrobora:

“Tem uma metodologia que eu acho que a gente usa inconscientemente que é aquela matriz GUT de urgência, tempo e gravidade, que ela acaba sendo assim meio que no inconsciente, no intuitivo. Você olha é muito grave, eu preciso ver agora, é urgente, qual o nível de urgência, (de 1 até 5) e tempo que eu preciso para aquilo.” (E1).

Processo de priorização de projetos

A priorização dos projetos é feita no comitê executivo. Os representantes de cada área defendem seus projetos e explicam porque os consideram prioritários. Os integrantes do fórum analisam as propostas apresentadas e definem a lista de priorização dos projetos, comparando o propósito dos projetos com as estratégias definidas pela alta direção.

“A gente tem negócios aqui que a gente não gera receita direta ou gera uma receita direta pequena, mas ele complementa negócios bilionários do conglomerado. Então deixar de priorizar um projeto aqui pode implicar em perda de negócio e de fidelização do cliente em outras áreas. [...] Você não consegue aplicar em uma diversidade de negócios que a gente tem aqui uma regra padrão.” (E1).

Os projetos categorizados como mandatórios são sempre prioridade máxima, pois atendem a uma força de legislação, um órgão regulador ou um auditor. Podem ser projetos que sob o aspecto comercial não darão vantagem competitiva, mas evitarão que o banco fique em uma situação de risco.

“Mandatórios nós observamos o prazo e os riscos. Se tiver que priorizar intra-mandatórios, eu vou olhar qual é o prazo que está mais curto para eu ficar fora da legislação, então esse será o prioritário.” (E1).

Depois, prioriza-se os projetos que dão efetivamente uma melhor qualidade aos serviços ofertados, que geram mais resultados e são melhor exequíveis. Resumindo, projetos que custam menos e dão resultados imediatos têm maior prioridade.

“Às vezes você tem ideias e projetos que podem te dar uma vantagem competitiva, uma condição muito melhor para obter resultado só que o prazo de execução ou a dinâmica de transformar aquilo em benefício tangível está muito distante. São projetos que você tem prazos e projeção de cronograma que te indicam três ou quatro anos, então se você tem outra iniciativa que possa te dar alguma melhor vantagem ou posicionamento, ainda que não seja na mesma magnitude daquele, mas que está ali na frente porque o que o banco espera de você é resultado agora. Então você acaba optando por escolher uma solução que não te dá um benefício deste tamanho (grande), mas que te dá um benefício menor em um prazo mais curto.” (E1).

Os indicadores de desempenho do portfólio de projetos não influenciam a priorização dos projetos.

Nos fóruns, acontece a priorização dos projetos; re-priorização dos projetos; e cancelamento de projetos. A re-priorização e o cancelamento podem ocorrer por recursos mal planejados, mudanças de mercado, mudanças regulatórias e mudanças estratégicas.

Também é possível remanejar, nesse fórum, o orçamento dos projetos.

Processo de alinhamento estratégico do portfólio de projetos

As reuniões sistemáticas do comitê executivo também discutem o alinhamento estratégico dos projetos e realizam constantemente a revisão dos projetos, identificando se os projetos atenderão as metas estratégicas estabelecidas.

“É mais ali (no fórum) surgem discussões nesse sentido, por exemplo, eventualmente tem uma mudança estratégica no banco em relação ao risco, temos um cenário de inadimplência muito forte que surgiu aí de grandes empresas que estão tendo dificuldades e afetando muito o resultado do banco. Isso motivou uma mudança de direção estratégica – não sejamos tão arrojados em determinadas linhas de negócio, sejamos mais cautelosos, mais precavidos. Então nesses fóruns, essa discussão surge.” (E1).

5.3.1.2. Análise dos resultados

O banco aos poucos está incutindo o gerenciamento de portfólio de projetos nas suas práticas gerenciais, porém os projetos da área de atacado não contam com o apoio de um PMO. Existem alguns PMOs descentralizados, mas não na área de atacado. Demandas complexas – que envolvem muitas variáveis, como muitos departamentos, - se tornam projetos.

Dentre as funções do gestor, destaca-se sugerir projetos inovadores, a participação em todo o ciclo de vida do projeto, apoiando os demais gestores nas principais decisões; o gerenciamento das mudanças necessárias; e acompanhamento e reporte consolidado do status de todos os projetos e do portfólio.

A gerência responsável pelos projetos da área de atacado apenas toma ciência da formulação da estratégia definida pela alta direção e os conselhos. Internamente, a gerência tem o poder de definir suas estratégias de nível de negócio (necessárias para atingir as diretrizes corporativas), utilizando como ferramenta a análise de cenários e de SWOT. Não utiliza o modelo de cinco forças de Porter e VRIO para elaborar a análise SWOT das estratégias do setor de atacado.

O gestor da área de atacado participa tanto do planejamento e gerenciamento dos programas e projetos autorizados como do planejamento e gerenciamento das operações rotineiras. Observa-se então que a empresa é bastante segmentada em departamentos e não existe uma estrutura organizacional que permita o controle e monitoramento centralizado dos projetos, mantendo, ao mesmo tempo, o nível de especialização adequado para atender o negócio e as operações com eficácia.

As lições aprendidas e o conhecimento adquirido ao longo dos anos pelos profissionais da área de atacado ficam restritos à própria área que tem o poder de administrar os projetos e gerir o portfólio da melhor maneira possível. Logo, o gerente é responsável por definir a metodologia de projetos que será utilizada, pelo gerenciamento dos projetos durante todo o ciclo de vida e pelo monitoramento e controle dos projetos. Além disso, ele participa da priorizações dos projetos nas reuniões de comitê executivo.

O gestor compreende que os principais benefícios de se trabalhar com indicadores é medir os resultados e gerir o desempenho do portfólio de projetos, auxiliando a consolidação dos dados que são apresentados e acompanhados nas reuniões de comitê executivo.

Os projetos que envolvem a equipe de tecnologia da informação recebem maior suporte na medição do desempenho dos projetos, mas a equipe na maioria das vezes utiliza os indicadores de desempenho gerados internamente e individualmente (por projeto). As dimensões dos indicadores são: planejado versus realizado e qualidade. Já os indicadores de desempenho relevantes são custo (CPI ou IDC), prazo

(SPI ou IDP) e satisfação do cliente. Utiliza-se planilhas de Excel para a geração e consolidação dos resultados de todos os projetos.

Sendo assim, o desempenho dos projetos é medido e avaliado individualmente e, depois, algumas informações são consolidadas, visando serem analisadas nas reuniões mensais de comitê executivo.

Existindo problemas na gestão dos projetos, o assessor master da área de atacado participa da solução dada com o apoio dos gerentes de projetos, faz o replanejamento do projeto e acompanha de perto a operação das mudanças. Ademais, elabora relatórios gerencias consolidados para a alta direção.

Os projetos são agrupados como mandatórios, manutenção do negócio, aumento da receita e redução de despesas. Os projetos são priorizados, re-priorizados e cancelados nos fóruns do comitê executivo que envolvem gerentes de todo o Brasil. O gerente máster da área de atacado, assessor executivo com visão estratégica, propõe os projetos do seu setor a serem desenvolvidos de acordo com critérios estabelecidos e defende o motivo dos mesmos serem prioritários. O comitê discute a prioridade dos projetos de todos os demandantes e define as demandas mais urgentes, comparando o propósito dos projetos com as estratégias traçadas pelos altos executivos.

Os critérios de priorização de projetos, considerados de acordo com o grau de importância, são: obrigação legal, grau de risco, ROI, grau de contribuição dos projetos nas estratégias do negócio e aumento na produtividade. Existe uma grande preocupação nos executivos em atender as demandas legais, evitando que a instituição fique exposta a riscos. Gera-se então uma lista contendo o nome de todos os projetos aprovados, ordenada crescentemente por prioridade.

Os indicadores de desempenho do portfólio não influenciam a priorização de um projeto.

O alinhamento do portfólio de projetos à estratégia empresarial também é feito nas reuniões sistemáticas do comitê executivo. Nessas ocasiões, ocorre a revisão dos projetos e a sua contribuição para o atingimento das metas.

5.3.2. Banco B

5.3.2.1. Descrição dos resultados

Nível hierárquico onde ocorre a gestão do portfólio de projetos

O PMO corporativo está posicionado no terceiro nível hierárquico da empresa.

Fator determinante para uma demanda se tornar um projeto

Uma demanda se torna um projeto quando é inovadora ou traz melhorias de processos

“Nós precisamos fazer coisas que fogem da rotina da organização, então todas as ações que exigem coisas que não são usuais, que vão trazer alguma inovação para o banco, alguma melhoria, elas ficam habilitadas a submeter para a gente um projeto corporativo.” (E2).

Principais atribuições do responsável pela gerência do portfólio de projetos

As principais atribuições do gerente do portfólio de projetos são: monitorar o portfólio de projetos, apoiar a priorização dos projetos e apoiar o planejamento estratégico do banco.

Principais atribuições da equipe de gerenciamento do portfólio

As principais atribuições da equipe do PMO Corporativo são:

- Conceber a metodologia de gerenciamento de projetos, programas e portfólio e divulgá-las para os colaboradores do banco;

- Definir os normativos que tratam do gerenciamento de projetos, programas e portfólio, submetendo-os para a diretoria;
- Monitorar os projetos, utilizando os indicadores de projetos isoladamente;
- Consolidar os indicadores do portfólio e acompanhar o andamento do portfólio;
- Elaborar relatórios consolidados sobre o portfólio;
- Liberar paulatinamente o uso dos recursos financeiros do fundo de projetos corporativo;
- Avaliar como está o fluxo de caixa dos projetos, analisando se está gastando mais ou menos do que o previsto;
- Criar a proposta orçamentária desse fundo;
- Ministrando cursos de capacitação interna para gerentes de projetos, abordando as 10 áreas de conhecimento do PMBOK, adaptando à realidade do banco público e criando penetração, aproximação e empatia com os alunos;
- Esclarecer dúvidas sobre gerenciamento do portfólio, programas e projetos das unidades de negócio, dando apoio educativo na gestão de seus projetos internos (projetos funcionais).

“O portfólio no sentido mais amplo, ele não compreende só a expertise de projetos, ele compreende a expertise de planejamento de processos, a expertise de cultura e clima organizacional, expertise de estruturas organizacionais e até processos.” (E2).

Relacionamento entre a estratégia empresarial e a gestão do portfólio de projetos

A estratégia da organização é redefinida quadrianualmente de forma sincronizada com o plano plurianual (PPA) e é de incumbência do escritório de planejamento estratégico do DEPOG, contando com a

participação efetiva dos outros três escritórios da área - projetos; cultura e clima organizacional; e estrutura organizacionais.

A cada quatro anos, cria-se um projeto controlado pelo PMO Corporativo que elabora o planejamento estratégico do banco. Em relação à missão, o Entrevistado 2 declara que:

“A gente acaba reescrevendo de forma mais poética. [...]. A visão você coloca aquilo do que você quer levar o banco para o futuro. Agora a análise SWOT e a estratégia é muito negociada, muito discutida com todas as unidades finalísticas do banco.” (E2).

Os entregáveis do projeto são definidos na estrutura analítica de projetos (EAP) e englobam até o desenvolvimento de sistemas.

O último projeto de revisão estratégica foi o DC2020 que terminou em 2016 e definiu estratégias que serão implementadas entre 2017 e 2020. Esse processo envolve muitos diálogos e negociações, já que todos os chefes de unidades do banco são ouvidos. Ademais, conta com a sinergia de diversas equipes.

Cada unidade de negócio quer incluir seus interesses no plano estratégico da empresa, então o DEPOG intermedia as negociações e realiza *workshops* e reuniões de *brainstorming*.

Durante o período de vigor do planejamento estratégico, os diretores das unidades e os integrantes do comitê colegiado não podem adicionar novos objetivos estratégicos. Por consequência, espera-se o próximo projeto de elaboração do plano estratégico para incluir essas metas ou implementa-se algumas estratégias emergentes mediante alterações na análise SWOT.

A matriz SWOT é viva e sofre revisões. Essas mudanças determinam novas ações que são planejadas no Sistema de Planejamento de Gestão (SPG). Não são utilizados os modelos VRIO e Cinco Forças de Porter, mas a análise de cenários é feita.

O SPG funciona como uma agenda, onde o diretor estipula uma nova prioridade e informa quais ações precisam ser realizadas ou que problema precisa ser resolvido.

O PMO Corporativo é consultivo e normativo, logo não é responsável pela execução dos projetos e não cuida de atividades rotineiras. Os gerentes de projetos se reportam e recebem apoio do PMO Corporativo. Esses gerentes são responsáveis pela execução dos projetos e podem ser recursos compartilhados entre as áreas finalísticas ou recursos com dedicação exclusiva a um determinado departamento.

Os diretores e o presidente dão o direcionamento estratégico - Onde nós queremos chegar? Quais são os nossos desafios? Quais são as nossas prioridades?. A partir desse momento, os chefes de unidade de negócio analisam e propõem os projetos que permitirão alcançar as metas estratégicas estabelecidas.

Benefícios de se trabalhar com indicadores de desempenho de portfólio de projetos

O principal benefício é menurar os resultados e gerir o desempenho. Os indicadores de desempenho de portfólio de projetos do banco são sinalizadores que permitem saber se os projetos estão indo bem ou não, ou seja, se estão dentro do prazo e orçamento planejado. Para o Entrevistado 2, essa é a principal vantagem de usar um indicador.

“O indicador mostra e a gente vai ter que investigar um pouco mais a fundo. Quando o indicador está em vermelho, ihhhh Será que esse projeto está mesmo atrasado? Requer uma ação nossa? Requer uma consultoria maior? Ou um apoio para ver o que está acontecendo e como sair daquela situação? Ou foi apenas momentaneamente porque a gente não atualizou e passou uma ideia errada?” (E2).

Dimensões definidas para agrupar os indicadores de desempenho do portfólio de projetos

Não existem dimensões para agrupar os indicadores.

Processo de coleta, análise e divulgação dos indicadores do portfólio de projetos

O DEPOG utiliza indicadores de desempenho do portfólio de projetos e indicadores de resultados. Os indicadores de desempenho do portfólio são de responsabilidade do PMO Corporativo e são baseados no prazo e nos custos dos projetos – gerenciamento de valor agregado (GVA). Os indicadores de resultado são de responsabilidade do escritório de planejamento estratégico e estão ligados à entrega do produto e aos benefícios para a organização.

“Em relação aos indicadores de resultado, são específicos para cada projeto. Cada projeto quando nasce se propõe a ter o seu indicador. O departamento de planejamento estratégico cuida dos indicadores de resultado e já deve ter definido mais de mil indicadores, dependendo de projeto para projeto – se preocupa com os benefícios que o projeto vai trazer para a organização.” (E2).

Os gerentes de projetos das unidades finalísticas apontam o progresso físico do cronograma no sistema e atualizam o fluxo de caixa dos projetos. A partir de então, o sistema consegue fornecer automaticamente os indicadores de valor agregado (*earned value*) atualizados.

“Quando você atualiza o seu cronograma, você está automaticamente atualizando os indicadores de desempenho. A gente consolida e comunica a alta direção trimestralmente, então a gente consolida os indicadores de todos os projetos, analisando o trimestre anterior. A partir dos indicadores, a gente já consegue identificar que de 70 projetos, 15 projetos estão com indicadores vermelho ou amarelo que requerem uma atenção.” (E2).

O PMO Corporativo analisa se os projetos realmente estão com problema ou se o sistema não foi atualizado. Depois, gera uma lista trimestral dos projetos que necessitam de atenção e envia a listagem para o comitê CPC.

