

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FABRÍCIO STEIGLEDER

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO
DE PROJETOS - ESTUDO DE CASO**

**Porto Alegre
2011**

FABRÍCIO STEIGLEDER

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO
DE PROJETOS - ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Raquel Janissek-Muniz

**Porto Alegre
2011**

FABRÍCIO STEIGLEDER

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO
DE PROJETOS - ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 18 de Junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Tiago Pascoal Filomena

Prof^a Dr^a. Raquel Janissek Muniz

A meus pais, pessoas incríveis!

AGRADECIMENTOS

A meus pais pelo apoio incondicional.

A meus professores, por toda ajuda.

Em especial aos coordenadores de pólo Ricardo e Lilian, pelo incentivo.

A meus amigos pela compreensão.

A meus colegas de trabalho, pela paciência e colaboração.

A meus colegas de EAD pelo incentivo e companheirismo

A minha orientadora professora Raquel. Sem a sua orientação, apoio e incentivo, este trabalho não seria possível.

A empresa Alfa e seus funcionários pela colaboração.

A Todos que colaboraram para que este trabalho acontecesse e não foram citados.

A todos o meu muito obrigado!

“As ciências têm as raízes amargas, porém os frutos são muito doces.”

Aristóteles (384 a.C.-322 a.C.)

RESUMO

O gerenciamento de projetos está cada vez mais difundido no país, conquistando adeptos por meio de cursos e da divulgação do Project Management Institute – PMI. O tema gerenciamento de portfólio é amplamente difundido, porém somente em 2006, o PMI lançou o livro “The Standard for Portfolio Management”, no qual são tratados os principais processos de gerenciamento de portfólio. O livro foi baseado no famoso PMBoK, inclusive na forma de tratamento por processos. Com esta difusão ampla e rápida de filosofias do PMI, que demonstram bons resultados para o gerenciamento de projetos, a cada dia, mais empresas adotam esta solução. Depois de adotarem o gerenciamento de projetos, as empresas descobrem que os projetos disputam recursos e, para definir quem tem a preferência da utilização do recurso, são necessários o gerenciamento e a criação de um portfólio de projetos. O livro “The Standard for Portfolio Management” traz os processos de gerenciamento de portfólio considerados ideais pelo PMI. Este trabalho busca, por meio de um estudo de caso, analisar um processo de gerenciamento de portfólio adotado por uma empresa que vem, ao longo do tempo, adaptando seu processo de gerenciamento de portfólio, e compará-lo ao processo sugerido como padrão do PMI. O trabalho busca demonstrar como está o portfólio da empresa em relação ao padrão do PMI.

Palavras-chave: Projetos, Portfólio, PMI, Processos

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

FIGURA 1 - FLUXO DE EMPREENDIMENTOS.....	13
FIGURA 2 - INTERAÇÕES DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS.....	17
FIGURA 3 - CICLO DE VIDA DO PROJETO	18
FIGURA 4 - CICLO DE VIDA DO PROJETO: FASES SOBREPOSTAS.....	19
FIGURA 5 - CICLO DE VIDA ESTENDIDO DO PROJETO	20
FIGURA 6 - PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO	25
FIGURA 7 - PROCESSO DE SINTONIA	26
FIGURA 8 - CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA GESTÃO DE PORTFÓLIO.....	27
FIGURA 9 - RELATÓRIOS E RESUMO DO PROCESSO DE REVISÃO	32
QUADRO 1 - COMPARATIVO ENTRE PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIO	16
QUADRO 2 - DADOS DOS PARTICIPANTES.....	38

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1.	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	11
1.2.	OBJETO E A PROBLEMÁTICA.....	12
1.3.	OBJETIVO GERAL.....	14
1.4.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.5.	JUSTIFICATIVAS	14
1.6.	MÉTODO E ESTRUTURA	14
2.	QUADRO TEÓRICO.....	15
2.1.	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	15
2.1.1.	PROJETO, PROGRAMA E PORTFÓLIO	16
2.1.2.	CICLO DE VIDA DO PROJETO.....	17
2.1.3.	O CICLO DE VIDA ESTENDIDO DO PROJETO	19
2.2.	GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO.....	22
2.3.	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETO	25
2.3.1.	VINCULAÇÃO DO PORTFÓLIO COM O PLANO ESTRATÉGICO	25
2.3.2.	GRUPO DE PROCESSOS DE ALINHAMENTO	28
	A. IDENTIFICAÇÃO.....	28
	B. CATEGORIZAÇÃO	29
	C. AVALIAÇÃO.....	29
	D. SELEÇÃO	30
	E. PRIORIZAÇÃO.....	30
	F. PORTFÓLIO: BALANCEAMENTO OU EQUILÍBRIO.....	31
	G. AUTORIZAÇÃO.....	31
2.3.3.	MONITORAMENTO E GRUPO DE CONTROLE	32
	A. PORTFÓLIO, RELATÓRIOS E REVISÃO.....	32
	B. MUDANÇA ESTRATÉGICA.....	33
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1.	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	34
3.2.	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	34
3.3.	ESCOLHA DA EMPRESA.....	34
3.4.	INSTRUMENTO DE PESQUISA	35
3.5.	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	35
3.6.	ANÁLISE DOS DADOS.....	35
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1.	CONHECIMENTO SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	37
4.2.	ALINHAMENTO COM O PLANO ESTRATÉGICO.....	39
4.3.	O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO.....	40
4.4.	O PROCESSO DE CATEGORIZAÇÃO	42

4.5.	O PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	43
4.6.	O PROCESSO DE SELEÇÃO	44
4.7.	O PROCESSO DE PRIORIZAÇÃO, EQUILÍBRIO E AUTORIZAÇÃO	46
4.8.	O PROCESSO MONITORAÇÃO E CONTROLE.....	48
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
5.1.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	51
5.2.	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	51
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
7.	ANEXOS	53

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre o processo de seleção de projetos na ALFA S.A., mais especificamente no setor denominado Diretoria Técnica/Engenharia. Este setor é responsável pelos projetos de manutenção e ampliação das unidades. Recentemente, houve mudanças na forma de gestão de projetos, adotando a filosofia PMI – Project Management Institute. Alguns processos ainda estão sendo mapeados e adaptados a esta filosofia PMI. O problema principal e objeto desta pesquisa é a necessidade de propor melhorias ao processo de gerenciamento de portfólio atual baseadas nos processos do PMI.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Alfa foi inaugurada em 1968, em uma área de 580 hectares, no RS. A indústria foi a primeira unidade do sistema Beta a operar na Região Sul. No ano de 2001, a Alfa deixa de ser uma unidade de negócio para se tornar uma empresa integrante do sistema Beta. Nesta ocasião, é constituída a Alfa S/A, que tem a Teta S/A e a Gama S/A, formando uma nova composição acionária de 70 e 30%, respectivamente. Situação que só viria a mudar em dezembro de 2010, com a aquisição pela Beta de 100% ações da Alfa S/A.

Ainda no ano de 2001, inicia a ampliação da empresa. A Alfa passa a ser uma empresa independente, com um conselho e diretoria próprios aprovando seus próprios investimentos.

Em 2006, a ampliação da indústria é inaugurada, o parque fabril dobra de tamanho, tendo sua complexidade aumentada oito vezes. Este fato trouxe uma nova realidade ao setor de Engenharia da empresa, que teria seu trabalho aumentado, mas manteria o mesmo efetivo.

Ao longo do ano de 2007, vários funcionários fazem especialização na área de gestão de projeto e trazem na bagagem a filosofia do PMI como solução para os problemas enfrentados. Ao longo dos anos seguintes, a empresa vem investindo na capacitação de mais funcionários nesta área de Gestão de Projetos.

No ano de 2008, no setor de Engenharia as mudanças começam a ocorrer na área de gestão de projetos. Porém, neste ano, ocorre a crise internacional, levando ao corte de vários investimentos em projetos.

O setor de Engenharia vem, ao longo dos anos de 2009, 2010, 2011, implantando a filosofia PMI de gestão de projetos, mapeando os processos existentes e os enriquecendo com a filosofia PMI. Um dos processos críticos que deverá passar por este processo é o chamado processo de gerenciamento de portfólio.

A filosofia da implantação adotada pelo setor de Engenharia consiste em verificar se existem os processos recomendados pelo PMI, adaptá-los, enriquecendo-os com as chamadas melhores práticas, evitando descaracterizar os processos e preservando a cultura organizacional.

1.2. OBJETO E A PROBLEMÁTICA

O objeto deste trabalho de conclusão não é revisão do processo de gerenciamento de portfólio, mas sim apontar melhorias ao processo existente, baseadas na filosofia PMI.

O processo de gerenciamento de portfólio existente data do ano de 2001, foi evoluindo ao longo do tempo e hoje está bem enraizado na empresa e possui cultura própria. Tentar mudar esta filosofia é um tanto difícil, pois envolvem vários outros setores além da diretoria da empresa. Uma mudança brusca na filosofia poderia não ser bem aceita, já que é um setor específico e que está adotando a filosofia do PMI. Mesmo sendo este setor [Engenharia] o responsável por conduzir o processo de gestão de portfólio, algumas restrições provavelmente ocorreriam.

O processo atual consiste em identificar um problema, uma necessidade, uma oportunidade, e relatá-la por meio de um *software* chamado Sistema de Gestão de Mudança – SGM. Esta gestão de mudança recebe, então, a aprovação da gerência ou setor de origem.

Assim, esta solicitação é avaliada por uma comissão multidisciplinar – CMD –, se aprovada, a proposta irá ser contemplada pela Comissão de Avaliação de Empreendimentos –

CAE – composta pela diretoria e pelos gerentes da empresa e organizada pelo setor de Engenharia.

Caso a proposta seja aprovada pelo CAE, ela é priorizada diante de outros projetos. A partir do momento em que é priorizada, a proposta vai para o projeto básico, em que são definidos: a solução, o escopo do projeto, o cronograma e os custos do projeto.

Com estas definições, a diretoria aprova ou não a proposta, caso aprovada, passa a se chamar projeto e vai para ser detalhada e executada se estiver dentro do orçamento.

