



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E O GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES

Marcius Hollanda Pereira da Rocha
UFF

Luis Alberto de Negreiros
UFF

Resumo

O cenário competitivo onde as organizações atuam demanda que estas tenham um modelo de gestão que proporcione diferenciais de competitividade e agreguem valor ao seu negócio. O caráter singular dos projetos permite que seu resultado único tenha melhores condições potenciais de alavancar a organização para novos cenários e patamares competitivos. O gerenciamento de projetos torna-se, desta forma, uma excelente opção para as organizações como ferramenta de gestão.

Todavia, mesmo que se alcance a excelência na forma como se faz a gestão de cada projeto, com todos os seus requisitos de escopo, custo, prazo e qualidade alcançados, não há garantia de que estes sejam, de fato, os projetos que vão materializar as estratégias que foram definidas a partir do planejamento estratégico da organização. É necessário que haja um esforço coordenado no sentido de desenvolver o alinhamento estratégico dos projetos, que poderá ocorrer à medida que se utilizem processos específicos para o gerenciamento do portfólio de projetos das organizações.

Este artigo busca compreender e explicar este contexto, com restrições e diversas variáveis, a partir da análise de modelos existentes, que possibilitem opções para o desenvolvimento da gestão do portfólio de projetos.

Palavras-chaves: alinhamento estratégico, organizações, portfólio de projetos

1. INTRODUÇÃO

Projetos são os elementos propulsores dos avanços e da inovação nas organizações, que permitirão que se mantenham competitivas. Segundo Shenrar (2007), as organizações iniciam projetos para criar valores impossíveis de serem criados em um framework de operações. O mundo hoje depende diretamente de projetos e, para muitas organizações, são eles que garantirão o futuro, permitindo-lhes a sobrevivência e crescimento (PRADO, 2008). Levin e Rad (2007) salientam que enquanto a gestão de projetos já vem ocorrendo há séculos na história, a tendência mais recente que tem sido verificada é que a cultura do gerenciamento de projetos tem permeado as organizações, promovendo também a evolução do desenvolvimento da especialização dos profissionais na disciplina.

Todavia, a despeito do crescimento do gerenciamento de projetos dentro das organizações, os altos executivos têm dificuldade para “comprar o produto” que os gerentes de projeto e profissionais de gerenciamento de projetos tentam “vender”. Não se mostram, na maioria das vezes, empolgados com a padronização de metodologias, o uso de melhores práticas de gerenciamento de projetos, certificações ou outras questões relacionadas à disciplina, a não ser que percebam a conexão entre tais questões e as metas e objetivos da organização (KENDALL e ROLLINS, 2003). A percepção do valor que o gerenciamento de projetos deve agregar ao negócio, então, precisa estar sempre bastante clara.

Shenrar (2002) questiona sobre o que de fato representa o sucesso de um projeto; se existem várias perspectivas para avaliar esse sucesso e se é possível utilizar uma mesma regra aplicável a todos os projetos. A abordagem mais comum de avaliação de sucesso diz respeito à chamada “restrição tripla” (PMI, 2004), onde a tríade composta pelos requisitos de escopo, prazo e custo é medida, pelo cotejo entre os resultados finais e os requisitos estabelecidos na concepção do projeto. Mas, embora essa visão realmente faça sentido, há vários exemplos onde simplesmente tal abordagem não é mais o bastante para caracterizar o êxito de um projeto. Muitos projetos atingem todos esses requisitos, mas após sua conclusão, verifica-se que não contribuíram para o sucesso do negócio da companhia. Então, um foco adicional nos aspectos estratégicos pode contribuir, enormemente, para a um novo paradigma na avaliação do desempenho dos projetos (SHENRAR, 2007). Surge uma discussão: o êxito de cada projeto, isoladamente, mesmo que possua e realize sua estratégia própria, alcançando todos os

seus requisitos, é o bastante para ser traduzido em melhores resultados para o negócio da organização?

Este artigo parte da suposição que, mesmo que haja uma estratégia adotada para a gestão de cada projeto individualmente, verifica-se que o conjunto dos projetos da organização, que deve materializar suas metas estratégicas, precisa estar relacionado aos seus objetivos estratégicos definidos. E isso pode ocorrer com a utilização de diversas ferramentas ou metodologias, como por exemplo, o BSC - *Balanced Scorecard* (ARTTO, 2007). Assim, passa a ser fundamental para as organizações cuidar para que todo o seu portfólio de projetos esteja de fato e de forma natural alinhado com sua estratégia de negócios (LEVIN e RAD, 2007), a fim de atender ao planejamento estratégico, desdobrado em metas estratégicas, táticas e operacionais consensadas.

Entra em cena o conceito do gerenciamento do portfólio de projetos, que é o conjunto de processos pré-definidos para a seleção correta dos projetos que a organização realizará e a avaliação contínua de seu sucesso, à luz dos objetivos e estratégia de negócio da organização (LEVIN e RAD, 2007). Archer e Gahsemzadeh (1999) definem o portfólio de projetos como um grupo de projetos que competem por recursos e estão sob o patrocínio e o gerenciamento de uma organização. Pode, ainda, ser definido como o conjunto de projetos, programas, portfólios e outros trabalhos de uma organização que devem ser agrupados em um corpo único, de uma forma eficaz e que proporcione o alinhamento aos objetivos estratégicos do negócio (PMI, 2008).

