



A

PLICAÇÃO DA GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA CONSULTIVA

Recebido: 11/08/2016

Aprovado: 26/01/2017

¹Robson Esdras Dantas de Araújo

²Josué Vitor De Medeiros Júnior

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo de caso qualitativo baseado em levantamento de dados e entrevistas, para propor um modelo de gerenciamento de portfólio para uma empresa de engenharia consultiva de projetos, com uma alta demanda na elaboração e gestão desses projetos. Três modelos de portfólio foram usados para embasar esta proposta após análise e estudo dos modelos e posterior levantamento das informações da empresa. Com entrevistas e análises das ações foi possível sugerir um novo modelo de gerenciamento de portfólio moldado à necessidade e realidade desta empresa, evidenciando as fases do gerenciamento de projetos e as particularidades da empresa. Durante as entrevistas e os levantamentos dos dados, encontrou-se algumas situações que não estavam demonstradas nos modelos ou apareciam de forma oculta, e o novo modelo proposto pode inserir algumas ações em suas atividades, levando a sistemática da empresa para outro nível de cultura em gerenciamento de portfólio, visando maior controle de todas as ações e melhor planejamento da distribuição dos recursos nos projetos. Espera-se que o modelo proposto auxilie a empresa na gestão dos seus projetos no intuito de alcançar a excelência dos seus projetos. Porém é necessário um esforço coordenado de todas as equipes no sentido de deixar sempre alinhado o planejamento estratégico da empresa como o novo modelo de gestão de portfólio, organizando assim os processos e dando maior confiabilidade no controle do portfólio dos projetos.

Palavras-chaves. Gerenciamento de Portfólio; Gestão de projetos; Alinhamento estratégico.

¹ Especialização em Gestão de Projetos pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal, (Brasil). E-mail: robson_esdras@hotmail.com

² Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal, (Brasil). Professor Efetivo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte -UFRN. E-mail: josuevitor@yahoo.com.br

ABSTRACT

This article presents a qualitative study case based on data gathering and interviews, in order to propose a model of portfolio management for an engineering consulting company. This company has a high demand in creating and managing those projects. Three portfolio models were used to ground this proposal after studying and analyzing the models, and posterior data gathering of the company, with interviews and action analysis it was possible to suggest a new portfolio management model, shaped according to the company's needs and reality, pointing out the phases of the project management and the company's peculiarities. During the interviews and the data gathering, some situations that were not shown in the models were revealed, or showed up in a hidden fashion. So, the new proposed model could insert some actions in its activities, taking the company's systematic to a new cultural level of portfolio management, aiming greater control of all actions and better planning of resources distributions into projects. It is expected that the proposed model help the company to manage its projects, in order to reach excellence in. However, it is necessary a coordinated effort of all teams, in the sense of always keeping the strategic planning of the company aligned with the new portfolio management model. This way, the process will be organized and there will be more reliability in the project portfolio control.

Keywords: Portfolio management; Project management; Strategic alignment.

1. INTRODUÇÃO

As empresas desde sempre gerenciaram os seus projetos, mesmo de forma desestruturada. Porém, na década de 1950 o campo de gerenciamento de portfólio teve o seu desenvolvimento no âmbito de negócios. Mas foi nas décadas de 1980 e 1990, que estudos sobre as áreas de pesquisa e desenvolvimento de novos modelos de portfólio de projetos surgiram - (DYE; PENNYPACKER, 1999; DE REYCK et al., 2005), principalmente motivados pela necessidade de lidar com um grande número de projetos.

O tema gerenciamento de portfólio de projetos vem sendo bastante explorado nos dias atuais, principalmente após o lançamento de modelos com o OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), que foram desenvolvidas no PMI (Project Management Institute) edição 2003. Os seus conceitos contemplam não só projetos e programas mas também portfólios.

O gerenciamento de portfólio representa o elo entre a carteira de projetos e a estratégia definida pela empresa, no intuito de atingir as metas. Este busca contribuir com a execução correta dos projetos, garantindo que os benefícios esperados pela empresa a partir da sua estratégia sejam concretizados.

Uma das importantes finalidades do portfólio de projetos é a de avaliar os projetos. A partir desta avaliação o planejamento poderá identificar as prioridades e avaliar o seu desempenho. Desta forma projetos que não estejam mais alinhados com o planejamento estratégico da empresa, poderão ser cancelados ou modificados na sua ordem de prioridades, que poderá ocorrer após análises de viabilidade econômico-financeira e dos riscos envolvidos nos projetos. Então, a empresa poderá tomar a decisão de prosseguir ou não com determinado projeto.

