

**ANÁLISE DA MATURIDADE EM GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS:
O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE PEQUENO PORTE**

**ANALYSIS OF PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT MATURITY:
THE CASE OF A SMALL FINANCIAL INSTITUTION**

Karoline Doro Alves Carneiro

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho - PMPA-GP/UNINOVE

E-mail: karoline.dac@uol.com.br (Brasil)

Cristina Dai Prá Martens

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE

E-mail: cristinadm@uninove.br (Brasil)

ANÁLISE DA MATURIDADE EM GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE PEQUENO PORTE

RESUMO

Este trabalho explora a aplicação da gestão de portfólio de projetos no contexto organizacional. Seu objetivo é analisar a metodologia de gestão de portfólio de projetos adotada por uma organização à luz do modelo de maturidade em gestão de portfólio de projetos proposto por Rad e Levin (2006). Foi realizado um estudo de caso exploratório em uma instituição financeira de pequeno porte que enfrentou problemas em sua metodologia em gestão de portfólio de projetos. Constatou-se que a organização apresenta nível 2 de maturidade em gestão de portfólio de projetos, e que alguns aspectos da metodologia não estão adequados a este nível.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio de Projetos; Maturidade em Gestão de Portfólio de Projetos; Instituição Financeira.

ANALYSIS OF PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT MATURITY: THE CASE OF A SMALL FINANCIAL INSTITUTION

ABSTRACT

This study explores the implementation of project portfolio management in the organizational context. The objective is to analyze the methodology of project portfolio management adopted by an organization based in the project portfolio management maturity model proposed by Rad and Levin (2006). We developed an exploratory case study in a small financial institution that experienced problems with the implementation of its methodology in project portfolio management. As a result of study, we found that the organization has maturity level 2 in portfolio project management, and that some methodology aspects are not appropriate at this level.

Keywords: Project Portfolio Management; Project Portfolio Management Maturity; Financial Institution.

1 INTRODUÇÃO

A disciplina de gestão de projetos tem ganhado importância, se desenvolvendo principalmente a partir do final da década de 60 e início da década de 70 (Morris, 1994). O processo de evolução pode ser observado em duas fases distintas. A primeira foi marcada pelo interesse de diversas áreas do conhecimento em relação ao modelo de gestão de projetos proposto pelo Project Management Institute [PMI] (2009). Na segunda fase, o foco é a eficácia; nela destaca-se a importância do sucesso do projeto e do alinhamento estratégico da área de gestão de projetos com a organização (Kerzner, 2001; Rabechini Jr. & Carvalho, 2006).

A preocupação com o alinhamento estratégico de projetos no contexto organizacional remete ao conceito de gestão de portfólio de projetos. Entre os principais aspectos da gestão de portfólio de projetos discutidos na literatura, é possível citar: fornecer uma visão centralizada dos projetos da organização; permitir uma análise financeira e de risco dos projetos; identificar as interdependências entre projetos e restrições de recursos; permitir priorização e seleção de projetos; assegurar transparência em nível de portfólio de projetos; fornecer um suporte padronizado de processos e ferramentas na otimização do portfólio (DeReycket *al.* 2005).

A gestão de portfólio de projetos é importante para as empresas cujos objetivos estratégicos estão intimamente ligados à realização de projetos. Para Rabechini Jr., Maximiano e Martins (2005), esta atividade proporciona grande contribuição aos dirigentes das empresas, uma vez que pressupõe um exame detalhado das dimensões estratégicas para o balanceamento da carteira, permitindo que a priorização, controle e descarte de projetos sejam realizados de maneira adequada.

A busca pela excelência em gestão de portfólio de projetos relaciona-se à maturidade em gestão de portfólio de projetos. O PMI (2003), na tentativa de propor um modelo que permitisse às organizações diagnosticar e atingir a maturidade em projetos, programas e portfólio, publicou o OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*). Baseados nesse modelo, outros modelos foram desenvolvidos também com foco na maturidade em portfólio de projetos, tais como os propostos por Berinato (2001), Jeffery e Leliveld (2004) e Rad e Levin (2006). Os modelos, em geral, propõem cinco níveis evolutivos de maturidade, dos quais o último nível indica uma organização madura em gestão de portfólio de projetos.

Apesar da crescente atenção dedicada ao tema, e da existência de uma literatura significativa, o valor agregado pela gestão de portfólio de projetos tem sido brevemente e informalmente explorado (DeReycket *al.* 2005). Além disso, há pouca literatura sobre a prática da

gestão de portfólio nas organizações (Castro & Carvalho, 2010; Rabechini Jr.*et al.*, 2005). Desta forma, um estudo que explore a aplicação da gestão de portfólio de projetos no contexto organizacional pode contribuir para o desenvolvimento e consolidação da literatura da área.

Assim, este trabalho propõe analisar a metodologia de gestão de portfólio de projetos adotada por uma organização à luz do modelo de maturidade em gestão de portfólio de projetos proposto por Rad e Levin (2006). A organização caracteriza-se por uma instituição financeira de pequeno porte. A análise está focada na gestão de portfólio de projetos de TI (Tecnologia da Informação) da mesma, uma vez que os demais departamentos não trabalham por meio de projetos. A organização foi escolhida por ter implantado recentemente seu escritório de projetos, e por estar enfrentando alguns problemas na aplicação de sua metodologia em gestão de portfólio de projetos.

Para atingir o objetivo proposto, este trabalho está estruturado da seguinte forma: inicia-se com a visita à literatura sobre gestão de portfólio de projetos e maturidade em gestão de portfólio de projetos, seguida da descrição dos procedimentos metodológicos adotados; a seguir, o contexto e alguns aspectos da organização caso são apresentados e, posteriormente, as informações coletadas são analisadas de forma a identificar o nível de maturidade da organização em gestão de portfólio de projetos; finalmente, a análise inclui a discussão a respeito da metodologia de gestão de portfólio de projetos adotada na organização à luz do modelo de maturidade adotado no estudo.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção serão analisados alguns aspectos da gestão de portfólio de projetos e da maturidade em gestão de portfólio de projetos, incluindo conceitos relevantes ao objetivo deste estudo.

2.1 GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS: CONCEITO E APLICAÇÃO

Em 2006, o PMI (*Project Management Institute*) publicou o *The Standard for Portfolio Management*, onde foi apresentado o seguinte conceito para o termo gestão de portfólio: “[...] gestão de portfólio é o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, o qual inclui identificar, priorizar, autorizar, gerenciar e controlar projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para alcançar objetivos estratégicos de negócio específicos” (PMI, 2006, p. 10). É

importante ressaltar que este trabalho utiliza o conceito de gestão de portfólio de projetos, sem considerar a gestão de portfólio de programas, produtos ou outros trabalhos relacionados.