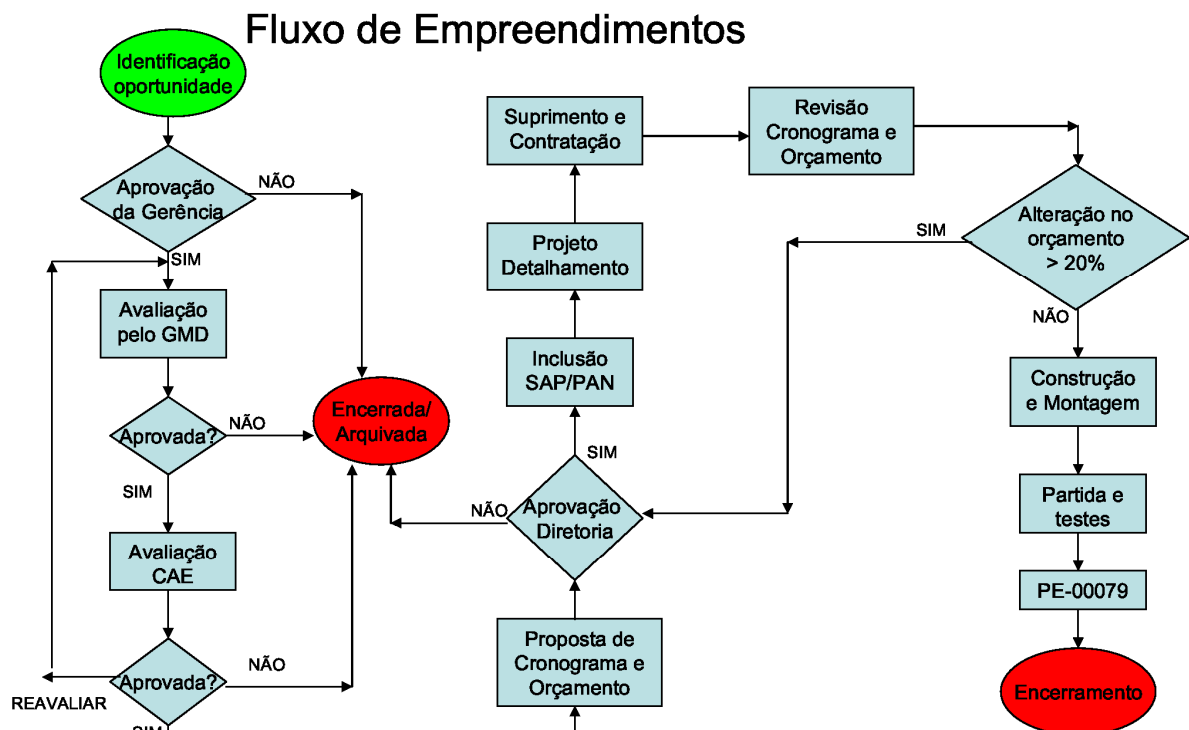


Figura 1 - FLUXO DE EMPREENDIMENTOS
FONTE: ALFA

Considerando o contexto mencionado, formulou-se a seguinte questão para fundamentar esta pesquisa:

Como está o processo de gerenciamento de portfólio de projetos da Alfa S/A em relação ao processo apresentado pelo PMI?

1.3. OBJETIVO GERAL

Identificar as etapas do processo de gerenciamento de portfólio de projetos e propor melhorias nas etapas do processo de gerenciamento de portfólio de projetos na empresa Alfa S/A.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar na literatura existente as etapas do processo de gestão de portfólio;
- Definir um instrumento para entrevista com representantes da empresa, focando nas principais etapas do processo gestão de portfólio;
- Analisar os dados da pesquisa, gerando resultados e propondo melhorias ao atual processo.

1.5. JUSTIFICATIVA

Com este trabalho, espera-se contribuir para a discussão e melhoria nos processos internos da Alfa S/A, ampliando a discussão quanto à utilização das melhores práticas PMI.

Este trabalho pretende também, indiretamente, influenciar a otimização da aplicação dos recursos, sejam eles humanos ou financeiros, buscando melhores resultados.

1.6. MÉTODO E ESTRUTURA

Como método optou-se pela pesquisa exploratória, uma vez que o objetivo do trabalho está ligado ao levantamento de dados que possam ser usados para melhor entendimento do tema, e que possam servir como base para estudos futuros. A pesquisa consiste em entrevistas em profundidades com os principais envolvidos na gestão de portfólio da Alfa S/A.

Neste capítulo, foi definido o objeto da pesquisa, a problemática, a questão da pesquisa, os objetivos e as justificativas deste trabalho. No próximo capítulo, realizar-se-á a revisão da literatura de gerenciamento de projetos, de gerenciamento de portfólio e de processo de gerenciamento do portfólio de projetos.

2. QUADRO TEÓRICO

Este capítulo está dividido em três partes e revisa, sucintamente, as principais temáticas envolvidas com gestão de projetos e o processo de gerenciamento do portfólio de projetos.

A primeira parte aborda os fundamentos de gerenciamento de projetos:

- Projeto, programa e portfólio;
- Ciclo de vida do projeto;

A segunda parte enfatiza o gerenciamento de portfólio:

- Os objetivos do gerenciamento de portfólio;
- Os aspectos e interfaces do gerenciamento de portfólio.

A terceira parte discorre sobre o processo de gerenciamento do portfólio de projetos adotado pelo PMI:

- Plano estratégico: mostrando a interface do processo com plano estratégico;
- Grupo de processo de alinhamento: com as etapas de identificação, categorização, avaliação, seleção, priorização, balanceamento e autorização;
- Grupo de monitoramento e controle: portfólio, revisão final do relatório e a mudança estratégica.

2.1. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Este capítulo demonstra alguns fundamentos de gestão de projetos e sua interface com gerenciamento de portfólio.

2.1.1. PROJETO, PROGRAMA E PORTFÓLIO

Inicialmente, cabe conceituar projetos, programas e portfólio.

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária indica um início e um fim definido. (PMI, PMBoK, 2009, p.14).

Um programa é definido como um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Os programas podem incluir elementos de trabalho relacionado fora do escopo de projetos distintos no programa. Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos. (PMI, PMBoK, 2009, p.15).

Um portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos, que são agrupados para facilitar a gestão eficaz do trabalho e, assim, atingir os objetivos estratégicos de negócios. Os componentes de um portfólio são quantificáveis, ou seja, podem ser medidos, classificados e priorizados. (PMI, SPM, 2006, p. 4).

Os portfólios agrupam programas, projetos e subportfólios; a figura abaixo traz um comparativo entre projeto, programa e portfólio associado a peculiaridades do gerenciamento de projetos.

	Projetos	Programas	Portfólios
Escopo	Objetivos definidos e o escopo é progressivamente elaborado durante o ciclo de vida do projeto	Têm o escopo mais amplo e provêm benefícios	Têm o escopo do negócio que muda de acordo com as metas estratégicas da organização
Mudanças	São esperadas e há processos para manter as mudanças controladas e gerenciadas	Espera-se que haja mudanças internas e externas que precisam ser gerenciadas	Continuamente monitoradas em um ambiente mais amplo
Planejamento	Progressivamente elaborado durante o ciclo de vida do projeto	Há um plano geral e são criados planos para guiar o planejamento detalhado até o nível dos componentes	São mantidos processos e comunicação relativas ao portfólio como um todo
Gerenciamento	As equipes são gerenciadas visando o alcance dos objetivos do projeto	O staff do programa e os gerentes de projeto são gerenciados a partir da visão do programa	O staff de gestão do portfólio é gerenciado
Sucesso	Qualidade do produto e do projeto, satisfação do cliente e requisitos em geral	Grau em que o programa atende às necessidades e benefícios para os quais foi gerado	Desempenho conjunto das iniciativas componentes do portfólio
Monitoramento	Produtos, serviços e resultados para os quais o projeto foi criado	Progresso dos componentes do programa para assegurar que os benefícios a serem proporcionados pelo programa sejam alcançados	Desempenho agregado dos componentes e indicadores de valor para o negócio

Quadro 1 - Comparativo entre projetos, programas e portfólio

Fonte: (PMI, PMBoK, 2009) adaptado pelo autor

A figura a seguir traz um demonstrativo das interações entre projetos programas e portfólio, mostrando como as interações podem ser complexas. (PMI, PMBoK, 2009).

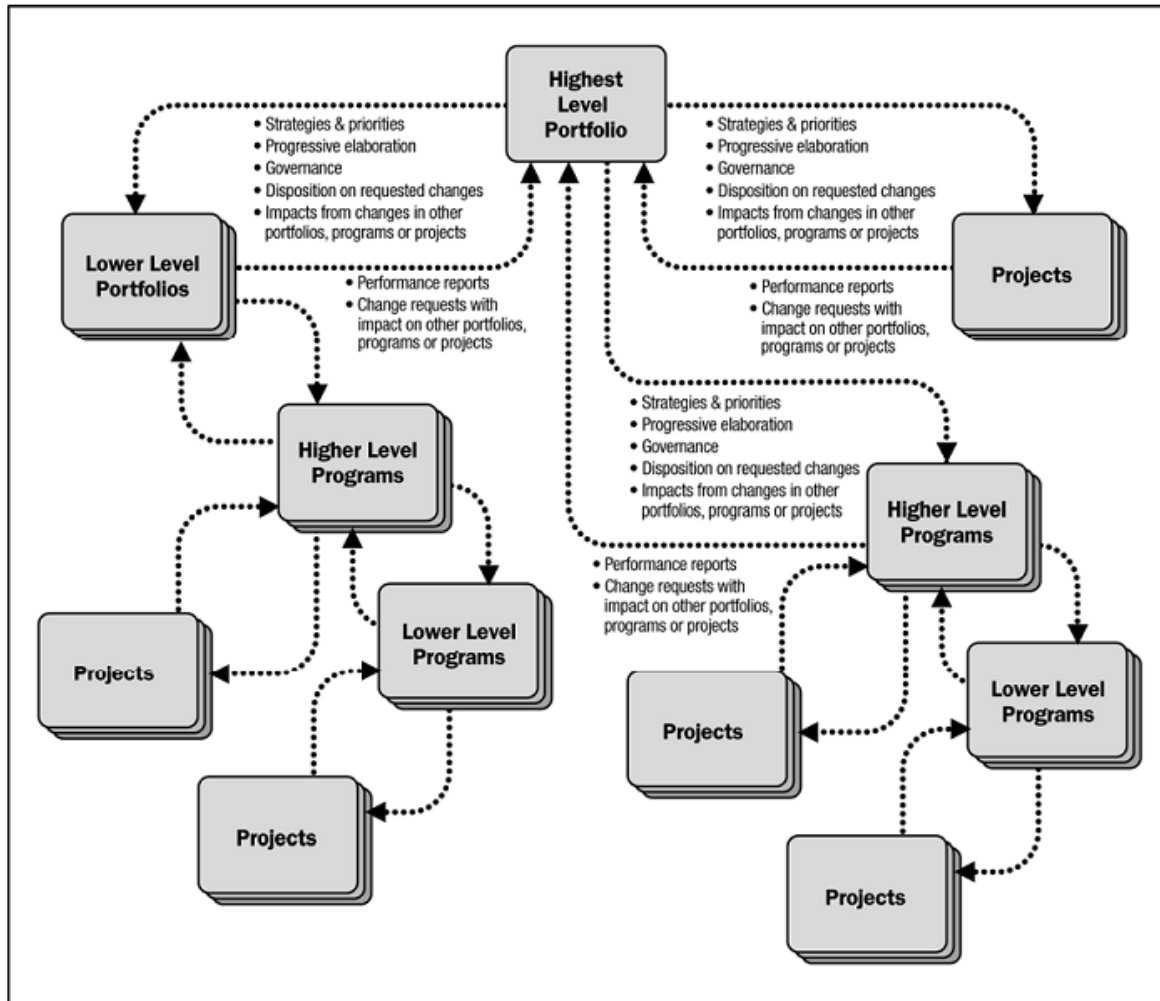


Figura 2 - Interações de gerenciamento de projetos, programas e portfólios
Fonte: (PMI, PMBoK, 2009).

Outro fundamento importante para compreender a gestão de projetos é o ciclo de vida do projeto.

2.1.2. CICLO DE VIDA DO PROJETO

Todas as fases de um projeto fazem parte do ciclo de vida do projeto, inclusive a gestão de portfólio de projetos, este capítulo visa a demonstrar uma visão geral dos projetos ao longo da linha tempo.