“Aí a gente consolida uma lista de 16 projetos que vai para aquele comitê CPC, alertando os projetos que têm problema, fazendo um resumo olha: tantos projetos entraram em execução, tantos foram concluídos e tiveram tais entregas e apresentaram tais benefícios. E esses projetos aqui merecem atenção e nossa recomendação é que o CPC entre em contato com o chefe da unidade para mudar a situação do projeto.” (E2).

Quando se identifica que um determinado projeto do portfólio está apresentado problema, os assessores do PMO Corporativo agem em dois sentidos: elaboram relatórios consolidados e informam os problemas para a alta direção; e dão mais apoio ao trabalho dos gerentes de projetos das unidades de negócio. Às vezes, a resolução dos problemas esbarra em desafios políticos ou de mais patrocínio, já que dependem de outras prioridades do banco (como as próprias atividades rotineiras).

O acompanhamento do desempenho dos projetos conta com o apoio de gráficos, faróis e *dashboards*, de forma a lidar com as resistências naturais e obter apoio para a mudança da cultura organizacional, direcionando os esforços para um efetivo monitoramento dos projetos corporativos.

O PMO Corporativo também consolida semestralmente e anualmente as informações relevantes sobre o portfólio de projetos e os indicadores de desempenho do portfólio. Todo dia 2 de janeiro, o PMO Corporativo envia para a alta direção um relatório contendo a consolidação anual, objetivando o fechamento do ano fiscal.

Principais indicadores utilizados

Só serão discutidos os indicadores de desempenho do portfólio que são de responsabilidade do PMO Corporativo. Os principais indicadores utilizados foram obtidos a partir da técnica gerenciamento do valor agregado (GVA) são: IDP, IDC, farol análise de valor agregado (VA), farol de agendamento, saúde do projeto e IDPort. Abaixo são detalhados os indicadores:

- Índice de desempenho de prazo (IDP) representa o desempenho do projeto em relação ao prazo. Pode ser: (1) maior que 1 indica projeto adiantado em relação ao cronograma linha de base; (2) igual a 1 indica projeto em fase com a linha de base; (3) menor que 1 indica projeto atrasado em relação à linha de base.
- Índice de desempenho de custo (IDC) representa o desempenho do projeto em relação aos custos prazo. Pode assumir os seguintes valores: (1) maior que 1 indica projeto com gastos inferiores à linha de base; (2) igual a 1 indica projeto gastando conforme o planejamento; e (3) menor que 1 indica projeto com gastos superiores à linha de base;
- Farol Análise de Valor Agregado é obtido pela seguinte configuração: (1) Verde: IDP e IDC $\geq 0,8$; (2) Amarelo: IDP ou IDC $< 0,8$; (3) Vermelho: IDP ou IDC $< 0,6$;
- Farol de agendamento, por sua vez, é obtido por: (1) Verde: 95% dos inícios ou dos termos agendados estão atualizados; (2) Amarelo: mais de 5% dos inícios ou dos termos agendados estão desatualizados; (3) Vermelho: mais de 10% dos inícios ou dos termos agendados estão desatualizados;
- Saúde do projeto é obtida pela seguinte combinação: 3/4 pelo valor agregado (VA) e 1/4 pela agenda;
- Indicador de desempenho de portfólio (IDPort) representa VAP/PPP. Os resultados do IDPort podem ser: (1) índice acima de 1, o que indica portfólio com desempenho melhor do que o esperado; (2) menor do que 1, o que indica portfólio com desempenho pior do que o esperado; (3) ou igual a 1, o que indica portfólio com desempenho conforme o planejado. Onde valor atual do portfólio (VAP) é igual a

$$\Sigma(V_{pp} \cdot \text{Log}(10.IDP) \cdot R_c \cdot \text{Log}(10.IDC))$$

Os ajustes logarítmicos dos indicadores são utilizados para adequar os desvios naturais que podem ocorrer ao longo de um projeto. O valor do projeto no portfólio (V_{pp}) é a pontuação obtida pelo projeto no processo de priorização do portfólio (PMI, 2008 a). O índice de reprogramação do cronograma (R_c) é um indicador usado para manter os registros das reprogramações do projeto. E para finalizar, o valor planejado para o portfólio (PPP) é ΣV_{pp} , representando a pontuação total do portfólio para uma determinada cesta.

Categorias definidas para agrupar projetos

Os projetos são agrupados em uma das três cestas:

- **Projetos para negócio:** são aqueles que de alguma forma vão atuar na melhoria dos processos que são as atividades-fim do banco;
- **Fortalecimento:** são projetos normativos relacionados às questões legais do banco e a sua atuação no mercado financeiro, supervisão ou de política monetária; e
- **Governança:** são aqueles que transformam a estrutura interna da organização, inclusive das unidades finalísticas.

Critérios utilizados para priorizar projetos

São utilizados cinco critérios para priorizar projetos: mandatoriedade; alinhamento estratégico; impacto na cadeia de valor; e riscos corporativos e reputacionais. Cada critério é dividido em subcritérios. Existem ao todo 13 subcritérios de priorização de projetos, conforme quadro abaixo:

Quadro 36 - Critérios de priorização de projetos do Banco B

CRITÉRIO	PONTOS		AVALIAÇÃO			
Mandatoriedade	15	Origem	15	7	0	
			15 - Leis ou Decretos	7 - Determinações externas ou voto do Banco	0 - Não teve origem em nenhum dispositivo	
Alinhamento estratégico	40	10	10		0	
			10 - Acompanhado pela presidência no SPG		0 - Não é acompanhado pela presidência no SPG	
		10	10	5	0	
			10 - Alinhado ao direcionamento estratégico citado, com descrição de resultados abordando aperfeiçoamento, fortalecimento e ganhos	5 - Alinhado ao direcionamento estratégico citado, com descrição de resultados abordando aperfeiçoamento e fortalecimento	0 - Não está alinhado a qualquer direcionamento estratégico	
		6	6	3	0	
			6 - Apresenta indicadores para os resultados em termos de aperfeiçoamento e fortalecimento e de ganhos aos <i>stakeholders</i>	3 - Apresenta indicadores para os resultados em termos apenas de aperfeiçoamento e fortalecimento ou apenas de ganhos aos <i>stakeholders</i>	0 - Não apresenta indicadores	
		5	5	3	0	
			5 - Estabelece metas para os resultados em termos de aperfeiçoamento e fortalecimento da atuação e de ganhos aos <i>stakeholders</i>	3 - Estabelece metas para os resultados apenas em termos de aperfeiçoamento e fortalecimento da atuação ou apenas de ganhos aos <i>stakeholders</i>	0 - Não estabelece metas	
		4	4	2	0	
			4 - Atende especificamente a algum desafio priorizado pelo diretor	2 - Atende especificamente a algum desafio, mas que não é priorizado pelo diretor	0 - Não atende a qualquer desafio	
Impacto na cadeia de valor	30	5	5	3	0	
			5 - Impacta três ou mais processos de 3º nível na cadeia de valor	3 - Impacta um ou dois processos de 3º nível na cadeia de valor	0 - Não impacta processo de 3º nível na cadeia de valor	
		5	5	3	0	
			5 - Atende a pelo menos um ponto forte ou de melhoria priorizado pela Diretoria Colegiada	3 - Atende a pelo menos um ponto forte ou de melhoria	0 - Não atende a nenhum ponto forte ou de melhoria	
		10	10		0	
			10 - Vai provocar transformações em processos existentes ou criação de novo(s) processo(s)		0 - Não haverá mudanças significativas no processo	
		10	10	5	0	
			10 - Processo já é acompanhado por meio de indicadores ou trata-se de um processo novo que será acompanhado por meio de indicadores após o término do projeto	5 - Processo não é acompanhado por meio de indicador, mas será após o término do projeto	0 - Processo não é acompanhado por meio de indicador e não será após o término do projeto	
	15	5	5	3	1	0
			5 - Há indicação no SPG que a mitigação de riscos será realizada especificamente pelo projeto avaliado	3 - Há indicação de mitigação de riscos no projeto, mas não utiliza a ferramenta de gestão adequada	1 - Há indicação de mitigação de risco, porém desvinculada dos riscos identificados pela gestão corporativa de riscos	0 - Não há mitigação de riscos no escopo do projeto
Riscos corporativos e reputacionais	10	Risco reputacional	Essa nota será fornecida pelo Deris com base nos riscos mapeados em cada processo do Banco. Como cada projeto possui um processo principal relacionado, a nota de risco reputacional desse processo será considerada			

Fonte: Documento interno do Banco B.

Processo de priorização de projetos

As seguintes etapas são necessárias para a aprovação de um projeto corporativo:

1. A ideia do projeto surge de uma necessidade do diretor da unidade ou de um integrante da própria unidade de negócio que deseja realizar uma transformação;
2. O chefe da unidade propõe o projeto aprovado e validado pelo diretor da unidade, designando um gerente de projetos;
3. O gerente de projeto da unidade de negócio delinea o projeto e busca ajuda do PMO Corporativo para escrever o formulário de identificação e o anteprojeto;
4. O PMO Corporativo verifica se esse projeto possui consistência, ou seja, se é estratégico e proporciona uma inovação ou uma melhoria de processo. O PMO Corporativo auxilia o gestor do projeto a realizar a pontuação do projeto (de 0 até 100 pontos de acordo com os critérios de priorização existentes descritos no quadro anterior, de número 36);
5. O projeto consistente é submetido ao Comitê de Projetos Corporativos (CPC), junto com o parecer do PMO Corporativo – informando se o projeto é ou não consistente. O comitê pode aprová-lo ou reprová-lo. O comitê pode fazer uso do critério de priorização Mérito e Oportunidade – representa uma nota positiva ou negativa -, alterando a prioridade do projeto;
6. O projeto é recomendado para a Diretoria Colegiado (órgão máximo) com o parecer do CPC;
7. Se o projeto for aprovado pela Diretoria Colegiado, entra na fase de planejamento do anteprojeto;
8. Se o projeto for reprovado pela Diretoria Colegiado, pode ser executado internamente pela unidade de negócio, utilizando seus próprios recursos financeiros, mas sem o completo apoio do PMO Corporativo que pode virar a participar de algumas reuniões de trabalho como consultor.

Nota-se que a priorização do projeto é realizada no passo quatro do processo de aprovação de um projeto corporativo.

O formulário de identificação é um formulário de avaliação que exige a resposta dos seguintes questionamentos: Como o projeto vai cumprir a estratégia?; Como o projeto vai melhorar os processos?; Como o projeto vai diminuir os riscos organizacionais?; Em que medida o projeto atende à obrigatoriedade (mandatoriedade)?; e Como o projeto vai contribuir para a cultura e clima organizacional?.

O anteprojeto é similar a um termo de abertura do projeto, porém mais sofisticado, ou seja, com um orçamento preliminar mais realístico e alinhado com a estratégia.

O processo de aprovação de um projeto corporativo é bastante criterioso, pois o mesmo fará uso de um recurso especial próprio para a execução dos projetos corporativos. Raramente, o CPC aprova um projeto que não foi recomendado pelo PMO Corporativo. Também não é comum, a Diretoria Colegiado aprovar um projeto que não foi recomendado pelo CPC.

Os projetos alocados em uma cesta (projetos para negócio, fortalecimento ou governança) são pontuados de acordo com quatro grandes critérios, totalizando até 100 pontos: mandatoriedade com no máximo 15 pontos, alinhamento estratégico com no máximo 40 pontos, impacto na cadeia de valor com no máximo 30 pontos e o critério riscos corporativos e reputacionais com no máximo 15 pontos.

As quatro unidades do DEPOG ajudaram a definir e a dar peso aos subcritérios de priorização dos projetos. Ressalta-se que foram feitos vários *brainstormings* para se chegar a um consenso.

Analisando o quadro 36, a pontuação máxima do critério riscos corporativos reputacionais é 15 pontos. O subcritério mitigação de risco corporativo pode receber 0 pontos (não há mitigação de riscos no escopo do projeto), 1 ponto (há indicação de mitigação de risco, porém desvinculada dos riscos identificados pela gestão corporativa de riscos), 3 pontos (há indicação de mitigação de riscos no projeto, mas não utiliza a ferramenta de gestão adequada) ou 5 pontos (há indicação no Sistema de

Planejamento de Gestão – SPG - que a mitigação de riscos será realizada especificamente pelo projeto avaliado).

A pontuação do subcritério Risco Reputacional é realizada pelo departamento de riscos do banco que é encarregado pelo monitoramento de riscos financeiros e não financeiros.

Os projetos aprovados são executados independentemente da sua pontuação. Isso quer dizer que não existe uma linha de corte, pois os recursos do fundo são volumosos. O que limita a concepção de mais projetos corporativos é a restrição de mão de obra das unidades e, principalmente, da equipe de TI.

Os projetos que necessitam de desenvolvimento de sistemas contam com recursos humanos terceirizados de fábricas de *software*, todavia esse trabalho é supervisionado pelos analistas de TI do banco. A infraestrutura de TI também é de responsabilidade da equipe de TI, pois são eles que cuidam dos equipamentos e servidores.

A priorização dos projetos direciona as atividades das equipes de TI, já que os projetos mais prioritários recebem mais recursos e são executados em uma velocidade maior.

Os indicadores de desempenho do portfólio, baseados no valor agregado, não agregam valor ao processo de priorização de projetos que compõem o portfólio.

“Se um projeto está tendo um desempenho ruim, a gente atua para que ele melhore e a gente fala para a diretoria colegiado – para aquele comitê – olha... essa unidade está propondo um projeto, mas ela tem um histórico de não ter um bom desempenho, então os indicadores servem mais como uma recomendação, um dado a mais na hora de avaliar o projeto, mas eles não têm interferência na pontuação da priorização. Deveriam ter, mas não têm.” (E2).

Os critérios e subcritérios de priorização são cadastrados no sistema. O sistema fornece uma visualização da prioridade dos projetos, mediante constantes atualizações de dados. Todavia, no dia a dia, utiliza-se bastante o Microsoft Excel para a priorização dos projetos corporativos,

visto que o aplicativo realiza simulações simultâneas de maneira ágil. A priorização dos projetos é sempre discutida nas reuniões de comitê e os analistas do PMO Corporativo fornecem com eficiência as informações dos projetos.

Uma situação que pode acontecer é de um projeto perder o patrocinador ou entrar no portfólio com mais prioridade do que outros que já estavam pontuados. Essas mudanças demanda uma nova priorização de projetos corporativos. Os projetos menos prioritários não deixarão de ser executados, entretanto a implementação será mais lenta.

O roteiro de aprovação de um projeto corporativo é impreterivelmente seguido, mesmo que o novo projeto – responsável por implementar uma estratégia emergente – seja muito urgente. Nessas ocasiões, o processo de aprovação é feito de forma acelerada.

“A gente pode fazer mais acelerado, a gente vai ter que dar o apoio, vai ter que fazer o anteprojeto, vai ter a pontuação, vai ter a priorização, e o que vai acontecer é que esses prazos são menores. Em vez de demorar lá três meses fazendo o anteprojeto ou 6 meses fazendo o plano de projeto, vão ser em prazos menores. De repente, tudo vai ser em dois ou três meses, mas ele vai ter que ser priorizado, irá para a diretoria colegiado que aprovará a execução dele” (E2).

Na iniciativa privada, é possível haver o cancelamento de um projeto por ter ultrapassando o orçamento e, até mesmo, por estar dando prejuízo a empresa. No banco, pode ocorrer de perceber-se, durante a execução de um projeto, que o seu escopo é mais audacioso, muito problemático ou inviável. Nesse caso, o projeto é finalizado e as entregas feitas até o momento do término não previsto são incorporadas na organização. Para facilitar esse entendimento, cita-se o exemplo de um projeto corporativo que visava à criação de uma nova lei, porém no meio do desenvolvimento do projeto houve uma transição de governo. Os novos governantes criaram diretrizes de mudança na previdência que afetaram diretamente o escopo do projeto da nova lei, sendo assim o projeto foi cancelado.