O conceito da gestão de portfólio de projetos diferencia-se da gestão de projetos e da gestão de programas. A gestão de projetos tem foco no projeto de forma individual. A gestão de programas, por outro lado, se concentra na gestão de um conjunto de projetos vinculados por um objetivo comum. Já o conceito de gestão de portfólio considera a priorização, adição ou exclusão de projetos (DeReycket *et al.* 2005). A definição pode ser complementada com a ideia de que gestão de portfólio de projetos é o gerenciamento de “um grupo de projetos que são realizados sob o patrocínio e/ou gestão de uma organização em particular.” (Archer & Ghasemzadeh, 1999, p. 208).

O estudo de Castro e Carvalho (2010), a partir da revisão teórica de modelos de aplicação da gestão de portfólio de projetos, destaca cinco dimensões de gestão de portfólio de projetos: definição dos critérios de decisão; definição dos recursos disponíveis; classificação dos projetos (subdividida em avaliação, seleção e priorização de projetos); alocação dos recursos; e controle do portfólio. O resultado do trabalho indica que as dimensões sugeridas são aderentes às organizações que realizam a gestão de portfólio de projetos de forma padronizada.

De Reyck *et al.* (2005) apontou os seguintes elementos como principais em termos de análise da adoção da gestão de portfólio de projetos pelas organizações: visão centralizada da gestão de portfólio; análises financeiras dos projetos; análises de risco dos projetos; interdependências; restrições a nível de portfólio; análises do portfólio como um todo (análises financeiras e de risco a nível de portfólio); categorização, seleção dos projetos, transparência e governança através de relatórios periódicos; otimização; e utilização de software especializado.

O modelo de aplicação da gestão de portfólio de projetos sugerido por Rabechini Jr. *et al.* (2005), com base na prática em organizações e experiência acadêmica, apresentam seis dimensões, a saber: processo de implementação da gestão de portfólio (identificação dos critérios de avaliação e definição de pesos para os critérios); identificação de projetos; avaliação (priorização); constituição da carteira (estabelecimento de plano de gerenciamento de portfólio); administração (gestão da carteira); revisão e controle (acompanhamento do portfólio).

Neste contexto, é possível destacar algumas atividades importantes envolvidas na gestão de portfólio de projetos: identificação de projetos; priorização de projetos; seleção de projetos; e gerenciamento e controle dos projetos selecionados. Outro aspecto relevante neste processo é que essas atividades devem ser executadas tendo por base os objetivos estratégicos da organização.

A busca pela aplicação dos elementos da gestão de portfólio de projetos e pela melhora contínua do processo remete à maturidade neste contexto. A próxima seção tratará de alguns aspectos da maturidade em gestão de portfólio de projetos.

2.2 MATURIDADE EM GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Maturidade deriva do termo “maduro”, que significa “em estado de produzir o resultado que se espera (negócio ou pretensão)” (Michaellis, 2012). No âmbito de portfólio de projetos, o conceito de maturidade é apresentado, principalmente, através por meio de modelos evolutivos de maturidade.

O PMI (2003) propôs um modelo de diagnóstico e apoio à tomada de decisões no sentido de atingir a maturidade: o OPM3. São sugeridos quatro níveis de maturidade: padronização; mensuração; controle e melhoria contínua. Esse modelo trabalha com níveis de maturidade em três âmbitos: projetos, programas e portfólio. Desta forma, ao tratar de portfólios de projetos, essa abordagem mostra preocupação com o alinhamento estratégico de projetos no contexto organizacional.

Diversos modelos de maturidade em gestão de portfólio de projetos foram propostos com estrutura semelhante ao OPM3. Pode-se citar, por exemplo, o sugerido por Jeffery e Leliveld (2004). Os autores propõem que a gestão de portfólio de projetos seja analisada sob quatro estágios: *ad hoc*; definido; gerenciado; e sincronizado. O foco desse modelo é portfólio de projetos de TI. No primeiro estágio não há aplicação de processo em gestão de portfólio. Nos estágios definido e gerenciado, a organização está no caminho certo. O último estágio refere-se à adoção das melhores práticas em gestão de portfólio de projetos de TI, e está relacionado à melhora do desempenho, e otimização do portfólio.

O estudo de De Reyck *et al.* (2005) cita o trabalho de Jeffery e Leliveld (2004). Baseados na revisão da literatura sobre o assunto e em levantamento da adoção de práticas de gestão de portfólios em organizações de projetos de TI, os autores sugerem uma estrutura com três níveis evolutivos: registro do portfólio; administração do portfólio; otimização do portfólio. Uma organização no último estágio é aquela que possui um comitê de portfólio e projetos, que avalia o valor financeiro do portfólio, que gerencia as interdependências dos projetos, e que acompanha/rastreia os benefícios dos projetos.

Andersen e Jessen (2003) sugerem que o nível de excelência em gestão de portfólio seja estudado sob as seguintes dimensões: atitude (pré-disposição da organização em se envolver com projetos e suas implicações), conhecimento (compreensão dos impactos das ações tomadas) e ação (habilidade de agir e decidir em diferentes níveis). Apesar de não propor um modelo evolutivo, o estudo trabalha com a hipótese de que algumas empresas podem ter suas dimensões mais desenvolvidas que outras.

Outro modelo é o proposto por Rad e Levin (2006). Os autores afirmam que pontos fortes e fracos em gestão de portfólio de projetos podem ser identificados através do processo de avaliação da maturidade e para isso propõe modelo composto por cinco níveis, com sentenças que descrevem cada nível de maturidade. As respostas afirmativas e negativas às sentenças caracterizam a organização, e permitem que seu nível de maturidade em gestão de portfólio seja identificado.

A escolha do modelo de Rad e Levin (2006) para a realização deste estudo deu-se pelas seguintes razões: o instrumento de avaliação da maturidade está disponível em sua totalidade; o modelo foca na avaliação da maturidade em gestão de portfólio de projetos; e é de fácil aplicação. O modelo será explorado com mais detalhes a seguir.

2.3 MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Rad e Levin (2006) propuseram um modelo evolutivo focado em gestão de portfólio de projetos. A estrutura do modelo é composta por cinco níveis, e conta com 121 sentenças ao todo, que descrevem cada nível. O instrumento de avaliação sugerido pelo modelo apresenta sentenças para determinação de cada nível de maturidade em gestão de portfólio de projetos de uma organização.

De acordo com os autores, os pontos fortes e fracos da gestão de portfólio de projetos podem ser identificados através do processo de avaliação da maturidade. Neste contexto, os níveis propostos neste estudo podem ser assim descritos:

- Nível 1: Existência de uma unidade de gestão de portfólio de projetos formalizada, não muito sofisticada. Desenvolvimento de práticas básicas para seleção de projetos e desempenho de projetos.
- Nível 2: Desenvolvimento de alguns processos e práticas padrão para gestão de portfólio. Existência de processos de priorização de projetos. Tentativa de

institucionalização da prática da gestão de portfólios na empresa.