Este artigo trata de um estudo de caso de uma empresa com experiência no mercado de engenharia e consultoria de projetos industriais multidisciplinar, voltada principalmente para a indústria de óleo e gás natural. A empresa já utiliza práticas em gerenciamento de projetos no seu dia-a-dia, porém, como opera com vários projetos da engenharia distintos entre si, foram detectadas falhas na condução dos mesmos, principalmente no que se refere a definições de prioridade, atendimento de prazos e melhoria de faturamento, necessitando da implantação de um portfólio de projetos para que os serviços possam ter um desempenho melhor.

Com uma demanda crescente, o consumo de insumos oriundo do petróleo, as empresas de exploração e produção tem uma necessidade de adequação, atualização ou até mesmo construção de

novos prédios, dutos e estações de tratamento para condução de óleo e gás natural ao seu destino final, havendo necessidade de vários projetos para executar estas obras.

Para poder executar toda a demanda, a empresa dispõe de uma equipe para cada área de atuação em projetos de engenharia e conta com uma carteira de mais de 300 projetos, entre concluídos e em andamento. Atualmente a empresa conta com aproximadamente 50 projetos em andamento simultâneos.

Para empresas, que trabalham com projetos multidisciplinar, o gerenciamento de portfólio é fundamental, pois nele deve estar concentrado o controle dos recursos humanos, do tempo e principalmente dos custos em áreas distintas da engenharia.

Diante disso, o objetivo deste trabalho é propor um modelo de gestão de portfólio de projetos na empresa pesquisada, para minimizar, problemas com prazos, indefinições e interesses divergentes na condução dos projetos, evitando desperdícios e perda de tempo e dinheiro, além de otimizar os processos já existentes. Para isto foram analisados três modelos para servir de orientação na implantação do gerenciamento de portfólio. Espera-se que este modelo proporcione fluidez, destravando a condução dos projetos, além de otimizar todo o processo na organização.

2. GESTÃO DE PROJETOS

Gestão ou gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos (PMBOK, 2013). O Projeto por definição básica deve conter um início e um fim, pois exige esforços temporários para criar um produto ou um serviço ou até mesmo resultados únicos, além de buscar formalizar as necessidades e os objetivos da empresa, como eles serão alcançados e o seu acompanhamento realizado. Para isso, deve ser possível balancear variáveis como qualidade, escopo, tempo, custo, dentre outros (VERAS,2011).

O gerenciamento de projetos pode ser considerado como a arte de dominar e executar projetos, que ao longo do tempo vem se tornando uma das necessidades de crescimento e sobrevivência das empresas modernas.

Uma das principais áreas do gerenciamento de projeto é o gerenciamento de tempo, que está ligado diretamente com o ciclo de vida do projeto. Este, por sua vez está diretamente ligado as fases do projeto, onde os processos de gerenciamento são englobados em suas várias áreas.

O ciclo de vida de um projeto pode variar, seja pela necessidade da adição de novas premissas ao escopo inicial, ou pela mudança desse escopo. Contudo, o mapeamento da estrutura do projeto deve ser acompanhado, seguindo as seguintes fases: Início do Projeto; Organização e Preparação; Execução do Trabalho; Encerramento do Projeto.

O Guia PMBOK, conjunto de melhores práticas amplamente disseminado, classifica 47 processos de gerenciamento, agrupados em 10 áreas de conhecimento distintas (Figura 01). Essas áreas representam um conjunto completo de conceitos e atividades, que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos ou uma área de especialização (PMBOK, 2013).



Figura 01. Áreas do conhecimento do PMBOK.

Fonte. Autor.

Os processos de gerenciamento de projetos são apresentados como elementos distintos com interfaces bem definidas. Os profissionais de gerenciamento de projetos mais experientes reconhecem que há mais de uma maneira de gerenciar um projeto. Os grupos de processos necessários e os processos que os constituem são guias para a aplicação de conhecimentos e habilidades de gerenciamento durante o projeto. A aplicação dos processos de gerenciamento de projetos é iterativa e muitos deles são repetidos durante o projeto. (PMBOK, 2013)

A integração do gerenciamento de projetos requer que o grupo de processos de monitoramento e controle interaja com os outros grupos de processos, conforme mostra a Figura 02.