Como resultado, haverá uma gestão mais coesa e equilibrada que aumentará as chances de alinhamento entre a direção estratégica e as iniciativas de projetos na organização. Kerzner (2006) complementa essa percepção afirmando que o gerenciamento do portfólio de projetos ajudará na determinação da combinação adequada dos projetos, definindo prioridades e estabelecendo corretos níveis de investimento. O portfólio de projetos, portanto, será o elo entre a estratégia organizacional e sua materialização, por meio do gerenciamento de projetos (KERZNER, 2006).

1.1. FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Os fatores apontados no item anterior conduzem ao objeto deste trabalho, que pode ser sintetizado na pergunta: como garantir o alinhamento dos projetos de uma organização com

seus objetivos estratégicos? A fim de buscar a resposta ao problema de pesquisa proposto, será verificada a hipótese de que a partir de uma metodologia de gerenciamento do portfólio de projetos, com processos definidos e adequados aos aspectos ambientais da organização é possível estabelecer e verificar o alinhamento estratégico dos projetos.

1.2. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

Por meio deste artigo busca-se a construção de conhecimento em torno do tema estudado, a partir da análise de propostas de modelagem para a gestão do portfólio de projetos nas organizações, comparando-as e avaliando seus pontos convergentes e complementares. Além disso, este artigo poderá servir de insumo para o desenvolvimento de metodologias e novas pesquisas a respeito do alinhamento estratégico de projetos.

2. GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

O método utilizado para o desenvolvimento deste artigo foi a revisão bibliográfica. Gil (2002) afirma que a vantagem principal de uma pesquisa bibliográfica reside no fato de que é possível ao pesquisador obter a vantagem de uma gama de informações muito maior que aquela obtida por uma pesquisa direta. A revisão de literatura visa a apoiar o raciocínio do pesquisador, fundamentando o estabelecimento das hipóteses e a formulação das questões de pesquisa. Neste artigo, serão analisadas duas propostas de modelagem para a gestão do portfólio de projetos, com foco na etapa de seleção e o novo padrão de gerenciamento de portfólio do PMI (*Project Management Institute*).

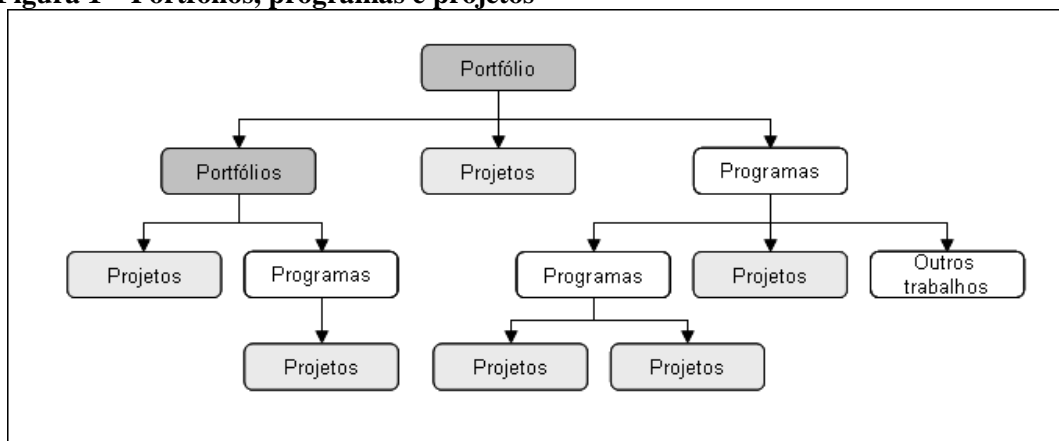
Organizações engajadas na gestão de vários projetos simultaneamente, lidando com todas as suas características de restrições de prazo e orçamento, concorrência entre projetos e atividades rotineiras, além de escassez de recursos em geral, necessitam que esse conjunto de projetos traduza as metas estratégicas consensadas, estabelecidas a partir de seus objetivos estratégicos, bem como acompanhar suas eventuais alterações. Alocar recursos dedicados e fazer a gestão integrada desse conjunto de projetos não é uma tarefa simples, mas é crítica para o desempenho de qualquer organização (BLICHFELDT e ESKEROD, 2007). Este é o cenário em que vai se estabelecer o gerenciamento de portfólio de projetos nas organizações.

Para atingir o objetivo estratégico, o portfólio de projetos precisa ser gerenciado, ou seja, são necessários esforços coordenados de seus componentes para que sejam alcançados os objetivos organizacionais específicos (PMI, 2008). Com o objetivo de maximizar a contribuição dos resultados dos projetos para o negócio, a gestão do portfólio vai proporcionar aos tomadores de decisão, a partir da aplicação de conhecimentos e técnicas, condições para a escolha e gestão de projetos alinhados à estratégia da organização (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2001). O gerenciamento de portfólio é a manifestação da estratégia de negócio, que vai determinar onde e como serão realizados os investimentos no futuro. É um processo de decisão dinâmico, onde uma lista de projetos é constantemente atualizada e revisada (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2001).