- Nível 3: Estabelecimento de uma metodologia completa para gestão de portfólio de projetos. Treinamento oferecido ao pessoal envolvido no processo.
- Nível 4: Uso de um sistema, possivelmente singular, de gestão de portfólio na empresa. A gestão de portfólio está integrada aos negócios da empresa, como parte da adoção do conceito de gestão por projetos.
- Nível 5: Monitoramento do portfólio de projetos, identificando oportunidades. Melhora contínua de modelos, índices, processos e procedimentos.

O Quadro 1 apresenta algumas das sentenças propostas por Rad e Levin (2006) em seu instrumento (traduzidas e sintetizadas), que caracterizam cada nível de maturidade em gestão de portfólio de projetos.

ORGANIZAÇÃO NÍVEL 1	Não há critérios de seleção de projetos.
	Projetos não relacionados à estratégia.
	Sobrecarga de recursos – não há sistema de gestão de informação.
	Há esforços e projetos duplicados.
	Processos de gestão de portfólio poucos ou inexistente.
	Não há inventário dos projetos atuais.
	Dados básicos de projetos não disponíveis.
	Revisões do projeto não são realizadas.
	Não há escritório de projetos estabelecido.
	Compreensão limitada sobre os requisitos.
	Pouco treinamento em gestão de portfólio ou inexistente.

ORGANIZAÇÃO NÍVEL 2	Interdependências não são conhecidas.
	Poucas pessoas têm treinamento.
	Recursos comprometidos não conhecidos.
	Não há conexão entre projeto e estratégia.
	Sistema de informação - desenvolvimento.
	Recursos são negociados por projeto.
	Um escritório de projetos está estabelecido.
	Há esforço para estabelecer processos, mas não há abordagem padrão.
ORGANIZAÇÃO NÍVEL 3	Gestão de portfólio sob processo definido.
	Busca de diferentes tipos de projetos.
	Projetos categorizados com critério comum.
	Progresso, desempenho, e dependências monitorados regularmente.
	Custos, riscos, e benefícios são avaliados.
	Projetos focados - necessidades do negócio.
	Identificação e gestão de dependências.
	Projetos não vistos isoladamente.
	Compreensão da prioridade dos projetos.
	Há gestão de comunicações.

ORGANIZAÇÃO NÍVEL 4	Projetos alinhados com a estratégia.
	Sistema de informação contém informações sobre as iniciativas do negócio.
	Mensuração contínua do valor dos projetos.
	Análises regulares de complexidade do portfólio; equilíbrio entre categorias.
	Atividades críticas são conhecidas.
	Há avaliação de risco rigorosa dos projetos.
	Portfólio é revisado e modificado; foco mudou do custo para análise estratégica.
	Iniciativas interdependentes.
	Equilíbrio entre categorias no portfólio; conhecido por toda a organização.
	Há gerente de portfólio que reporta para chefe do escritório de projetos.
	<i>Stakeholders</i> recebem avaliações.
	Decisões são comunicadas abertamente.
	Há processo de governança; existência de Conselho de Revisão de Portfólio ou similar.
ORGANIZAÇÃO NÍVEL 5	Gerente elabora plano de melhoria.
	Melhora contínua da gestão de portfólio.
	Investimentos, competências e capacidade são otimizados.
	Gestão de portfólio analisada sempre.
	Resultados e alinhamento estratégico do projeto ativamente gerenciados.

	Replanejamento contínuo é a regra.
	Cultura colaborativa e comunicativa.
	Métricas do portfólio e da organização relacionadas.

Quadro 1 – Níveis de maturidade em gestão de portfólio de projetos.

Fonte: Adaptado de Rad e Levin (2006).

É possível perceber que os níveis apresentam uma evolução quanto à configuração da gestão de portfólio de projetos na organização. O nível 1 representa uma organização que já possui alguma preocupação em selecionar e acompanhar seus projetos, porém sem uma metodologia padrão para isso. Já o nível 5, apresenta características de uma empresa madura, que foca em melhorar continuamente seus processos e procedimentos na área de gestão de portfólio.

O instrumento proposto por Rad e Levin (2006) permite avaliar a maturidade por meio de respostas afirmativas ou negativas a cada uma das sentenças. Segundo os autores, no caso de as respostas afirmativas representarem mais de 75% do total de respostas de determinado nível, é possível sugerir que a maturidade da organização encontra-se nesse nível.

A compreensão do conceito e aplicação da gestão de portfólio de projetos, e a análise do modelo aqui apresentado, serviram de base para o desenvolvimento deste trabalho. A seguir, serão descritos os aspectos metodológicos utilizados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é considerado de natureza exploratória, pois buscou proporcionar uma visão geral a respeito de determinado fenômeno (Gil, 1996), no caso, analisar a metodologia de gestão de portfólios de projetos adotada por uma organização à luz do modelo de maturidade em gestão de portfólio de projetos proposto por Rad e Levin (2006). Para sua realização, adotou-se a estratégia de estudo de caso (Yin, 2005).

A escolha do campo de pesquisa deu-se, principalmente, pelo fato de a organização ter implantado recentemente seu escritório de projetos, e estar enfrentando alguns problemas na aplicação de sua metodologia em gestão de portfólios de projetos. A organização caracteriza-se por

uma instituição financeira de pequeno porte, que atua com leasing operacional. A análise está focada na gestão de portfólio de projetos de TI (Tecnologia da Informação) da mesma, uma vez que os demais departamentos não trabalham por meio de projetos.

Os dados foram coletados por meio de análise de documentos e entrevista com o gerente de projetos, seguindo a orientação de Yin (2005) a respeito de utilizar mais de uma fonte de evidência. Os documentos analisados foram fornecidos pelo gerente de projetos, que também é responsável pela área de TI; referem-se, basicamente, à metodologia em gestão de portfólio de projetos adotada pela empresa, aos controles internos utilizados no que se refere ao desenvolvimento dos projetos e ao organograma da área de projetos.

A entrevista foi realizada em outubro de 2011, no formato de entrevista semi-estruturada, utilizando-se como base perguntas abertas que possibilitaram a compreensão a respeito da área de projetos da empresa e, mais especificamente, da metodologia de gestão de portfólio de projetos. Na entrevista, foram abordados aspectos que contemplaram: objetivo(s) da organização com a implantação do escritório de projetos; processo de implantação do escritório de projetos e a participação do gestor; metodologia para seleção e priorização dos projetos, bem como o seu desenvolvimento; eficácia da metodologia de gestão de portfólio de projetos adotada; sugestões do gestor para melhoria da metodologia.