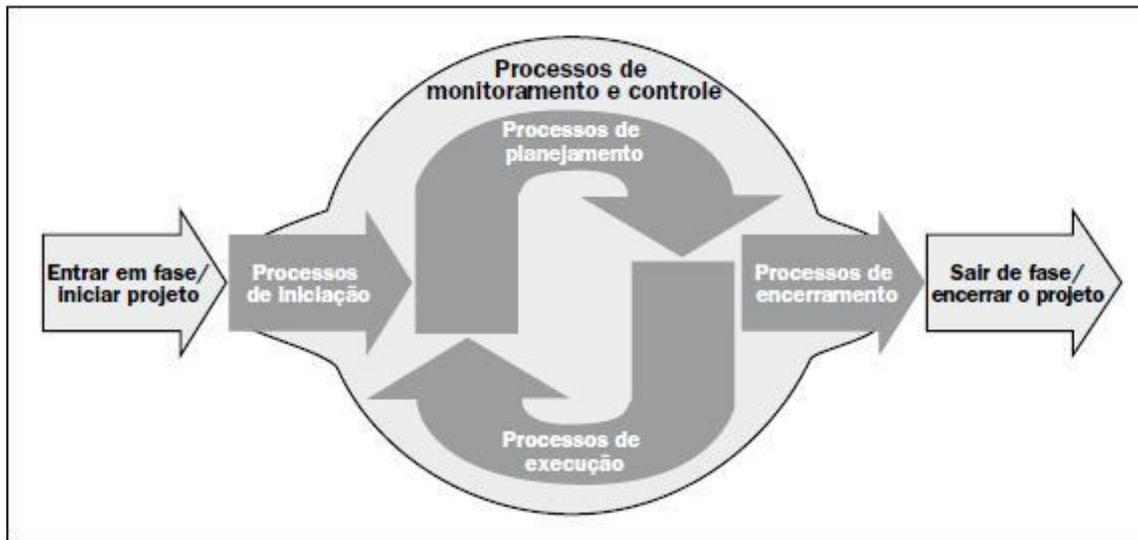


Figura 02. Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos

Fonte: PMBOK.

3. PORTFÓLIO DE PROJETOS

Diversas organizações enfrentam o desafio em gerenciar vários projetos simultâneos, cada um com as suas limitações e prazos, orçamentos e recursos. Além disto, cada projeto ainda precisa lidar com a concorrência entre os projetos e suas eventuais alterações. Todos estes fatores devem estar alinhados com as metas estratégicas estabelecidas pelas organizações e o monitoramento deve ser constante, pois os recursos dedicados à gestão desse conjunto de projetos não é uma tarefa simples, mas é crítica e complexa. Este cenário é propício ao estabelecimento do gerenciamento de portfólio nessas organizações.

O Portfólio pode ser definido como um conjunto de projetos e/ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz, a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos. (ALMEIDA,2013). Portfólios não são temporários como projetos e programas, pois referem-se a um agrupamento de projetos e programas, que o gerenciam, no intuito de alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Já os programas podem agrupar projetos e subprogramas dentro do portfólio e sua função é de gerenciar da forma coordenada para dar apoio ao portfólio. Projetos

são esforços temporários empreendidos com um objetivo pré-estabelecido, com início, meio e fim definidos. Estes, por sua vez, podem estar inseridos ou não em um programa. Contudo, os projetos e os programas estão diretamente ligados ao plano estratégico das organizações por meio do portfólio, mesmo que eles não estejam diretamente relacionados, conforme mostra a figura 03.

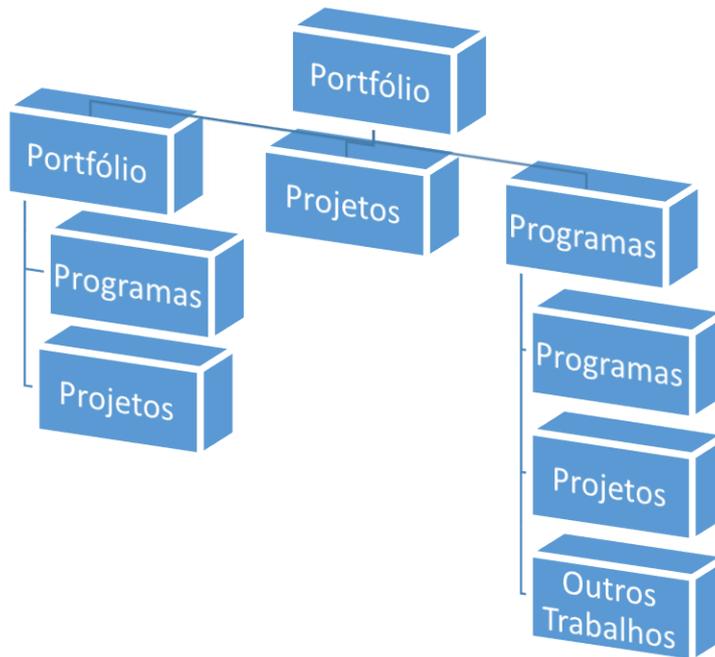


Figura 03. Ilustração de um Portfólio

Fonte: Norberto Almeida (2013)

Para implantar o gerenciamento de portfólio nas organizações, deve-se adotar um modelo, considerando diversos aspectos, como as características do negócio, e os contextos cultural e ambiental 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 2014).

Muitas empresas tem a necessidade de gerenciar diferentes projetos, iniciados com diferentes perspectivas de negócio, e isso faz com que o maior desafio de um modelo para a gestão de portfólio, considerando que haja uma definição de metas estratégicas condensadas para a organização, talvez seja a seleção dos projetos componentes deste portfólio.