2.1. PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIO

É importante compreender que projetos, programas e portfólios são empreendimentos distintos em termos de estrutura e que têm objetivos particulares, mas que exercem, juntos, uma função estratégica maior dentro do portfólio global de uma organização, que é a tradução de seus objetivos estratégicos (PMI, 2008). A figura 1 ilustra a composição de um portfólio.

Figura 1 – Portfólios, programas e projetos



Visão de alto nível - Fonte: PMI (2008) – Adaptado pelo autor

Os componentes de um portfólio precisam estar com seus relacionamentos identificados (quando houver) e com sua destinação de recursos realizada de acordo com as prioridades da organização, mas sendo respeitadas suas diferenças para que possam alcançar seus objetivos (PMI, 2008). O quadro 1 ilustra as distinções entre os tipos de empreendimentos a partir de funções relevantes e características do ambiente de gestão de

projetos, porém, características comuns também são percebidas e devem ser, ambas, consideradas na gestão do portfólio.

Quadro 1 – Comparativo entre projetos, programas e portfólio

	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

Fonte: PMI (2008) – Adaptado pelo autor

As características comuns entre esses elementos são as seguintes (PMI, 2008):

- a. São investimentos realizados ou planejados pela organização.
- b. Estão alinhados com metas e objetivos estratégicos.
- c. Têm características que permitem seu agrupamento para que se obtenha um melhor gerenciamento.
- d. São quantificáveis e, portanto, podem ser medidos, classificados e priorizados.

2.2. A RELEVÂNCIA DO PROJETO PARA A GESTÃO DO PORTFÓLIO

Um aspecto importante no gerenciamento do portfólio é a contribuição individual de cada projeto. Independente das práticas adotadas para a gestão do portfólio, por ser basicamente formado por um conjunto de projetos, sua gestão atenderá de forma satisfatória aos objetivos a que se propõe à medida que suas células (seus projetos) tenham sua gestão também ocorrendo de forma satisfatória (MARTINSUO e LEHTONEN, 2007). O

alinhamento estratégico dos projetos pode ser obtido para a organização não apenas no âmbito da gestão do portfólio de projetos, mas também na definição da estratégia adotada para a gestão de cada projeto isoladamente. Martinsuo e Lehtonen (2007) descrevem em seu trabalho como o gerenciamento de cada projeto pode influenciar na eficiência do gerenciamento do portfólio, apresentando um sumário de estudos empíricos conduzidos por diversos pesquisadores nesse sentido (quadro 2).

Quadro 2 – Pesquisas empíricas envolvendo fatores relevantes em gerenciamento de projetos

Evidência Empírica	Fatores considerados no gerenciamento de projetos							
	Metas de projetos claras	Disponibilidade de informação	Tomada de decisão sistematizada	Suporte e patrocínio	Gerenciamento por tipo de projeto	Padronização do GP	Uso de métricas	Outros
Artto e Dietrich	X	X	X		X		X	X
Cooke - Davies							X	X
Cooper		X	X	X				X
Dietrich e Lehtonen		X	X			X		
Elonen e Artto	X	X		X				X
Engwall e Jerbrant	X							X
Fricke e Shenrar	X	(X)		X	X			X
Milosevic e Patanakul					(x)	X	X	X
Payne e Turner					X	X		

X – Evidência verificada

(x) – Uso de conceito similar

Fonte: Martinsuo e Lehtonen (2007) – Adaptado pelo autor

Tais fatores apresentados no âmbito de cada projeto são relevantes para que em conjunto contribuam com benefícios mais amplos para o negócio da organização, na gestão do portfólio de projetos, para o alinhamento estratégico, o balanceamento do conjunto de projetos e a maximização de seu valor (MARTINSUO e LEHTONEN, 2007). Estes benefícios seriam obtidos de forma direta, pelo aumento na eficiência da gestão do portfólio e indiretamente, pela disponibilidade de informações e estabelecimento de metas para a tomada de decisão (MARTINSUO e LEHTONEN, 2007).

2.3. ESTRATÉGIA E GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

Gerenciamento de portfólio é um processo estratégico e orientado pela missão da organização, portanto, diz respeito à organização como um todo. Sendo assim, os resultados de um processo de otimização do portfólio não necessariamente serão interessantes a todos os seus componentes, podendo haver remanejamento de recursos ou até mesmo descontinuidade de determinados projetos (LEVIN e RAD, 2007).

O PMI (*Project Management Institute*), em seu padrão para o gerenciamento de portfólio (PMI, 2008), presume que as organizações tenham todo um processo estratégico definido, que estabeleça pelos desdobramentos do planejamento estratégico, seus objetivos e metas estratégicas. Ou seja, a governança organizacional define, no âmbito executivo, as metas estratégicas que são transmitidas à equipe de gestão do portfólio.

