



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANNA KARINE GURGEL ALEXANDRE DE GURJÃO**

**ANÁLISE DO MODELO ESTRELA DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM**  
**GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO**  
**EM INSTITUIÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

**FORTALEZA**

**2019**

ANNA KARINE GURGEL ALEXANDRE DE GURJÃO

ANÁLISE DO MODELO ESTRELA DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM  
GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÃO DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante.

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- G986a Gurjão, Anna Karine Gurgel Alexandre de.  
Análise do Modelo Estrela de Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Portfólio de Projetos através da aplicação em instituição da Administração Pública Federal / Anna Karine Gurgel Alexandre de Gurjão. – 2019.  
76 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2019.  
Orientação: Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante.
1. Gerenciamento de Portfólio de Projetos. 2. Administração Pública. I. Título.

CDD 658

---

ANNA KARINE GURGEL ALEXANDRE DE GURJÃO

ANÁLISE DO MODELO ESTRELA DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM  
GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÃO DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária e  
Contabilidade, como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Ma. Elidihara Trigueiro Guimarães  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Ma. Jaqueline Pombo Maciel  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

*“Don't gain the world and lose your soul;  
wisdom is better than silver or gold.”*

Bob Marley

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e Nossa Senhora das Graças, por sempre proporcionarem luz para os meus caminhos e força para prosseguir.

Aos meus pais, por todos os obstáculos superados para me fazerem chegar até aqui.

Aos meus filhos, por terem ressignificado minha vida e a cada dia me impulsionarem a ser melhor.

Ao meu esposo, por seu amor, dedicação à nossa família e presença determinante nos principais momentos de minha vida .

A minha irmã, por suas orações e bons pensamentos.

A minha avó, pelo amor e torcida incondicionais.

A Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante, pelo exemplo marcante de docência verdadeiramente humanizada e por seu apoio para este trabalho.

Aos colegas Ailde Melo (UECE) por ter marcado a minha caminhada discente.

Ao Prof. Dr. Antonio Colaço Martins, por ser inspiração de gestor inovador, arrojado e respeitoso.

Ao saudoso Prof. Dr. Arnaldo Dias Belchior, pelos seus valorosos ensinamentos e por ser modelo de mestre, que me inspirará eternamente na caminhada docente.

## RESUMO

Esta pesquisa aborda a implementação do gerenciamento de portfólio de projetos no contexto organizacional e tem como propósito analisar o Modelo Estrela de Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Portfólio de Projetos (MEAM – GPP) através da sua aplicação em uma instituição componente da Administração Pública Federal (APF), bem como identificar oportunidades de melhorias em relação a outros modelos disponíveis na literatura, sejam baseados na Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos (MGPP – SISP) ou com alcance internacional. Apresenta aspectos teóricos sobre gerenciamento de portfólios e os modelos de maturidade em gerenciamento de portfólios OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), P3M3 (*Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*), Gartner PPM (*Program and Portfolio Management Maturity Model*), além do Modelo MEAM-GPP. Caracteriza-se como uma pesquisa do tipo descritiva, bibliográfica e estudo de caso, com abordagem qualitativa, tendo sido realizada em instituição da APF, por meio de entrevista com executivos representantes do órgão. Os resultados obtidos indicam a necessidade de melhorias no modelo em estudo, de forma a melhor viabilizar a aplicação do mesmo em outros órgãos da APF, bem como apontam para o fato de o Gerenciamento de Portfólio de Projetos ainda ser pouco expressivo na organização, e que a falta dele é um dos fatores que dificultam a implementação adequada das ações estratégicas definidas pela alta administração.

**Palavras-chave:** Portfólio de Projetos. Maturidade em Gerenciamento de Portfólio de Projetos. Administração Pública Federal.

## ABSTRACT

This research addresses the implementation of project portfolio management in the organizational context and aims to analyze the Star Project Portfolio Management Maturity Assessment Model (MEAM - GPP) through its application in a component institution of the Federal Public Administration. As well as identifying opportunities for improvement over other models available in the literature, whether based on the Project Portfolio Management Methodology (MGPP - SISP) or international in scope. It presents theoretical aspects of portfolio management and portfolio management maturity models, OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), P3M3 (Portfolio, Program and Project Management Maturity Model), Gartner PPM (Program and Portfolio Management Maturity Model). MEAM-GPP model. It is characterized as a descriptive, bibliographical research and case study, with a qualitative approach, having been conducted in an APF institution, through interviews with executives representing the agency. The results indicate the need for improvements in the model under study, in order to better make its application possible in other APF bodies, as well as the fact that Project Portfolio Management is still not significant in the organization, and that its lack is one of the factors that hinder the proper implementation of the strategic actions defined by senior management.