Na escolha de um modelo de gerenciamento de portfólio, deve-se levar em consideração se as informações sobre o portfólio da organização são relevantes, de forma que os gestores responsáveis pela tomada de decisão possam avaliar, sem uma sobrecarga de informações desnecessárias e deixar claro que não é o modelo quem toma as decisões. Adiante são apresentados alguns modelos propostos por pesquisadores para a gestão do portfólio de projetos.

A abordagem, de Rabechini, Maximiano e Martins (2005), foi realizada em uma organização no ramo de interconexão eletrônica, onde os mesmos propõem um portfólio formado por seis dimensões (Figura 04).

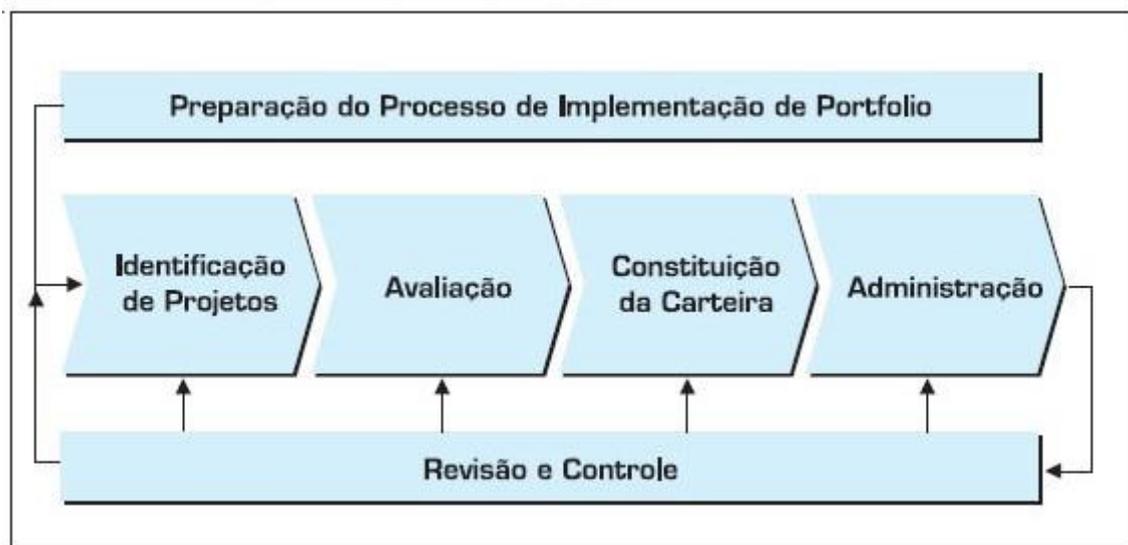


Figura 04. Modelo para gestão de portfólio de projetos.

Fonte: Rabechini, Maximiano e Martins (2005).

A primeira dimensão, deste modelo, é a preparação do processo para que o portfólio seja implementado na organização. Nesta dimensão, o planejamento estratégico da organização deverá estar alinhado com os ambientes interno e externo e deve avaliar os fatores estratégicos que foram traçadas. Os envolvidos devem entender o modelo do negócio, assim, facilitando as avaliações que devem ser feitas dos projetos.

A segunda dimensão visa identificar todas as informações do projeto, organizando as áreas e dimensionando essas informações, a união dessas informações servirá como um termo de abertura de projetos, incluindo valores, objetivos, premissas, indicadores, riscos, custos, etc. Após juntar e identificar todas as informações inicia-se a terceira dimensão que avalia os projetos, com intuito de listar as prioridades, onde uma equipe avaliadora deverá estabelecer notas para cada critério que serão fontes para alimentar os indicadores. Pode-se estabelecer um comitê para consolidar os filtros da

avaliação do portfólio. Esses filtros podem ser táticos, avaliando a efetividade do projeto ou estratégico, que deverá alinhar os projetos aos interesses da organização.

Após a passagem pelos filtros estratégico e tático, os projetos estarão aptos a formação da carteira, compondo a quarta dimensão. Nesta dimensão o portfólio deverá dimensionar a alocação dos recursos, onde será elaborado um plano para esta carteira, contemplando a inserção de novos projetos.

A partir dos planos já traçados é possível administrar o portfólio, esta é a quinta dimensão. Nesta dimensão são controlados os recursos do portfólio, acompanhados os custos e prazos, o ciclo de vida e a carteira, além de capacitados os recursos humanos envolvidos.

A última dimensão é a revisão e controle, ou seja, o gerente de projetos deverá acompanhar o portfólio, propondo reuniões de acompanhamentos dos projetos, dos indicadores, etc., e fornecendo dados para o gerente do portfólio alterar a carteira de projetos em qualquer fase de andamento dos projetos.