Archer e Ghasemzadeh (1999) preconizaram essa visão ao descreverem que as decisões estratégicas, considerando o foco no portfólio de projetos, devam ser tomadas em um contexto mais amplo, considerando fatores externos e internos do negócio, previamente ao processo de montagem do portfólio. O impacto do plano do portfólio sobre a estratégia da organização estaria relacionado a cinco áreas (PMI, 2008):

- a. Manutenção do alinhamento do portfólio: onde cada componente do portfólio deve estar alinhado a pelo menos uma das metas estratégicas.
- b. Alocação de recursos financeiros e humanos: a prioridade de cada componente orienta a alocação dos recursos financeiros e dos recursos humanos.
- c. Avaliação da contribuição de cada componente: a contribuição de cada componente para o portfólio de projetos da organização deve ser medida sempre em relação à meta estratégica à qual o projeto esteja vinculado.
- d. Gestão dos riscos estratégicos: todo componente do portfólio deve ser avaliado pelos seus riscos e como estes podem impactar o alcance das metas estratégicas.

Porém, cabe ressaltar que a determinação do foco estratégico do portfólio deve ser conduzida em altos níveis gerenciais e não no comitê de gestão do portfólio de projetos, porque envolve a própria direção estratégica da organização, mesmo sendo crítico o alinhamento do portfólio com os objetivos de negócio (ARCHER e GAHSEMZADEH, 1999).

2.4. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

A adoção de um modelo para o gerenciamento do portfólio pelas organizações deve considerar diversos aspectos, desde as características do seu próprio negócio até os contextos ambiental e cultural de cada organização. O desenvolvimento de um modelo, que proporcione a criação de uma metodologia e a definição de processos para a gestão do portfólio precisa considerar suas próprias características e cada equipe de gestão do portfólio deve ser responsável por determinar quais os processos mais apropriados e mais importantes para o portfólio de cada organização (PMI, 2008).

Diferentes projetos são iniciados com diferentes perspectivas de negócio e expectativas, sendo alguns com metas de longo prazo para o negócio e outros com vistas a metas mais imediatas (LEVIN e RAD, 2007). Isso faz com que o maior desafio de um modelo para a gestão de portfólio, considerando que haja uma definição de metas estratégicas consensadas para a organização, talvez seja a seleção dos projetos componentes deste portfólio (ARCHER e GAHSEMZADEH, 2007). Estes autores afirmam, ainda, que a definição de uma metodologia para a seleção de projetos é um processo estratégico que deve ser feito antecipadamente a outros processos relacionados à seleção de projetos no portfólio, a fim de proporcionar o alinhamento estratégico dos projetos. Deve ser flexível, baseado no entendimento dos tomadores de decisão a respeito das formas de selecionar existentes e na disposição para aprender novas abordagens (ARCHER e GAHSEMZADEH, 2007).

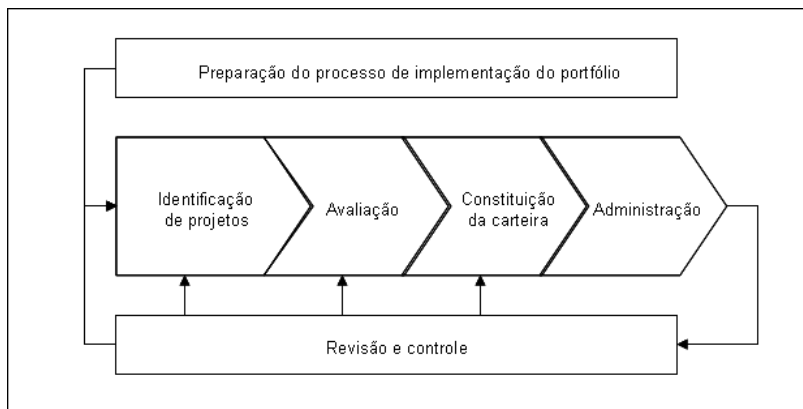
Um modelo de gerenciamento de portfólio, portanto, deve proporcionar informações relevantes sobre o portfólio da organização, de forma que os gestores responsáveis pela tomada de decisão possam fazer suas avaliações sem uma sobrecarga de informações desnecessárias (ARCHER e GHASEMZADEH, 2007). Ou seja, não é o modelo quem toma as decisões. Entretanto, deve proporcionar visão ampla, agilidade e *feedback* para que haja todas as condições para que as decisões sejam tomadas sempre de forma criteriosa (MORRIS e JAMIESON, 2004). A seguir, este trabalho apresentará algumas modelagens propostas por pesquisadores para a gestão do portfólio de projetos.

2.5. A ABORDAGEM DE RABECHINI, MAXIMIANO E MARTINS

A partir de um estudo de caso de gerenciamento de portfólio, realizado em uma organização do ramo de interconexão eletrônica, Rabechini, Maximiano e Martins (2005)

propõem um modelo para o gerenciamento de portfólio composto de seis dimensões, conforme a figura 2. Os autores chamam a atenção para um importante ponto referente ao processo de seleção de projetos que é a dificuldade da utilização de um sistema de ponderação por critérios (objetivos e subjetivos) que muitas vezes não corresponde ao desejo absoluto dos tomadores de decisão, por fatores, por exemplo, de ordem pessoal ou política.