O ciclo de vida de um projeto consiste nas fases do mesmo que geralmente são seqüenciais e que às vezes se sobrepõem, cujo nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvida(s), a natureza do projeto em si e sua área de aplicação. (PMI, PMBoK, 2009, p. 21)

O ciclo de vida do projeto não possui uma estrutura fixa ou definida, porém diversos autores concordam com a definição de adotada pelo PMI que apresenta a figura a seguir e divide o projeto em quatro partes.

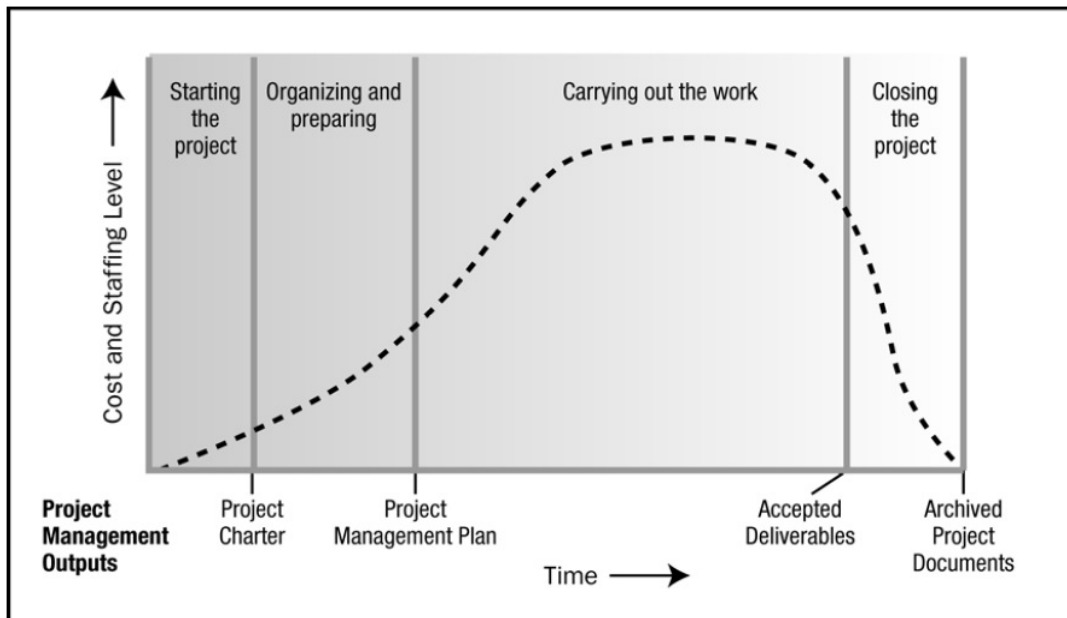


Figura 3 - CICLO DE VIDA DO PROJETO

Fonte: (PMI, PMBoK, 2009).

As fases quatro fases são descritas a seguir (GIDO, CLEMENTS, 2007):

- Essa primeira fase do ciclo de vida do projeto envolve a identificação de uma necessidade, problema ou oportunidade e pode resultar na solicitação de propostas pelo cliente a pessoas, uma equipe de projeto ou organizações (fornecedores) para atender a necessidade identificada;
- Nesta fase, concentram-se as principais atividades da gestão de portfólio;
- A segunda fase do ciclo de vida do projeto é o desenvolvimento de uma solução proposta para a necessidade ou problema;
- A terceira fase do ciclo de vida do projeto é a implementação da solução proposta;
- A quarta é a fase final do ciclo de vida do projeto, ou seja, é a conclusão.

Esta distribuição teórica não é, normalmente, encontrada. O próprio conceito de ciclo de vida do projeto prevê que, às vezes, as fases se sobrepõem. As fases, são determinadas pelo tipo de indústria e de produto em que o projeto está inserido. Torna-se comum encontrarmos

projetos de áreas distintas com ciclos de vida com fases totalmente distintas. (VALLE et al., 2010).

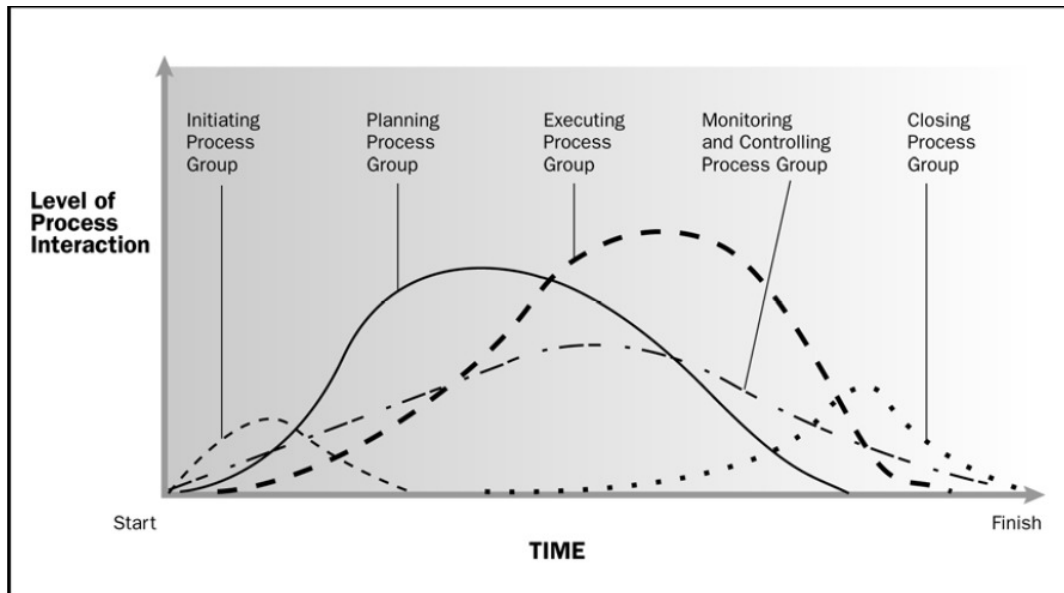


Figura 4 - CICLO DE VIDA DO PROJETO: FASES SOBREPOSTAS
Fonte: (PMI, PMBoK, 2009).

A figura acima traz o nível de interação no processo *versus* o tempo de vida do projeto, mostrando os “Process Group” ou grupos de processo, conforme apresentados a seguir:

- “Initiating” – o grupo gestor do portfólio;
- “Planning” – o grupo do projeto e planejamento;
- “Executing” – o grupo de executores da obra;
- “Monitoring” – o grupo do escritório de projeto (monitoração);
- “Closing” – o grupo de encerramento.

2.1.3. O CICLO DE VIDA ESTENDIDO DO PROJETO

O ciclo de vida estendido do projeto traz consigo a disciplina de gestão de portfólio, fundamental para enquadrar os diversos projetos sugeridos, filtrá-los e selecionar os mais interessantes para organização.

Para Valle et al. (2010), se considerarmos a disciplina de gerenciamento de projetos, podemos enxergar um ciclo de vida estendido que incorpora fases do gerenciamento de

portfólio de projetos. Estas fases, longe do controle do projeto, podem ser descritas conforme a figura abaixo.

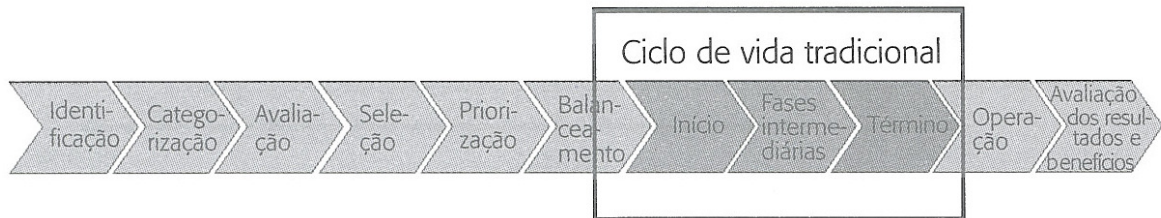


Figura 5 - CICLO DE VIDA ESTENDIDO DO PROJETO

Fonte: VALLE et al. (2010)

As várias fases do ciclo de vida estendido do projeto são descritas por Valle et al. (2010), como segue abaixo:

- Identificação: registro e formalização das oportunidades com um grau de detalhamento que possibilite a análise de sua viabilidade;
- Categorização: segregação das oportunidades em grupos predefinidos, que sejam relevantes estrategicamente e facilitem a identificação do valor da oportunidade para a organização;
- Avaliação: estudo, análise e avaliação de cada uma das oportunidades nos diversos pontos que são relevantes para a organização. Em função da ponderação desses fatores, é estabelecida uma pontuação que permite comparar uma determinada oportunidade com as demais;
- Seleção: produção de uma lista reduzida das oportunidades com melhores chances de se transformarem em projetos para a organização, de acordo com o alinhamento de cada uma das oportunidades ao planejamento estratégico da empresa e dentro das limitações de recursos físicos e financeiros;
- Priorização de projetos: priorização da alocação de recursos da organização aos projetos selecionados em função do alinhamento, geração de valor, riscos, volume de trabalho etc.;
- Balanceamento: consideração de projetos como um conjunto e avaliar se continuam a fazer sentido juntos;
- Início, fase intermediária e término: fases do ciclo de vida de implantação do projeto;

- Operação: transição do projeto para operações;
- Avaliação dos resultados e benefícios: avaliação dos resultados e benefícios relacionados aos objetivos de negócio do projeto, normalmente, em longo prazo.

O ciclo de vida entendido traz os principais processos de gerenciamento de portfólio de projeto, nos próximos capítulos, eles serão mais bem definidos. No capítulo seguinte, apresentaremos alguns conceitos de gestão de portfólio.

2.2. Gerenciamento de portfólio

O portfólio compreende “um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos estratégicos do negócio” (PMI, PMBoK, 2009). Os componentes de um portfólio, que podem ser projetos, programas e/ou portfólios, apresentam certas características em comum. (PMI, PMBoK, 2009).

- Representam investimentos feitos ou planejados pela organização;
- Estão alinhados com as metas estratégicas e objetivos da organização;
- Tipicamente apresentam alguns fatores de distinção que permitem à organização agrupá-los para tornar a gestão mais eficiente;
- São quantificáveis, isto é, podem ser medidos, classificados e priorizados.

O gerenciamento de portfólio combina o foco da organização em assegurar que os projetos selecionados para investimento atinjam a estratégia de portfólio com o foco do gerenciamento de projetos em efetivamente entregar projetos com a contribuição planejada para o portfólio. (PMI, PMBoK, 2006)

Existem quatro problemas que podem ser considerados universais em portfólios e que, para serem solucionados, dependem de um bom gerenciamento de portfólio. (BONIN apud KENDALL; ROLLINS, 2003). São eles:

- Excesso de projetos ativos, limitado pela indisponibilidade de recursos;
- Projetos errados, projetos que não adicionaram valor para a organização;
- Projetos sem conexão com a estratégia da empresa;
- Portfólio desbalanceado.

A revisão e validação dos componentes de um portfólio estão relacionadas aos seguintes aspectos (PMI, SPM, 2006):

- Alinhamento dos componentes com a estratégia corporativa;
- Viabilidade dos componentes como parte do portfólio, com base nos indicadores;
- Valor e relacionamento com outros componentes do portfólio;
- Recursos disponíveis e prioridades do portfólio;
- Adição e exclusão de componentes do portfólio.