Um segundo modelo é de Archer e Ghasemzadeh, (1999) mais simplificado para o processo de seleção de projeto. Eles propõem um modelo de gestão de portfólio a partir da segmentação do processo em 03 fases e estágios, partindo do desenvolvimento estratégico até a montagem e encerramento (Figura 05).

Na primeira fase do estágio encontra-se o desenvolvimento estratégico, nesta fase convergem-se as informações de análise interna e externa do ambiente da empresa, voltados para as avaliações financeiras e econômicas da mesma, bem como, os aspectos estratégicos, que subsidiarão o atendimento dos resultados da empresa.

No segundo estágio, serão avaliados os projetos individualmente a partir de procedimentos adotados pelas empresas, que auxiliarão na classificação de novos projetos e dos que já estão em andamento.

No terceiro estágio, será avaliada a carteira dos projetos. A empresa deverá avaliar os vários projetos e eleger aquele que estará alinhado com o desenvolvimento estratégico da empresa.

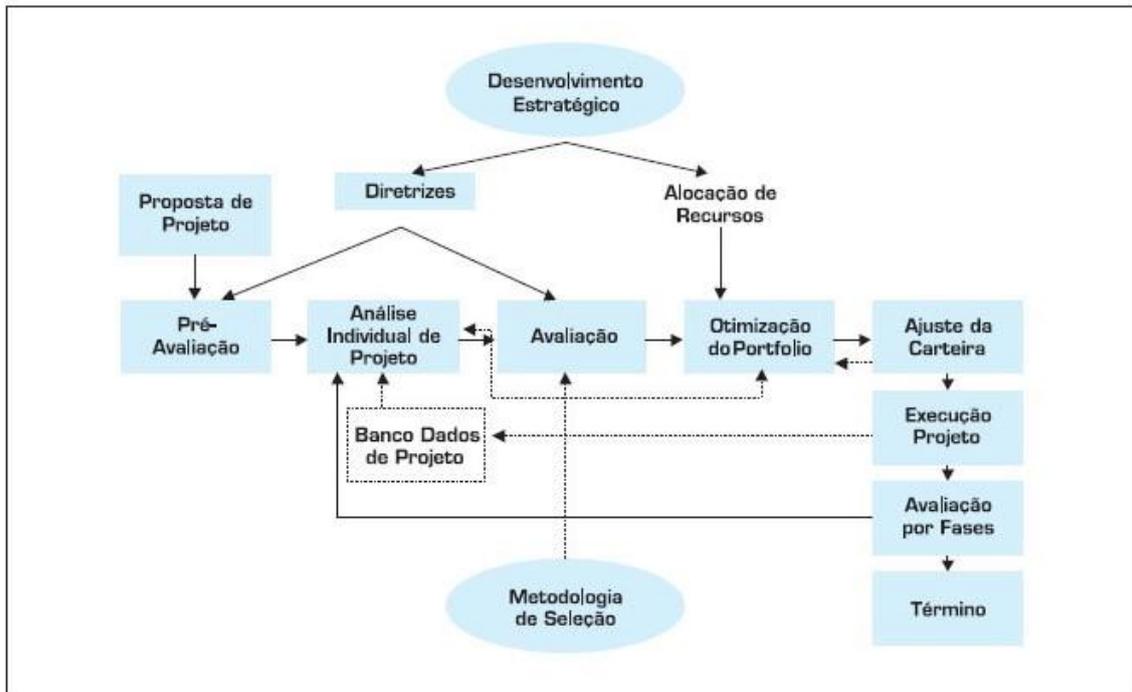


Figura 05. Framework para seleção de projetos no portfólio.

Fonte: Archer e Ghasemzadeh, (1999).

Por fim, o modelo proposto pelo PMI é focado na descrição do conhecimento e das práticas do gerenciamento de portfólio aplicáveis. Ele propõe que o padrão apresentado na edição de 2008 seja uma referência, uma base para o desenvolvimento de metodologias aderentes ao contexto de cada organização (PMI, 2013).

Este padrão baseia-se na proposta de processos, que seguem uma sequência lógica e são divididos em áreas do conhecimento, demonstrado na figura 06.

Além disso, o trabalho adota a estratégia de pesquisa de estudo de caso, pois a abordagem dada a este trabalho foi de investigação dos métodos de trabalho da empresa, e entrevistas dos setores envolvidos no intuito de colher os dados e analisar a estratégia da mesma, para fazer um confronto com os métodos estudados e propor um método que seja mais adequado à empresa.

Para a realização da captura dos dados, foram entrevistados sete funcionários responsáveis pelas áreas de produção, administrativa e coordenação da empresa, cujas questões levantadas foram a respeito dos procedimentos internos da empresa, do fluxo de trabalho, do planejamento dos projetos, da organização dos projetos desenvolvidos, controles e entregas dos projetos.