Adicionalmente, foi utilizado o modelo de análise de Rad e Levin (2006) para identificar o nível de maturidade em gestão de portfólio de projetos da empresa. A estrutura do modelo é composta por cinco níveis, e conta com 121 sentenças ao todo, que descrevem cada nível. As respostas afirmativas e negativas às sentenças caracterizam a organização, e permite que seu nível de maturidade em gestão de portfólio seja identificado. A partir da leitura e análise de cada uma das sentenças do instrumento (baseado no Quadro 1), o gerente atribuiu respostas afirmativas ou negativas a cada delas segundo a realidade da empresa.

A análise dos dados envolveu a identificação do nível de maturidade em gestão de portfólio de projetos da organização, que é determinado pelo nível onde a empresa apresenta no mínimo 75% de respostas afirmativas para as respectivas sentenças (Rad & Levin, 2006). Também envolveu a análise da metodologia em gestão de portfólio de projetos adotada pela organização com base nos documentos fornecidos pela empresa e nas respostas da entrevista com o gerente de projetos, à luz do referido modelo. Finalmente, os resultados foram apresentados ao gerente de projetos da organização para sua confirmação, que os considerou coerentes e retratando a realidade da empresa.

Na seção a seguir a organização do estudo será caracterizada, bem como sua metodologia em gestão de portfólio de projetos.

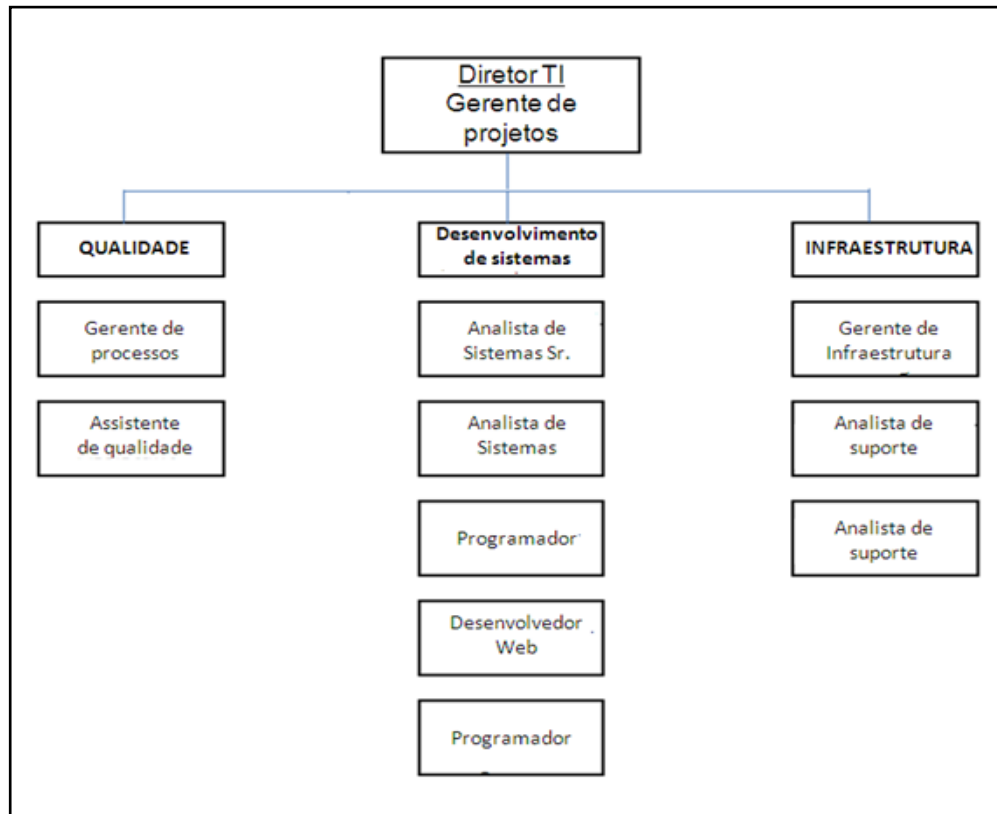
4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DE SUA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

A organização escolhida para este estudo caracteriza-se por uma instituição financeira fundada na década de 1960, e reconhecida como especialista em terceirização de frotas de veículos. Ela possui uma unidade na Europa (Matriz) e uma no Brasil (caso estudado).

No Brasil, a organização iniciou suas operações há cerca de 15 anos. Ela é considerada uma instituição financeira regulamentada pelo Banco Central do Brasil, uma vez que atua no mercado através do produto denominado *leasing* operacional. Este produto envolve aspectos financeiros (*leasing*) e aspectos de prestação de serviços (gestão de frota de veículos).

A atuação da organização no Brasil ainda é pequena, representando apenas 0,5% do total de veículos geridos pela empresa. Desta forma, nessa unidade o número de colaboradores é de aproximadamente 80 pessoas, das quais 11 representam o departamento de TI da organização, incluindo o responsável pela área. O departamento é subdividido em três subáreas: qualidade (2); desenvolvimento de sistemas (5); e infraestrutura (3). O responsável pelo departamento também assume a função de gerente de projetos, uma vez que a estrutura ainda permite tal atribuição. A Figura 1 representa o organograma do departamento de TI da organização.

Figura 1 – Organograma do departamento de TI.



Fonte: Adaptado de material fornecido pela organização.

No início de 2011, a organização passou por um processo de implantação de seu escritório de projetos, definindo as metodologias em projetos e suas aplicações. Apesar de sua estrutura enxuta, o objetivo desta implantação foi organizar a área de projetos de TI segundo as diretrizes da Matriz (*Head Office*), tornando a organização capaz de selecionar seus projetos de forma eficaz.

O gerente de projetos apresentou importante participação no processo de implantação do escritório de projetos, uma vez que elaborou o projeto e acompanhou sua implementação. Não houve desembolsos financeiros objetivamente alocados neste processo, apenas a dedicação e trabalho dos gerentes de projetos do Brasil e da Matriz. A metodologia adotada na Matriz serviu de base para a definição da metodologia a ser adotada no Brasil. O Quadro 2 apresenta um esboço da metodologia de identificação, seleção e aprovação de projetos adotada pela Matriz.

ATIVIDADE	PROCESSOS
GERAÇÃO DA(S) IDEIA(S)	Identificação da ideia/oportunidade; Documento de registro do projeto completado.
REVISÃO DA(S) IDEIA(S)	Documento de registro do projeto revisado pela Gestão da Unidade Responsável pelo negócio identificado; Documento de registro do projeto submetido para o Conselho de Priorização de Projetos para aprovação.
APROVAÇÃO DA PROPOSTA DE PROJETO	Documento de registro do projeto revisado pelo Conselho de Priorização de Projetos; Aprovação do caso de negócios ou rejeição do documento.
AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE	Criação de Documento de Iniciação do Projeto; Criação do modelo de Custos e Benefícios do Projeto; Realização de Avaliação de Risco; Criação de Plano de Benefícios do Negócio.
APROVAÇÃO DO CASO DE NEGÓCIOS	Conselho de Priorização de Projeto revisa o Documento de Iniciação do Projeto, o modelo de Custos e Benefícios do Projeto e o Plano de Benefícios; Aprovação e Priorização do Projeto ou Rejeição.