Para que a gestão de portfólio seja bem-sucedida, é preciso que todos os níveis de gerência apoiem, efetivamente, os esforços e comuniquem com clareza e consistência o valor da gestão de portfólio por toda a organização. Para que a equipe de gestão de portfólio tenha sucesso, ela deve (PMI, SPM, 2006):

- Compreender o plano estratégico da organização;
- Estabelecer fatores determinantes para a gestão de portfólio com base no plano estratégico;
- Estes fatores determinantes vão apoiar o início do processo do portfólio;
- Levar em consideração todos os projetos, programas e outros componentes do portfólio da organização;
- Levar em consideração a validação dos processos.

Para Cooper; Edgett; Kleinschmidt (1998), a gestão de portfólio é vista como crítica pela alta gerência das organizações por:

- Maximizar o retorno financeiro e a produtividade de P&D, visando a atingir metas financeiras;
- Manter a posição competitiva do negócio, incrementando as vendas e a participação no mercado;
- Alocar de maneira adequada e eficiente os escassos recursos;
- Fortalecer a vinculação entre seleção de projetos e estratégia do negócio: o portfólio é a expressão da estratégia e precisa apoiá-la;
- Melhorar o foco – não conduzir excessivos projetos considerando a limitação dos recursos, concentrando-os nos projetos mais promissores;

- Melhorar o balanceamento – equilíbrio correto entre projetos de longo e curto prazo, de alto e baixo risco, de maneira consistente com as metas do empreendimento;
- Melhor comunicar as prioridades dentro da organização, tanto verticalmente como horizontalmente;
- Oferecer mais objetividade na seleção de projetos, eliminando projetos ruins.

A organização deve suprir os problemas e atingir os três principais objetivos da gestão de portfólio, que são: a maximização do retorno financeiro, o alinhamento do portfólio com a estratégia da empresa e o equilíbrio do portfólio de projetos. (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1998)

“Maximizar o valor do portfólio, através do exame cuidadoso dos projetos e programas candidatos para inclusão no portfólio e da exclusão oportuna de projetos que não atendam aos objetivos estratégicos.” (PMBok, 2009, p. 17).

Alinhar com a estratégia da empresa significa se ater aos objetivos da empresa. (PMI, PMBoK, 2009) E equilibrar o portfólio de projetos significa ter um portfólio balanceado, o que infere em ter projetos com retornos a longo e curto prazo, ter projetos com altos e baixos riscos, projetos de grande retorno financeiro e algum aprendizado. (PMI, PMBoK, 2009).

Para Rozenfeld et al. (2006), a técnica de gestão de portfólio de projetos traduz-se em um processo estruturado de decisão sobre quais projetos devem ou não ser desenvolvidos pela organização. Os autores descrevem que, neste processo, são avaliados projetos existentes e identificadas novas idéias, visando à priorização e escolha. Ao final, chega-se a uma decisão sobre cada projeto da empresa.

2.3. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETO

Este capítulo tem por finalidade conceituar os principais processos, os quais são aplicados no processo de gerenciamento de portfólio. Ele está estruturado de forma que o processo proposto seja o processo adotado pelo PMI, porém são utilizadas as contribuições de vários autores embasando o processo adotado.

Deve-se considerar que o projeto e a implementação de um processo de gestão de portfólio é uma das tarefas mais difíceis em uma corporação, tanto do ponto de vista conceitual como operacional. (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2001).

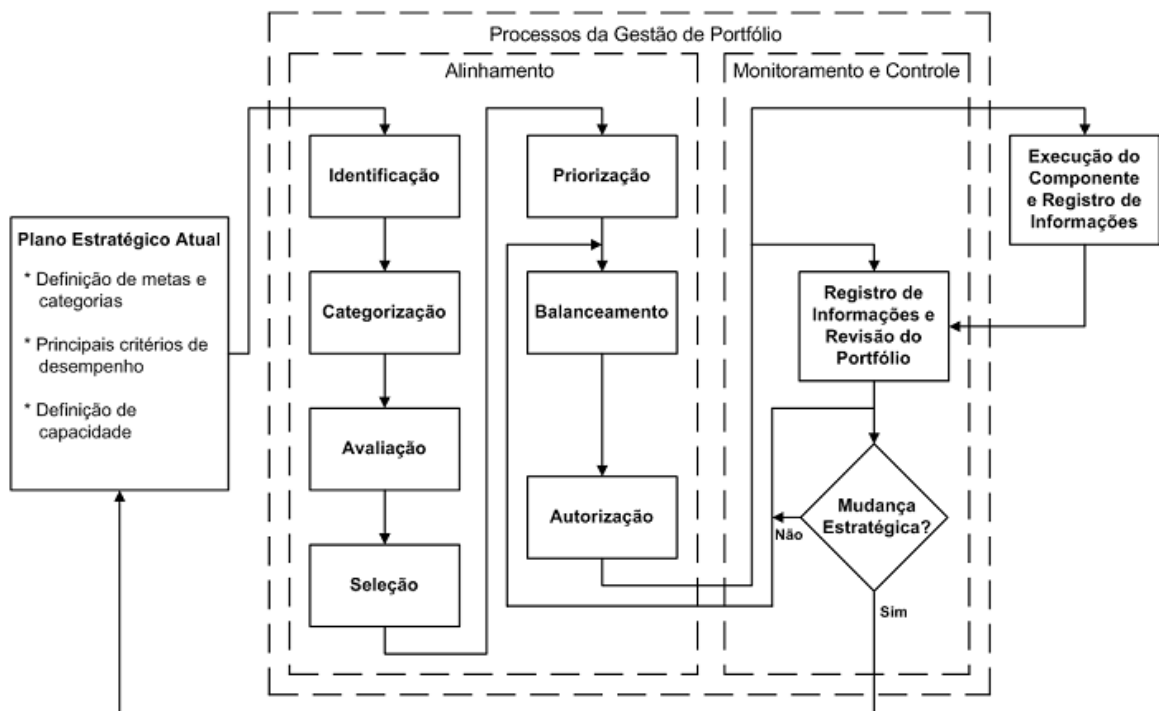


Figura 6 - PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO
Fonte: (PMI, SPM 2006, tradução do autor)

A figura acima serve como estrutura-guia para as definições de cada um dos capítulos a seguir.

2.3.1. VINCULAÇÃO DO PORTFÓLIO COM O PLANO ESTRATÉGICO

Para Shenhar (2001), é preciso tirar o gerenciamento de projetos do isolamento em relação ao planejamento estratégico. O planejamento estratégico pode orientar o financiamento e dar suporte aos projetos e componentes com base nas categorias de risco, linhas específicas de negócios ou tipos gerais de projetos, como infraestrutura e melhoria de processos internos. PMBoK (2009)

O planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado destas decisões em confronto com as decisões tomadas. (REZENDE apud DRUCKER, 2008). Para Rezende, apud Drucker (2008): “O plano estratégico da empresa é base para tomada decisão no processo de gerenciamento de portfólios”. (PMI, SP, 2006).

Para Knutson (2003), o processo de sintonia entre o planejamento estratégico e gerenciamento de projetos pode ser representado por dois funis: no superior passam as iniciativas e decisões, e o inferior viabiliza a implementação destas iniciativas, retroalimentando o funil de cima.



Figura 7 - Processo de sintonia
Fonte: (KNUTSON, 2003)

A estratégia geral da organização é determinada pelos seus executivos, com o propósito de respaldar a definição de metas e objetivos estratégicos. A função de gestão de

portfólio deve incorporar essas metas e objetivos estratégicos para assegurar que os componentes do portfólio estejam alinhados com a estratégia da organização. (PMI, PMBoK, 2009).

A visão e a missão caracterizam o ponto de partida para que sejam desenvolvidos os objetivos e a estratégia da organização. Para colocar em prática tal estratégia, é necessário aplicar processos de gestão estratégica, sistemas e ferramentas, visando a definir e desenvolver as operações de alto nível nas áreas de planejamento e gestão, além do planejamento e gestão do portfólio de projetos. Isso leva à implementação tática de atividades operacionais e relacionadas a projetos. A Figura abaixo mostra o relacionamento entre os processos estratégicos e táticos na organização. (PMI, SPM, 2006).



Figura 8 - Contexto organizacional da gestão de portfólio
Fonte: (PMI, SPM 2006)

A figura acima mostra, de maneira geral, a influência no relacionamento entre os elementos. No topo da pirâmide, "Visão", "Missão" e "Estratégia da Organização e Objetivos" balizam as ações promovidas pela organização, definindo seus alvos e metas. No meio da pirâmide, o planejamento e gestão das "Operações de Alto Nível" e do "Portfólio de Projetos"

representam os processos que estabelecem as ações para que sejam atingidas as metas. (PMI, SPM, 2006).

Para Rezende (2008), "os problemas organizacionais se apresentam maiores nos níveis estratégicos e gerenciais do que nos níveis operacionais".

Nos capítulos seguintes, o plano estratégico estará ligado a cada uma das etapas, principalmente no grupo de processos de alinhamento.

2.3.2. GRUPO DE PROCESSOS DE ALINHAMENTO

O grupo de processos de alinhamento tem por finalidade disponibilizar informações atuais sobre os componentes do portfólio para que esses possam ser comparados e avaliados entre outros componentes e em relação ao plano estratégico e a operações. O primeiro processo do grupo de processos de alinhamento é o processo de identificação.

a. IDENTIFICAÇÃO

A identificação da necessidade normalmente ocorre pelo cliente, ele traz o problema ou oportunidade para ser classificados. Para isto, dados sobre a magnitude do problema, benefícios esperados com a implantação, se os benefícios são maiores que os custos de implantação, ou conseqüências, são positivos. GIDO, CLEMENTS (2007)

O processo de identificação proposto pelo PMI SPM (2006) é destinado a obter dados básicos do componente, classificar o componente quanto a requisitos operacionais e do plano estratégico e como programa, projeto, subportfólio, ou outro. Ao final do processo, duas listas são geradas, uma com os componentes aprovados e outra com os recusados. Além das listas, é gerada uma ficha com os dados de cada componente.

Os componentes recusados voltam para os clientes e os componentes aprovados passam para a próxima fase, a categorização.

b. CATEGORIZAÇÃO

Categorização é a segregação das oportunidades em grupos predefinidos que sejam relevantes estrategicamente e facilitem a identificação do valor da oportunidade para a organização. (VALLE et al., 2010)

Para o PMI, SPM (2006), o objetivo deste processo é identificar, nos componentes do grupo empresarial relevante, grupos aos quais se aplica um conjunto de filtros. Critérios de decisão podem ser aplicados para avaliação, seleção, priorização e balanceamento. A principal atividade desenvolvida no âmbito deste processo é identificar categorias estratégicas baseadas no plano estratégico. Dentre as categorias, pode-se ter aumento no lucro, redução do risco, melhoria da eficiência, obrigação legal, aumento da participação no mercado, melhoria de processo, melhoria contínua, e peculiaridades do negócio, como a compatibilidade ou atualização da Tecnologia de Informação. Se necessário, pode haver subcategorias para facilitar a geração de gráficos ou tabelas comparativas, como tamanho (esforço e recursos), duração, tipo de componente (projeto, programa, outro trabalho), fase, etc.