Figura 2 – Modelo para gestão de portfólio de projetos



Fonte: Rabechini, Maximiano e Martins (2005) – Adaptado pelo autor

As dimensões apresentadas na figura, bem como suas características e funções estão detalhadas abaixo (RABECHINI, MAXIMIANO e MARTINS, 2005):

- a. Preparação do processo de implementação do portfólio - Deve ser delineado um contexto estratégico, a partir da exploração do planejamento estratégico da organização, incluindo uma análise ambiental (interna e externa). Nesta etapa devem ser estabelecidos critérios ponderados para a avaliação das iniciativas candidatas ao portfólio.
- b. Identificação de projetos – Cada área da organização deverá apresentar, de forma documental, as justificativas para a inclusão dos projetos no portfólio, com informações mínimas de objetivos, prazo, riscos, custo e indicadores que fundamentem sua execução. A saída desta etapa será uma lista de projetos.
- c. Avaliação – Visa estabelecer uma lista priorizada de projetos, cada um com notas em função dos critérios definidos na primeira etapa.
- d. Constituição da carteira – Visa à constituição de um plano de gerenciamento do portfólio que contemple, inclusive, regras para a inclusão de novos projetos, que

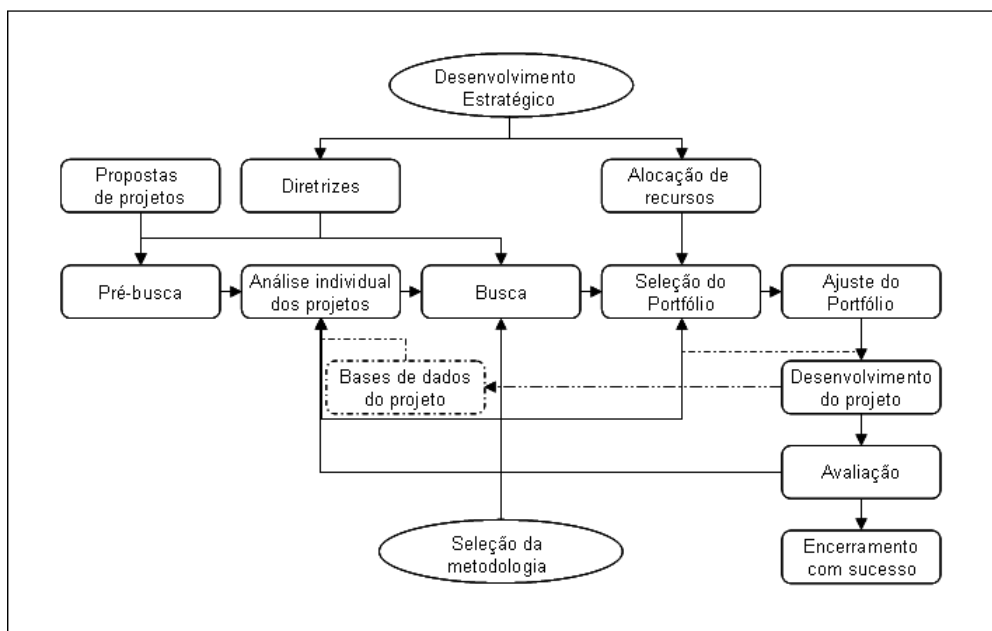
passarão a competir com os atuais pelos recursos da organização para a realização do portfólio.

- e. Administração – Visa à administração do portfólio de forma geral: controle dos recursos alocados aos projetos, o acompanhamento do ciclo de vida dos projetos, custos (a partir do cronograma financeiro dos projetos) e as competências necessárias de recursos humanos.
- f. Revisão e controle – Consiste na verificação dos indicadores de andamento do portfólio e seu alinhamento estratégico, além da tomada de decisão para as eventuais alterações na carteira de projetos.

2.6. A ABORDAGEM DE ARCHER E GAHSEMZADEH

Visando a simplificação do processo de seleção de projetos, Archer e Gahsemzadeh (1999) propõem um modelo para a gestão do portfólio, descrito na figura 3, a partir da segmentação do processo em fases e estágios, desde a abordagem a partir de considerações relativas à estratégia inicial (mais ampla) até a montagem final do portfólio.

Figura 3 – Framework para a seleção de projetos no portfólio



Fonte: Archer e Gahsemzadeh (1999) – Adaptado pelo autor

O modelo apresenta-se basicamente dividido em três estágios: pré-processo, processo de seleção (subdividido em fases) e pós-processo. As características de cada estágio estão representadas no quadro 3 a seguir e envolvem opções de metodologias ou ferramentas para a sua realização, a fim de obter a máxima cooperação dos tomadores de decisão durante o processo de seleção dos projetos no portfólio (ARCHER e GAHSEMZADEH, 1999).