Processo de alinhamento estratégico do portfólio de projetos

As reuniões do CPC garantem que os projetos estão sendo conduzidos de forma a alcançar os objetivos estratégicos, pois nela os projetos podem ser re-priorizados ou cancelados.

Se os projetos planejados foram concluídos e atendem às demandas das unidades, conclui-se que a estratégia foi atingida. Não existe no banco um procedimento numérico que demonstre o grau de contribuição do projeto para a organização. O PMO corporativo incentiva as unidades finalísticas a conceberem projetos que abranjam todos os objetivos estratégicos, a maioria deles está ligado às leis.

5.3.2.2.

Análise dos resultados

Os projetos corporativos do banco são monitorados pelo PMO Corporativo que entre suas diversas funções: define metodologias e normativos, promove a capacitação interna, monitora projetos, consolida indicadores de portfólio e acompanha o andamento do portfólio. Uma demanda é considerada projeto quando é inovadora ou traz melhorias de processos.

O PMO corporativo participa da formulação da estratégia, desde a concepção da visão e missão até a definição das estratégias que serão adotadas, visto que controla o projeto de planejamento estratégico. Além disso, realiza *workshops* e *brainstorming* com os *stakeholders* de diversas áreas do projeto objetivando definições de metas em comum acordo. A análise de cenários é realizada e a matriz SWOT é elaborada, mas sem considerar o modelo VRIO e Cinco Forças de Porter.

O escritório de projetos corporativo participa tanto do planejamento e gerenciamento dos programas e projetos autorizados (principalmente como um consultor), entretanto não participa do planejamento e gerenciamento das operações rotineiras, apenas tomam ciência. Observa-se então que a empresa busca evoluir o nível de maturidade em gerenciamento de projetos através da disseminação de melhores práticas

e controle e monitoramento centralizado dos projetos. Pode ocorrer de um representante do PMO Corporativo participar das reuniões trimestrais do comitê de projetos corporativos (CPC), formado por nove chefes de unidades finalísticas. As análises do comitê executivo são encaminhadas para a Diretoria Colegiado.

O analista de projetos corporativos do banco compreende que os principais benefícios de se trabalhar com indicadores é mensurar os resultados e gerir o desempenho. Não existem dimensões definidas para agrupar indicadores de desempenho.

O PMO corporativo utiliza como indicadores de desempenho do portfólio de projetos: IDP, IDC, farol análise de valor agregado (VA), farol de agendamento, saúde do projeto e IDPort. Além do mais, a equipe elabora trimestralmente relatórios de acompanhamento dos projetos que são analisados na reunião de comitê executivo.

Existindo problemas na gestão dos projetos, o PMO Corporativo elabora relatórios gerenciais consolidados para a alta direção e dá suporte ao trabalho dos gerentes de projetos das unidades de negócio.

Sendo assim, o desempenho dos projetos é medido no contexto do portfólio. Após o apontamento pelos gerentes de projetos das unidades finalísticas do progresso físico do projeto e da atualização de fluxo de caixa dos projetos, um integrante da equipe de PMO Corporativo consegue gerar automaticamente os indicadores de desempenho do portfólio de projetos.

Os projetos são agrupados em três cestas: projetos para negócio, fortalecimento e governança. Os projetos são priorizados, re-priorizados ou cancelados nas reuniões do comitê de projetos corporativos.

O chefe da unidade propõe um projeto. O PMO Corporativo apoia o gerente de projetos designado na elaboração do formulário de identificação e do anteprojeto e define se o projeto é corporativo. O projeto é pontuado pelo gerente de projetos com o apoio do PMO para futura priorização de acordo com os critérios estabelecidos. O Comitê de Projetos Corporativos (CPC) aprova ou reprovava o projeto e define a prioridade do mesmo. Depois, a Diretoria Colegiado dá o parecer final.

Os critérios de priorização de projetos são pontuados de acordo com a seguinte classificação: mandatoriedade; alinhamento estratégico; impacto na cadeia de valor; e riscos corporativos e reputacionais. Ao término, gera-se a lista de todos os projetos ordenados de acordo com a prioridade.

Os indicadores de desempenho do portfólio não influenciam a priorização de um projeto.

O alinhamento do portfólio de projetos à estratégia empresarial também é feito nas reuniões sistemáticas do comitê de projetos corporativos. Nessas ocasiões, ocorre a revisão dos projetos e a sua contribuição para o atingimento das metas.

5.3.3. Banco C

5.3.3.1. Descrição dos resultados

Nível hierárquico onde ocorre a gestão do portfólio de projetos

A gestão do portfólio de projetos ocorre na terceira linha de comando do banco.

“Em muitas reuniões que a gente foi em algumas empresas deve representar (no mercado) o nível de diretoria, porque a gente tem vice-presidente, diretor executivo, diretor e superintendente. Então seria a terceira linha de contato do vice-presidente.” (E3).

Fator determinante para uma demanda se tornar um projeto

Demandas que durarão mais do que 3000 horas são consideradas projetos.

“Eu posso ter projeto de caixa rápido que são projetos simples – de até 500 horas, mas qualquer projeto acima de 3 mil horas eu considero, os outros abaixo disso são quase que atividades.” (E3).

Principais atribuições do responsável pela gerência do portfólio de projetos

As principais responsabilidades são o gerenciamento tático e estratégico do portfólio de TI, coordenação dos comitês de gestão e governança, gerenciar os resultados dos projetos (monitoramento, controle, etc.) e desenvolvimento do *endomarketing* dentro da área de tecnologia.

Principais atribuições da equipe de gerenciamento do portfólio

As principais atribuições são: analisar o escritório de desenvolvimento (auxiliar no planejamento e execução dos projetos), apoiar à priorização dos projetos e garantir que time funcional tenha uma visão mais holística do projeto.

Relacionamento entre a estratégia empresarial e a gestão do portfólio de projetos

A Entrevistada 3 só toma ciência da visão, mas participa da missão, análise SWOT e definição da estratégia da empresa. A análise de cenários é feita e a entrevistada participa de sua concepção. O modelo de cinco forças de Porter é utilizado para realizar a análise SWOT. O modelo VRIO não é adotado.

A Entrevistada 3 participa do planejamento da gestão de portfólio e da gestão de alto nível operacional. Além disso, atua na gestão dos projetos autorizados e apenas toma ciência da gestão de operações rotineiras.

Benefícios de se trabalhar com indicadores de desempenho de portfólio de projetos

O principal benefício é menurar os resultados e gerir o desempenho.

Dimensões definidas para agrupar os indicadores de desempenho do portfólio de projetos

As dimensões são: qualidade, *performance*, tempo e rentabilidade do produto.

Processo de coleta, análise e divulgação dos indicadores do portfólio de projetos

O principal indicador é o VPL, então foi desenvolvida uma calculadora de rentabilidade/viabilidade de cada um dos projetos.

“Existe um escritório de investimento que avalia os benefícios, os custos que o projeto vai ter para acessar o VPL do projeto, aí são monitorados ao longo do projeto para ver se se mantém baseado no que a gente está gastando no desenvolvimento de sistemas, se esse VPL ainda está garantido e o processo garante que são feitas revisões periódicas em cima desse VPL.” (E3).

Os dados de cada projeto são cadastrados no sistema e a análise é automática. Semanalmente, é realizada uma reunião com a diretoria para acompanhar a evolução da carteira.

Na reunião semanal, são apresentados os *status* dos projetos em andamento, rentabilidade e algumas mudanças de escopo eventuais. Os vice-presidentes, os diretores executivos, os diretores das outras áreas, os superintendentes de projetos (inclusive a entrevistada 3) e os gerentes de desenvolvimento de tecnologia participam das reuniões mensais.

O relatório de reporte do status do portfólio de projetos é disponibilizado para as áreas de negócio. Além disso, existem reuniões mensais:

“Mensalmente, tem um comitê executivo, dando datas de implementação ou outras ações, enfim dando um panorama e um status completo da carteira. Uma vez por mês também existe uma reunião com o presidente da organização, onde a gente vai e mostra para ele a posição da carteira.” (E3).

Os gerentes de desenvolvimento e os superintendentes, normalmente, não participam da reunião mensal.

Os resultados dos projetos também são medidos depois de sua implantação para confirmar se VPL diagnosticado e estabelecido pelo escritório de investimento foi realmente efetivo. Os indicadores ficam disponíveis em um painel de acompanhamento dos projetos.

Principais indicadores utilizados

Os principais são: VPL, ROI, retrabalho operacional, ganho de *market share*, satisfação dos clientes e índices de reclamações.

Categorias definidas para agrupar projetos

Não são definidas categorias.

Crítérios utilizados para priorizar projetos

Os critérios utilizados para priorizar projetos (de acordo com o grau de importância) são: demanda legal, riscos operacionais, VPL e novos produtos/*features*.

“Então eles são indicados conforme o VPL. Ou o que a gente considera, na ordem assim prioritária o que a gente tem de demanda legal, risco operacional e dos produtos que a gente considera de lançamento de novos produtos, incremento de novas *features*, que são em relação aos benefícios. Então esses daqui são priorizados conforme o VPL, normalmente os projetos com VPL mais alto, com maior rentabilidade.” (E3).

Processo de priorização de projetos

Na maioria dos casos, os projetos são realizados para implantação de melhorias de produtos ou produtos inovadores. Existem também projetos regulatórios que são criados para atender a uma demanda legal.

As informações da proposta de projeto são cadastradas no sistema e a viabilidade do projeto é calculada e armazenada no sistema pelo escritório de investimentos. Faz-se uma calculadora com as informações do projeto e os mesmos são priorizados pelas áreas de negócio a partir dos benefícios esperados.

Novas propostas de projetos são apresentadas ao comitê executivo mensal do banco e, se aprovadas, seguem o fluxo do sistema informatizado. O comitê executivo é responsável por definir a priorização final dos projetos, de forma que a área de tecnologia possa priorizar as atividades de acordo com o grau de importância dos projetos. O cadastro do projeto formaliza a demanda para todas as áreas do banco.

A ferramenta consolida as informações dos projetos, logo a área de portfólio de projetos consegue extrair do sistema uma lista de projetos priorizados.

“Lógico que se cadastra somente após o executivo entender que faz sentido, que traz o benefício que o banco espera e está alinhado a estratégia. A gente tem um repositório informatizado onde todos esses projetos se concentram, onde é acompanhada a alocação de recursos, o quanto de desenvolvimento de horas de tecnologia foi efetuado e também é acompanhada a priorização e alguma mudança.” (E3).

A área de tecnologia, as áreas operacionais e de risco também têm voz ativa para propor projetos.

O portfólio de projetos é uma carteira viva, sendo assim os gestores revalidam a priorização dos projetos semanalmente e mensalmente.

“É um processo evolutivo, esse processo já foi mais custoso, agora ele está um pouco mais sedimentado, as pessoas estão começando a compreender de uma forma melhor como essa priorização é feita e agora está valendo mais a razão né! A gente percebe agora que uma carteira mais enxuta de projeto nos ajuda a ter uma visão mais efetiva do que realmente deve ser desenvolvido e priorizado na organização. Antigamente tinha uma carteira que era muito vasta e não necessariamente ela era tão rentável para nós.” (E3).

O VPL do projeto também é incluso no sistema pelo escritório de investimento. Esse escritório também revalida todas as informações financeiras do projeto. Existe também outra área que trabalha em parceria com a gestão do portfólio de projetos, é a área de alocação de recursos do projeto.

“Ela verifica quais são os recursos necessários - diante de uma expertise de negócio versus uma expertise de desenvolvimento de tecnologia - e que precisão ser alocadas no projeto. Quando a gente tem uma expertise de projeto muito prioritário, elas são blindadas nesse projeto para garantir o desenvolvimento correto do projeto, do escopo.” (E3).

Então os recursos são alocados conforme a expertise de desenvolvimento de algum *software*, ferramenta ou pelo conhecimento do negócio.

Às vezes, um projeto que está em andamento deixa de ser prioritário porque houve uma mudança de mercado. O mercado de bancos comerciais é muito regulamentado, então um projeto pode perder a prioridade a qualquer momento.

“Eu vou pegar um exemplo, se você está implantando uma CPMF e vem uma regulamentação do banco central, onde descaracteriza esse desenvolvimento, obviamente o projeto perde a prioridade por completo.” (E3).

Processo de alinhamento estratégico do portfólio de projetos

O alinhamento entre o portfólio de projetos e a estratégia do banco é feito no nível executivo, nas reuniões semanais e mensais. Nesse momento, é feita a re-priorização de projetos e até o cancelamento de uma demanda.

“Se há a necessidade de, por exemplo, re-priorizar um projeto (que ele ganhe uma prioridade mais alta), o outro tem que ceder algum recurso ou investimento para garantir a priorização e o desenvolvimento de outro projeto, isso é alinhado no nível executivo, caso o nível intermediário não seja efetivo nessa negociação.” (E3).

5.3.3.2.

Análise dos resultados

Os projetos que envolvem a equipe de tecnologia e produtos financeiros são gerenciados pela superintendência do escritório de projetos que conta com profissionais que atuam no segmento de tecnologia, operações e produto. Uma demanda é considerada projeto quando a quantidade de horas a serem gastas é maior que três mil horas. A maioria dos projetos envolvem melhoria de produtos ou produtos inovadores.

O gerenciamento tático e estratégico do portfólio de TI, a coordenação dos comitês de gestão e governança, a gerência dos resultados dos projetos (monitoramento, controle, dentre outros) e o desenvolvimento do *endomarketing* dentro da área de tecnologia são de responsabilidade do escritório de projetos pesquisado.

O PMO apenas toma ciência da visão da empresa, todavia participa da formulação da estratégia, apoiando a definição da missão e a elaboração das análises de cenários e SWOT. O SWOT é criado como o apoio do modelo de cinco forças de Porter e não utiliza-se o modelo VRIO.

O PMO participa tanto do planejamento e gerenciamento dos programas e projetos autorizados como do planejamento das operações

rotineiras. Em relação à gestão de operações rotineiras, o PMO apenas toma ciência.

Como a *holding* é muito grande, existem áreas operacionais que concentram o *back office* de vários produtos. Essas áreas participam da especificação e implementação do projeto – em um trabalho conjunto, evitando o retrabalho operacional.

A superintendente do PMO compreende que os principais benefícios de se trabalhar com indicadores é mensurar os resultados e gerir o desempenho, visando ações corretivas. As dimensões utilizadas para agrupar indicadores são: qualidade, *performance*, tempo e rentabilidade do produto.

Os principais indicadores de desempenho utilizados são: VPL, ROI, retrabalho operacional, ganho de *market share*, satisfação dos clientes e índices de reclamações.

O VPL é primordial para a gestão do portfólio do projeto, pois os projetos são monitorados ao longo do tempo e os gestores verificam se o valor gasto no desenvolvimento do projeto está compatível com o planejado. É importante acompanhar se o VLPL está sendo garantido e este processo garante revisões periódicas em cima desse VPL. Após a implantação de um projeto, calcula-se o VPL efetivo, visando identificar os possíveis desafios em relação ao VPL planejado.

O escritório de investimento é responsável por criar a calculadora de rentabilidade/viabilidade do projeto e o VPL do projeto é definido.

Os dados dos projetos são cadastrados em um sistema que permite a análise automática do prazo, custo e mudanças de escopo. Os indicadores são gerados automaticamente pelo sistema e são acompanhados nas reuniões semanais e mensais de comitê.

Os projetos não são categorizados e a priorização se dá de acordo com a pontuação dos seguintes critérios: demanda legal, riscos operacionais, VPL (baixo, médio e alto) e novos produtos/*features*.

A priorização dos projetos de cada área de negócio é extraída do sistema informatizado e o comitê executivo aprova a lista final de projetos priorizados. A superintendente do PMO faz parte do comitê executivo.

O indicador de desempenho VPL influencia a priorização de um projeto.