O resultado é uma lista de componentes agrupados por categorias, compreendendo todos os componentes identificados divididos em todas as categorias estratégicas, estes dados são trabalhados no processo de avaliação.

c. AVALIAÇÃO

Avaliação é o estudo, análise e avaliação de cada uma das oportunidades nos diversos pontos em que são relevantes para a organização. Em função da ponderação desses fatores, é estabelecida uma pontuação que permita comparar uma determinada oportunidade com as demais. (VALLE et al., 2010)

Para o PMI, SPM (2006), os dados podem comparados de forma qualitativa ou quantitativa e vem de uma variedade de fontes. A coleta de dados é iterada várias vezes, até atingir o exigido nível de precisão. Gráficos, quadros, documentos e recomendações são produzidos para apoiar o processo de seleção subsequente.

A fase de avaliação pode produzir uma pontuação baseada em critérios-chave, pode produzir representações gráficas e fazer recomendações para serem usadas no processo de seleção.

d. SELEÇÃO

A seleção de projetos envolve a avaliação de vários componentes e de uma posterior decisão sobre quais deles deveriam evoluir para um projeto a ser implementado. As variáveis para avaliar um componente os benefícios e consequências, as vantagens e desvantagens, os pontos positivos e negativos de cada oportunidade precisam ser considerados e avaliados. Estes pontos podem ser quantitativos e qualitativos, tangíveis ou intangíveis. (Gido; Clements, 2007)

O objetivo final do processo de seleção é a produção de uma lista reduzida dos componentes com melhores chances de se transformar em projetos para a organização, de acordo com o alinhamento de cada uma das oportunidades ao planejamento estratégico da empresa, e dentro das limitações de recursos físicos e financeiro. (VALLE et al., 2010) Esta lista final é encaminhada para o processo de priorização.

e. PRIORIZAÇÃO

O objetivo deste processo é a classificação financeira dos componentes. Neste processo, é confirmada a classificação dos componentes em conformidade com as determinadas categorias estratégicas, é atribuída uma pontuação e critérios de ponderação para *ranking* de componentes, e determinam-se quais os componentes que devem receber maior prioridade dentro do portfólio. Os componentes são classificados dentro de cada categoria estratégica ou de financiamento (por exemplo, inovação, redução de custos, crescimento, manutenção e operações), plataforma de tempo de investimento (curto, médio e longo prazo), risco *versus* perfil de retorno, e foco organizacional (consumidor, fornecedor, público interno), de acordo com os critérios vigentes. Isto ajuda na validação e no balanceamento do portfólio. (PMI, SPM, 2006)

Para Valle et al. (2010), o processo de priorização é voltado para a alocação de recursos da organização, componentes selecionados em função do alinhamento, geração de valor, riscos, volume de trabalho, etc.

Este processo classifica os componentes de apoio necessários, para, posterior análise, validade e equilíbrio do portfólio.

f. PORTFÓLIO: BALANCEAMENTO OU EQUILÍBRIO

Balanceamento é o processo de consideração de projetos, como um conjunto, e de avaliação da continuidade dos projetos e se ainda fazem sentido juntos. (VALLE et al., 2010).

O balanceamento visa a criar um mix de componentes de grande potencial no portfólio a fim de que eles apoiem coletivamente as iniciativas e objetivos estratégicos da organização. O balanceamento do portfólio contribui para o benefício primário da gestão de portfólio – a habilidade de planejar e alocar recursos de acordo com a direção estratégica e a capacidade de maximizar o retorno do portfólio dentro do perfil de risco desejado pela organização. (PMI, SPM, 2006).

Ao fim do processo, é gerada uma lista de componentes com recomendação para autorização.

g. AUTORIZAÇÃO

O objetivo deste processo é formalmente alocar recursos financeiros e humanos necessários tanto para desenvolver casos de negócio como para executar componentes selecionados e comunicará formalmente as decisões de balanceamento de portfólio. (PMI, SPM, 2006)

O processo de autorização formaliza quais os componentes serão liberados para serem executados e quais voltarão ao processo de balanceamento. As decisões são publicadas no relatório de análise de portfólio e receberão revisão pelo grupo de monitoramento e controle.

2.3.3. MONITORAMENTO E GRUPO DE CONTROLE

O processo de monitoramento e controle é responsável por monitorar e executar o relatório de análise do portfólio e revisão, também é responsável por comunicar alguma mudança estratégica. A seguir serão apresentados estes processos.

a. PORTFÓLIO, RELATÓRIOS E REVISÃO

O objetivo deste processo é coletar indicadores de desempenho, fornecer relatórios sobre eles, e revisão do portfólio, com uma frequência predeterminada adequada, para assegurar o alinhamento com a estratégia organizacional e utilização eficaz dos recursos. A figura abaixo ilustra este processo. (PMI, SPM 2006).

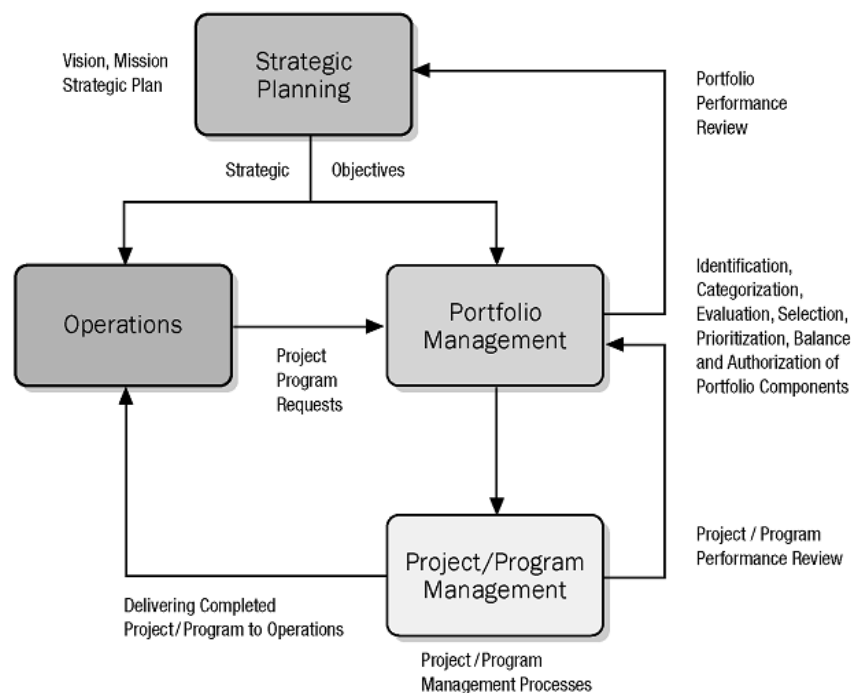


Figura 9 - Relatórios e Resumo do Processo de Revisão
Fonte: (PMI, SPM 2006).

Cada ciclo pode conter várias revisões com foco e profundidade diferentes. Os indicadores de desempenho principais variam com a alteração do propósito de cada revisão. O propósito das revisões é assegurar que o portfólio contenha apenas componentes que apoiem o alcance das metas estratégicas. Para isso, componentes são adicionados, re-priorizados ou excluídos, com base no seu desempenho e alinhamento com a estratégia para tornar eficiente o portfólio.

b. MUDANÇA ESTRATÉGICA

O objetivo deste processo é permitir que o processo de gestão de portfólio dê um retorno para a mudança estratégica. Pequenas mudanças no plano estratégico, muitas vezes, não requerem alterações no portfólio. No entanto, as mudanças de estratégia significativas, muitas vezes, resultam em novos rumos estratégicos, conseqüentemente, afetam o portfólio. Uma mudança na direção estratégica pode ter impacto na categorização componente ou na priorização e isso vai exigir que o portfólio seja novamente balanceado. (PMI, SPM 2006).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos deste trabalho, optou-se pela pesquisa qualitativa e exploratória. Dentre os métodos qualitativos possíveis, optou-se pelo estudo de caso.

3.1. MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é indicado para explorar, descrever ou explicar conceitos ou ideias relacionadas a problemas ou, ainda, identificar hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores.

De acordo com Yin (2001), a preferência pelo método estudo de caso deve ser dada quando o estudo de eventos contemporâneos, em situações nas quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas em que é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. De modo específico, este método é adequado para responder às questões “como” e “porque”, que são questões explicativas e tratam de relações operacionais e ocorrem ao longo do tempo.

Esta pesquisa procura esclarecer fatores sobre o processo de gerenciamento de portfólio de projetos da Alfa S/A, por esta razão o método escolhido. O estudo de caso é um método qualitativo exploratório, assim, pode ser utilizado para esta pesquisa.

3.2. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A seguir, é descrito o instrumento que foi utilizado na pesquisa, assim como o processo de escolha da empresa.

3.3. ESCOLHA DA EMPRESA

A empresa foi escolhida por ser conhecida no mercado regional e por estar há pouco mais de um ano implantando e adaptando as rotinas do setor de Engenharia para a filosofia de gestão de projetos do PMI. A escolha também se deu pela facilidade de acesso às pessoas, aos processos e aos procedimentos dessa.

A empresa deixou a cargo do pesquisador, expor ou não, sua identidade. A escolha de não expor o nome da empresa ocorre devido ao acesso a dados estratégicos dessa. Para evitar problemas com o vazamento de dados, uma pessoa da empresa foi encarregada de verificar se não houve quebra de sigilo. A empresa também se comprometeu a não alterar os dados concluídos pela pesquisa. Assim, por decisão do pesquisador, a empresa é tratada como Alfa S/A.

3.4. INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foi feita uma entrevista em profundidade, semiestruturada e individual, com cinco participantes, entre eles os gerentes de projeto e membros do escritório de projetos da empresa. A entrevista ganha vida ao se iniciar o diálogo entre o entrevistador e o entrevistado. (LÜDKE; ANDRÉ 1986)

3.5. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A entrevista foi aplicada a três coordenadores de projetos e ao coordenador do escritório de projetos, ainda foi feita a entrevista a um membro afastado do escritório de projetos. A entrevista semiestruturada foi aplicada, individualmente, pelo próprio pesquisador e tem um tempo estimado de 15 minutos, levando em consideração que os entrevistados têm conhecimento sobre o tema. As entrevistas tiveram o áudio gravado e foram transcritas.

O objetivo da entrevista, em profundidade, em que o participante da pesquisa é entrevistado individualmente, foi fazer com que o participante revele suas motivações e atitudes, crenças e sentimentos sobre o fenômeno, por isto, incentivou-se que os participantes falassem livremente sobre o tema. (ACEVEDO; NOHARA, 2009)

3.6. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada por meio de técnicas de análise de conteúdo e categóricas, com base em palavras-chave das entrevistas que convergem para os conceitos apresentados na literatura. Esta técnica é apropriada para analisar dados oriundos tanto de levantamento documental quanto de entrevistas que serão abordadas no trabalho de Yin (2001).

As entrevistas foram transcritas de forma qualitativa, procurando levantar diferenças entre as falas dos entrevistados. Após, foram relacionados os resultados das transcrições com a bibliografia estudada. É feita também uma triangulação entre as falas dos entrevistados, buscando validar os resultados obtidos para explicar o fenômeno.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados tem por objetivo fazer uma exposição analítica dos dados coletados em forma de entrevistas, bem como apresentar a análise desses. Serão apresentados, a seguir, os principais dados coletados durante as entrevistas, além de sua análise, dividida por assunto. Como este trabalho busca gerar uma análise dos processos de gerenciamento de portfólio, de cada um dos itens desta análise de resultados será proposta uma melhoria.