Quadro 3 – Atividades e metodologias no framework de seleção do portfólio

Estágio de processo	Estágio de Seleção	Atividades	Metodologias potenciais
Pré-processo	Desenvolvimento da estratégia	Mapa estratégico, matriz de portfólio	Definidas na estratégia da organização
Processo de Seleção do Portfólio	Pré-busca	Rejeição de projetos que não atendam aos critérios	Critérios, foco estratégico, estudos de viabilidade
	Análise Individual dos Projetos	Cálculo dos parâmetros comuns dos projetos	Árvores de decisão, ROI, NPV
	Busca	Rejeição de projetos não viáveis	Técnicas ad hoc
	Seleção do portfólio	Verificação de interações, atributos dos projetos e restrições de recursos	AHP, <i>scoring models</i> , análises de sensibilidade
	Ajuste do Portfólio	Ajustes direcionados aos usuários	Matrizes, análises de sensibilidade
Pós-processo	Finalização do Portfólio	Desenvolvimento dos projetos	Técnicas de gerenciamento de projetos, coleta de dados

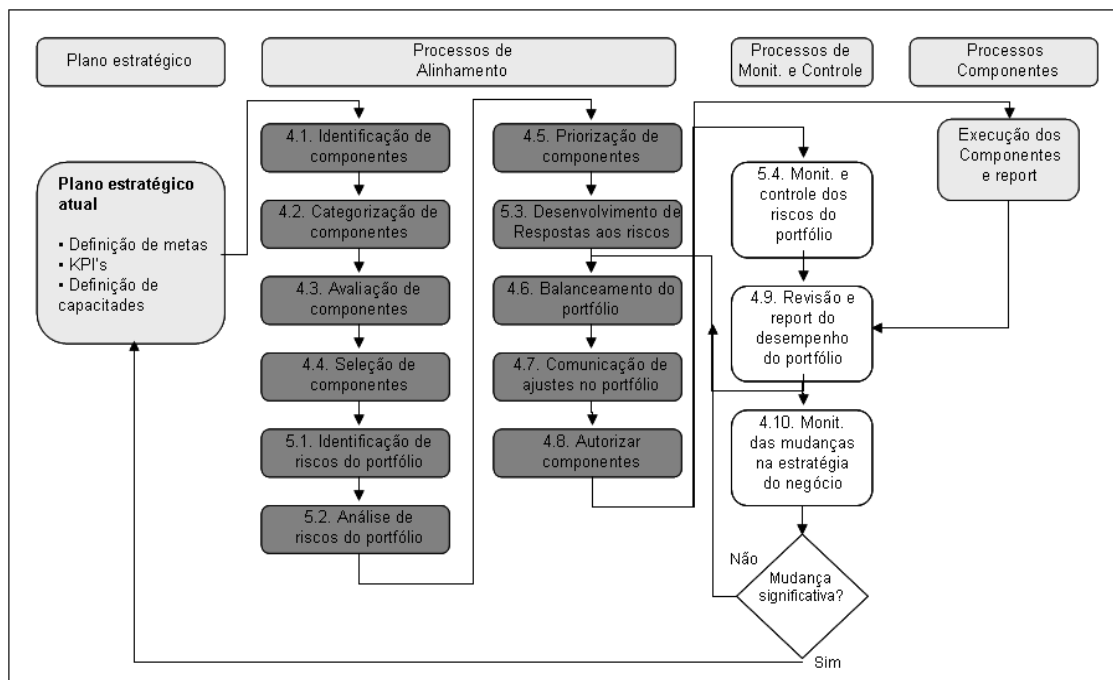
Fonte: Archer e Gahsemzadeh (1999) – Adaptado pelo autor

3. O PADRÃO DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DO PMI

Em 2008 o PMI apresentou a segunda edição do seu padrão de gerenciamento de portfólio, substituindo a edição anterior, datada do ano de 2006. A proposta básica é a descrição do conhecimento e de práticas de gerenciamento de portfólio aplicáveis e de reconhecida utilidade e utilização (PMI, 2008). Todavia, não significa dizer que os processos descritos no padrão sejam sempre válidos e devam ser aplicados a todos os casos de gestão de portfólio. A proposta do padrão é que seja uma referência, uma base para o desenvolvimento de metodologias aderentes ao contexto de cada organização (PMI, 2008).

O padrão de gestão de portfólio do PMI baseia-se no estabelecimento de processos, que seguem uma sequência lógica de realização e apresentam um agrupamento por similaridade de função, além de serem divididos em áreas de conhecimento, conforme figura 4 (PMI, 2008).

Figura 4 – Processos de gerenciamento de portfólio



Fonte: PMI (2008) – Adaptado pelo autor

Os grupos de processos de gerenciamento de portfólio, segundo o padrão em análise, são definidos como de alinhamento e de monitoramento e controle. Os processos de alinhamento são responsáveis pela disponibilidade de informações, considerando as metas estratégicas que devam ser suportadas pelo portfólio, bem como pelo estabelecimento de regras para avaliar seus componentes (PMI, 2008). Determinam como os componentes serão identificados, categorizados, avaliados, selecionados e incluídos no portfólio.

Já o grupo de processos de monitoramento e controle reúne as atividades necessárias para assegurar que o portfólio de projetos esteja com um desempenho geral suficiente para que possa atingir as metas estratégicas organizacionais definidas. São processos responsáveis pela revisão periódica dos indicadores e a verificação dos benefícios que os componentes do portfólio estão trazendo para a organização (PMI, 2008).

Porém, além da divisão de processos em grupos, o padrão de gerenciamento de portfólio do PMI também divide os processos em áreas de conhecimento: a área de governança do portfólio e a de gerenciamento de riscos.