**Keywords:** Project Portfolio. Project Portfolio Management Maturity. Federal Public Administration.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Comparação entre gerenciamento de projetos e de portfólio.....	19
Quadro 02 – Comparativo entre projeto, programa e portfólio.....	19
Quadro 03 – Perspectivas de Processos do P3M3.....	28
Quadro 04 – Dimensão Processo.....	33
Quadro 05 – Dimensão Estrutura.....	34
Quadro 06 – Dimensão Pessoas.....	34
Quadro 07 – Dimensão Estratégia.....	35
Quadro 08 – Dimensão Tecnologia.....	35
Quadro 09 – Dimensão Investimento.....	36
Quadro 10 – Exemplo de Diagnóstico por Perspectiva do MEAM-GPP.....	38
Quadro 11 – Níveis de Maturidade do MEAM-GPP.....	38
Quadro 12 – Resultado Detalhado da Perspectiva Governança e Estratégia.....	43
Quadro 13 – Resultado Detalhado da Perspectiva Priorização e Seleção de Projetos	44
Quadro 14 – Resultado Detalhado da Perspectiva Gerenciamento de Recursos.....	45
Quadro 15 – Resultado Detalhado da Perspectiva Gerenciamento de Comunicações	45
Quadro 16 – Resultado Detalhado da Perspectiva Monitoramento e Controle de Portfólio.....	46
Quadro 17 – Nível de maturidade.....	47

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Relação entre projeto, programa e portfólio.....	18
Figura 02 – Crescimento do Nível de Maturidade por Domínio de Gestão.....	27
Figura 03 – Modelo P3M3.....	29
Figura 04 – Exemplo de Questionário de Autoavaliação do P3M3.....	30
Figura 05 – Modelo Gartner PPM.....	31
Figura 06 – Exemplo de Gráfico Estrela do MEAM-GPP.....	37
Figura 07 – Gráfico Estrela do Resultado Global da Autoavaliação.....	47

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADF – Administração Direta Federal

APF – Administração Pública Federal

*CMM - Capability Maturity Model*

EGTI - Estratégia Geral de Tecnologia da Informação

*Gartner PPM – Program and Portfolio Management Maturity Model*

GPP - Gestão de Portfólio de Projetos

MEAM-GPP - Modelo Estrela de Avaliação da Maturidade de Gerenciamento de Portfólio de Projetos

MGP - Metodologia de Gerenciamento de Projetos

MGPP - Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos

*OGC - Office of Government Commerce in the United Kingdom*

*OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model;*

*P3M3 – Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*

PMI - Project Management Institute

*PPM - Project Portfolio Management*

SISP - Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO.....	17
2.1	Conceito de projeto, programa e portfólio.....	17
2.2	Benefícios do Gerenciamento de Portfólio.....	21
2.3	Desafios do Gerenciamento de Portfólio .....	22
2.4	Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos (MGPP-SISP).....	23
3	MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	25
3.1	OPM3.....	26
3.2	P3M3.....	27
3.3	Gartner PPM.....	30
3.4	Modelo de Maturidade de GPP adaptado à MGPP – SISP.....	32
3.5	Modelo Estrela de Maturidade em Gerenciamento de Portfólio de Projetos (MEAM-GPP).....	36
4	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	40
4.1	Tipo da pesquisa.....	40
4.2	<i>Locus</i> da pesquisa.....	40
4.3	Universo e amostra.....	41
4.4	Instrumento e procedimento de coleta de dados.....	41
4.5	Tratamento dos dados.....	42
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	43
5.1	Resultados da aplicação do questionário de avaliação.....	43
5.1.1	<i>Perspectiva Governança e Estratégia</i> .....	43
5.1.2	<i>Perspectiva Priorização e Seleção de Projetos</i> .....	44
5.1.3	<i>Perspectiva Gerenciamento de Recursos</i> .....	44
5.1.4	<i>Perspectiva Gerenciamento de Comunicações</i> .....	45
5.1.5	<i>Perspectiva Monitoramento e Controle de Portfólio</i> .....	46
5.2	Avaliação da maturidade em gerenciamento de portfólio da instituição em estudo.....	46
5.2.1	<i>Boas práticas adotadas</i> .....	47