A partir destes dados coletados, pôde ser elaborada uma tabela com a relação entre as ações constantes em cada um dos três modelos de gestão de portfólio levantados na literatura e a pertinência de cada ação (recebimento das solicitações de projetos, inserção no portfólio, controles e avaliação do portfólio e finalização para entrega dos projetos) para a realidade da empresa estudada identificadas pelos entrevistados.

Finalmente, foi elaborada uma proposta de um novo modelo de gestão de portfólio de projetos para a empresa estudada e validado com os participantes da pesquisa. Esta proposta foi sistematizada através de um processo com etapas bem definidas.

5. PROPOSTA DO MODELO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS PARA A EMPRESA

Baseado nos modelos abordados neste artigo, foi proposto um novo modelo de portfólio de projetos para a empresa estudada. Após levantar os dados com a gerência da empresa e os engenheiros líderes das equipes de produção, foi entendido qual o direcionamento dos seus projetos, assim sendo possível propor um novo modelo de gerenciamento de portfólio de projetos que se adeque a sua realidade. As tabelas 1,2 e 3 abaixo, mostram a interação de ações do gerenciamento de projetos e quais dessas ações foi inserida no contexto de trabalho da gestão de portfólio de projetos da empresa.

O Modelo abordado por Rabechini, Maximiano e Martins, apesar de simples, engloba em suas dimensões muitas fases do gerenciamento de projetos, porém, foi possível identificar ações nos modelos de Archer e Ghasemzadeh que se enquadram na necessidade do portfólio desta empresa, e algumas ações propostas pelo PMI.

Ações	O Modelo Atende?	Justificativa
Prazos	Sim	A Avaliação do Portfólio deverá ser Administrada para dimensionar os prazos dos novos projetos.
Carteira de Projetos	Sim	A avaliação da carteira é feita cotidianamente, e após aprovação de novos projetos
Metas	Sim	As metas está ligado diretamente a carteira de projetos e a dimensão das equipes de trabalho.
Indicadores	Sim	Os indicadores são baseados na qualidade do trabalho e nas metas estabelecidas.
Controle dos Projetos	Sim	Os projetos são controlados a partir de dados de controle do portfólio.
Controle Financeiro do Projeto	Sim	São controlados a partir do custo das equipes além do custo fixo da empresa e do faturamento mensal.
Riscos	Sim	Os riscos são mensurados no dimensionamento dos prazos que podem ocasionar aplicação de multas caso não sejam cumpridos.
Avaliação dos Projetos	Sim	Após qualquer mudança de escopo o projeto deve ser reavaliado e adequa-lo ao portfólio.
Integração do Portfólio		
Identificação dos Pontos Críticos		
Adaptação de Novos Projetos	Sim	A partir da revisão dos projetos existentes e aprovação de novos projetos, revisa-se o portfólio.

Tabela 1. Identificação das ações da empresa com o modelo proposto por Rabechini, Maximiano e Martins.

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

No modelo abordado por Rabechini, Maximiano e Martins (2005), foi possível identificar com facilidade vários passos que devem ser tomados pela empresa, desde o recebimento da solicitação de projeto e sua inserção no portfólio, até sua identificação e distribuição entre os setores, avaliação do custo, premissas, objetivos e outros, além de controlar sua carteira, administrar os recursos. Como o

modelo é bem simples, ele conseguiu englobar várias ações que fazem parte dos processos da empresa.

Ações	O Modelo Atende?	Justificativa
Prazos		
Carteira de Projetos	Sim	A carteira é avaliada no decorrer da finalização, revisão e início de novos projetos, sendo sempre ajustadas.
Metas	Sim	As metas dependerá sempre dos recursos alocados no contrato, pois estará ligado diretamente com o custo.
Indicadores		
Controle dos Projetos		
Controle Financeiro do Projeto		
Riscos		
Avaliação dos Projetos	Sim	Os projetos deverão ser sempre avaliados conforme o escopo definido.
Integração do Portfólio		
Identificação dos Pontos Críticos		
Adaptação de Novos Projetos	Sim	Com a avaliação dos projetos o portfólio será sempre readaptado para o seu novo status.

Tabela 2. Identificação das ações da empresa com o modelo proposto por Archer e Ghasemzadeh.

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

No modelo de Archer e Ghasemzadeh (1999), o fluxo propõe algumas interações nas distintas fases do portfólio, sendo possível encontrar semelhanças em alguns pontos que irão compor o modelo que será montado e proposto. Porém, este modelo é mais detalhado e várias ações dos processos da empresa não pôde ser equiparado.