4.1. CONHECIMENTO SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O primeiro assunto a ser analisando é o conhecimento e formação sobre o assunto estudado entre os participantes que responderam sobre o assunto. Este assunto foi abordado para distinguir os diferentes entendimentos sobre o tema entre os entrevistados.

A maioria dos entrevistados possui formação na área por meio de MBA em Gestão de Projetos, apenas um dos entrevistados não possui o MBA, mas já cursou uma cadeira do tema durante a universidade. Quanto à formação, todos entrevistados cursaram Engenharia, nas mais diversas áreas. Quatro entre os cinco entrevistados ocupam um cargo de engenheiro na empresa.

Quando perguntada sua relação com gerenciamento de projetos na empresa, três responderam “Coordenador de projetos”, dois responderam “Coordenador de disciplina”, um respondeu “já participei de atividades próximas” e um respondeu “coordenador do setor de planejamento o equivalente ao escritório de projetos”.

O quadro a seguir demonstra um resumo da formação e conhecimento sobre gestão de projetos dos entrevistados.

Dados do participante	Cargo na empresa	Formação	Conhecimento e/ou formação em gestão de projetos	Relação com o gerenciamento de projetos na empresa
Entrevistado 1	Técnico de Projeto	Engenheiro de Produção	Tenho conhecimento da cadeira da faculdade e da leitura de Livros	Já participei em atividades próximas
Entrevistado 2	Engenheiro de Equipamentos	Engenheiro Eletricista	MBA em gestão de projetos pela FGV em 2008 e certificação pelo PNI Certificação PNP	Atuo como coordenador de equipe e de alguns projetos
Entrevistado 3	Engenheiro de Equipamentos	Engenharia Eletrônica	MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV	Trabalhando diretamente gerenciando alguns projetos e ajudando a gerenciar outros.
Entrevistado 4	Engenheiro de Equipamentos	Engenheiro Mecânico	MBA em gerenciamento de projeto	Coordenador de Projetos
Entrevistado 5	Engenheiro de Equipamentos	Engenharia Mecânica	MBA em Gerenciamento de Projetos	Coordena o setor de planejamento que cuida da carteira de projetos. Seria um Escritório de projetos.

Quadro 2 - Dados dos participantes.

Fonte: (Entrevista, adaptado pelo autor)

Um dos entrevistados falou também sobre o interesse da empresa de que os funcionários evoluíssem na carreira por meio de um incentivo ao MBA.

“Então, a minha empresa está valorizando esta área de gerenciamento de projetos, eles incentivaram a gente a fazer aquele curso de MBA em formação e gerenciamento de projetos. De toda forma, a gente trabalha aqui na engenharia e o curso te dá uma formação grande, mas o nosso formato aqui de trabalhar ainda não está aproveitando todo aquele potencial. Então tem esse plano de mudar o nosso jeito de trabalhar”
(Entrevistado 4)

Analisando o quadro acima, fica evidente que os entrevistados conhecem o tema gerenciamento de projetos, todos possuem formação na área e estão, mesmo que indiretamente, ligados à área de gestão de portfólio.

Os capítulos a seguir são referentes aos grupos de processo “Initiating” do ciclo de vida do projeto, e buscam explicar os processos de alinhamento do portfólio ao plano estratégico.

4.2. ALINHAMENTO COM O PLANO ESTRATÉGICO

Definido o nível de conhecimento sobre gestão de projetos, o passo seguinte é entender o relacionamento da gestão de portfólio com o planejamento estratégico na empresa.

O processo de alinhamento dos componentes no portfólio da empresa com o planejamento estratégico é o fundamento para o processo de alinhamento proposto pelo PMI. Para três dos entrevistados, o portfólio está alinhado ao planejamento estratégico.

“Eles são alinhados. Existe uma lembrança deles com que aspectos que eles estão relacionados. Mas acredito que essa relação com este alinhamento poderá ser mais clara e melhor explorado.” (Entrevistado 1).

“São alinhados sim, a gente elaborou este critério de pontuação, que te falei, que ele leva em conta um alinhamento do projeto com o plano estratégico. Através de pesos diferentes para cada componente do planejamento estratégico.” (Entrevistado 5).

O entrevistado 5 comentou sobre o processo de alinhamento do portfólio por meio da aplicação de questionário, que será tratado no processo de avaliação.

Dois entrevistados acreditam que o processo de alinhamento está, “em parte”, adequado, ainda existem categorias que eles não consideram como sendo de caráter estratégico, os exemplos citados são do tipo financiamento, tais como manutenção, atualização tecnológica e segurança, tem sua priorização voltada ao retorno financeiro ou de continuidade do negócio, o que é aceito pelo PMI como enquadramento estratégico.

“A gerência que eu trabalho hoje, que é a gerência de engenharia responsável pelas melhorias operacionais das plantas existentes neste caso, tem um portfólio que ele é baseado num ranking que nem sempre está alinhado ao plano estratégico, pode ter algum outro objetivo, seja ele: a segurança, atualização tecnológica, de própria manutenção, que não dizem, vamos dizer assim, diretamente ao plano estratégico.” (Entrevistado 2)

O entrevistado 2 lembra, ainda, que existe uma outra gerência chamada de empreendimentos, esta, devido a sua natureza de investimentos de grande porte, faz um trabalho muito mais criterioso quanto ao mercado e ao alinhamento do planejamento estratégico, contudo, esta gerência não faz parte deste estudo.

“Sim. Os grandes projetos da empresa são baseados numa análise de demanda de mercado e de atendimento, do mercado e de perspectivas

futuras para empresa, você está tratando numa gerência à parte chamada de gerência de empreendimentos, em que estes grandes projetos passam por análises do plano estratégico da empresa e das suas perspectivas futuras.”
(Entrevistado 2)

Todos os entrevistados acreditam que o processo de alinhamento com o plano estratégico pode ser melhorado.

Quanto ao alinhamento com o plano estratégico, fica evidente que a falta de formalização na aplicação do questionário aumenta a dúvida quanto ao alinhamento ao planejamento estratégico, este item será tratado a seguir no capítulo de avaliação.

Quanto ao alinhamento estratégico, fica evidente que a empresa está alinhada ao planejamento estratégico, inclusive na gerência de empreendimentos nos quais as análises são mais rígidas, algumas das exceções existentes hoje tendem a desaparecer com a formalização e a correta aplicação do questionário.

No capítulo seguinte, será tratado o processo de identificação em que os componentes recebem as informações básicas para seu processo de alinhamento.

4.3. O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO

O processo de identificação é onde os dados iniciais dos componentes são levantados. As ferramentas e técnicas utilizadas na gestão de portfólio são aquelas que oferecem a organização da informação necessária para categorizar, avaliar, selecionar, bem como priorizar e autorizar componentes com base em critérios de seleção predeterminados. (PMI, SPM, 2006).

O processo de identificação é onde o problema, a necessidade, ou a oportunidade são externados pelo cliente. Este item recebeu várias críticas por parte dos entrevistados, principalmente, pela utilização do *software* SGM, que não é um *software* destinado a coletar os dados para o processo de identificação de um projeto e sim um Sistema de Gestão de Mudança, destinado a identificar e avaliar mudanças na área de SMS. Outros problemas relatados são o desconhecimento do cliente sobre como funciona um projeto ou, até mesmo, como funciona o processo de gerenciamento do portfólio.

Os entrevistados 2 e 4 falam sobre a necessidade de resgatar informações com o cliente, muitas vezes, são informações básicas que o processo de gestão de mudança deixa pendente.

“É, geralmente contém muitas informações, mas muitas vezes estas informações não são as informações necessárias para o desenvolvimento do projeto.” (Entrevistado 1)

“Os projetos de pequeno porte que são executados pela gerência de engenharia, eles são criados através de um processo de gestão de mudanças, que pode ser elaborado qualquer solicitante, eles muitas vezes não são tão ricos em informações quanto deveriam, neste caso, a gerência de engenharia, que trata destes projetos, tem que, muitas vezes, fazer todo o processo de análise, buscar as informações necessárias para poder fazer uma avaliação melhor do projeto e tentar identificar se ele atende as necessidades do cliente.” (Entrevistado 2)

“Não tanto quanto deveria ser. A condução ela é meio falha, porque é pelo cliente, dá partida pelo cliente, então como o cliente não conhece o gerenciamento de projetos, às vezes, não conhece nem as etapas do projeto, então, por exemplo, na definição de escopo, já tentando formatar, não formatam de uma maneira adequada. É falho.” (Entrevistado 3)

“A GM instrui o projeto, e a gente pega este abacaxi daí para frente, e a gente sente falta de mais informações deste início do processo. Inclusive tem um grupo de trabalho para atuar na gestão de mudança que é onde gera e, até por perceber que eles têm bastantes dificuldades, ela (a GM) vem fraca de informação, inclusive até para motivar a gente a botar energia ou recurso nesta GM. Às vezes, ela vem com um orçamento muito otimista, que vem com escopo que, muitas vezes, não é aquilo que o cara pediu, que o pedinte lá tava querendo.” (Entrevistado 4)

“Não. Na verdade, como aparece um projeto. Todo o projeto é uma mudança. A gente tem aquele o SGM, que a gente falou ontem. Na verdade, ele é um software mais usado pelo SMS. No entanto, deve ser avaliado, que muitas delas acabam virando projetos. Então, antigamente, acho que até era pior, o pessoal até abria uma GM ou SML que era antigamente. De qualquer jeito, porque o cara era cobrado pelo aquele assunto, não já está com a engenharia. Pelo menos, hoje, existe um padrão. Existe um padrão, acho que a gente ainda tem alguma coisa a melhorar aí, mas estamos evoluindo, mas estamos evoluindo, mas ainda há um ponto a ser melhorado aqui, o envolvimento do cliente em te passar uma bola mais redonda para engenharia, mais rico em informações.” (Entrevistado 5)

O entrevistado 5 fala dos problemas do passado, em que o cliente, simplesmente, transferia o problema para gerência de engenharia por meio da abertura de uma GM ou SML. Fala sobre a evolução alcançada até o momento atual, com o início da atuação do grupo de trabalho comentado pelo entrevistado 4 houve maior envolvimento do cliente. O entrevistado

4 ainda traz uma questão muito pertinente sobre o cliente se fazer entender, saber se expressar.

Fica evidente a falta de formalização de quais os dados necessários para o processo de identificação. Fica evidente que o cliente não passa por um treinamento que lhe permita compreender o processo de identificação e demais processos de gerenciamento de portfólio, ou o conhecimento básico sobre projetos, conhecimentos que seria de grande valor para melhoria do processo.

Talvez uma nova avaliação do SGM como ferramenta para identificação mostre que essa não é tão indicada para este uso. Talvez indicar quais os dados mínimos, ou um treinamento de pessoas-chave para o processo, mostrando os fundamentos de projetos e como utilizar do *software* para minimizar este problema.

Para que a gestão de portfólio seja bem-sucedida, é preciso que todos os níveis apoiem e compreendam o plano estratégico da organização e estabeleçam fatores determinantes para a gestão de portfólio com base no plano estratégico, e estes fatores determinantes vão apoiar o início do processo do portfólio. A qualidade da informação afeta o processo de categorização.