Quadro2 – Metodologia de identificação, seleção e aprovação de projetos da Matriz.

Fonte: Adaptado de material fornecido pela organização.

A organização forneceu a versão mais atual da metodologia adaptada e adotada no Brasil. Nesse documento é possível observar que atividades apresentadas pela metodologia adotada no Brasil possuem foco na seleção e aprovação dos projetos, sem considerar o monitoramento e controle dos mesmos. A principal diretriz para a seleção dos projetos é a definição e consolidação das estratégias corporativas e locais. Com base nas estratégias, os programas de projetos são definidos, e algumas necessidades identificadas (correções, clientes, mudanças preventivas, cumprimento regulatório, etc.). A proposição de um projeto deve seguir essas premissas, antes de ser formalizada. Uma vez aprovado pela administração, um gerente de projetos é escolhido como responsável pelo mesmo.

O Quadro 3 apresenta a metodologia de identificação, seleção e aprovação de projetos adotada no Brasil.

ATIVIDADE	CONSIDERAÇÕES
PUBLICAR ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS	responsabilidade da Matriz
DEFINIR ESTRATÉGIAS LOCAIS	responsabilidade da alta administração da filial Brasil
CONSOLIDAR ESTRATÉGIAS	responsabilidade da alta administração da filial Brasil
ESTRATIFICAR ESTRATÉGIAS	responsabilidade da alta administração da filial Brasil
DEFINIR PROGRAMAS DE PROJETOS	responsabilidade da alta administração da filial Brasil
GERENCIAR PROGRAMAS DE PROJETOS	necessidade de cumprimento regulatório; necessidade de desdobramento estratégico; necessidades de correções; necessidades dos clientes; necessidades preventivas
PROPOR PROJETO	solicitante do projeto deve elaborar mandato do projeto, com plano formal de benefícios do projeto
ATUALIZAR O PIPELINE DE PROJETOS	responsabilidade do gerente de programa
AVALIAR PROJETO	responsabilidade do Conselho de Priorização de projetos da filial Brasil
ELEGER EXECUTIVO RESPONSÁVEL PELO PROJETO	responsabilidade da alta administração da filial Brasil
PROPOR GERENTE PARA O PROJETO	responsabilidade do executivo responsável
APROVAR O GERENTE DO PROJETO	responsabilidade da alta administração da filial Brasil

Quadro 3 – Metodologia para identificação, seleção e aprovação de projetos da organização.
Fonte: Adaptado de material fornecido pela organização.

É possível dizer que os projetos devem estar relacionados com o contexto organizacional (Engwall, 2003), e o alinhamento das metodologias de gerenciamento e as estruturas organizacionais em projetos é necessário (Patah & Carvalho, 2009). No caso em estudo, o porte das duas unidades da organização, apesar de fazerem parte do mesmo consolidado econômico, é consideravelmente diferente. Neste contexto, o desenvolvimento da metodologia no Brasil, uma vez

baseada na metodologia já adotada pela Matriz, pode sugerir um desacordo com a realidade e atual estrutura da organização. Essa sugestão corrobora com a afirmação do gerente de projetos da unidade brasileira: *“Não, na prática, nós não adotamos integralmente esta metodologia. Ela possui alguns passos desnecessários para nós”*.

A constatação da falta de eficácia da metodologia desenvolvida é recente, sendo observada nas primeiras tentativas de utilização da mesma. Vale ressaltar que àquele momento não havia qualquer proposta formal de alteração da metodologia. A passagem a seguir apresenta alguns aspectos problemáticos da metodologia apontados pelo gerente de projetos: *“gerenciar programas, definir gerente de projetos são coisas que não fazem sentido para nós. Nós não temos programas de projetos, e eu sou o único gerente de projetos nesta organização”*.

Neste sentido, na próxima seção serão discutidos alguns aspectos relativos à identificação do nível de maturidade em gestão de portfólio de projetos da organização com base nas informações coletadas. Em seguida será analisada a metodologia de gestão de portfólio de projetos adotada pela organização à luz do modelo de maturidade em gestão de portfólio proposto por Rad e Levin (2006).

5 IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Para identificação do nível de maturidade em gestão de portfólio de projetos da organização, foi utilizado o modelo proposto por Rad e Levin (2006). A análise das sentenças pelo gerente de projeto resultou em respostas afirmativas e negativas, conforme a realidade da empresa. O percentual de respostas afirmativas para cada sentença, segundo o nível de maturidade proposto pelo modelo, pode ser assim apresentado: 25% para o nível 1; 79% para o nível 2; 39% para o nível 3; 48% para o nível 4 e 62% para o nível 5. Dessa forma, é possível sugerir que a empresa apresenta um nível 2 de maturidade em gestão de portfólio de projetos, posto ser este o nível onde ela apresenta no mínimo 75% de respostas afirmativas (Rad & Levin, 2006).

Em análise às respostas do gerente de projetos para as declarações do nível 2 desse modelo, destaca-se que a organização possui um escritório de projetos instalado, apesar de ainda não existir uma metodologia padrão para a gestão de portfólio. Entre outras características da organização, pode-se citar: é realizada uma revisão de seus projetos; as possíveis interdependências entre eles são

conhecidas; realizam-se análises orçamentárias projeto a projeto; os projetos selecionados são principalmente de curto prazo; há relatórios de projetos padronizados, etc. (Rad & Levin, 2006).

Entre as sentenças do modelo para esse nível, as únicas que receberam avaliações negativas estão relacionadas aos recursos excessivamente comprometidos, ao foco da gestão de portfólio na organização, e à conexão entre projeto e plano estratégico. O controle dos projetos não é apresentado na metodologia, sendo realizado através de planilhas em excel. Entretanto, os recursos empregados são conhecidos e controlados. Além disso, é possível destacar que a organização procura focar no sucesso do projeto, e parte dos planos estratégicos como premissa para a seleção de seus projetos (Rad & Levin, 2006).