Os projetos ficam concentrados em um repositório informatizado, logo os indicadores de desempenho e a priorização dos projetos são saídas do sistema. Assim como os semáforos, dispostos em um painel, indicam a saúde do projeto.

O alinhamento do portfólio de projetos à estratégia empresarial é feito nas reuniões sistemáticas do comitê executivo. Nessas ocasiões, ocorre a revisão dos projetos e os mesmos podem ser re-priorizados ou cancelados.

5.3.4. Banco D

5.3.4.1. Descrição dos resultados

Nível hierárquico onde ocorre a gestão do portfólio de projetos

A gestão do portfólio de projetos ocorre no quarto nível da linha de comando do banco.

Fator determinante para uma demanda se tornar um projeto

O fator determinante é a demanda ser uma inovação ou uma melhoria significativa.

“A demanda sempre surge da percepção da necessidade de se resolver um problema. Seja assim, uma mudança estrutural de uma prática já existente, criar um projeto ou um processo que a gente ainda não tenha disponível. Então é sempre ou da insatisfação com alguma atividade que já existe ou uma necessidade de se criar uma coisa nova. [...] O orçamento ou a duração do projeto não são determinantes. A gente teve projetos muito caros em termos de recursos que são considerados táticos.” (E4).

Principais atribuições do responsável pela gerência do portfólio de projetos

As atribuições mais relevantes são:

- Harmonizar as práticas da gestão de projetos: antigamente, cada gerente de projeto conduzia seus projetos de uma forma e o fracasso ou sucesso do projeto dependia muito de quem estava à frente. As lições aprendidas não eram feitas. Atualmente, todos os projetos utilizam um instrumento de gerenciamento padrão e são acompanhados do início ao fim;
- Reduzir a assimetria de informações: o PMO garante homogeneidade e um nível mínimo de informações para uma determinada governança que foi acordada corporativamente;
- Monitorar os projetos: os projetos são acompanhados durante o seu ciclo de vida com intuito de garantir o alcance das metas estabelecidas.

“E o terceiro e mais importante, é o que eu chamo de palco de holofote. O cara virou projeto, ele está na vitrine para o bem e para o mal. O que está dando certo, o cara é reconhecido e tem visibilidade. E o cara que tá dando errado, ele é forçado a socializar os projetos e a gente tenta fazer um esforço institucional de reverter essa situação. A maior parte das vezes dá certo e às vezes não dá.” (E4).

Principais atribuições da equipe de gerenciamento do portfólio

As principais atribuições são: apoio à seleção e priorização da carteira de projetos, estruturação do plano do projeto, monitoramento dos projetos e do portfólio; e encerramento dos projetos.

Relacionamento entre a estratégia empresarial e a gestão do portfólio de projetos

O ciclo de planejamento estratégico ocorre de três em três anos e a duração de um plano estratégico é de três anos. O planejamento ocorre através de um projeto que é coordenado pela equipe do PMO Corporativo.

O planejamento é feito de forma *rolling wave* (em ondas sucessivas). Determina-se uma EAP e os pacotes de trabalho são decompostos em atividades de forma paulatina (ao longo dos três anos). O planejamento é realizado em ondas sucessivas em função do nível de informação disponível, logo o trabalho futuro e ainda nebuloso é descrito no nível mais alto da EAP e à medida que se consegue informações mais detalhadas, define-se os novos entregáveis e as tarefas.

A equipe do PMO Corporativo participa do processo de criação da visão, missão e estabelecimento da estratégia empresarial do banco. A análise de cenários é realizada com a participação do entrevistado. A análise SWOT é utilizada para explorar o ambiente interno e externo da firma, entretanto os modelos Cinco Forças de Porter e VRIO não são usados explicitamente.

“Então assim, o modelo do Barney (VRIO), para mim faz todo o sentido e ahhh você aplica? Não aplicamos. Mas aquilo precisa estar de alguma forma no meu repositório para quando a gente for fazer algum critério de priorização ou alguma reflexão estratégica (quando for responder aquelas duas perguntas, – tudo que é relevante está aqui? Tudo que está aqui é relevante? – possibilitando que eu possa abrir subcritérios na minha cabeça, que eu consiga trazer provocações para a discussão). Eu não uso formalmente dentro da empresa, mas indiretamente.” (E4).

A equipe também participa do planejamento da gestão do portfólio e da gestão de alto nível operacional. De mais a mais, a equipe colabora com a gestão dos projetos autorizados e com a gestão de operações rotineiras.

“Participo do planejamento e da gestão do dia a dia dos projetos. Do portfólio também. A gente se mete em um monte de coisa.” (E4).

Benefícios de se trabalhar com indicadores de desempenho de portfólio de projetos

O Entrevistado 4 elencou dois benefícios. O primeiro benefício e mais relevante é medir a efetividade.

“[...] eu não quero saber se o desembolso foi para energia ou não, eu quero saber se a luz chegou na casa de fulano de tal, qual foi a diferença que fez para a sociedade. Eu posso estar desembolsando um caminhão de dinheiro e isso estar indo para o lugar errado.” (E4).

Os indicadores de desempenho para uma instituição pública têm sua complexidade, já que existe um *delay* grande e o dado é difícil de obter. Mas para o Entrevistado 4 são os indicadores que ele mais gostaria de obter.

O segundo é comparar o resultado da empresa com outras instituições através do uso de *benchmarking*. O *benchmarking* serve como um referencial externo:

“A gente se compara com outras instituições. A gente se compara em alguns indicadores com o sistema financeiro nacional, né. Você tem outras referências, mas também indicadores macro. Pô eu não performei porque a economia inteira foi mal ou porque eu realmente...? ou qual a parcela do meu desempenho que eu posso atribuir a um desaquecimento generalizado? e qual é a parcela que é de fato uma baixa performance? Eu não estou querendo precisar que x% foi eu, não é isso... Nesse tipo de análise, eu consegui reconhecer que tem uma parte que é exógena e uma que é interna. (E4).

Dimensões definidas para agrupar os indicadores de desempenho do portfólio de projetos

As dimensões são: (1) desenvolvimento sustentável e competitivo (finalística); (2) sustentabilidade financeira - pois o retorno financeiro não é o resultado final da empresa, mas o resultado precisa ser sustentável -; (3) processos; e (4) pessoas. As mesmas são inspiradas no modelo *Balanced Scorecard* (BSC).

Processo de coleta, análise e divulgação dos indicadores do portfólio de projetos

A definição dos indicadores é uma arte:

“[...] é uma arte de que dado determinado objetivo ou diretriz, você vê assim do que você tem a mão o que mais se aproxima ou pode traduzir melhor aquela formulação qualitativa. [...] Poucos indicadores são criados, menos do que eu gostaria. Mas na prática, assim que eu vejo, é que a gente sempre lança mão de informações que já estão disponíveis ou que já estão semiestruturadas. O que eu estou chamando de semiestruturadas? Que os parâmetros eventualmente já estão à mão ou podem ser facilmente obtidos. Você combina esses parâmetros e gera esse indicador. Ou porque aquela informação já está registrada em sistema.” (E4).

Existem três instrumentos que auxiliam o trabalho com as três dimensões de indicadores, são eles: (1) um instrumento qualitativo que é composto pelos objetivos estratégicos, que seriam diretrizes oriundas da formulação da estratégia, definindo que rumo tomar e dando um direcionamento (através dele pode se definir novas dimensões ou indicadores); (2) os próprios indicadores de desempenho definidos para essas dimensões, vinculados às atividades mais “processualizadas” e projetos; e (3) analisar as situações cotidianas sempre tendo em mente duas perguntas (Tudo que é relevante está aqui? Tudo que está aqui é relevante?), buscando projetos que gerem intervenções mais estruturantes ou concepções de novas práticas que não estão disponíveis

hoje e podem afetar a definição das dimensões e os indicadores do portfólio.

“A gente sempre trabalha aqui com o que a gente chama de gestão pela exceção. Eu não preciso falar que eu fiz 112% (indicador coletado) porque eu fiz o que era esperado fazer, mas a gente destaca o que a gente foi muito bem. A gente gosta de dar uma notícia positiva também. Para não ficar muito baixo astral a reunião. E destacamos o que a gente foi muito mal.” (E4).

A coleta de dados para a geração do indicador é feita a partir de diferentes fontes de dados:

“A coleta tem menos do que eu gostaria de sistemas corporativos, muita coisa de planilha excel e alguma coisa manual mesmo. Aí a gente consolida. A gente tem um sistema corporativo que vira um repositório. Então tudo vai para o repositório. E aí lá ele se torna estruturado, mas as origens são as mais variadas.” (E4).

Os dados são cadastrados em um sistema corporativo que é responsável por fazer a consolidação automática e gerar os indicadores do portfólio de projetos.

“Os percentuais são gerados automaticamente pelo sistema. É sempre um confronto entre o previsto versus o realizado. Porque é a forma que a gente tem de igualar tudo, se eu estou falando de dinheiro, de TI, de pessoas, dado que eu tenho um previsto e eu consigo confrontar com o realizado, eu faço essa relação que a gente chama do índice de *performance*.” (E4).

O PMO Corporativo extrai do sistema um relatório de reporte contendo a situação atual dos indicadores. Se o indicador está 10% acima ou abaixo do nível de tolerância, considera-se uma situação normal que faz parte do jogo. Caso o indicador esteja maior que 10% do nível de tolerância e menor ou igual a 30%, o indicador é destacado de amarelo. E

para finalizar, se o indicador está acima de 30% do nível de tolerância, ele é sinalizado de vermelho.

No documento, existe um campo para o PMO Corporativo explicar o motivo de um indicador ter ficado em amarelo ou vermelho (informação qualitativa). Se o indicador fechou o trimestre em amarelo, será exigida uma justificativa. Agora no caso de o indicador estar vermelho é necessário dar uma satisfação aos altos gestores mensalmente.

Ressalta-se que um integrante da equipe de PMO é responsável por solicitar ao responsável do projeto ou dos projetos uma explicação do ocorrido e relatar a mesma de forma clara e simplificada no relatório.

“Então você pega aqui o indicador X, a gente foi muito mal. Fez metade do que imaginava fazer. Imaginava fazer 27 bilhões de desembolso e fez 15 bilhões, são superlativos mesmo. Mas assim o que eu acho mais bacana não é o 55% (percentual do indicador) e sim por que foi menor? Foi menor porque teve dificuldade de conseguir fiança bancária pela empresa Y e repasse do banco.” (E4).

Os indicadores de desempenho do portfólio não são utilizados explicitamente na priorização dos projetos.

“Isso é feito intuitivamente. Tipo assim... Eu vou formando o imaginário coletivo das pessoas. Hoje eu tenho um projeto de imagem e o indicador de imagem foi um dos que pior performaram, mas não é direta essa relação.” (E4).

Existem dois comitês que controlam os projetos: o comitê de gestão que se reúne mensalmente e acompanha a execução da estratégia através dos indicadores do portfólio e dos projetos; e o comitê estratégico que se encontra semestralmente e discute e faz reflexões sobre a estratégia da empresa, analisando os impactos do previsto versus o realizado.

“Os indicadores de desempenho do portfólio são mais utilizados para tomadas de decisão dos gestores que participam das reuniões mensais de acompanhamento do portfólio”. (E4).

“Eu acho, no caso dos indicadores estratégicos, eles são menos utilizados no dia a dia do processo decisório e mais nessas reuniões de ponto de controle. Pois eles vão moldando os níveis de censo de urgência da galera. Então não é automático, o cara apura o indicador e ele já toma uma decisão. Quando a gente expõe isso para um coletivo, aquilo vai formando a percepção do coletivo de o que vai bem e o que vai mal. E você vai naturalmente direcionando atenção para o que vai indo mal. Ele é mais subliminar do que o livro texto sugere.” (E4).

Principais indicadores utilizados

Os principais indicadores utilizados são:

Quadro 37 - Lista dos principais indicadores utilizados pelo Banco D

	Objetivo estratégicos	Indicadores
Geração de Valor ao Negócio	Potencializar os resultados do banco através de projetos que façam a diferença no negócio	Média de indicadores pós projeto dos projetos encerrados da carteira.
	Integrar diversas áreas do banco, dado o caráter corporativo da carteira de projetos	% de áreas envolvidas nos projetos da carteira; Mix integração das áreas; Média de áreas envolvidas por projeto.
	Garantir que os projetos estejam alinhados com a estratégia do banco	% de objetivos estratégicos com projetos atrelados a ele.
Partes Interessadas	Assegurar que os projetos possam gerar os resultados esperados, dentro do tempo previsto	Quadro de <i>performance</i> da carteira; Quadro de <i>performance</i> dos projetos; Tendência do indicador dos projetos (+, -, = mês anterior); IQG de Projetos.
	Gerenciar expectativas de <i>sponsors</i> e <i>stakeholders</i> quanto escopo e prazo dos projetos	Pontuação gerada pela pesquisa de satisfação; Quantidade de interações com as partes interessadas para alinhamento de expectativas.
	Gerir entrega dos produtos dos projetos, no prazo, custo e qualidade almejados	Produtos terminados / Produtos previstos; % de produtos no prazo (atrasados); % de produtos no custo (fora do orçamento); % de produtos em cada <i>status</i> .
Processos Internos	Proporcionar apoio que permita estruturação eficaz dos projetos ao longo de sua execução	Grau de conformidade no preenchimento do plano de projeto; % de encaminhamentos concluídos / total de encaminhamentos; % de encaminhamentos em cada <i>status</i> (azul, verde, amarelo, vermelho, cinza).
	Ter e zelar pela manutenção, utilização e uniformidade das métricas definidas no acompanhamento dos projetos	<i>Maturity cube</i> (indicador de maturidade).
Aprendizado e Conhecimento	Promover o desenvolvimento do tema gestão de projetos entre os empregados	% de empregados envolvidos com treinamentos em gestão de projetos (agenda do empregado); Pessoas treinadas / pessoas que deveriam ser treinadas na metodologia de projetos (gestores, líderes, etc).
	Propiciar um ambiente organizacional para gestão de projetos	Pontuação gerada a partir da pesquisa com gestores/equipes de projeto e/ou patrocinadores de satisfação; % de conclusão dos planos e comunicação.

Fonte: Documento interno do Banco D.

O indicador imagem da instituição faz parte da dimensão de processos, mas para o entrevistado 4, ele mereceria uma dimensão específica com mais indicadores para ser acompanhado.

O indicador de relacionamento com as partes interessadas também está na dimensão de processos.

Categorias definidas para agrupar projetos

Os projetos não são agrupados por categorias.

Crítérios utilizados para priorizar projetos

Os critérios utilizados para priorização são:

- Nível de maturidade: mede a quantidade de áreas envolvidas, quantidade de produtos e tempo médio de execução por produto;
- Nível de estruturação prévio do tema: projetos são bem pontuados nesse quesito quando o assunto já foi muito discutido, a ideia já está amadurecida e existe uma reflexão acumulada. Projetos com baixo nível de estruturação prévio, na maioria das vezes, têm uma curva de desenvolvimento mais lenta. Os níveis variam de 1 (não estruturado), 2 (em estruturação) e 3 (estruturado);
- Nível de dependências de terceiros;
- Aderência às diretrizes e desafios internos.

“O que acontece na prática é que os critérios ruins e menos claros vão se ajustando. Os mais subjetivos vão caindo e os que são mais fáceis de comunicar (as pessoas entendem) e os que os resultados tendem a ser mais ou menos convergentes vão ficando. Porque na verdade a priorização é um instrumento racional para eliminar a subjetividade. Então se você tem critérios muito subjetivos, ele não está te ajudando, não está cumprindo o papel.” (E4).

Processo de priorização de projetos

Normalmente, o grupo de altos executivos propõe os projetos que serão executados para atingir os objetivos estratégicos da empresa. Todavia, existem projetos que são sugeridos por níveis menores da hierarquia da empresa. Não existe um processo formal *bottom-up*.