5.2.2	<i>Plano de melhorias</i> .....	49
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	53
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	55
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA</b> .....	57
	<b>APÊNDICE B – RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS</b> .....	70

## 1 INTRODUÇÃO

A temática gestão de projetos está em destaque nos segmentos acadêmico e mercadológico, graças aos estudos oriundos na década de 50 (MORRIS et al, 2011). O processo de evolução pode ser observado em face ao interesse de diversas áreas do conhecimento em relação ao modelo de gestão de projetos proposto pelo *Project Management Institute* (PMI, 2017), bem como o foco na eficácia e na importância do alinhamento estratégico da área de gestão de projetos com a organização (KERZNER, 2001).

A preocupação com o alinhamento estratégico de projetos no contexto organizacional remete ao conceito de gestão de portfólio de projetos e sua preocupação crescente com o alinhamento entre os projetos e os objetivos estratégicos da organização.

Diante da importância que os projetos tomam no contexto da implementação da estratégia, as empresas conscientes desta importância são compelidas a desenvolver todas as competências necessárias ao seu gerenciamento de projetos (CHEN, 2014). Adotando esta linha de ação, tais empresas intensificarão sua atuação através do gerenciamento de portfólio de projetos e, conseqüentemente, terão uma evolução positiva na taxa de sucesso destes projetos à medida que adquirirem maturidade em sua aplicação. Uma vez conquistado este patamar, as empresas já dominarão o que alguns autores denominam “fazer certo os projetos certos”.

Algumas capacidades da gestão de portfólio de projetos são comumente discutidas na literatura, dentre elas destacam-se: fornecer uma visão centralizada dos projetos da organização; permitir uma análise financeira e de risco dos projetos e de seu conjunto; 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 (DE REYCK *et al.* 2005).

Devido a essas características, a Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) ganha espaço nas discussões estratégicas das organizações e nada mais coerente e adequado do que elas passem a buscar atingir a excelência em gestão de portfólio de projetos. Para alcançar esse objetivo, um dos melhores caminhos é utilizar um modelo de maturidade em GPP (LARIEIRA et al, 2013).

Um dos primeiros modelos de maturidade em GPP a ganhar destaque internacional foi o OPM3 - *Organizational Project Management Maturity Model*, lançado pelo PMI, em 2003. Alguns outros destacados modelos foram propostos a seguir, como é o caso do P3M3 - *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model* e do

Gartner PPM – *Program and Portfolio Management Maturity Model*. Os modelos, em geral, propõem níveis evolutivos de maturidade, aplicáveis a diversas dimensões.

Almeida (2015) defende que os códigos de boas práticas em gerenciamento de portfólio de projetos são, em sua maioria, voltados para o mercado privado onde o lucro é a base para a sustentabilidade das organizações. Contudo, no âmbito da esfera pública, a questão primordial é o atendimento dos anseios da sociedade por meio da gestão de políticas públicas que estão materializadas em programas e projetos de governo.

Na esfera pública os clientes são os cidadãos que passam a cobrar cada vez mais resultados do governo. Como o valor dos orçamentos dos programas de governo é extremamente relevante, torna-se necessário a adoção de boas práticas em gerenciamento de portfólio de projetos para uma entrega mais confiável de resultados à sociedade.

As organizações públicas, também buscam melhorar seu desempenho e estão passando por transformações sociais e econômicas. Além disso, precisam encontrar meios para responder com agilidade e qualidade aos novos desafios de melhor atendimento ao cidadão, com acesso rápido e seguro à informação,. Para isso, é importante que haja comprometimento com modernas técnicas de gestão (Pires, 2014 *apud* Almeida, 2015).

No Brasil, o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) compilou boas práticas em gerenciamento de portfólio de projetos no âmbito governamental e consolidou na metodologia de gerenciamento de portfólio de projetos por eles lançada, a MGPP-SISP. Suas recomendações reúnem processos, artefatos e ferramentas para auxiliar o Comitê de Tecnologia da Informação na gestão integrada dos projetos de Tecnologia da Informação, favorecendo o alinhamento aos objetivos estratégicos do órgão e buscando a melhor alocação de recursos, de forma a maximizar seu retorno e minimizar seus riscos (BRASIL, 2013).