Ações	O Modelo Atende?	Justificativa
Prazos		
Carteira de Projetos		
Metas	Sim	As metas que são dimensionadas conforme custo da empresa, é traçada no âmbito do plano estratégico da empresa.
Indicadores		
Controle dos Projetos		
Controle Financeiro do Projeto		
Riscos	Sim	Os maiores riscos da empresa está diretamente relacionada as entregas dos projetos de engenharia, e a indentificação e registro desses é fundamental.
Avaliação dos Projetos	Sim	Os projetos são avaliados constantemente conforme seu escopo, e o monitoramento do portfólio influi no desempenho dos projetos.
Integração do Portfólio		
Indentificação dos Pontos Críticos		
Adaptação de Novos Projetos		

Tabela 3. Identificação das ações da empresa com o modelo proposto pelo PMI.

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Para o modelo do PMI, explicitado na tabela 3 alguns pontos sobre metas e gerenciamento de riscos poderão ser aproveitados neste estudo e poucas ações puderam ser equiparadas com os processos da empresa.

Não foram identificados nos modelos apresentados, ações que informassem algo sobre os pontos críticos dos projetos ou do portfólio, contudo, como estes pontos foram identificados nos processos da empresa, eles serão apresentados nesta proposta de portfólio.

Nas entrevistas com os responsáveis pelos projetos da empresa, foram questionados, como se dá o início de cada projeto, como é a estruturação do portfólio, como são feitos os controles e definidas as metas, quais são os indicadores e como são avaliados os riscos e quais são os pontos críticos.

Os engenheiros, responsáveis pelas áreas produtivas e o setor de gestão de projetos, repassaram-nos as informações de que a empresa tem um contrato exclusivo com um grande cliente, que necessita de uma demanda grande de projetos de engenharia e todos os projetos são enviados via solicitação por correio eletrônico e a partir daí, as informações são enviadas para cada área da empresa, que se envolverá no projeto, para elaborar o orçamento e após aprovado dimensionar o cronograma. O portfólio dos projetos é trabalhado conforme demanda, mas inicialmente não havia controle sobre junção dos serviços e locação de mão-de-obra. As metas da empresa são baseadas nos custos com a mão-de-obra alocada e os principais indicadores são as metas e a nota dos serviços, que a empresa informa mês a mês, e os maiores riscos que a empresa corre é o não atendimento dos prazos dados, pois podem ocasionar multas. Os pontos críticos são a quantidade de demanda de trabalho e a alocação dos recursos para atender toda a demanda no prazo, principalmente quando existe disputa entre projetos no portfólio, seja por valor ou por urgência.

Adaptando os três modelos apresentados, pôde-se dimensionar e propor um modelo de gerenciamento de portfólio (Figura 07), que se molde ao fluxo de trabalho desta empresa, facilitando e gerenciando os caminhos e ações.

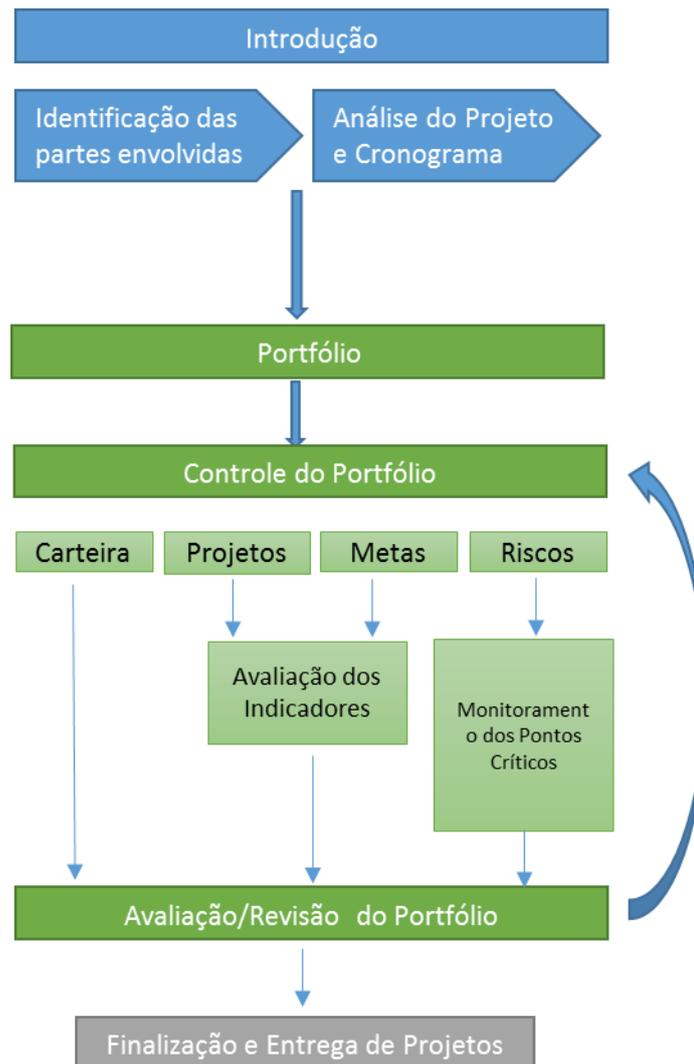


Figura 07. Proposta Modelo de Gerenciamento de Portfólio.