“Existe uma parte que vem também *bottom-up*, mas é como se o *bottom-up* contaminasse a discussão que a gente faz com a alta administração e aí ele vem no bojo.” (E4).

“Uma nova demanda pode entrar o tempo todo. O mundo real se impõe. Ontem, por exemplo, na diretoria, surgiu um projeto novo.” (E4).

O Entrevistado 4 participou recentemente da reunião do comitê executivo – onde é feita a reflexão semestral da estratégia - e foram definidas 25 iniciativas, sendo que 13 são estratégicas (controladas em reuniões mensais) e 12 táticas (controladas em reuniões trimestrais).

Cada iniciativa é associada a um tema. Alguns exemplos de tema são: estratégia; ampliação de acesso a MPMEs⁸; novos modelos de negócio; economicidade; transparência e comunicação; e gestão de pessoas.

Os gestores cadastram no sistema o caso de negócio que dá uma visão de alto nível do projeto. Os próprios gestores pontuam os critérios de nível de maturidade e estruturação, desta forma a equipe do PMO corporativo pontua o restante.

O PMO corporativo extrai do sistema a listagem de priorização dos projetos e as pontuações são discutidas nas reuniões do comitê de gestão (mensais). O PMO apresenta os critérios utilizados e os resultados, e os executivos pedem ajustes e dão o aceite da priorização. Um exemplo de listagem de priorização multicritério utilizado pelo banco é exibido abaixo:

⁸ MPMEs significa projetos de inovação realizados por micro, pequenas e médias empresas.

Quadro 38 - Exemplo de lista de prioridade dos projetos do Banco D

#	Tema	Projeto	Gestor	Nível maturidade	Complexidade - qtde. áreas envolvidas	Qtde. produtos por projeto	Tempo médio produtos (meses)	Estruturação	Autonomia - nível de dependência de terceiros	Aderência às Diretrizes Estratégicas	Pontuação
1	Estratégia	Projeto A	Gestor 1	0				3	0	61	64
2	Ampliação de acesso a MPMEs	Projeto B	Gestor 2	12	3		9	1	3	42	58
3	Gestão de Pessoas	Projeto C	Gestor 1	19	2	9	8	2	2	28	51
4	Novos modelos de negócio	Projeto D	Gestor 3	19	11	3	5	3	4	24	50
5	Novos modelos de negócio	Projeto E	Gestor 3	17	1	16		2	2	26	47
6	Ampliação de acesso a MPMEs	Projeto F	Gestor 4	12	2	4	6	2	4	24	42
7	Economicidade	Projeto G	Gestor 5	16	3	6	7	2	4	18	40
8	Transparência e Comunicação	Projeto H	Gestor 6	17	8	4	5	1	4	16	38
9	Economicidade	Projeto I	Gestor 7	17	8	7	2	3	4	13	37

Fonte: Documento interno do Banco D.

Os critérios de priorização são critérios usados para tomadas de decisão e não para aprovação dos projetos. A priorização é muito utilizada em empresas em função da escassez de recursos, mas nos últimos anos, o banco tem tido déficits de projeto. Isso quer dizer que ele possui uma capacidade de gerenciar projetos maior do que a capacidade das equipes de formular projetos e os mesmos serem aprovados.

Um novo projeto pode surgir na reunião do comitê de gestão e pode ser priorizado em um segundo momento junto com o restante dos projetos.

Existem projetos que são cancelados, mas a empresa realiza o processo de lições aprendidas.

“Ahhh mas têm projetos que são cancelados? Tem, mas a gente faz o exercício de lições aprendidas, a gente tenta entender porque que deu certo e o que deu errado.” (E4).

Processo de alinhamento estratégico do portfólio de projetos

A re-priorização dos projetos e o cancelamento é feito nas reuniões de comitê executivo.

O alinhamento entre o portfólio de projetos e a estratégia empresarial é realizado nas reuniões do comitê de gestão. São feitas sempre duas perguntas:

“Tudo que está aqui é relevante? Existe alguma coisa que é relevante, mas não está aqui? Então qualquer resposta sim a uma dessas perguntas, exige que a gente atualize o planejamento, fazendo com que a gente se mantenha em dia com o mundo real.” (E4).

5.3.4.2.

Análise dos resultados

Os projetos corporativos do banco são monitorados pelo PMO Corporativo que entre suas diversas funções: harmoniza as práticas da

gestão de projetos, reduz a assimetria de informações e monitora os projetos. Uma demanda é considerada projeto quando é inovadora ou traz melhorias significativas.

O PMO corporativo participa da formulação da estratégia, desde a concepção da visão e missão até a definição das estratégias que serão adotadas, visto que coordena o projeto de planejamento estratégico. A análise de cenários é realizada e a matriz SWOT é elaborada, mas sem considerar os modelos VRIO e Cinco Forças de Porter.

O escritório de projetos corporativo participa tanto do planejamento e gerenciamento dos programas e projetos autorizados como do planejamento e gerenciamento das operações rotineiras. Observa-se então que a empresa busca evoluir o nível de maturidade em gerenciamento de projetos através da disseminação de melhores práticas e controle e monitoramento centralizado dos projetos, porém o PMO ainda está envolvido em atividades rotineiras.

O gerente de planejamento corporativo participar das reuniões mensais do comitê de gestão e das reuniões semestrais do comitê estratégico.

O PMO corporativo relabora relatórios de acompanhamento do portfólio dos projetos para serem apresentados nas reuniões dos dois comitês.

O gerente de planejamento corporativo compreende que os principais benefícios de se trabalhar com indicadores é medir a efetividade e comparar o resultado da empresa com outras instituições.

As dimensões definidas para agrupar indicadores de desempenho são: (1) desenvolvimento sustentável e competitivo (finalística); (2) sustentabilidade financeira - pois o retorno financeiro não é o resultado final da empresa, mas o resultado precisa ser sustentável -; (3) processos; e (4) pessoas.

O PMO corporativo utiliza como principais indicadores de desempenho do portfólio de projetos: % de objetivos estratégicos com projetos atrelados a ele; pontuação gerada pela pesquisa de satisfação; Quantidade de interações com as partes interessadas para alinhamento de expectativas; % de produtos no prazo (atrasados); % de produtos no custo (fora do orçamento); e % de conclusão dos planos e comunicação.

Existindo problemas na gestão dos projetos, o PMO Corporativo elabora relatórios gerenciais consolidados para a alta direção e dá suporte ao trabalho dos gerentes de projetos das unidades de negócio.

Sendo assim, o desempenho dos projetos é medido no contexto do portfólio. As fontes de dados para a geração dos indicadores são oriundas de diferentes sistemas e planilhas. Os dados são importados para um repositório (sistema corporativo) e tratados. Ao término, o PMO corporativo consegue extrair relatórios com os indicadores de desempenho. Existe uma grande preocupação em comparar o previsto com o realizado.

A listagem contendo a apuração dos indicadores é encaminhada para os comitês. Os indicadores sinalizados em amarelo e vermelho seguem com uma informação qualitativa explicando o motivo de não terem atendido às expectativas.

Os projetos não são agrupados em categorias. Os projetos são priorizados, re-priorizados ou cancelados nas reuniões do comitê de gestão.

Os critérios de priorização de projetos são pontuados de acordo com a seguinte classificação: nível de maturidade, nível de estruturação prévio do tema, nível de dependências de terceiros e aderência às diretrizes e desafios internos.

O grupo de altos executivos propõe os projetos para atingir os objetivos estratégicos da empresa. O gestor da área de negócio pontua os critérios nível de maturidade e estruturação. O restante dos critérios é pontuado pelo PMO Corporativo. Essas informações são inseridas no sistema corporativo que emite uma listagem multicritério dos projetos para ser analisada pelo comitê de gestão. Este comitê é responsável por pedir ajustes e realizar o aceite da priorização.

Os indicadores de desempenho do portfólio não influenciam a priorização de um projeto.

O alinhamento do portfólio de projetos à estratégia empresarial também é feito nas reuniões sistemáticas do comitê de gestão. Nessas ocasiões, ocorre a revisão dos projetos e a sua contribuição para o atingimento das metas.

5.4. Consolidação dos resultados

Nos bancos pesquisados, utiliza-se o gerenciamento de projetos como prática de gestão e busca-se o apoio de escritórios de projetos (PMOs).

O setor pesquisado do banco A conta apenas com o suporte de um PMO da área de tecnologia da informação (TI), pois o gerenciamento de portfólio de projetos (PPM) fica a cargo da área de atacado. Entretanto, observou-se a implementação de PMOs descentralizados em outras áreas.

Shenhar et al. (2001) corrobora com a tendência de se trabalhar com gerenciamento de projetos quando explica que sem gerenciar projetos as empresas se tornam obsoletas, irrelevantes e incapazes. Essa boa prática é aconselhada por diversos autores (ALMEIDA e NETO, 2015; BARCAUI, 2012; KERZNER, 2006; LEVINE, 2005; MESKENDAHL, 2010; PMI, 2008b), visando o atingimento dos objetivos estratégicos.

Barcaui (2012), Cooper et al. (2001a) e Sampaio e Herszon (2012) destacam o crescente aumento de projetos de implantação de escritório de projetos e sua importância no contexto da gestão empresarial.

Os entrevistados elencaram, como benefícios ao se gerir portfólio de projetos, o acompanhamento do monitoramento dos projetos e do andamento do portfólio através de indicadores de desempenho, pois permitem ações corretivas e servem de subsídios para tomada futura de decisão estratégica. Almeida e Neto (2015), Levine (2005), Kerzner (2003), IPMA (2006), PMI (2008a), e Sampaio e Herszon (2012) compartilham dessa mesma opinião.

Para estudar a relação do PPM com a estratégia empresarial, adaptou-se o conceito de relacionamento entre estratégia empresarial e gerenciamento de portfólio de projetos de PMI (2008a) com as ferramentas de apoio à elaboração da análise SWOT, ou seja, o modelo das cinco forças de Porter (1986) e o modelo VRIO apresentado por Barney et al. (2011).

Das empresas pesquisadas:

- Em duas (B e C), o gestor do portfólio participa da elaboração da visão;
- Em três (B, C e D), o gestor participa da: missão; análise de cenários; análise SWOT; e definição da estratégia;
- Em todas, o gestor participa de: (1) planejamento e gestão do portfólio; (2) gestão de projetos autorizados;
- Em três (A, C e D), o gestor realiza o planejamento e gestão operacional de alto nível;
- Em duas (A e D), o gestor participa da gestão das operações rotineiras.

Levine (2005) e Meskendahl (2010) concordam que o PPM é a ponte entre as diretrizes estratégicas e o gerenciamento operacional dos projetos. O gestor que participa do processo de definição das metas estratégicas está bastante envolvido no alcance das mesmas e tem a completa percepção do caminho que se deseja trilhar.

Em três bancos (B, C e D), observou-se a sinergia entre os estrategistas da alta cúpula administrativa e os gestores do portfólio de projetos, em função da existência do PMO Corporativo. Levine (2005) relata que a utilização do PMO facilita a comunicação das metas definidas pela alta cúpula.

PMI (2008a) identifica que a gerência do portfólio de projetos envolve a coordenação de gerentes de programas e projetos, sendo assim o gestor não deveria estar envolvido com o planejamento de gestão dos projetos e planejamento e gestão de operações rotineiras.

Coghi (2012) acredita que os gerentes de projetos e de portfólios possuem diferentes atribuições. O gerente de projetos é responsável pela gestão de projetos autorizados e não participam do planejamento operacional de alto nível e nas operações rotineiras. O gerente de portfólio se envolve com o planejamento da gestão do portfólio, otimizando recursos, padronizando metodologias e ferramentas, e apoiando a priorização de projetos (COGHI, 2012).

Meskendhal (2010) salienta que existe o gerenciamento no nível corporativo (PMO) e no nível funcional (Gerente de projetos) e que a execução do projeto é de responsabilidade do gerente de projeto.

Ao contrário das percepções de PMI (2008a), Coghi (2012) e Meskendahal (2010), os gestores das organizações pesquisadas participam da gestão dos projetos autorizados. Com exceção de um banco (B), os entrevistados participam do planejamento operacional de alto nível. Em duas instituições bancárias, os gestores do portfólio atuam na gestão das operações rotineiras.

À medida que a empresa for aumentando o grau de maturidade em gerenciamento de projetos, os papéis dos diferentes tipos de gerentes passarão a ser mais bem delineados (KERZNER, 2001).

Para as empresas B e D, uma demanda se torna importante e vira um projeto quando é inovadora. Uma das responsabilidades do gestor do banco A é sugerir projetos inovadores. A maioria dos projetos do banco C são de produtos inovadores ou melhoria de produtos. Para Cooper et al. (2001a), os projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) são adequadamente gerenciados através do PPM em função das frequentes mudanças tecnológicas e do encurtamento do ciclo de vida dos produtos. Segundo Shenar et al. (2001) e Archer et al. (1999), os projetos são desenvolvidos para provocar mudanças e criar novos produtos.

Nos bancos estudados, existe a designação formal de um comitê executivo responsável pelo acompanhamento do portfólio de projetos (discutindo os desvios dos projetos – planejado *versus* realizado - apontados nos relatórios de reporte), priorização e re-priorização dos projetos, cancelamento de projetos e alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos. Esta prática é sugerida por Sampaio et al. (2012) para empresas de maior porte e por Prado (2012).

PMSURVEY.ORG (2013), em sua pesquisa, analisa que: (1) 37,2% das empresas possuem um comitê executivo formado para tomar as decisões a respeito da gestão de portfólio – na atual pesquisa, todos os bancos trabalham com comitê -; (2) em 25,3% das empresas, o portfólio de projetos é permanentemente reavaliado em relação ao seu alinhamento com as estratégias da organização – na atual pesquisa,

todos os bancos reavaliam o alinhamento estratégico em reuniões de comitê -; e (3) em 21,4% das empresas, os projetos são cancelados quando não fazem mais sentido para a estratégia da organização ou quando não trarão mais o retorno esperado – na atual pesquisa, todos os bancos possuem a prática de realizar o cancelamento (caso necessário) dos projetos nas reuniões de comitê.

Cooper et al. (2001a), Almeida et al. (2015) e PMI (2008a) sugerem que os projetos do portfólio sejam cancelados e re-priorizados, visando o alinhamento estratégico. Essas duas ações do processo de revisão são funções de balaceamento do portfólio de projetos (SAMPAIO et al., 2012; PMI, 2008a; ALMEIDA et al., 2015).

Em dois bancos (A e B), nota-se que os projetos são agrupados em categorias. PMSURVEY.ORG (2013) indica essa prática em 42,3% das empresas pesquisadas.

Em todos os bancos pesquisados, existe uma lista formal de projetos ativos, conforme sugerido por Sampaio e Herszon (2012), PMI (2008a), Almeida et al. (2015) e Cooper et al. (2001a). A pesquisa PMSURVEY.ORG (2013) aponta essa prática em 65,8% das empresas pesquisadas.

Em três bancos pesquisados (B, C e D), existe um repositório único de informações (sistema informatizado) para acompanhamento do portfólio de projetos. Logo, é possível extrair qual a prioridade dos projetos e os indicadores de desempenho atualizados. PMSURVEY.ORG (2013) sinaliza essa prática em 40,1% das empresas pesquisadas. Prado (2012), Kerzner (2011) e PMI (2008a) enfatizam o quão útil é a utilização de sistemas informatizados.

O quadro comparativo dos resultados da pesquisa encontra-se abaixo. Os resultados relativos aos indicadores de desempenho e priorização de projetos são descritos nas próximas seções.