A Quadro4 relaciona as declarações do nível 2 sugeridas pelo modelo de Rad e Levin (2006), bem como a avaliação do gerente de projetos para cada uma delas:

MATURIDADE EM GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS – NÍVEL 2	
DECLARAÇÕES	AVALIAÇÃO DO GERENTE DE PROJETO
A administração da organização revisa e aprova novos projetos para tornar parte de seu portfólio.	Sim
Interdependências entre projetos não são conhecidas.	Sim
Recursos excessivamente comprometidos não são conhecidos.	Não
O foco é no projeto, em vez do que é necessário para alcançar seu sucesso.	Não
O processo orçamentário é gerenciado separadamente para cada projeto.	Sim
A organização não tem uma declaração de missão ou declaração de visão, e a conexão entre o projeto e o plano estratégico da organização não é conhecido.	Não
A maioria dos projetos que são selecionados são aqueles de curto prazo (menos que seis meses).	Sim
O processo de revisão do projeto é apressado e focado principalmente em marcos concluídos e futuros.	Sim

Relatório do projeto é padronizado.	Sim
Um sistema de informação de gestão de projetos está em desenvolvimento.	Sim
Recursos são negociados projeto por projeto.	Sim
Um limitado número de pessoas na organização tem treinamento em gestão de portfólio.	Sim
Um escritório de projetos está estabelecido na divisão ou nível equivalente.	Sim
Há algum esforço para estabelecer um processo de gestão de portfólio em um nível local, mas não há uma abordagem de gestão de portfólio de projetos padrão em funcionamento na organização.	Sim

Quadro4 – Avaliação do gerente de projetos – nível 2 de maturidade em gestão de portfólio de projetos.
Fonte: Elaborado pelos autores com base nas respostas fornecidas pelo gerente de projetos.

É importante ressaltar que as respostas negativas não significam, necessariamente, um aspecto negativo à gestão de portfólio de projetos da organização, e vice-versa. As respostas negativas têm o objetivo de não confirmar a sentença do instrumento. As positivas, por sua vez, confirmam a sentença proposta, o que pode, ou não, ser favorável à organização neste contexto.

Para melhor compreensão, é possível destacar os seguintes aspectos favoráveis da gestão de portfólio de projetos da empresa: a administração está presente na revisão e aprovação de novos projetos; os recursos excessivamente comprometidos são conhecidos; há foco no sucesso do projeto; a organização tem missão e visão definidas claramente, e conhece a ligação entre os projetos e a estratégia; o relatório dos projetos é padronizado; o sistema de informações sobre o projeto está em desenvolvimento; há um escritório de projetos na organização; e há esforço para estabelecimento de processo de gestão de portfólio a nível local.

Os pontos desfavoráveis, ou pontos a serem melhorados, por sua vez, podem ser assim descritos: as interdependências entre os projetos ainda não são conhecidas; a gestão orçamentária é realizada para cada projeto em separado; a maioria dos projetos é de curto prazo, ou de até seis meses; a revisão dos projetos é apressada e focada em marcos concluídos e futuros; os recursos são geridos por projeto, ou seja, sem visão ampla; há poucas pessoas treinadas em gestão de portfólios na organização; apesar do esforço em estabelecer um processo para gestão de portfólio, não há uma abordagem padrão a nível organizacional.

A resposta do gerente de projetos para as demais sentenças do instrumento (relativas aos outros níveis) permite afirmar que a organização possui elementos classificados em níveis superiores. Em relação ao próximo nível (nível 3), a organização afirma que há um processo definido para tomada de decisão em gestão de portfólio; que há critérios para a seleção dos projetos do portfólio; os custos, riscos e benefícios dos projetos são avaliados através de métricas comuns; a organização entende que os projetos se relacionam; os projetos duplicados são identificados e os recursos são investidos nos projetos de maior valor; os gestores estão abertos a mudanças; e há um plano de comunicação estabelecido.

Outros elementos destacados pelo gerente de projetos estão contemplados no nível 5. Entre as repostas positivas, encontram-se, principalmente a confirmação de que o processo de gestão de portfólio de projetos é constantemente revisado, com foco em melhoria contínua; que a cultura da organização é colaborativa e comunicativa; que as pessoas de todos os níveis são encorajadas a sugerir ideias de melhoria para o processo e que os recursos são priorizados e otimizados. Vale ressaltar que, pelo menos 4 sentenças com respostas positivas partem do pressuposto de que há um gerente responsável especificamente pelo portfólio de projetos, e que o mesmo compõe a diretoria da organização.

A partir das respostas para as sentenças propostas no instrumento, é possível propor uma avaliação paralela com o modelo sugerido por De Reyck *et al.* (2005). Neste contexto, pode-se sugerir que a organização se encontra em evolução do estágio 1 para o 2 de adoção da gestão de portfólio de projetos (registro do portfólio e administração do portfólio, respectivamente) segundo o modelo desse autor. Isto significa dizer que a organização analisa os projetos do portfólio, considera as restrições de recursos para tomar decisões, se preocupa em avaliar os impactos dos resultados do projeto, entre outros. Considerando o modelo desse autor, é possível dizer também que as organizações nesses estágios ainda não possuem meios apropriados de mensuração dos benefícios dos projetos, e há alta rotatividade de pessoas, o que causa impacto significativo na implementação dos processos de gestão de portfólio de projetos da organização.

Analizando conceitualmente os níveis do modelo proposto por Jeffery e Leliveld (2004), também é possível sugerir que a organização encontra-se entre o segundo (definido) e o terceiro nível (gerenciado). Neste sentido, os projetos estão registrados e são gerenciados de forma centralizada, os processos são documentados (nível 2), e já é possível observar que a organização se preocupa com o alinhamento estratégicos dos projetos que estão sendo, ou serão executados (nível 3).

A partir da identificação e análise do nível de maturidade da organização em estudo, a seguir serão discutidos alguns aspectos sobre a metodologia de gestão de portfólio de projetos adotada por ela, assim como seu alinhamento em relação ao nível de maturidade.

6 ANÁLISE DA METODOLOGIA ADOTADA À LUZ DO MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Após a análise e caracterização do nível de maturidade em gestão de portfólio de projetos identificado na organização, é possível dizer que a mesma está em processo de desenvolvimento de sua metodologia em gestão de portfólio. Além disso, há uma preocupação em institucionalizar a gestão de portfólio na organização.

Entretanto, segundo as informações coletadas com o gerente de projetos, a organização já estabeleceu sua metodologia para gestão de portfólio. Ela está encontrando algumas dificuldades de utilização da mesma na prática das atividades de projetos. O gerente de projetos afirma que a metodologia desenhada para a organização, conforme diretrizes da Matriz, não atende à realidade da empresa.

A metodologia para seleção e priorização dos projetos está, a princípio, concluída. [...]. A metodologia adotada na Matriz serviu de base para a definição da metodologia adotada no Brasil. Ela foi revisada na tentativa de realizar ajustes condizentes com a nossa realidade, sem que perdesse sua essência neste processo. [...] Na prática, nós não adotamos integralmente esta metodologia.