4.4. O PROCESSO DE CATEGORIZAÇÃO

Depois do levantamento dos dados no processo de identificação, surge a necessidade de categorizar estes dados. A categorização é a segregação das oportunidades em grupos predefinidos, que sejam relevantes estrategicamente e facilitem a identificação do valor da oportunidade para a organização. (VALLE et al., 2010).

Neste processo, todos os entrevistados concordam que existe um processo de categorização e que dividem os projetos em categorias predeterminadas.

“Ela existe de uma certa maneira de separar estas categorias, ela me parece ainda um pouco empírica acho que ela pode ser aperfeiçoada. Mas já é um primeiro passo para separar o portfólio. É alinhado principalmente com um dos destaques que a empresa dá que para SMS. Mas também tem categorias, como retorno financeiro, segurança operacional, este tipo de coisa.” (Entrevistado 1)

“Então, tem um grande grupo, elas se dividem basicamente nessas três, retorno financeiro, segurança, meio ambiente e melhoria operacional. Ok. Tem estes quatro grandes grupos.” (Entrevistado 4)

“A gente categoriza de acordo com aqueles critérios ali, a gente tem através de confiabilidade, de SMS, retorno financeiro, infraestrutura. Eu te consigo.” (Entrevistado 5)

O processo de categorização tem por finalidade distribuir as demandas em categorias para serem avaliadas no processo de avaliação.

O processo é bem aplicado na Alfa com categorias como retorno financeiro, SMS, confiabilidade e melhoria operacional, por isto não vejo a necessidade de melhorias no processo de categorização.

4.5. O PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Avaliação é a análise de cada uma das oportunidades em que é estabelecida uma pontuação que permita comparar uma determinada oportunidade com as demais.

O processo de avaliação já foi comentado no capítulo de alinhamento com o plano estratégico, agora a questão do *ranking*, resultado da aplicação do questionário que ainda não está devidamente formalizado na empresa, pelo menos entre todos entrevistados participantes, conforme capítulo alinhamento com o plano estratégico.

“Nós temos uma iniciativa recente de destacar o maior retorno que o projeto dá, por exemplo, contabilidade operacional, SMS, retorno sobre investimento, este tipo de coisa, mas ainda é bastante empírico e é uma iniciativa recente, isso acho que é uma boa iniciativa ela tende a ser aperfeiçoada e eu acho isso na verdade uma necessidade para a empresa.” (Entrevistado 1)

“[...] todos eles recebem um questionário que é respondido pela gerência solicitante ou o interessado no projeto, quem fez a solicitação deste projeto dentro da estrutura e ele responde a algumas perguntas, essas perguntas são a base para elaborar um ranking preliminar, esse ranking preliminar serve de subsídio para junto com a estrutura de gerentes da ALFA definirem o ranking final.” (Entrevistado 2)

“Existe uma pontuação. E essa pontuação é dada pelo cliente, é empírica. É composta. Não, a engenharia conduz isto numa reunião de pré-CAE. Mas o cliente participa, os clientes interessados participam nesta

pontuação de cada projeto, de cada ideia de projeto para serem aprovados e ranqueados” (Entrevistado 3)

“No caso era aquela que tu estavas falando antes ali da lista da pontuação. A pontuação até de certa forma a gente usa, usa aquilo ali para indicativo. Essa pontuação ela é qualitativa. Para alguns itens, é qualitativa, para outros, é mais específica.” (Entrevistado 5)

O questionário aplicado pela gerência de engenharia, em que o cliente responde de forma empírica e qualitativa as questões. Todos os entrevistados concordam que a aplicação do questionário existe (informalmente).

O primeiro passo para melhorar o processo de avaliação seria formalizar o questionário existente. Em seguida, poderia ser aprimorado o questionário de forma que especialistas da empresa também contribuíssem respondendo questões sobre o projeto. Um treinamento com o cliente sobre o questionário seria importante.

O processo de avaliação se confunde com o processo de seleção.

4.6. O PROCESSO DE SELEÇÃO

O processo de seleção é baseado no resultado do processo de avaliação, o processo de seleção busca selecionar as melhores oportunidades de componentes de se tornarem projetos. Este processo é complementado com a gestão de riscos de cada candidato a projeto.

O processo de seleção de componentes é realizado no pré-CAE e não é feito de forma categorizada, porém, mesmo assim, algumas categorias recebem maior prioridade, como confiabilidade operacional, SMS, mesmo estando mais mal ranqueadas no processo de avaliação, mas ainda existe muita discussão para que componentes passem para a próxima fase mais bem priorizados. O pré-CAE serve de filtro para componentes com dados incompletos.

“Nós temos uma iniciativa recente de destacar o maior retorno que o projeto dá, por exemplo, contabilidade operacional, SMS, retorno sobre investimento, este tipo de coisa, mas ainda é bastante empírico e é uma iniciativa recente, isso acho que é uma boa iniciativa ela tende a ser aperfeiçoada e eu acho isso, na verdade, uma necessidade para a empresa.” (Entrevistado 1).

“A empresa categoriza os projetos conforme eu falei na pergunta anterior, não tenho todas as categorias em que são identificados, mas, durante o processo de seleção, eles não são estudados de forma categorizada, ou seja, eu vou trabalhar tantos projetos de SMS tantos, todos os projetos são listados, todos eles recebem um questionário que é respondido pela gerência solicitante ou pelo interessado no projeto, quem fez a solicitação deste projeto dentro da estrutura e ele responde a algumas perguntas, essas perguntas são a base para elaborar um ranking preliminar, esse ranking preliminar serve de subsídio para junto com a estrutura de gerentes da ALFA definirem o ranking final do processo de priorização.” (Entrevistado 2).

“Não, existe uma pontuação. E essa pontuação é dada pelo cliente, é empírica. É composta, a engenharia conduz isto numa reunião de pré-CAE. Mas o cliente participa, os clientes interessados, participam nesta pontuação de cada projeto, de cada ideia de projeto, para serem aprovados e ranqueados”. (Entrevistado 3).

“Mas até aonde a gente percebe, não existe assim uma formatação, uma forma muito bem definida de ranquear os projetos, é muita discussão para formar este portfólio. Mas também tem uma proposta com base no PMI que já foi apresentada uma vez, mas não está sendo praticada ainda, a de criar a pontuação conforme o aspecto de cada um do projeto.” (Entrevistado 4).

”No caso, era aquela que tu estavas falando antes ali da lista, da pontuação. Isso. A pontuação até, de certa forma, a gente usa, usa aquilo ali para indicativo. Para alguns, itens é qualitativa, para outros, é mais específica.” (Entrevistado 5).

Na teoria, a seleção de projetos envolve a avaliação de vários componentes e uma posterior decisão sobre quais deles deveriam evoluir para um projeto a ser implementado. As variáveis para avaliar um componente, os benefícios e as conseqüências, as vantagens e as desvantagens, os pontos positivos e os negativos de cada oportunidade precisam ser considerados e avaliados. Estes pontos podem ser quantitativos e qualitativos, tangíveis ou intangíveis.

A seleção dos componentes serve como filtro para componentes com poucos dados, por outro lado, o cliente participa do pré-CAE e influencia no *ranking* final do seu projeto. A falta de critérios formais para fazer esta pré-seleção de componentes, assim como a falta de formalização da ferramenta questionário no processo de avaliação, é a principal causa das discussões. Deveriam ser criados métodos formais para seleção de componentes, com critérios bem definidos. A intenção de se tratar os projetos de forma categorizada é que eles possam ser

classificados por especialistas nas mais diversas áreas. O resultado deste processo é a entrada para o processo de priorização.

4.7. O PROCESSO DE PRIORIZAÇÃO, EQUILÍBRIO E AUTORIZAÇÃO

O processo de priorização busca dar valores aos componentes e formar uma classificação geral para os componentes, sejam eles de ordem estratégica ou financeira. Os componentes também deveriam ser categorizados por ordem de tempo para execução e retorno, risco baixo ou alto, tendo em vista que um investimento de curto prazo não disputa o recuso por toda a vida de um componente de longo prazo, esta alocação pode ser feita no processo de balanceamento ou equilíbrio.

Na Alfa S/A, no processo de pré-priorização realizada pelo pré-CAE, os componentes em uma lista única recebem notas e, a partir da respostas, são dadas notas, esta nota final é ponderada, e estas notas criam a classificação final, que é avaliada no processo de priorização definitiva realizada pelo CAE. O processo é explicado em detalhes pelo entrevistado 2.

“Sobre o processo de priorização, não existe um principal critério de ponderação, o que existe são uma série de perguntas do tipo: é uma necessidade legal de atendimento da ALFA, se existe, vamos dizer, algum comprometimento do processo ou da confiabilidade, se ele é considerado crítico ou não em termos de prazo, se ele tem que responder a uma pergunta relativa à complexidade deste projeto, uma avaliação assim subjetiva de complexidade e uma avaliação subjetiva de valor. Baseado nestas questões que eu respondi, e algumas outras, conforme as respostas, ela ganha um peso e depois é feita uma média ponderada numa escala de zero a cem, em que são ranqueados os projetos, não existe um principal critério e sim uma série de perguntas que são respondidas e isso vai sugerir um valor final para o projeto, isso dá, então, um subsídio, depois este valor final é apresentado para os gerentes que tem autoridade de negociarem alguma alteração neste ranking mecânico, ou seja, mesmo que um projeto tenha um valor menor do que outro, se o grupo que está avaliando entende que o projeto que tem valor menor tem que ser tratado primeiro do que o outro, poderá haver esta mudança. Ou seja, não é rígido. Tu respondes as perguntas, ganha uma pontuação baseada nas respostas e depois é feita uma análise final mais qualitativa e que os gerentes podem sugerir algumas, vamos dizer, mudanças no ranking.” (Entrevistado 2).

No CAE, os diretores e gerentes alteram a classificação em um processo empírico de tomada de decisão baseada nos dados apresentados pelo pré-CAE e por indicação dos gerentes.

O entrevistado 5 fala sobre as últimas melhorias nos processos em que foram criadas três listas, uma com os projetos na fase “básicos” (não iniciados), de detalhamento (onde o escopo já está definido), e construção e montagem (obra). Cada uma das listas é avaliada pelo CAE, autorizando a sua execução em momento oportuno.

“Essa pontuação até, tu podes até olhar aquela última apresentação do CAE ontem, a gente mostra como é que está funcionando a nossa carteira, que a gente dividiu em 3 grupos a engenharia, não sei se tu já sabes disso, o básico, o detalhamento, a construção e a montagem. Então a gente está buscando enfatizar essa priorização dos projetos básicos a serem iniciados ali principalmente. Que a gente vê que depois dali o projeto iniciou com detalhamento e vai até mais por datas possíveis de execução e disponibilidade de equipe. Então, a gente tem usado mais usado mais fortemente, mas praticamente no básico. Definição básica do projeto. Qual o próximo básico a ser iniciado aquele da maior pontuação.” (Entrevistado 5).

O processo de autorização inicial dada pelo CAE é referente à fase de projeto básico, é onde o projeto entra em fase de estudo, os resultados deste estudo são uma declaração de escopo, orçamento e uma proposta de cronograma.

Um novo de processo de autorização volta a acontecer, desta vez em reunião de diretoria, em que é liberado o projeto para detalhamento. Esta liberação passa a acontecer, a partir de agora, também na reunião de CAE, conforme relatado pelo entrevistado 5, assim acontece sucessivamente para a fase de construção.