Quadro 39 - Consolidação dos resultados

Aspecto pesquisado	Resultado Banco A	Resultado Banco B	Resultado Banco C	Resultado Banco D
Projetos são monitorados por um PMO?	Não na área de atacado. Existem alguns PMOs descentralizados.	Sim, para os projetos corporativos.	Sim. PMO com foco em tecnologia e produtos financeiros.	Sim, para os projetos corporativos.
Participa ou toma ciência da visão da firma?	Toma ciência.	Participa.	Toma ciência.	Participa.
Participa ou toma ciência da missão da firma?	Toma ciência.	Participa.	Participa.	Participa.
Realiza a análise de cenários?	Não	Sim.	Sim.	Sim.
Realiza a análise SWOT?	Toma ciência.	Sim.	Sim.	Sim.
Utiliza o modelo das Cinco Forças de Porter?	Não.	Não.	Sim.	Não.
Utiliza o modelo VRIO?	Não.	Não.	Não.	Não.
Participa ou toma ciência das estratégias	Toma ciência.	Participa.	Participa.	Participa.
Participa ou toma ciência do planejamento de portfólio?	Participa.	Participa.	Participa.	Participa.
Participa ou toma ciência da gestão de projetos autorizados?	Participa.	Participa.	Participa.	Participa.
Participa ou toma ciência do planejamento e gestão operacional de alto nível?	Participa.	Toma ciência.	Participa.	Participa.
Participa ou toma ciência da gestão das operações rotineiras?	Participa.	Toma ciência.	Toma ciência.	Participa.

Aspecto pesquisado	Resultado Banco A	Resultado Banco B	Resultado Banco C	Resultado Banco D
Fator que determina uma demanda virar um projeto	Complexidade: número de variáveis envolvidas como, por exemplo, departamentos.	Ser inovador ou trazer uma melhoria significativa.	Quantidade de horas. Acima de 3000 horas é um projeto.	Ser inovador ou trazer uma melhoria significativa.
Quantidade média de projetos ativos no portfólio	2 projetos estruturantes em torno de 5 milhões e vários projetos menores.	70.	2000.	10.
Valor aproximado anual do portfólio de projetos	Muito variável. Projetos que envolvem TI são orçados em mais de um milhão. E projetos estruturantes giram em torno de pelo menos cinco milhões.	90 milhões para projetos corporativos.	Um milhão de horas trabalhadas de recursos (Hh).	Não informado, pois considera-se dado sigiloso.
Existe um comitê executivo para tomar as decisões sobre a gestão de portfólio?	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.

Aspecto pesquisado	Resultado Banco A	Resultado Banco B	Resultado Banco C	Resultado Banco D
Dimensões para agrupar os indicadores de desempenho	Planejado versus realizado e qualidade.	Não existem.	Qualidade, performance, tempo e rentabilidade do produto.	(1) Desenvolvimento sustentável e competitivo (finalística); (2) sustentabilidade financeira - pois o retorno financeiro não é o resultado final da empresa, mas o resultado precisa ser sustentável - ; (3) processos; e (4) pessoas.
Principais indicadores de desempenho	IDP, IDC e satisfação do cliente.	IDP, IDC, farol análise de valor agregado (VA), farol de agendamento, saúde do projeto e IDPort.	VPL, ROI, retrabalho operacional, ganho de market share, satisfação dos clientes e índices de reclamações.	% de objetivos estratégicos com projetos atrelados a ele; Pontuação gerada pela pesquisa de satisfação; Quantidade de interações com as partes interessadas para alinhamento de expectativas; % de produtos no prazo (atrasados); % de produtos no custo (fora do orçamento); e % de conclusão dos planos e comunicação.
Indicadores de desempenho influenciam a priorização de projetos	Não.	Não.	Sim, o VPL.	Não.
Responsáveis por priorizar os projetos do portfólio	Comitê executivo.	Comitê de projetos corporativos.	Comitê executivo.	Comitê de gestão.
Frequência de priorização dos projetos no portfólio	Mensal.	Trimestral.	Mensal.	Mensal.
Existe uma lista formal de projetos ativos?	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.

Aspecto pesquisado	Resultado Banco A	Resultado Banco B	Resultado Banco C	Resultado Banco D
Os projetos são organizados em quais categorias?	Mandatários, manutenção do negócio, aumento da receita e redução de despesas.	Projetos para negócio, fortalecimento e governança.	Nenhuma.	Nenhuma.
Critérios utilizados para priorização de projetos	Obrigação legal, grau de risco, ROI, grau de contribuição dos projetos nas estratégias do negócio e aumento na produtividade.	Mandatoriedade; alinhamento estratégico; impacto na cadeia de valor; e riscos corporativos e reputacionais. Esses critérios são divididos em sub-critérios.	Demanda legal, riscos operacionais, VPL e novos produtos/features.	Nível de maturidade, nível de estruturação prévio do tema, nível de dependências de terceiros e aderência às diretrizes e desafios internos.
Existe um repositório único de informações?	Não.	Sim.	Sim.	Sim.
Existe um painel de controle dos projetos?	Sim, em planilha para controle operacional e em <i>Dashboard</i> apenas para os projetos que envolvem a TI.	Sim. <i>Dashboard</i> , gráficos e faróis de acompanhamento de todos os projetos corporativos.	Sim.	Sim.
O portfólio de projetos é permanentemente reavaliado em relação ao seu alinhamento com as estratégias da empresa?	Sim, nas reuniões do Comitê executivo.	Sim, nas reuniões no comitê de projetos corporativos.	Sim, nas reuniões semanais com a diretoria de tecnologia e nas mensais com o comitê executivo.	Sim, nas reuniões mensais do comitê de gestão.
Os projetos são cancelados quando não fazem mais sentido para a estratégia da organização ou quando não trarão mais o retorno esperado?	Sim, nas reuniões do Comitê executivo.	Sim, nas reuniões no comitê de projetos corporativos.	Sim, nas reuniões de comitê executivo.	Sim, nas reuniões do comitê de gestão.

Fonte: Elaboração da própria autora.

5.4.1.

Processo de medição do desempenho do portfólio de projetos

O desempenho de cada projeto é acompanhado através de indicadores. Para todos os entrevistados, essas informações são relevantes para os gerentes de projetos, gerentes do portfólio e altos executivos, pois em função dos resultados, é possível atuar de forma a dirimir os desvios, analisando as causas, consequências e mudanças necessárias.

Nos bancos pesquisados, essas informações são consolidadas e geram-se os indicadores de desempenho do portfólio de projetos. Em todos os bancos, elaboram-se relatórios de acompanhamento do portfólio, onde são incluídos os resultados desses indicadores. Os relatórios são discutidos nas reuniões do comitê executivo, onde se destacam os pontos fortes e fracos dos projetos em andamento. Em três bancos (A, C e D), a frequência das reuniões é mensal.

Em três bancos (B, C e D), a geração dos indicadores de desempenho de projetos e portfólio (consolidação) é automática (feita pelo sistema informatizado) e a origem dos dados é variada (de diversos sistemas e em alguns casos de planilhas do Excel). As unidades de negócio cadastram os dados dos projetos (data das entregas, fluxo de caixa, etc.) em sistemas corporativos.

Todavia, no banco A, parte da geração dos indicadores é automática (projetos que envolvem a TI) e parte é manual como, por exemplo, a partir de planilhas de controle.

O uso de painéis de controle para o acompanhamento dos projetos é detectado em todas as empresas. A situação atual dos indicadores mais usados é visualizada no painel. O uso de painéis é indicado por PMI (2008a) e Kerzner (2011). PMSURVEY.ORG (2013) aponta que em 38,5% das empresas pesquisadas, as informações sobre os projetos são sumarizadas e disponibilizadas para os executivos em um painel de controle.

Nota-se que em três bancos (A, C e D), existe uma dimensão qualidade para agrupar os indicadores.

A dimensão de performance do banco C englobaria a dimensão planejado versus realizado do banco A e a dimensão sustentabilidade financeira do banco D. PMI (2008a) e Kaplan et al. (1993) definem uma dimensão financeira para categorizar indicadores de desempenho. Além disso, Coghi (2012) e Terribili (2010) elencam uma dimensão chamada desempenho.

As dimensões de processos e pessoas do banco D são práticas equivalentes às dimensões processos internos e pessoas de Kaplan e Norton (1993).

5.4.2.

Principais métricas para medir o desempenho do portfólio de projetos

Em três bancos pesquisados (A, B e C), observa-se a preocupação em comparar o previsto *versus* o realizado em relação ao prazo e custo dos projetos. Levine (2005) indica que custo e tempo são dois pilares para se medir o sucesso dos projetos.

Os índices de desempenho de prazo (IDP) e de desempenho de custo (IDC) recebem destaque pelos entrevistados de dois bancos (A e B), além disso, por Almeida et al. (2015), PMI (2008a), Kerzner (2011) e Terribili (2010).

O índice de satisfação do cliente é considerado relevante em três bancos (A, C e D) como também para Almeida et al. (2015), Barcaui (2012), Kaplan et al. (1993) e Kerzner (2011).

O banco C destaca o *market share*, também elencado por Kaplan et al. (1993), Barcaui (2012) e Almeida et al. (2015).

O banco C considera o índice de reclamações e o retorno sobre o investimento (ROI) - conforme sugerido por Kaplan et al. (1993), Barcaui (2012), PMI (2008a) e Kerzner (2011). Almeida et al. (2015) consideram o ROI como um critério de avaliação válido.

O valor presente líquido (VPL) é considerado como primordial para o banco C. PMI (2008a) e Almeida et al. (2015) elencam o VPL como métrica de desempenho.

O banco D lista o indicador percentual de conclusão dos planos e comunicação e Terribili (2010) elenca o indicador de planejamento e efetividade da comunicação (IPEC) considerando o plano de comunicação, realizações de reuniões, dentre outros.

O banco D destaca o percentual de objetivos estratégicos com projetos atrelados a ele.

5.4.3.

Processo de priorização de projetos

Almeida (2011) acredita que o desempenho do portfólio de projetos fornece informações fundamentais para a eficiente priorização dos projetos do portfólio, porém esta prática só é encontrada no banco C, com foco no VPL. Em três bancos (A, B e D), os indicadores de desempenho não influenciam a priorização dos projetos.

Em todos os bancos, verifica-se que conforme sugerido por PMI (2008a) e Sommer (1999), os projetos são pontuados de acordo com os multicritérios e, depois, estabelece-se um *rank* dos projetos por cada critério e geral.

A priorização final dos projetos fica a cargo do comitê executivo que aprova ou pede alteração na lista de projetos priorizados. Em dois bancos (A e D), o responsável pelo portfólio dos projetos pontua os critérios de priorização. No banco C, a superintendente do PMO Corporativo é integrante do comitê executivo. E para finalizar, no banco B, o PMO Corporativo apoia as unidades finalísticas na pontuação dos critérios.

5.4.4.

Principais critérios de priorização de projetos

O critério obrigatoriedade que envolve obrigações ou demandas legais é utilizado em três bancos pesquisados (A, B e C). Esta prática é elencada por Modica e Rabechini Jr (2010), Machado (2012) e Almeida et al. (2015).

O critério grau de risco é destacado em três instituições (A, B e C) e também indicado por Vargas (2010).

O VPL é considerado como primordial para o banco C. PMI (2008a), Cooper et al. (1999), Vargas (2010), Machado(2012) e Almeida et al. (2015) também elencaram o VPL como um critério de priorização.

O banco A utiliza o critério ROI, assim como indicado por Vargas (2010), Machado (2012) e Almeida et al. (2015).

Em três bancos (A, B e D), observa-se o uso de critério de alinhamento estratégico, porém com nomenclaturas diferentes: grau de contribuição dos projetos nas estratégias do negócio no banco A; alinhamento estratégico no banco B; e aderência às diretrizes no banco D. Esta prática é sugerida por Vargas (2010), Machado (2012) e Almeida et al. (2015) e é um fator que contribui para que os projetos estejam alinhados à estratégia. Este alinhamento é essencial para o alcance das diretrizes estratégicas, conforme opinião de Almeida (2011), Levine (2005), PMI (2008a) e Meskendahl (2010).

Apenas um banco (C) considera novos produtos/*features* como um critério de priorização de projetos. Cooper et al. (2001a) ressalta a importância do desenvolvimento de produtos e serviços inovadores para o alcance de uma posição competitiva superior.

6. Conclusão

Em um cenário de incessantes mudanças e rivalidade acirrada, torna-se fundamental aprender com o passado; planejar e controlar o presente; e planejar cenários futuros. A missão, visão e as diretrizes estratégicas norteiam os recursos humanos das empresas em suas atividades do dia a dia.

Os estrategistas da alta cúpula definem metas a serem alcançadas para se chegar a um ponto desejado – maior produtividade, aumento do faturamento, maior *market share*, melhoria da imagem institucional, dentre outros. Os executivos das próximas linhas de comando definem as ações necessárias para alcançar essas metas.

O gerenciamento de portfólio de projetos surgiu, então, como uma estrutura de apoio, permitindo que os objetivos estratégicos definidos sejam alcançados através do planejamento e execução de projetos. A execução dos projetos é realizada contando com a colaboração e competência de indivíduos que ocupam cargos em níveis hierárquicos organizacionais mais baixos.

O presente trabalho buscou responder à pergunta de pesquisa “Como as instituições financeiras que atuam no mercado brasileiro priorizam os projetos do portfólio, visando o alinhamento aos objetivos estratégicos definidos pela alta direção?”.

O estudo revelou que acompanhar o monitoramento dos projetos e o andamento do portfólio de projetos é um dos benefícios oriundos do gerenciamento de portfólio de projetos. As empresas buscam selecionar projetos de produtos ou serviços inovadores.

Neste trabalho, foi possível verificar que nos bancos estudados, os PMOs Corporativos participam do processo de formulação da estratégia e do planejamento do portfólio. A gestão de projetos autorizados conta também com a participação da equipe que gerencia o portfólio

de projetos. Existem bancos (metade dos pesquisados) que atribuem à gestão de operações rotineiras ao gestor do portfólio de projetos.

As se afastar as operações rotineiras e do gerenciamento de projetos isolados, o gerente de portfólio de projetos deve contribuir para o amadurecimento das equipes, concentrando-se em: definir e disseminar metodologias e boas práticas de gestão de projetos; capacitar as equipes; e aconselhar os gerentes de projetos.

Confirma-se na pesquisa a prática de utilização de indicadores de desempenho de projetos e portfólio. O monitoramento do portfólio permite tomar ações corretivas e replanejar as estratégias.

É importante que se diagnostique o motivo dos desvios dos projetos e o impacto na gestão do portfólio. Ao se detectar um problema, deve-se agir pró-ativamente na solução do mesmo. Caso a situação não possa ser revertida, ao menos, pode-se acompanhar o problema, minimizando os impactos.

Foram identificados como principais indicadores de desempenho do portfólio: (1) indicadores de custo e prazo que comparam o planejado com o realizado, como o índice de desempenho de prazo (IDP) e o índice de desempenho de custo (IDC); (2) índice de satisfação do cliente, medido após a implantação dos projetos; e (3) valor presente líquido, em função da ênfase dada por um dos bancos privados pesquisados.

Além dos indicadores de desempenho dos projetos e do portfólio, pode-se medir se a melhoria de um processo ou se a entrega do produto ou serviço trouxe benefícios reais para a empresa. O banco B possui uma área específica para gerenciar esses indicadores que variam por produto.

O agrupamento dos indicadores de desempenho em categorias facilita o entendimento e permite identificar quais aspectos estão sendo frequentemente analisados. Sugere-se que a lista de indicadores utilizados, organizados ou não por categorias, seja frequentemente revista de forma que os indicadores obsoletos sejam descontinuados e novos indicadores sejam propostos.

A partir dos dados coletados nas entrevistas, pode se inferir que os projetos são priorizados de acordo com o somatório das pontuações dos multicritérios e com o parecer final do comitê executivo, recebendo o

apoio direto da equipe responsável pelo portfólio de projetos. Os critérios de priorização mais utilizados são mandatoriedade, grau de risco e alinhamento estratégico. A lista de projetos priorizada é constantemente atualizada.