Destaque-se que, em que pese sua qualidade e utilidade, o MGPP-SISP pode ser considerado apenas um repositório de processos recomendados e de melhores práticas a serem adotadas. Não oferece recursos que orientem a organização a identificar quais são os níveis de maturidade dos processos que ela já adota e em qual grau de eficiência e institucionalização o processo se encontra. Trata-se de uma metodologia e não de um modelo de maturidade.

Há, portanto, modelos de maturidade de gestão de portfólio de projetos consagrados internacionalmente e uma metodologia nacional voltada para organizações públicas. Mais recentemente Almeida (2015) propôs um modelo de maturidade voltado para organizações públicas e este trabalho se propõe analisar a metodologia de gestão de portfólio

de projetos adotada por uma organização pública à luz do Modelo Estrela de Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Portfólio de Projetos proposto por Gurgel et al (2009).

A organização em estudo foi escolhida por fazer parte da Administração Pública Federal (APF), estando em consonância com pesquisas realizadas neste mesmo segmento, o que possibilita traçar um paralelo entre modelo de maturidade selecionado e outros já avaliados em trabalhos científicos.

Este estudo objetiva analisar o Modelo Estrela de Avaliação da Maturidade de Gerenciamento de Portfólio de Projetos (MEAM-GPP) por meio da aplicação em instituição da Administração Pública Federal.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) identificar na literatura modelos de maturidade de GPP;
- b) coletar dados de instituição da Administração Pública Federal para análise da sua maturidade em gerenciamento de portfólio de projetos;
- c) avaliar a aplicabilidade do Modelo Estrela de Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Portfólio de Projetos em instituição da APF.

Acredita-se que este estudo possibilitará analisar a aplicabilidade do Modelo Estrela em instituições da Administração Pública Federal, gerando – de maneira comparativa a outros modelos disponíveis na literatura – possibilidade de melhorias no modelo em estudo.

Este trabalho também poderá contribuir com melhorias para o MEAM-GPP, de forma que sua aplicação possa ser facilitada e expandida entre órgãos da APF e outras esferas governamentais, promovendo:

- Benefícios para a tomada de decisão baseada em prioridades e informações estratégicas;
- Condições para a realização de *Benchmarking* que permita comparar a maturidade em gestão do portfólio de projetos dos diversos órgãos, comparar estas maturidades com as metas, habilitando a elaboração de planos de melhorias para correção das lacunas, com indicadores de gestão que permitam estabelecer a estratégia de evolução de maturidade em GPP.

Para atingir o objetivo proposto, esta pesquisa encontra-se dividida em seis partes, sendo a corrente introdução a primeira delas, na qual se expõe o tema pesquisado, a justificativa, os objetivos e as possíveis contribuições. A segunda parte, que trata do Gerenciamento de Portfólio de Projetos, aborda da origem e da evolução do assunto, assim como seus desafios e metodologias. Na terceira parte, voltada para os Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Portfólio, são apresentados os modelos com maior destaque na



literatura, um outro modelo voltado a instituições públicas e o modelo objeto deste estudo. Na quarta, quinta e sexta partes são abordados, respectivamente, os aspectos metodológicos, os resultados e discussões do trabalho e as considerações finais. Por fim, são apresentados as referências e o apêndice.

## 2 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Este capítulo aborda o tema Gerenciamento de Portfólio de Projetos, apresentando principais conceitos, benefícios e desafios.

### 2.1 Conceito de projeto, programa e portfólio

A consagrada publicação “Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos” – 6ª Edição, (PMI, 2017), define que gerenciamento de projetos é o esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único, através da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. Deve ser realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto.

O mesmo PMI publicou “The Standard for Portfólio Management” trazendo novos padrões de gerenciamento organizacional de projetos. Esse padrões foram incorporados aos processos de planejamento estratégico da organização, viabilizando as atividades continuadas, abrangendo portanto, os portfólios, que são diferentes de programas e projetos.

Portfólio de projetos como um grupo de projetos que competem por recursos e estão sob o patrocínio e o gerenciamento de uma organização (Archer e Gahsemzadeh, 1999 *apud* Almeida, 2015). 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).

De acordo com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP) do governo brasileiro (BRASIL, 2013), um portfólio é uma coleção de projetos, programas e outras iniciativas em curso, sendo eles relacionados de alguma forma ou não. Eles são agrupados de modo a facilitar a gestão e atender os objetivos estratégicos organizacionais.