A governança do portfólio inclui processos necessários para a seleção e investimento no portfólio, o monitoramento e o controle dos investimentos realizados, a comunicação de

decisões referentes a esses investimentos e a segurança de que os mesmos continuem alinhados aos objetivos estratégicos (PMI, 2008).

A área de conhecimento de gerenciamento de riscos diz respeito à análise de condições ou eventos que, uma vez ocorridos, possam causar efeitos positivos ou negativos a pelo menos um objetivo estratégico do portfólio. O objetivo da gestão de riscos no portfólio de projetos de uma organização é maximizar a probabilidade ou o impacto de eventos positivos e minimizar esses mesmos fatores, uma vez que possam influenciar negativamente o portfólio (PMI, 2008). O quadro 4 resume os processos de gerenciamento de portfólio sugeridos no padrão.

Quadro 4 – Processos de Gerenciamento de Portfólio – Grupos e Áreas de Conhecimento

Área de conhecimento	Processos de Alinhamento	Descrição	Processos de Monitoramento e Controle	Descrição
Governança do Portfólio	4.1. Identificar dos componentes	Criar de uma lista de componentes para o portfólio	4.9. Revisar e Informar desempenho do Portfólio	Comparar indicadores de desempenho e os critérios utilizados e manter os stakeholders informados
	4.2. Categorizar componentes	Organizar os componentes da lista em grupos relevantes para o negócio	4.10. Monitorar Mudanças Estratégicas	Analisar mudanças na estratégias e garantir o alinhamento do portfólio
	4.3. Avaliar Componentes	Coletar informações dos componentes visando a preparação para o processo de seleção	4.7. Comunicar Ajustes no Portfólio	Prover aos stakeholders o entendimento das mudanças no portfólio em função da estratégia
	4.4. Selecionar Componentes	Definir os componentes do portfólio baseado em critérios de seleção		
	4.5. Priorizar Componentes	Classificar os componentes para sua realização de acordo com critérios		
	4.6. Balancear Portfólio	Criar um mix de componentes que maximize o alcance dos objetivos estratégicos		
	4.8. Autorizar Componentes	Alocar recursos e comunicar decisões do balanceamento		
Gerenciamento dos Riscos do Portfólio	5.1. Identificar Riscos do Portfólio	Determinar e documentar os riscos que possam afetar o portfólio	5.4. Monitorar e Controlar Riscos do Portfólio	Rastrear riscos identificados ou residuais, identificar novos e avaliar a eficácia dos planos estabelecidos
	5.2. Analisar Riscos do Portfólio	Avaliar e priorizar os riscos identificados		
	5.3. Desenvolver Respostas aos Riscos do Portfólio	Desenvolver ações para potencializar riscos positivos e minimizar o impacto dos negativos		

Fonte: PMI (2008) – Adaptado pelo autor

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de portfólio é uma ferramenta de gestão que busca o alinhamento do conjunto de projetos de uma organização às suas metas, desdobramentos de seu plano estratégico. Porém, percebe-se por este trabalho que três condições comuns aos três modelos analisados são básicas para que seu objetivo de alinhamento estratégico seja alcançado. A primeira é que esteja estabelecido previamente um processo estratégico que propicie o conhecimento, consenso e disseminação de tais metas, nos planos estratégicos, táticos e operacionais. Portanto, este processo não consta diretamente da gestão do portfólio, sendo condição para sua realização.

A segunda condição refere-se ao desempenho e gestão de cada projeto componente do portfólio. Existem diversas restrições, como sequência de projetos, recursos e mudanças estratégicas, por exemplo, que precisam ser trabalhadas no âmbito de cada projeto para que haja previsibilidade nos resultados do portfólio.

Por fim, pode ser deduzido pela análise dos três modelos que os fatores ambientais e as peculiaridades de cada organização devam ser considerados na definição de metodologias e processos de gestão de portfólio. Qualquer desenvolvimento deve ser adaptado ao contexto. A seleção dos projetos integrantes pode ser dita como o processo mais sensível na busca do alinhamento estratégico dos projetos, recebendo maior destaque nos modelos estudados. A utilização de critérios consensados, que respeitem características ambientais da organização é fundamental para uma seleção eficiente dos projetos componentes do portfólio.

Considerando diferenças, verifica-se que os modelos de Rabechini, Maximiano e Martins (2005) e de Archer e Gahsemzadeh (1999) têm o foco maior na seleção de projetos, enquanto o padrão do PMI busca uma segmentação maior dos processos, conforme quadro 5, tornando-os mais explícitos e detalhados em termos de suas funções. Além disso, destaca-se o agrupamento de processos e grupos e áreas de conhecimento, adquirindo uma configuração semelhante à do PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*), para projetos.

Quadro 5 – Comparativo entre os modelos analisados

Modelo / Processo	Estratégia	Identificação	Categorização	Seleção	Priorização	Balanceamento	Controle
Rabechini, Maximiano e Martins (2005)	Pré-condição	Explícito	Implícito	Explícito	Implícito	Explícito	Explícito
Archer e Gahsemzadeh (1999)	Pré-condição	Explícito	Implícito	Explícito	Implícito	Explícito	Implícito
PMI (2008)	Pré-condição	Explícito	Explícito	Explícito	Explícito	Explícito	Explícito

Fonte: o próprio autor.