As práticas gerenciais de medição de desempenho e priorização de projetos observadas condizem com as práticas estudadas na revisão da literatura. Os gestores devem estar atentos aos estudos acadêmicos e práticas empresariais de priorização e medição do desempenho do portfólio de projetos, objetivando rever e atualizar os mecanismos internos utilizados.

Cabe ressaltar também, como uma conclusão importante do estudo, que o comitê executivo também é responsável por re-priorizar os projetos, cancelar um projeto e realizar o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos.

Os debates realizados nas reuniões dos comitês estudados são dinâmicos, objetivos e visam à tomada de decisão com o foco no que é melhor para a empresa e não para um setor específico ou indivíduo.

Os integrantes do comitê entendem as necessidades das unidades e negociam para que se chegue a um consenso em relação ao uso dos recursos em prol dos projetos, selecionando e priorizando de forma eficiente as demandas que atendam aos objetivos estratégicos. Além disso, acompanham as ações que precisam ser desempenhadas para dirimir os desvios dos projetos e usam a influência para eliminar as barreiras.

Na maioria dos bancos pesquisados, os indicadores de desempenho e a lista de projetos priorizada são extraídos diretamente de sistemas informatizados. Os painéis de controle são utilizados para acompanhar o andamento dos projetos e do portfólio.

Os bancos comerciais estudados, por focarem a lucratividade, valorizam os indicadores de desempenho financeiros. Já o banco federal e de desenvolvimento se preocupam com os indicadores ligados à entrega do produto e como esse produto traz benefícios para a organização.

Os entrevistados dos bancos B e D contribuíram com a visão do gerenciamento de portfólio de projetos corporativos, mas ressaltaram que vários outros projetos não corporativos são gerenciados pelas unidades de negócio/finalísticas. O entrevistado do banco A gerencia o portfólio dos projetos de uma área finalística e corroborou com a pesquisa ao detalhar como os projetos são priorizados, contando com o apoio de um PMO corporativo de tecnologia da informação (TI). A perspectiva de um PMO corporativo de TI e produtos financeiros foi fornecida pela entrevistada do banco C.

Pode-se então realizar o diálogo entre a teoria e a prática baseando-se em três diferentes pontos de vista, enriquecendo a discussão da problemática estudada, são eles: (1) do analista e do gerente de planejamento de PMO de projetos corporativos; (2) do gerente da área de atacado; (3) e da superintendente do PMO Corporativo com foco em TI.

Desta forma, o trabalho atingiu os objetivos finais e intermediários. A identificação dos principais critérios de priorização de portfólio de projetos utilizados por instituições financeiras que atuam no mercado brasileiro foi realizada através da consolidação dos dados da pesquisa de campo.

6.1.

Sugestões para pesquisas futuras

Como sugestões para pesquisas futuras podem ser recomendadas algumas abordagens. A primeira delas é a realização da mesma pesquisa considerando apenas os bancos comerciais que possuam objetivos estratégicos similares. A segunda é a realização de pesquisas quantitativas, tomando como base os indicadores de desempenho e critérios de priorização de projetos identificados, para que se possam confirmar (ou não) as considerações encontradas no presente trabalho, visando validá-la, refiná-la ou refutá-la.

Outra sugestão é replicar a pesquisa em outros segmentos de mercado objetivando a comparação dos resultados.

Outra abordagem é a replicação do estudo ampliando o público-alvo, ou seja, entrevistando os gestores de projetos e executivos da alta cúpula, já que são *stakeholders* no processo de gerenciamento de portfólio de projetos. O ponto de vista e a experiência destes profissionais podem ser diferentes ou complementares à visão dos entrevistados, tornando a pesquisa em um estudo de caso e possibilitando por exemplo a triangulação dos dados. Sendo assim, poderiam ser elencados indicadores ou critérios de priorização não estudados.

7.

Referências bibliográficas

ALLEN, Franklin; GERSBACK, Hans; KRAHNEN, Jan-Pieter; SANTOMERO, Anthony M. Competition among banks: introduction and conference overview. **European Finance Review**, v. 5, p. 1-11, 2001.

ALMEIDA, Norberto de Oliveira. **Gerenciamento de Portfólio**: alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia e definindo sucesso e métricas em projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

ALMEIDA, Norberto de Oliveira; NETO, Rafael Olivieri. **Gestão Profissional do Portfólio de Projetos**: maturidade e indicadores. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

ARCHER, Norm P.; GHASEMZADEH, Fereidoun. An integrated framework for project portfolio selection. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 4, p. 207–216, 1999.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Bancos Múltiplos**. 1994. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bm.asp>>. Acesso em: 2 fev. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de estabilidade financeira** - Abril de 2002. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/estabilidade/2002_novembro/ref200201c2p.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de estabilidade financeira** - Abril de 2016. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/estabilidade/2016_04/refSFi.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2016.

BARCAUI, André Baptista. **Project management office**: um conceito dinâmico. In BARCAUI, André Baptista. **PMO**: escritório de projetos, programas e portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport, p. 3-32, 2012.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BNDES. **Desenvolvimento de competências - relatório anual de 2014**. 2014. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Hotsites/Relatorio_Anual_2014/desenvolvimento_competencias.html>. Acesso em: 30 jan. 2017.

BNDES. **A empresa**. 2016. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/>. Acesso em: 14 mai. 2016.

BRIGHAM, Eugene F; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

CAMARGO, Patrícia Olga. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

CARNEIRO, Jorge M. T., SILVA, Jorge Ferreira, CAVALCANTI, Maria Alice F. D. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba - Brasil, v. 1, p. 7-30, 1997.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**. Cambridge. MA: MIT Press, 1962.

COGHI, Marco. **Métricas associadas ao PMO**. In BARCAUI, André Baptista. **PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, p. 297-321, 2012.

COOKE-DAVIES, Terence; CRAWFORD, Lynn; LECHLER, Thomas. Project management systems: moving project management from an operational to a strategic discipline. **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 110-123, 2009.

COOPER, Robert G.; EDGETT, Scott J.; KLEINSCHMIDT, Elko J. New product portfolio management: practices and performance. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 16, n. 4, p. 333-351, 1999.

———. Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. **R & D Management**, v. 31, n. 4, p. 361-380, 2001a.

———. **Portfolio management for new product**. Cambridge, Mass. Perseus, 2001b.

COSTA, Hélio Rodrigues da. **Seleção de portfólio de projetos**. In BARCAUI, André Baptista. **PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, p. 645-673, 2012.

COTTA, Marcelo. **A experiência do Banco Central na evolução da maturidade em gerenciamento de projetos, programas e portfólio**. 2013. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Congresso/4congresso/A_experien cia_do_Banco_Central_maturidade.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CYSNE, Rubens Penha; COSTA, Sérgio Gustavo Silveira da. Reflexos do Plano Real sobre o sistema bancário brasileiro. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 3, p. 325-346, 1997.

DANTAS, José Alves; MEDEIROS, Otávio Ribeiro de; PAULO, Edilson. Relação entre concentração e rentabilidade no setor bancário brasileiro. **Revista de Contabilidade e Finanças - USP**, São Paulo, v. 22, n. 55, p. 5-28, 2011.

DIEESE. **Desempenho dos bancos em 2015**. 2016. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2015/desempenhoBancos2015.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

EXPERT CHOICE. **Expert Choice 30+ Years of Decision Innovation**. Disponível em: <<http://expertchoice.com/about-us/see-what-expert-choice-makes-possible/>>. Acesso em: 1 nov. 2016.

FABRA, Marcantonio. **Gerência de Programas**. In BARCAUI, André Baptista. **PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na Prática**. Rio de Janeiro: Brasport, p. 572-592, 2012.

FURLANI, José Reynaldo de Almeida. **Como funciona o sistema financeiro nacional?**. 2013. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/Pre/bcUniversidade/Palestras/Palestra_SF0406_2013_Furlani.pdf>. Acesso em: 2 mai. 2016.

GLOBO ECONOMIA. **Juro bancário tem maior alta anual em 4 anos**. Publicado em 27/1/2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2016/01/juro-bancario-tem-maior-alta-anual-em-4-anos-e-inadimplencia-avanca.html>>. Acesso em: 4 mai. 2016.

IPMA. **IPMA competence baseline**. 3. ed. Nijkerk: IPMA, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Putting Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-147, 1993.

_____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERZNER, Harold. **Strategic planning for project management using a project management Maturity Model**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

_____. **A system approach to planning, scheduling and controlling**. 8 ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

_____. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Project management metrics, key performance indicators and dashboards**. Wiley & International Institute for Learning, 2011.

LEVINE, Harvey A. **Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios and maximizing benefits**. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2005.

LIMA, Afonso Carneiro. **Uma análise do ambiente competitivo dos bancos comerciais no Brasil**. 188 p. Tese (Doutorado em Ciências). Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade São Paulo. São Paulo, 2014.

MACHADO, Maurício Abe. **Priorização de portfólio de projetos de tecnologia social com base em um método multicritério**. 145 p. Dissertação (Mestrado). Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2012.

MARTINS, Tiago S.; BORTOLUZZO, Adriana B.; LAZZARINI, Sérgio G. Competição bancária: comparação dos comportamentos de bancos públicos e privados. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. Ed. Esp., p. 86-108, 2014.

MARTINS, Tomas S.; SILVA, Eduardo D.; KATO, Heitor T.; CRUZ, June Alisson W. Grupos estratégicos e desempenho: a indústria de bancos comerciais no Brasil. **Anais do XXXIII EnANPAD**. São Paulo: São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1505.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2016.

MESKENDAHL, Sascha. The influence of business strategy on project portfolio management and its success - a conceptual framework. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 8, p. 807-817, 2010.

MEYER, Ron J. H. **Mapping the mind of the strategist: a quantitative methodology for measuring the strategic beliefs of executives**. Rotterdam: ERIM Research Foundation, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Generic Strategies: Toward a Comprehensive**

Framework. **Advances in Strategic Management**. v. 5, p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MOECKEL, Alexandre; FORCELLINE, Fernando A. Aplicabilidade e sugestões para o padrão de gestão de portfólio do PM. **MundoPM**, n. 22, p. 42-46, out./nov. 2008.

MODICA, José Eduardo; RABECHINI Jr, Roque. Priorização de um portfólio de projetos usando a metodologia AHP. **1o Simpósio Brasileiro de Ciências de Serviço**. Brasília, 17 até 19 de novembro de 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Robert Coda. 1. ed. 16. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

PMI. **The standard for portfolio management**. 2. ed. Pennsylvania: PMI Inc., 2008a.

PMI. Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, **PMBOK guide**. Newton Square, Pennsylvania, USA, 2008b.

PMSURVEY.ORG. **Standard report 2013 – Brazil**. Disponível em: <<http://www.pmsurvey.org>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

PORTER, Michael, E. **Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Estratégia competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 1991.

_____. What is Strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, November-December, 1996.

_____. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 78-93, 137, 2008.

PRADO, Darci. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. Minas Gerais: INFG Tec S, Nova Lima, 2008.

_____. **PMO e a maturidade em gerência de projetos**. In BARCAUI, André Baptista. **PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, p. 205-230, 2012.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 79-91, May-June, 1990.

RIBEIRO, A. F. ; FREITAS, L. S. ; MOREIRA, V. F. . Estratégias funcionais e desempenho organizacional: um estudo no setor varejista de medicamentos. In: **XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. São Paulo, 2010.

ROTHAERMEL, Frank T. **Strategic management: concepts**. 2. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014.

SAATY, Thomas L. How to make a decision: the Analytic Hierarchy Process. **European Journal of Operation Research**, v. 48, p. 9-26, 1990.

SAMPAIO, Mario; HERSZON, Leon. **Gerência de portfólio**. In BARCAUI, André Baptista. **PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, p. 593-617, 2012.

SANTOS, Ivantuil Antunes dos. **Estratégias competitivas das cooperativas de crédito e sua influência no desempenho**: um estudo de multicaso. Dissertação (Mestrado). Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, UFPR, 2009.

SANTOS, Luiz Gustavo de Castro. **Análise da influência da evolução na maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho dos projetos**. 145 p. Dissertação (Mestrado). Escolar Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

SHENHAR, Aaron; DVIR, Dov; LEVY, Ofer; MALTZ, Alan C. Project success: a multidimensional strategic concept. **Long Range Planning**, v. 34, p. 699-725, 2001.

SHENHAR, Aaron. Strategic project leadership: toward a strategic approach to Project management. **R&D Management**, v. 34, n. 5, p. 569-578, 2004.

SILVA, Jorge F.; MOTTA, Paulo C. M.; COSTA, Lenise S. V. O coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas como forma de influenciar o ambiente e melhorar o desempenho de empresas. RAE. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n.4, p. 26-45, 2007.

SILVA, Bruno S.; CARVALHO, Gustavo R. de; SANTOS, Otávio A. R. dos. **Adaptação na prática de um setor público às metodologias ágeis**. Monografia. Ciência da Computação. PUC-RJ, 2012.

SILVEIRA. Gutenberg de Araújo. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos**: um estudo em empresas brasileiras. 375 p. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

SOMMER, Renee. J. **Portfolio management for projects: a new paradigm**. In DYE, Lowell D.; PENNYPACKER, James S. **Project portfolio management: selection and prioritizing projects for competitive advantage**. pp. 55-60. West Chester, PA: Center for Business Practices, 1999.

SOUZA, Pedro B.; CARNEIRO, Jorge; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Estudo sobre as dimensões conceituais da gestão de portfólio de projetos. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. Ed. Especial, p. 125-155, 2015.

TERRIBILI, Armando. A. **Indicadores de gerenciamento de projetos**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda., 2010.

THIRY, Michael. Select and Prioritize Projects With the MESA (Matrix for the Evaluation of Strategic Alternatives). **Proceedings of the PMI Global Congress 2003** - North America. Baltimore, Maryland, USA. Papers Presented September 20-23, 2003.

TORRES FILHO, Ernani Teixeira. **Nível do crédito bancário é o mais alto desde 1995**. BNDES - Visão do desenvolvimento. n. 2, jun/2006. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/visao/visao_02.pdf>. Acesso em 4 mai. 2016.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. L&PM Editores, 2012.

VAN DER HEIJDEN, Kees. **Three paradigms in strategic management**. In: **The art of strategic conversation**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, p. 23-52, 1996.

VARGAS, Ricardo V. **Utilizando a programação multicritério (Analytic Hierarchy Process – AHP) para selecionar e priorizar projetos na gestão de portfólio**. PMI Global Congress. Washington-DC, 2010.

VERGARA, Silvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, Editora Atlas, 1997.

VERZUH, Erick. **The fast forward MBA in Project Management**. 1. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 1999

VIANNA JR., Aloysio. **Tipologia dos escritórios de projetos**. In BARCAUI, André Baptista. **PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na Prática**. Rio de Janeiro: Brasport, p. 80-103, 2012.

VIEIRA, Vivian Piazza. **Gestão de projetos de TI: estudo de caso da implantação da gerência de TI no Banco do Brasil**. 50 p. Monografia (Bacharelado). Universidade de Brasília. Brasília, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

8. Apêndice

Roteiro para Entrevista

1.1 Objetivos

Prezado [Nome do Entrevistado], eu sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Administração na PUC-Rio. Esta entrevista faz parte da minha dissertação de Mestrado, cujo tema é o Gerenciamento de Portfólio de Projetos.

O objetivo da minha pesquisa é identificar como as instituições financeiras que atuam no mercado brasileiro priorizam o portfólio de projetos, visando o alinhamento aos objetivos estratégicos definidos pela alta direção. Gostaria de ressaltar que não existem respostas certas ou erradas. Por favor, sinta-se à vontade para dar sua opinião sobre o tema, com base no seu conhecimento e na sua experiência profissional.