O Guia PMBOK (PMI, 2017) define Programa como:

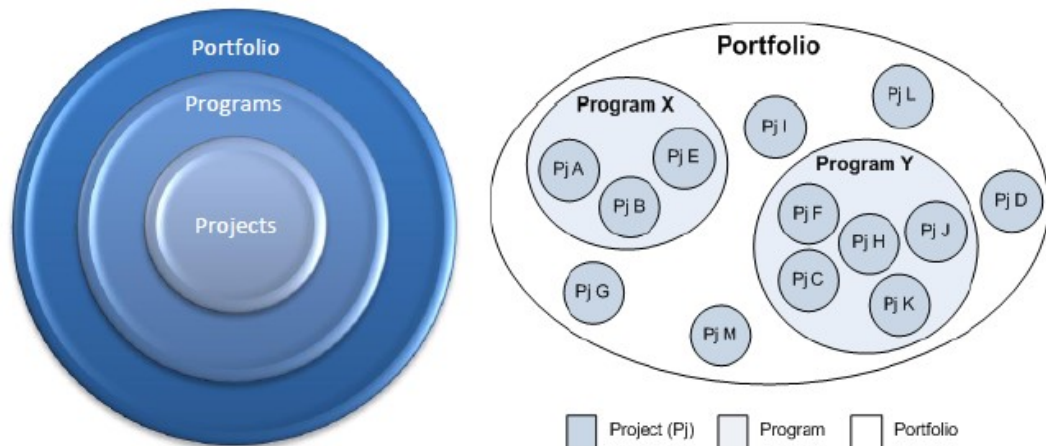
[...] um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

Um programa inclui múltiplos projetos relacionados que juntos alcançam benefícios estratégicos. O portfólio inclui todos os projetos e programas em uma organização, sejam elas relacionadas ou não. O objetivo do portfólio corporativo é determinar quais

recursos devem ser atribuídos aos diferentes programas e projetos e se elas contribuem para a estratégia. O portfólio é usado para tomar decisões sobre a prioridade dos projetos e programas, se eles devem ser iniciados, retomados, parado, ou extintos.

A relação entre os projetos, programas e portfólio é ilustrado na Figura 1.

**Figura 01 – Relação entre projeto, programa e portfólio**



Fonte: HAARTER (2008)

O PMI (2017) destaca a importância de 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.

Projetos e programas são temporários, os portfólios são contínuos. Uma organização pode ter mais de um portfólio, cada uma tratando de áreas ou objetivos específicos. Em regra, deve haver um portfólio de abrangência total, composto pelo conjunto de portfólios, programas e projetos, para a organização.

Os conceitos de gestão de projetos e gestão de portfólio estejam intimamente ligados, mas são completamente diferentes. A gestão de projetos está focada principalmente em projetos no âmbito do tempo, escopo, qualidade e orçamento. A gestão de portfólio, por outro lado, centra-se sobre a seleção e combinação correta dos projetos e programas, da alocação de recursos, maximizar o valor dos projetos em relação aos objetivos da organização e alcançar os objetivos estratégicos da empresa. A comparação entre os conceitos de Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento do Portfólio de Projetos pode ser resumida no Quadro 01 (PMI, 2017).

**Quadro 01 – Comparação entre gerenciamento de projetos e de portfólio**

Comparação	Gerenciamento de Projeto	Gerenciamento do Portfólio de Projetos
Foco	Escopo, prazo, custo e qualidade dos projetos	Retorno sobre o investimento, realização dos benefícios e vantagens competitivas. Alinhamento e aderência dos projetos aos objetivos estratégicos da empresa
Conceito de sucesso	Executar os projetos dentro do escopo definido, com cumprimento de prazos, custos e na qualidade esperada	Otimização da utilização dos recursos da empresa, com retorno do investimento, alinhamento estratégico e com o perfil do risco do portfólio.
Início do ciclo de vida dos projetos	Aprovação ou autorização do projeto	Identificação de necessidades e oportunidades
Fim do ciclo de vida dos projetos	Entrega dos resultados	Realização dos benefícios
Stakeholders	Responsáveis pelo negócio, usuário final de um "entregável" do projeto	Alta gerência financeira, principais executivos e acionistas da empresa

Fonte: Adaptado de Pennypacker e Sepate (2005) e Wideman (2004)

O Quadro 02 traz um comparativo entre portfólios, programas e projetos demonstrando diferenças e semelhanças, com relação a funções relevantes e características do ambiente de gestão.