Pode-se perceber que a metodologia adaptada para a estrutura no Brasil possui aspectos mais simples em relação à metodologia da Matriz (vide Quadros 2 e 3). Entretanto, atividades como “gerenciar programas de projetos” e “definir gerente de projetos” podem não ser praticadas de forma efetiva. A primeira atividade remete à ideia de que a organização deve compreender a existência de projetos que compartilhem do mesmo objetivo, o que ainda não acontece neste caso. A segunda, por sua vez, parte do pressuposto de que existe mais de um gerente de projetos na organização, o que também não corresponde à realidade. Esses elementos foram mantidos na

metodologia, pois a empresa espera que no futuro a área de projetos se desenvolva e os mesmos possam ser aplicáveis.

Ela [a metodologia adotada] possui muitos passos desnecessários para nós. [...] Nós não temos programas de projetos, e eu sou o único gerente de projetos nesta organização. [...] Apesar de sabermos desses problemas, a metodologia está de acordo com o esperado pela Matriz e pela Diretoria da empresa.

O Quadro 5 analisa os itens da metodologia adotada pela organização segundo os aspectos conceituais abordados pelo modelo de maturidade em gestão de portfólio de projetos sugerido por Rad e Levin (2006).

ATIVIDADE	CONSIDERAÇÕES	NÍVEL DE MATURIDADE RAD E LEVIN (2006)
PUBLICAR ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS	responsabilidade da Matriz	Organização no Nível 2
DEFINIR ESTRATÉGIAS LOCAIS	responsabilidade da alta administração da filial Brasil	Organização no Nível 2
CONSOLIDAR ESTRATÉGIAS	responsabilidade da alta administração da filial Brasil	Organização no Nível 2
ESTRATIFICAR ESTRATÉGIAS	responsabilidade da alta administração da filial Brasil	Organização no Nível 2
DEFINIR PROGRAMAS DE PROJETOS	responsabilidade da alta administração da filial Brasil	Organização no Nível 3
GERENCIAR PROGRAMAS DE PROJETOS	necessidade de cumprimento regulatório; necessidade de desdobramento estratégico; necessidades de correções; necessidades dos clientes; necessidades preventivas	Organização no Nível 5
PROPOR PROJETO	solicitante do projeto deve elaborar mandato do projeto, com plano formal de benefícios do projeto	Organização no Nível 3

ATUALIZAR O PIPELINE DE PROJETOS	responsabilidade do gerente de programa	Organização no Nível 3
AVALIAR PROJETO	responsabilidade do Conselho de Priorização de projetos da filial Brasil	Organização no Nível 4
ELEGER EXECUTIVO RESPONSÁVEL PELO PROJETO	responsabilidade da alta administração da filial Brasil	Organização no Nível 5
PROPOR GERENTE PARA O PROJETO	responsabilidade do executivo responsável	Organização no Nível 2
APROVAR O GERENTE DO PROJETO	responsabilidade da alta administração da filial Brasil	Organização no Nível 2

Quadro 5 – Análise da metodologia em gestão de portfólio de projetos adotada pela organização à luz do modelo de maturidade de Rad e Levin (2006).

Fonte: Adaptado de material fornecido pela organização.

A partir do Quadro 5, é possível sugerir que alguns elementos da metodologia da Matriz, também assumidos pela organização, remetem a níveis elevados de maturidade em gestão de portfólio de projetos. A gestão dos programas de projeto, por exemplo, considera atividades de monitoramento contínuo e realinhamento de projetos, sendo essas características de organizações com nível 5 de maturidade em gestão de portfólio de projetos (Rad & Levin, 2006). Também nesse nível encontra-se o fato de o gerente de portfólio de projetos fazer parte da gestão executiva da organização.

A necessidade de um Conselho de Priorização de Projetos e de um plano formal de benefícios do projeto também podem ser citados como exemplos de atividades contempladas em níveis relativamente elevados de maturidade. Segundo o modelo de avaliação da maturidade em gestão de portfólios proposto por Rad e Levin (2006), o primeiro item remete ao nível 4, e o segundo item ao nível 3 de maturidade neste contexto. O trecho da fala do gerente de projetos sugere que essas atividades não são executadas na organização: “*Não seguimos toda a formalização descrita na metodologia da Matriz*”.

Outras atividades da metodologia relacionam-se ao nível 2 de maturidade em gestão de portfólio de projetos. Nesse nível, já há tentativa de institucionalização da prática de gestão de

portfólio de projetos na organização. Desta forma, a estratificação das estratégias da organização, bem como a eleição de um gerente para cada projeto aprovado podem representar elementos desse nível.

A metodologia também não explora elementos que a organização já possui na prática. Neste sentido, destaca-se, por exemplo, o controle dos projetos, que não é citado no documento, e que já é feita pela organização através de planilhas em excel, porém de forma ainda incipiente. O controle dos recursos que serão utilizados, ou que já estão alocados em algum projeto, faz parte da característica de uma organização no nível de maturidade 2.

Apesar da afirmação do gerente de que a metodologia de gestão de portfólio de projetos está concluída na organização, a partir dos elementos discutidos anteriormente é possível sugerir que a mesma ainda está em desenvolvimento. Esta ideia também vai ao encontro da constatação de que a organização está em um processo inicial de amadurecimento de seus padrões para processos e práticas em portfólio de projetos, coerentes com o nível 2 de maturidade em gestão de portfólio de projetos.

Os aspectos discutidos e a constatação de que a metodologia adotada pela organização não se mostra totalmente efetiva na prática, podem sugerir que alguns elementos da metodologia não estão adequados ao nível de maturidade da organização, embora muitos outros estejam de acordo. Entende-se, desta forma, que a metodologia não está em sua totalidade alinhada ao nível 2 de maturidade em gestão de portfólio de projetos da organização, e às atividades realizadas na prática.

Em entrevista com o gerente de projetos, foi discutido também a respeito de possíveis sugestões para adequação da metodologia. Entre os aspectos mencionados, é possível destacar: melhora no plano de priorização, baseado no plano estratégico, análise de investimento e retorno, entre outros aspectos; e melhora na comunicação do projeto, estabelecendo uma comunicação contínua em toda a organização a respeito do *status* dos projetos do portfólio.

Entende-se que a organização pode promover alterações em sua metodologia de gestão de portfólio, de forma a compreender suas reais necessidades. A definição de uma metodologia completa e eficaz para gestão de portfólio poderá indicar uma evolução da organização quanto a seu nível de maturidade, atingindo assim níveis mais elevados, de acordo com o modelo adotado neste estudo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs analisar a metodologia de gestão de portfólio de projetos adotada por uma organização à luz do modelo de maturidade em gestão de portfólio proposto por Rad e Levin (2006). A organização escolhida optou por adotar uma metodologia de gestão de portfólio de projetos já praticada por sua Matriz e aprovada pela diretoria. Apesar de a metodologia ser considerada eficaz para a Matriz, a organização tem enfrentado algumas dificuldades em criar argumentos para adaptar a mesma, e aplicá-la em seu contexto.