Inicialmente, eu gostaria de fazer um breve alinhamento conceitual sobre o tema. Para PMI (2008a), portfólio de projetos reúne programas e/ou projetos de forma a facilitar o gerenciamento eficaz e atingir os objetivos estratégicos definidos pela alta direção da organização. Já o Gerenciamento de Portfólio de Projetos é um processo de decisão dinâmico, através do qual a lista ativa de componentes é constantemente atualizada e revisada, ou seja, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados. Já os projetos existentes podem ser acelerados, cancelados ou terem a sua priorização alterada.

1.2 Demais informações

- Duração da entrevista: tem a duração prevista de 60 minutos. As respostas devem considerar a gestão do portfólio de projetos dos últimos 3 anos. Desde já agradeço pela disponibilização do seu tempo para a realização deste trabalho.

- Autorização para gravação: eu gostaria de sua autorização para gravar a entrevista, pois necessito das informações para posterior classificação dos conceitos que serão apresentados no decorrer da entrevista. A gravação é de suma importância, pois a mesma será transcrita posteriormente para que seu conteúdo possa ser devidamente analisado, garantindo a fidedignidade da fala do entrevistado.

- Confidencialidade das informações e compartilhamento dos resultados: eu gostaria de informar que os dados coletados nesta entrevista serão mantidos em sigilo, de forma a impossibilitar a identificação de opiniões individuais, sem o consentimento prévio do entrevistado. Além disso, em retribuição à atenção dispendida, terei prazer em compartilhar os resultados da pesquisa com o senhor (a), caso seja do seu interesse.

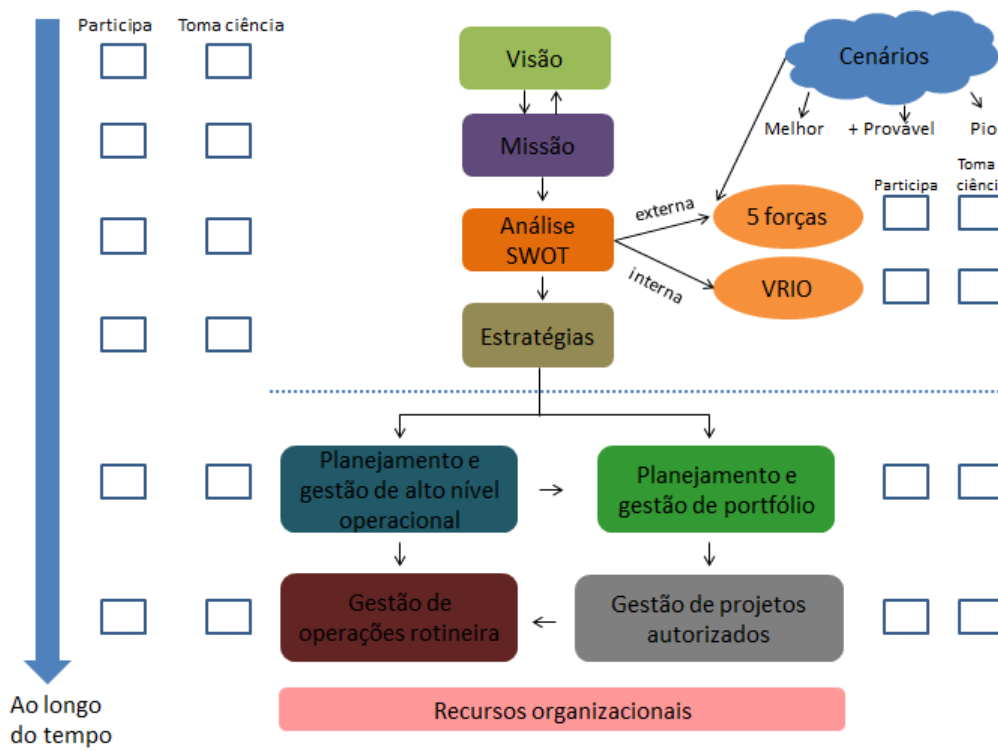
1.3 Perguntas a serem realizadas

A - Dados do entrevistado e da empresa

1. Há quanto tempo você trabalha no banco?
2. Qual cargo você ocupa?
3. Qual o seu papel no gerenciamento de portfólio de projetos?
4. Há quanto tempo você atua no gerenciamento de portfólio de projetos?
5. Quantos indivíduos fazem parte da equipe de gerenciamento de portfólio de projetos?
6. Quantos projetos em média estão ativos no portfólio de projetos do banco?
7. Qual é o valor anual aproximado do portfólio de projetos do banco?

B - Dados sobre a gestão estratégica e de portfólio de projetos

8. Qual área do banco é responsável pela gestão de portfólio de projetos?
9. Em qual nível hierárquico é realizada a gestão do portfólio de projetos?
10. O que determina se uma demanda com objetivo único e data de término estabelecida se tornará um projeto na sua empresa?
11. A partir do esquema abaixo, identifique quais etapas contam com a participação do gestor de portfólio de projetos e quais ele toma apenas ciência. Como isso ocorre?



Fonte: Adaptado de PMI, 2008a, p. 9.

12. Quais são as principais atribuições da equipe de gerenciamento de portfólio de projetos?
13. A geração dos indicadores de desempenho do portfólio e a definição de critérios de priorização de projetos são de responsabilidade da equipe de gerenciamento de portfólio de projetos? Caso negativo, de quem é essa responsabilidade?

C - Dados sobre os indicadores de desempenho do portfólio de projetos

14. Quais são os principais benefícios de utilizar indicadores de desempenho de portfólio de projetos na sua empresa?
15. Quais são as dimensões/categorias definidas para agrupar os indicadores de desempenho do portfólio de projetos?
16. Para cada categoria, quais são os indicadores de desempenho de portfólio de projetos definidos?
17. Como são definidos, coletados, analisados e divulgados os indicadores de desempenho do portfólio de projetos?

D - Dados sobre a priorização de projetos do portfólio

18. Quais indicadores de desempenho do portfólio são relevantes na hora de priorizar o portfólio de projetos?
19. Os projetos são agrupados em quais categorias?

20. Descreva o processo de priorização de projetos do portfólio?
21. Se não forem utilizados apenas indicadores de desempenho, que critérios são utilizados para priorizar o portfólio de projetos da sua empresa?
22. Como o alinhamento estratégico do portfólio de projetos é mantido ao longo do tempo?
23. Descreva o processo de entrada de um novo projeto no portfólio após o mesmo ter sido priorizado e os projetos estarem em andamento?

9

Anexos

Os seguintes anexos estão disponíveis:

1. Questionário para coleta de dados objetivando a geração do Indicador de Satisfação do Patrocinador (ISP) (TERRIBILI 2010);
2. Questionário com escalas, pesos e grupos associados às questões para coleta de dados objetivando a geração do Indicador Planejamento e Efetividade da Comunicação (IPEC) (TERRIBILI, 2010);
3. Questionário para coleta de dados objetivando a geração do Indicador de Gestão de Riscos (IGR) (TERRIBILI, 2010).

Anexo 1 – Questionário para coleta de dados objetivando a geração do Indicador de Satisfação do Patrocinador (ISP)

AVALIAÇÃO DO PROJETO					
Projeto					
Data					
Entrevistador					
Respondente					
<p>Esta pesquisa visa identificar o nível de satisfação do patrocinador do projeto em várias dimensões, possibilitando à organização avaliar e implementar melhorias neste e em outros projetos.</p> <p>As perguntas são autoexplicativas. Para as respostas, utilize a escala apresentada à direita que mais seja aderente à sua opinião/percepção. As respostas serão mantidas com a devida confidencialidade e ficarão restritas à organização.</p> <p>Registre seus comentários, caso julgue necessário. Agradecemos por sua participação.</p>					
1 – De forma geral, minha avaliação para o gerenciamento do projeto é:	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Não se aplica
Comentários:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 – Avalio o gerenciamento do escopo do projeto (entregáveis do projeto) como sendo:	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Não se aplica
Comentários:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 – Quanto ao cumprimento dos prazos, minha avaliação para o gerenciamento é:	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Não se aplica
Comentários:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 – A metodologia utilizada no projeto pode ser considerada:	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Não se aplica
Comentários:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 – O nível de capacitação da equipe do projeto pode ser avaliado como:	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Não se aplica
Comentários:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 – As reuniões de progresso ocorrem/ocorreram na frequência determinada no planejamento:	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Não se aplica
Comentários:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 – A documentação das reuniões de progresso são condizentes com seu conteúdo e distribuída em tempo considerado adequado, por meio de atas ou similares:	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Não se aplica
Comentários:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 – Minha avaliação quanto à aderência das entregas geradas no projeto quanto aos requisitos/especificações é:	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Não se aplica
Comentários:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 – De modo geral, a comunicação do projeto (mudanças, cronograma, eventos, premiação etc.) pode ser considerada:	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Não se aplica
Comentários:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 – Avalio o desempenho do Gerente de Projetos como sendo:	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Não se aplica
Comentários:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 – A qualidade geral do projeto pode ser considerada:	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Não se aplica
Comentários:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: TERRIBILI, 2010, p. 49.

As questões recebem pontuações (10; 7,5; 5 e 2,5) e pesos.

	AVALIAÇÃO				PESO
1 – De uma forma geral, minha avaliação para o gerenciamento do projeto é:	10 <input type="checkbox"/>	7,5 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	2,5 <input type="checkbox"/>	3
2 – Avalio o gerenciamento do escopo do projeto (entregáveis do projeto) como sendo:	10 <input type="checkbox"/>	7,5 <input type="checkbox"/>	5 <input checked="" type="checkbox"/>	2,5 <input type="checkbox"/>	2
3 – Quanto ao cumprimento dos prazos, minha avaliação para o gerenciamento é:	10 <input type="checkbox"/>	7,5 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	2,5 <input type="checkbox"/>	2
4 – A metodologia utilizada no projeto pode ser considerada:	10 <input type="checkbox"/>	7,5 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	2,5 <input type="checkbox"/>	2
5 – O nível de capacitação da equipe do projeto pode ser avaliada como:	10 <input checked="" type="checkbox"/>	7,5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	2,5 <input type="checkbox"/>	2
6 – As reuniões de progresso ocorrem/ocorreram na frequência determinada no planejamento:	10 <input type="checkbox"/>	7,5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	2,5 <input checked="" type="checkbox"/>	2
7 – A documentação das reuniões de progresso são condizentes com seu conteúdo e distribuída em tempo considerado adequado, por meio de atas ou similares:	10 <input type="checkbox"/>	7,5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	2,5 <input checked="" type="checkbox"/>	2
8 – Minha avaliação quanto à aderência das entregas geradas no projeto quanto aos requisitos/especificações é:	10 <input type="checkbox"/>	7,5 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	2,5 <input type="checkbox"/>	2
9 – De modo geral, a comunicação do projeto (mudanças, cronograma, eventos premiação, etc.) pode ser considerada:	10 <input type="checkbox"/>	7,5 <input type="checkbox"/>	5 <input checked="" type="checkbox"/>	2,5 <input type="checkbox"/>	2
10 – Avalio o desempenho do Gerente de Projetos como:	10 <input type="checkbox"/>	7,5 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	2,5 <input type="checkbox"/>	3
11 – A qualidade geral do projeto pode ser considerada:	10 <input type="checkbox"/>	7,5 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	2,5 <input type="checkbox"/>	3

Fonte: TERRIBILI, 2010, p. 50.

Anexo 2 – Questionário com escalas, pesos e grupos associados às questões para coleta de dados objetivando a geração do Indicador Planejamento e Efetividade da Comunicação (IPEC)

	ESCALA	PESO	GRUPO(S)
1 – De forma geral, minha avaliação para o gerenciamento do projeto é:	10 <input type="checkbox"/> 7,5 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 2,5 <input type="checkbox"/>	3	GER. GERAL
2 – Avalio o gerenciamento do escopo do projeto (entregáveis do projeto) como sendo:	10 <input type="checkbox"/> 7,5 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 2,5 <input type="checkbox"/>	2	GER. ESCOPO
3 – Quanto ao cumprimento dos prazos, minha avaliação para o gerenciamento é:	10 <input type="checkbox"/> 7,5 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 2,5 <input type="checkbox"/>	2	GER. TEMPO
4 – A metodologia utilizada no projeto pode ser considerada:	10 <input type="checkbox"/> 7,5 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 2,5 <input type="checkbox"/>	2	METODOLOGIA
5 – O nível de capacitação da equipe do projeto pode ser avaliada como:	10 <input type="checkbox"/> 7,5 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 2,5 <input type="checkbox"/>	2	EQUIPE
6 – As reuniões de progresso ocorrem/foceram na frequência determinada no planejamento:	10 <input type="checkbox"/> 7,5 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 2,5 <input type="checkbox"/>	2	GER. COMUNICAÇÃO
7 – A documentação das reuniões de progresso são condizentes com seu conteúdo e distribuída em tempo considerado adequado, por meio de atas ou similares:	10 <input type="checkbox"/> 7,5 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 2,5 <input type="checkbox"/>	2	GER. COMUNICAÇÃO
8 – Minha avaliação quanto à aderência das entregas geradas no projeto quanto aos requisitos/especificações é:	10 <input type="checkbox"/> 7,5 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 2,5 <input type="checkbox"/>	2	GER. ESCOPO E QUALIDADE
9 – De modo geral, a comunicação do projeto (mudanças, cronograma, eventos, premiação etc.) pode ser considerada:	10 <input type="checkbox"/> 7,5 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 2,5 <input type="checkbox"/>	2	GER. COMUNICAÇÃO
10 – Avalio o desempenho do Gerente de Projetos como sendo:	10 <input type="checkbox"/> 7,5 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 2,5 <input type="checkbox"/>	3	GER. GERAL E EQUIPE
11 – A qualidade geral do projeto pode ser considerada:	10 <input type="checkbox"/> 7,5 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 2,5 <input type="checkbox"/>	3	GER. GERAL E QUALIDADE

Fonte: TERRIBILI, 2010, p. 69-70.

Anexo 3 – Questionário para coleta de dados objetivando a geração do Indicador de Gestão de Riscos (IGR)

1. O projeto possui Plano de Comunicação? (Se não, vá para a questão 6)	SIM ()	NAO ()
2. O Plano de Comunicação é revisado e atualizado periodicamente?	SIM ()	NAO ()
3. Os responsáveis pela comunicação recebem regularmente as versões atualizadas do plano?	SIM ()	NAO ()
4. Toda comunicação tem um e só um responsável claramente identificado?	SIM ()	NAO ()
5. O Plano de Comunicação tem sido cumprido?	SIM ()	NAO ()
6. O projeto tem um organograma e foi formalmente divulgado a toda equipe?	SIM ()	NAO ()
7. A comunicação do projeto com a equipe tem sido eficiente e boa?	SIM ()	NAO ()
8. A comunicação do projeto com <i>stakeholders</i> tem sido eficiente e boa?	SIM ()	NAO ()
9. Têm sido realizadas reuniões periódicas de progresso do projeto com a equipe, conforme planejado? (Se não, vá para a questão 11)	SIM ()	NAO ()
10. As reuniões de progresso do projeto com a equipe têm sido documentadas?	SIM ()	NAO ()
11. Têm sido realizadas reuniões periódicas executivas com o patrocinador do projeto, conforme planejado? (Se não, vá para a questão 13)	SIM ()	NAO ()
12. As reuniões executivas com o patrocinador do projeto têm sido documentadas?	SIM ()	NAO ()
13. O cronograma é atualizado regularmente e está fixado em local de acesso à equipe do projeto?	SIM ()	NAO ()
14. Os profissionais integrantes da equipe de projeto têm recebido instruções claras das atividades a desempenhar?	SIM ()	NAO ()

Fonte: TERRIBILI, 2010, p. 110.