Este processo de três listas é uma inovação, tão recente que nem todos entrevistados o conheciam durante a entrevista.

Segundo o PMI, o processo de priorização tem por objetivo escalonar os projetos para que esses não disputem recursos ao longo do tempo. O processo de balanceamento busca, no conjunto de projetos, um sentido estratégico. O processo de autorização busca dar validade ao processo de alinhamento e formalizar a alocação de recursos.

O que é feito no processo novo da Alfa é que são dadas autorizações para prosseguimento do projeto em várias fases da execução do projeto. Isto dá um controle muito maior quanto ao orçamento do projeto, quanto à finalidade do projeto e quanto ao cronograma

que será executado. Quanto ao alocar recursos, fica muito mais simples alocar recursos em fases distintas se são recursos diferentes. O processo de balanceamento é um tanto empírico e pode ser melhorado, como concordam todos entrevistados. Não há críticas ao processo de autorização em três fases adotadas pela empresa, principalmente porque o processo ainda está muito incipiente para mostrar seus problemas.

4.8. O PROCESSO MONITORAÇÃO E CONTROLE

O processo de monitoração e controle na Alfa busca, principalmente, atualizar cronogramas e acompanhar os andamentos por meio do avanço físico e financeiro dos projetos de forma um tanto simples. Como define o entrevistado 2:

“Existe um grupo, uma equipe dentro da nossa gerência que monitora os processos e monitora o andamento dos empreendimentos de forma simplificada, baseado muito mais no avanço físico e financeiro do projeto propriamente dito, o que não existe é uma monitoração dos processos de gerenciamento de projeto conforme o PMP se eles estão sendo feitos conforme a metodologia ou conforme alguma orientação definida, é uma vamos dizer assim, é uma monitoração mais simplificada baseada simplesmente no avanço físico e financeiro em que durante as reuniões periódicas trimestrais de avaliação de empreendimentos é dado o retorno para a diretoria e as gerências interessadas do avanço físico de cada projeto e o status em que eles se encontram.” (Entrevistado 2)

Quando perguntados como é a interface com o planejamento estratégico, se é dado algum retorno quando concluído algum projeto importante, como a remoção de um gargalo, a maioria dos entrevistados informou que não existia nenhuma formalização, quanto a isto, porém, são apresentados os projetos concluídos na reunião do CAE, com a presença da diretoria da empresa. Para todos os entrevistados, este tipo de comunicação é considerada ineficiente.

“Formalmente não, toda decisão acaba envolvendo a direção da empresa, esta informação acaba chegando às diversas equipes, de diversas gerências, mas não é formal.” (Entrevistado 1).

Quando questionados como são tratados os projetos que são eliminados em algum dos processos do portfólio, as repostas foram diversas, a grande maioria dos entrevistados disse

que não há um tratamento padrão para estes projetos, ou seja, cada projeto é tratado de forma particular. O entrevistado 5 fala sobre a questão:

“A gente hoje tem muitos projetos que foram suspensos em várias etapas. Alguns já estavam com materiais comprados e tudo mais. Escopo, orçamentárias e diretrizes, então a gente está reestudando eles na carteira para ver se eles seguem. Uma avaliação em conjunto com a diretoria ou são ou não descartados mesmo. O problema é que aí ele deixa de ser um investimento e acaba sendo uma despesa. Eu encaro como despesa. A gente ainda tem muitos na carteira pendentes. Que não se decide se vai ou não vai, eles são pendentes, tem que tratá-los. A gente ainda ontem na reunião do CAE, a gente já decidiu o destino de dois, um de continuar e um de cair fora.” (Entrevistado 5).

Para o PMI, o processo de monitoração e controle do portfólio é contínuo, e deve fornecer relatórios periódicos com as atualizações ocorridas no portfólio. Relatórios de desempenhos dos projetos e programas devem ser emitidos, assim como relatórios para os repensáveis pelo planejamento estratégico. É função também do processo de monitoração do planejamento estratégico estar atento a informações e alterações dos objetivos estratégicos.

O processo de monitoração e controle de portfólio da Alfa é muito incipiente, talvez devido à falta de padronização e, principalmente, formalização. Por outro lado, as reuniões do CAE sevem de interface direta com a diretoria, quem toma as decisões e o processo. Mesmo com este grau de informal no processo, não pode ser dito que o processo de monitoração e controle do portfólio é ineficiente ou não atende, porque o próprio PMI não traz esta riqueza de detalhes para discutir a fundo este processo. Agora vale lembrar que o processo tem que ser melhorado muito, principalmente quanto às monitorações e quanto às formalizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos processos de gerenciamento do portfólio mostra as dificuldades e os problemas enfrentados pelas empresas em administrar um portfólio de projetos. Os problemas de se implantar processo que tenha interface com clientes e, principalmente, a dificuldade para os interessados e envolvidos aceitarem mudanças.

Este trabalho busca responder a pergunta: “Como está o processo de gerenciamento de portfólio de projetos da Alfa em relação ao processo apresentado pelo PMI?”. A resposta encontrada neste trabalho é que a empresa está se adaptando, o processo de adaptação anda a passos lentos, pois é difícil mudar uma cultura enraizada.

Com o objetivo geral de identificar as etapas do processo de gerenciamento de portfólio de projetos e propor melhorias nas etapas do processo de gerenciamento de portfólio de projetos na empresa Alfa S/A, identificamos melhorias a partir da opinião dos próprios entrevistados.

Um dos grandes problemas encontrados foi que somente o setor de engenharia da empresa está tentando adaptar-se ao gerenciamento de projetos e as mudanças começaram há menos de dois anos, ou seja, existe uma cultura de mais de nove anos que precisa ser superada. Um dos pontos mais importantes para que se consiga obter sucesso na mudança do processo é conquistar o cliente para que esse contribua nas melhorias dos processos.

Os principais problemas encontrados estão ligados à falta de formalização dos processos e dos requisitos de cada processo, também o fluxograma de empreendimentos está desatualizado em relação às práticas atuais. A maioria dos processos sugeridos pelo PMI existe no processo da Alfa, porém estes processos são informais, algumas estruturas montadas para sanar estes problemas, como o Grupo de Gestão de mudança e o grupo do pré-CAE deveriam sugerir melhorias para os processos e, principalmente, uma formalização para estas melhorias. Os grupos já possuem uma série de sugestões e melhorias nos processos, mas não adianta criar procedimentos formais e não sensibilizar e treinar os envolvidos. A última crítica seria a necessidade de uma ferramenta (*software*) para gerenciar todas estas informações e lições aprendidas.

Os processos da Alfa já estão bem evoluídos para o pouco tempo de aplicação, a reunião do CAE é um grande feito, pois engloba algumas das fases mais críticas dos processos de gestão de portfólio, a priorização, o equilíbrio e a autorização. Outro ponto forte é a nova metodologia de aprovação por etapas do projeto. Acredito que, em alguns meses, com a criação de procedimentos e formalização dos processos, o cenário encontrado será bem diferente do encontrado pelo autor, isto demonstra a evolução constante deste processo de gerenciamento de portfólio na empresa.

5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho encontrou limitação quanto à bibliografia, o livro “The Standard for Portfólio Management” teve sua primeira edição lançada no ano de 2006, porém poucos autores escreveram sobre os processos apresentados neste livro, adotado como padrão para o PMI. A segunda limitação desta pesquisa acontece justamente pelo estudo se limitar aos processos do PMI, existem vários outros autores que possuem métodos de gestão de portfólio próprios, a grande maioria dos autores trata a gestão de portfólio de produto e não a gestão de portfólio de projeto.

Outra limitação do estudo foi a falta de uma pesquisa documental, que traria uma riqueza para o estudo dos processos.

5.2. SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Sendo o tema desta pesquisa um tanto amplo, existem várias sugestões para estudos futuros, os estudos poderiam tratar cada um dos processos deste trabalho individualmente, um tema fundamental seria o planejamento estratégico ou, ainda, a aplicação deste mesmo trabalho com enfoque documental.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa, NOHARA, Jouliana Jordan, Monografia no Curso de Administração Guia Completo de Conteúdo e Forma. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009

BONIN, Leonardo Fernandes Lemos. Gerenciamento de portfólio visando a redução de complexidade. TCC. USP. Escola de Engenharia de São Carlos. São Paulo, 2010

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Portfolio management for new products. Massachussets: Perseus Books, 1998.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. Gestão de projetos. São Paulo: Thomson, 2007.

KNUTSON, Joan. Aligning Strategic Planning With Project Management. PM Network, p.66-67, 2003

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MOECKEL, Alexandre. Sistematização Da Gestão De Portfólio Na Fase De Planejamento Estratégico De Produtos. Tese de Doutorado. UFSC. Programa De Pós-Graduação Em Engenharia Mecânica. Florianópolis, 2009.

Project Management Institute - PMI Brasil. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos: 2009. Disponível em: <http://www.pmi.org.br>. Acessa em: 12 de maio de 2010.

PMI – Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management (SPM) . 1. ed. Pennsylvania: Project ManagemeInstitute, 2006.

PMI – Project Management Institute. Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos (guia PMBOK). 4. ed. Pennsylvania: Project ManagemeInstitute, 2009

REZENDE, Denis Alcides, Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Brasport, 2008

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F. A.; AMARAL, D. C.; TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.; ALLIPRANDINI, D. H.; SCALICE, R. K. Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

VALLE, André B. do; Soares Calos A. P.; Finocchio Jr., José; Silva, Lincoln de S. F. da. Fundamentos da gerenciamento de projetos. 2. ed. Rio de Janeiro:FGV, 2010.

YIN, Robert K., Estudo de Caso Planejamento e Método. 2. Ed. São Paulo: Bookman,2001.

7. ANEXOS

ANEXO A

O seguinte questionário é baseado nos processos de gerenciamento de portfólio de projetos adotados pelo PMI. Este questionário busca identificar, no processo de gerenciamento de portfólio de projetos da Alfa S/A, as características dos processos de gerenciamento de portfólio de projetos adotados pelo PMI:

Dados do participante:

- Cargo na empresa:
- Formação:
- Conhecimento e/ou formação em gestão de projetos:
- Relação com o gerenciamento de projetos na empresa:

Este questionário será aplicado em forma de entrevista e o tempo estimado de resposta é de, aproximadamente, 15 minutos:

1. Os componentes do portfólio (projetos) são alinhados ao plano estratégico?
2. O processo de identificação de componentes (projetos) é rico em informações?
3. A empresa categoriza seus projetos no portfólio? Como são categorizados?
4. A empresa seleciona seus projetos de forma que eles sejam agrupados em categorias? É utilizada alguma pontuação ou forma gráfica para destacar os projetos que demonstrem ser mais vantajosos?
5. A empresa possui um processo de priorização? Qual o principal critério de ponderação para o *ranking*?
6. Existe um processo balanceado entre os componentes (projetos)?
7. Há um processo de autorização? Este processo é formalizado como?
8. Existe um processo de monitoração dos processos de gerenciamento de portfólio?
9. Como são tratados os componentes (projetos) que são eliminados em algum processo? Eles são revistos ou são descartados?
10. Em caso de detectada alguma mudança estratégica durante o processo de monitoramento de portfólio, existe um processo *feedback* para a equipe responsável pelo planejamento estratégico?