Primeiramente, o nível de maturidade da organização foi identificado através do modelo proposto por Rad e Levin (2006). Segundo análise das declarações do modelo, realizada pelo gerente de projetos, foi possível sugerir que a organização está no nível de maturidade 2. Isto significa que a organização possui processos de priorização de projetos, desenvolvimento de processos e práticas padrão na área, além de trabalhar no sentido de institucionalizar a prática da gestão de portfólio de projetos. No caso da organização foco deste estudo, destaca-se ainda a compreensão dos recursos excessivamente comprometidos; existência de foco no que é necessário para alcançar o sucesso do projeto; e a existência de uma conexão entre o projeto e o plano estratégico da organização.

Após a identificação do nível de maturidade da organização, a metodologia em gestão de portfólio foi analisada. Foi possível perceber que a metodologia adotada na organização apresenta elementos mais simples do que a metodologia original (Matriz). Entretanto, ainda há alguns itens que não espelham a realidade da organização e na prática não são aplicados, tais como a necessidade de um Conselho de Priorização de projetos, e um plano de benefícios do projeto. Esses itens estão presentes em níveis mais elevados de maturidade do que o identificado como predominante na organização. Embora isso, a organização manteve esses e outros itens na metodologia, pois entende que sua área de projetos irá se desenvolver e, no futuro, esses elementos serão aplicáveis.

Como resultado do estudo, é possível sugerir que a metodologia em gestão de portfólio da organização está em desenvolvimento, ou possui elementos que merecem maior reflexão por parte da diretoria. Os pontos discutidos podem ainda sugerir que alguns aspectos da metodologia não estão adequados ao nível de maturidade da organização, embora outros tantos estejam.

Este trabalho apresentou um relato sobre a experiência de uma organização que adotou uma metodologia para gestão de portfólio, de acordo com as exigências de sua Matriz e diretoria, mas

que não se mostrou efetiva na prática. O estudo trouxe ainda a compreensão de que a organização está em nível 2 de maturidade em gestão de portfólio de projetos, o que sugere que a metodologia adotada ainda está em desenvolvimento e, desta forma, ainda requer algumas revisões.

Este estudo apresenta contribuições para a academia e para a prática organizacional. Para a organização caso, o estudo oferece contribuições por meio do diagnóstico do nível de maturidade em gestão de portfólio de projetos, bem como da análise e revisão da metodologia adotada, apresentando argumentos que podem servir de base para o gerente de projetos justificar adequações na metodologia de gestão de portfólio da organização.

Para a academia, a exploração da aplicação dos processos de gestão de portfólio de projetos em contexto organizacional vem ao encontro da carência de estudos com essa abordagem no campo da gestão de projetos. Com isso, o trabalho contribui para o desenvolvimento de estudos nessa temática, e a busca do aprimoramento de conceitos e aplicações dessa abordagem para o contexto organizacional. O estudo contou com a aplicação de um modelo pouco explorado na literatura. A discussão, tradução e aplicação do mesmo podem auxiliar outros estudos nacionais no contexto de gestão de portfólio de projetos. Vale ressaltar que este estudo não buscou validar o modelo adotado, mas sua aplicação pode contribuir para a reflexão sobre o assunto e novos estudos.

Para a prática organizacional, o estudo oferece subsídios a executivos e gestores, que podem adotar o modelo de avaliação de maturidade em gestão de portfólio de projetos para avaliação da maturidade em suas organizações, contribuindo para reflexão e aprimoramento da prática gerencial a esse respeito. A discussão a respeito da implementação da metodologia em gestão de portfólio de projetos nessa organização pode ainda contribuir com outras organizações que tenham interesse em analisar e evoluir no que diz respeito a seu nível de maturidade nesse contexto. A aplicação dos elementos da gestão de portfólio de projetos pode auxiliar as organizações na gestão eficaz de seus projetos, permitindo a eles selecionar e acompanhar os projetos que efetivamente contribuem para alcançar seus objetivos estratégicos (Rabechini Jr. *et al.*, 2005).

Como limitação deste trabalho, aponta-se a realização de caso único, o que não permite a extrapolação de resultados, limitação inerente ao método adotado. A identificação do nível de maturidade, bem como a análise da metodologia adotada, foram feitas com base na reflexão dos autores a partir das manifestações do gerente de projetos. Embora haja certo grau de subjetividade nesse tipo de análise, os resultados foram apresentados para o gerente de projetos, que com o conhecimento do negócio e dos problemas enfrentados, os achou bastante coerentes, o que pode atribuir confiabilidade aos resultados apresentados.

REFERÊNCIAS

- Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457-461. doi: 10.1016/S0263-7863(02)00088-1
- Archer, N., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207-216. doi: 10.1016/S0263-7863(98)00032-5
- Berinato S. (2001) Using project portfolio management to demonstrate IT value. Recuperado em 21 junho, 2012, de http://www.cio.com/article/30560/Using_Project_Portfolio_Management_to_Demonstrate_IT_Value.
- Castro, H. G., & Carvalho, M.M.(2010). Gerenciamento do portfólio de projetos: um estudo exploratório. *Revista Gestão e Produção*, 17(2), 1-15.
- DeReyck, B., Cockayne, G. Y., Lockett, M., Calderini, S. R., Moura, M., & Sloper, A. (2005). The impact of project portfólio management on information technology projects. *International Journal of Project Management*, 23(7), 524- 537. doi: 10.1016/j.ijproman.2005.02.003
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808. doi: 10.1016/S0048-7333(02)00088-4
- Gil, A. C. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Jeffrey, M&Leliveld, I. (2004). Best practices in IT portfolio management. *Sloan Management Review*, 41-49.
- Kerzner, H. (2001). *Applied project management best practices on implementation*. New York: John Wiley & Sons.
- Michaelis. (2012). *Moderno dicionário da língua portuguesa*. Recuperado em 08 abril, 2012, de <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=maduro>.
- Morris, P. W. G. (1994). *The management of projects*. London: Thomas Telford.
- Patah, L. A.&Carvalho, M. M. (2009). Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. *Revista Gestão e Produção*, 16(2), 301-312.

- Project Management Institute. (2003). *Organizational project management maturity model (OPM3®)*. U.S.A.: Autor.
- Project Management Institute. (2006). *The standard for portfolio management*. Newtown Square: Autor.
- Project Management Institute. (2009). *Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos - PMBOK Guide*(4a ed.). Philadelphia: Autor.
- Rabechini Jr., R. & Carvalho, M.M. (2006). *Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros*. São Paulo : Atlas.
- Rabechini Jr., R., Maximiano, A. C. A.& Martins, V. A. (2005). A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. *Revista Produção*, 15(3), 416-433.
- Rad, P. F.& Levin, G. (2006). *Project portfolio management: tools & techniques*. New York: IIL Publishing.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*(3a. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Data do recebimento do artigo: 04/02/2012

Data do aceite de publicação: 29/03/2012