**Quadro 02 – Comparativo entre projeto, programa e portfólio**

	Projetos	Programas	Portfólio
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 (2017) – adaptado pela autora

De acordo com PMI (2017), os pontos em comum entre esses elementos são os seguintes:

- 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.

Segundo DeReyck et al (2005) alguns benefícios merecem destaque quando da análise das organizações para a adoção de alguma gestão de portfólio: visão centralizada da gestão de projetos; 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.

Em 2006 o PMI conceituou gestão de portfólio da seguinte forma: “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).

Cooper et al. (2008) definem gerenciamento de portfólio como 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.

Já o estudo de Castro (2010) destaca as dimensões abordadas na maior parte dos modelos de maturidade de gestão de portfólio. Foi realizada uma revisão teórica e constata, em regra, a existência de 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.

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 aspectos da maturidade em gestão de portfólio de projetos, tais como benefícios e desafios.

## 2.2 Benefícios do Gerenciamento de Portfólio

De acordo com o PMI (2017), com a correta aplicação das técnicas de gerenciamento do portfólio, é possível atingir objetivos estratégicos específicos da organização através dos projetos do portfólio.

Conforme Silveira (2006), entre os diversos benefícios da administração do portfólio de projetos é possível citar:

- mudança do foco de custos para o foco em investimentos – decisões tomadas em função do valor trazido pelo projeto;
- melhoria da alocação de recursos – aloca os recursos aos projetos prioritários;
- melhoria no alinhamento em relação a estratégia – decisões tomadas em um contexto amplo de metas e objetivos da empresa;
- melhoria no equilíbrio de trabalho – depois de categorizar seu Portfólio, a empresa pode equilibrar melhor seus investimentos por tipo de projeto (ex.: redução de custos e aumento de participação de mercado);
- aumento de colaboração – se a Gestão de Portfólio de Projetos for aplicada em toda a empresa, os departamentos necessitarão operar mais coesos, uma vez que os objetivos são comuns.

Em 2008, Cooper et al. (2008) já evidenciavam que o Gerenciamento de Portfólio estava prestes a tornar-se comum em todas as organizações. A formulação de políticas de gestão adequadas produz como resultados uma invejável carteira de elevado valor de projetos e os benefícios do gerenciamento de Portfólio. Quando aplicado corretamente e conduzido de forma regular, o gerenciamento de Portfólio gera um grande impacto, elevando o valor das atividades:

- maximiza o retorno do investimento sobre a inovação de produto;
- mantém a sua posição competitiva;
- atinge eficiência e eficácia de recursos escassos;
- favorece uma ligação entre seleção de projetos e estratégia empresarial;
- consegue concentrar;
- comunica prioridades;
- consegue equilibrar;
- permite objetividade de seleção de projetos.

Segundo analistas do *Gartner Group*, que divulgaram no *Gartner PPM show* de

2005, empresas que implementaram processos e ferramentas de gestão de portfólio têm obtido de 10 a 25% de reduções em custos e aumento de 5 a 40% no retorno sobre investimento (TIR, VPL) no portfólio de projetos para o mesmo orçamento, ao financiar projetos de alto valor e cancelar projetos de alto custo e baixo retorno.

### **2.3 Desafios do Gerenciamento de Porfólio**

A Gestão de Portfólio é um campo relativamente novo e é considerada uma questão complexa na prática. Não surpreendentemente, há uma série de questões que têm de ser resolvidas.

Segundo Cooper et al. (2008), na gestão de portfólio de projetos, as áreas mais desafiadoras são: equilíbrio de recursos, priorização de projetos, decidir se o projeto deve seguir/encerrar na ausência de informação sólida, e a presença de muitos pequenos projetos no portfólio.

Elonen e Artto (2003), afirmam que os principais problemas de gestão de portfólio residem entre a estratégia e a seleção de projetos, má qualidade do portfólio, relutância para abortar projetos, recursos escassos, falta de foco, seleção de projetos de curto prazo e fáceis, excesso de informações e poucas informações de qualidade, tomada de decisão baseada no poder.

Um dos maiores desafios da gestão de portfólio é a decisão de como dividir recursos escassos entre os projetos (COOPER et al., 2008). Outro desafio é a tomada de decisão sobre os investimentos, tendo em conta as limitações de recursos e as necessidades do negócio (PADOVANI et al., 2010 *apud* Almeida, 2015).