Recomenda-se, como desenvolvimento de trabalhos futuros em torno do tema, a análise da contribuição específica de cada processo para o alinhamento estratégico dos projetos componentes do portfólio.

REFERÊNCIAS

ARCHER, N.P.; GHASEMZADEH, F. An integrated framework for project portfolio selection. **International Journal of Project Management**. v.17, n.4, p.207-216, 1999.

_____. Project portfolio selection and management. In: MORRIS, Peter W. G.; PINTO, Jeffrey K. **The Wiley guide to project program & portfolio management**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007. Cap 5, p. 94-112.

ARTTO, Karlos A.; DIETRICH, Perttu H. Strategic business management through multiple projects. In: MORRIS, Peter W. G.; PINTO, Jeffrey K. **The Wiley guide to project program & portfolio management**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007. Cap 1, p. 1-33.

ARTTO, Karlos; et al. What is project strategy? **International Journal of Project Management**, Kidlington Oxford, v.12, p. 4-12. 2007.

BARCAUÍ, André Baptista, QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações Atuantes no Brasil**. 2004.154f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2004.

BLICHFELDT, Bodil S.; ESKEROD, Pernille. Project Portfolio Management – There's more to it than what management enacts. **International Journal of Project Management**. v.26, p.357-365. 2008.

COOPER, Robert; EDGETT, Scott; KLEINSCHMIDT, Elko. Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. **R&D Management**. v.31,n.4, p.361-380. 2001.

DVIR, D.; SHENHAR, A. J. Project management research: the challenge and opportunity. **Project Management Journal**, v.38, n.2, p.93-99, 2007.

ESTUDO DE BENCHMARKING EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS BRASIL 2008, 6 ed. Rio de Janeiro: Project Management Institute Chapters Brasileiros, 2008. 127 p. Disponível em: <<http://www.netpartner.com.br/pmi/index.asp>>. Acesso em: 6 mar. 2009.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas. 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.A **Estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344 p. Título original: The Balanced Scorecard.

KENDALL, Gerald I.; ROLLINS, Steve C. **Advanced project portfolio management and the PMO: Multiplying ROI at warp speed.** Boca Raton: J. Ross Publishing, 2003. 468 p.

KERZNER, Harold. **Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

LEVINE, Harvey A. **Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits.** San Francisco: John Wiley & Sons. 2005.

MARTINSUO, Miia; LEHTONEN, Päivi. Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. **International Journal of Project Management.** v.25, p.56-65. 2007.

MORRIS, P.; JAMIESON, A. Translating corporate strategy into project strategy: realizing corporate strategy through project management. PMI publications, 2004.

PMBOK GUIDE: A Guide to The Project Management Body of Knowledge. 3.ed. Newtown Square: PMI, 2004.

PMBOK GUIDE: A Guide to The Project Management Body of Knowledge. 4.ed. Newtown Square: PMI, 2008.

PRADO, Darci. **Maturidade em gerenciamento de projetos.** Série Gerência de Projetos v.7. Nova Lima: INDG tecnologia e serviços LTDA. 2008.

RABECHINI JR, Roque; MAXIMIANO, Antonio C.A.;; Martins, Vergilio A.. A adoção de gerenciamento de portfolio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 416-433, 2005.

RAD, Parviz. F.; LEVIN, Ginger. **Project Portfolio Management – Tools & Techniques.** New York, IIL, 2006.

RAO, Raju. Connecting organization strategy to projects: the missing link. In: 2007 PMI GLOBAL CONGRESS PROCEEDINGS, 2007, Hong Kong. **Paper.** Newtown Square: Project Management Institute, 2007.

SHENHAR, Aaron J. Strategic project leadership®: toward a strategic approach to project management. In: SHENHAR, Aaron J.; MILOSEVIC, Dragan; DVIR, Dov. THAMHAIN, Hans. **Linking project management to business strategy**. Newton Square: Project Management Institute Publications, 2007b. Cap. 2, p. 19-34.

_____. Strategic project leadership®: toward a strategic approach to project management. In: SHENHAR, Aaron J. **R&D Management**. v.34,n.5, p.569-577. 2004.

_____. Project success: a multidimensional strategic concept. SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov. ; LEVY, Ofer ; MALTZ, Alan C.. **Long Range Planning Journal**. v. 34, p. 699-725. 2001.

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov. Project management evolution: past history and future research directions. In: SLEVIN, Dennis P.; CLELAND, David, I.; PINTO, Jeffrey K. **INNOVATIONS Project Management Research 2004**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2004. Cap 4, p. 57-64.

_____. Project management research: the challenge and opportunity. **Project Management Journal**, Newtown Square, p. 93-99. jun. 2007.

_____. **Reinventing project management**: the diamond approach to successful growth and innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2007b. 276 p.

THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT. 2. ed. Newtown Square: PMI, 2008. 146 p.

THE STANDARD FOR PROGRAM MANAGEMENT. 2. ed. Newtown Square: PMI, 2008. 324 p.