Fonte: Autor

A empresa trata as demandas dos projetos de forma particular, daí a proposta do portfólio. Após receber a solicitação para elaborar o projeto, identificam-se as partes que estarão envolvidas, para fazer o orçamento, para então analisar e elaborar o cronograma. Neste último ponto, inserimos o projeto individual, no portfólio da empresa alocando a carteira de projetos para as áreas envolvidas no mesmo e a demanda de trabalho mensurando os prazos e fornecendo serviços para a equipe.

Nesta fase, propomos o monitoramento do portfólio, fazendo o controle da carteira de projetos, das metas, que neste caso, influencia fortemente alguns indicadores da empresa e controle dos riscos – que para esta empresa é mais forte nos prazos dados, pois atrasos podem ser revertidos em multas – que irão monitorar os pontos críticos (Recursos, prazos, qualidade e mal planejamento das ações).

Para o bom andamento dos projetos e sucesso do portfólio, avaliações constantes, deverão ser feitas, como confronto Recursos x Demanda, pois a equipe será dimensionada sempre em função da demanda de serviços, Prazos x Carteira, os prazos devem ser exequíveis, porém, não devem ser muito longos, pois pode não se consumir a verba e não atingir metas financeiras e não pode ser curto, para não fadigar a equipe e conseqüentemente não cumprir.

Com essa proposta, os projetos traçarão caminhos paralelos aos que foram planejados e auxiliará a sempre dimensionar o portfólio da empresa com o término e o início dos projetos individuais.

6. CONCLUSÕES

Após o estudo dos modelos, pode-se retirar pontos de cada um deles, que iam de encontro com as necessidades da empresa. O fato de cada um possuir características bem distintas em suas abordagens foi fundamental para a elaboração do modelo proposto, englobando as entradas, entregas e controles.

Dessa forma os procedimentos foram alinhados com o portfólio de projetos da empresa, que por sua vez está alinhado com desenvolvimento estratégico da empresa, definindo fluxos, atividades e controlando e distribuindo as atividades.

A comparação entre os modelos estudados permitiu identificar espaços vazios, que foram inseridos e outros aprimorados para este modelo.

O resultado da aplicação do modelo proposto pôde ser identificado, na organização dos controle e elaboração dos projetos, e seus resultados, ficando evidenciado no forte alinhamento da gestão de projetos com a organização financeira da empresa, e a satisfação do cliente. Contudo, a empresa ainda está se adequando à organização desse portfólio, mas o caminho já foi traçado e os resultados já estão sendo evidenciados.

Porém foram identificadas algumas limitações nesta pesquisa, no tocante a resultados estatísticos do portfólio, apesar da empresa fazer um controle de alcance de metas, e da nota que o cliente emite a cada mês para compor os indicadores, contudo, estes resultados não são agrupados e analisados estatisticamente.

Como a empresa está dando este primeiro passo em implantar o portfólio, propõe-se o controle estatístico dos resultados, para compor indicadores e identificar melhor os pontos críticos do portfólio e com base no modelo proposto, alinhar o portfólio aos processos da empresa.

REFERENCIAS

Almeida, Norberto; Almeida, Felipe. Metodologia de Gerenciamento de Portfólio: Teoria e Prática. Editora Brasport, Rio de Janeiro. 2013.

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.

Castro, Henrique Gonçalves de. Carvalho, Marly Monteiro de. Gerenciamento do *portfólio* de projetos: um estudo exploratório. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 283-296, 2010.

Dye, L. D.; Pennypacker, J. S. Project portfolio management and managing multiple projects: two sides of the same coin. In: Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, 2000, Houston, Texas. USA. Proceedings... Maryland: Project Management Institute, 2000.

Marconi, M. de A.; Lakatos, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5.ed.São Paulo: Atlas, 2003. p. 261-265.

Martino, J. Apostila do curso ministrado no IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo.1993a

Rabechini JR, Roque; Maximiano, Antônio C.A.; Martins, Vergílio A. A adoção de gerenciamento de portfólio 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.

Rocha, Marcius H. P. da. Negreiro, Luiz A. Alinhamento Estratégico e o Gerenciamento Do Portfólio De Projetos Nas Organizações. V Congresso Nacional de Excelência e Gestão. Niterói/RJ. ISSN 1984-9354. Julho 2009

PMBOK Guia: Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 5.ed. Editora Saraiva: PMI, 2014.

Prado, Darci Santos do. Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações. Série Gerência de Projetos V.1. Editora Falconi, Nova Lima - MG. 2012.

Veras, Manoel. Gerenciamento de Projetos Project Model Canvas (PMC). Brasport. Rio de Janeiro. 2014.

Biancolino, C. A.; Kniess, C.T.; Maccari, E. A.; Rabequini Jr, R. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 3, n. 2, 2012.