A GPP também enfrenta o desafio de equilibrar o portfólio, ou seja, encontrar o conjunto ideal de investimentos e também o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da organização. Definir quais os projetos geridos pela organização, que vão seguir na direção desejada (GUAPANCHI et al., 2012 *apud* Almeida, 2015). A GPP é um processo de decisão dinâmico, onde a lista de projetos ativos é constantemente atualizada e revisada. No processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados. Projetos existentes podem ser acelerados, concluídos ou perder a prioridade e seus respectivos recursos podendo ser realocados entre os projetos ativos.

## 2.4 Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos (MGPP – SISP)

O Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) foi criado em 2011 para supervisionar e coordenar os recursos de tecnologia da informação da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2019).

De acordo com o SISP, há dois tipos de portfólio de projetos, considerando os diferentes níveis em que o gestor se encontra, de modo que os projetos podem ser classificados como departamental ou corporativo. Projetos departamentais são aqueles limitados a uma unidade organizacional ou departamento específico. Projetos corporativos englobam toda a organização, tendo em vista, por exemplo, todos os departamentos, ou diretorias (BRASIL, 2013).

Gerenciamento de portfólio de projeto fornece uma gestão coordenada dos componentes do portfólio, o que tende a colaborar com o atingimento de metas mais elevadas na instituição. Como também, fornece benefícios para a tomada de decisão com base na definição de prioridades e informações estratégicas (BRASIL, 2013).

Com a adoção dessa prática, os órgãos podem aumentar a sua governança corporativa, sendo capaz de gerenciar melhor os riscos associados aos projetos, escolhendo aqueles que têm o maior potencial para proporcionar benefícios para a organização.

Segundo o SISP (BRASIL, 2013), há outros benefícios da adoção de práticas de GPP, como o alinhamento dos projetos ou programas com os principais documentos de gestão dos órgãos públicos, como o Plano Plurianual (PPA); o Plano Estratégico Institucional (PEI); o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI); a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

Fornecer a gestão de prioridades permite uma concentração em projetos de maior valor para a organização, uma apuração eficiente dos recursos e investimentos e obtenção de autorização para a redução de projetos redundantes ou sem alinhamento estratégico. Como também, viabiliza uma visão clara das interdependências entre os projetos; e por fim promove o envolvimento da alta administração com a gestão dos projetos (BRASIL, 2013).

Vale ressaltar também que a gestão de portfólio tende a assegurar que a organização está desempenhando um trabalho alinhado às necessidades organizacionais, evitando problemas como quantidade excessiva de projetos desenvolvidos simultaneamente; preciosos recursos dedicados a projetos de baixa prioridade; projetos ou programas não relacionados com os planos estratégicos; seleção de projetos que trazem pouco valor para a organização ou grande risco e pouco benefício (BAKENS, 2012; BRASIL, 2013).



Neste contexto de planejamento, coordenação, organização, operação, controle e supervisão dos recursos da tecnologia da informação, o SISP elaborou a Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos – MGPP com o objetivo de auxiliar o Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) na gestão integrada dos projetos de Tecnologia da Informação – TI, favorecendo o alinhamento aos objetivos estratégicos do órgão e buscando a melhor alocação de recursos, de forma a maximizar seu retorno e minimizar seus riscos. (MGPP-SISP, 2013).

A Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP é um instrumento que reúne processos, artefatos e ferramentas. Integra um conjunto de obras relacionadas à gestão e governança de TI e é um complemento à Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP). A MGPP-SISP alinha-se ao Guia de Elaboração de PDTI do SISP e ao Guia de Comitê de TI do SISP. (MGPP-SISP, 2013).

A Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP foi elaborada com base no Padrão para Gerenciamento de Portfólio, segunda edição, editado pelo *Project Management Institute (PMI)* e na experiência do grupo de consultoria em governança de TI do SISP, o qual atua no auxílio à implantação de boas práticas de gerenciamento de projetos. (MGPP-SISP, 2013).

### 3 MATURIDADE EM GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Faz-se importante diferenciar gerenciamento de portfólio de projetos, metodologia de gerenciamento de portfólio e modelo de maturidade de gerenciamento de portfólio. São três conceitos interligados, contudo, diferentes.

Para Cooper et al. (2008) a gestão de portfólio é um processo dinâmico de tomada de decisão, no qual há que se apreciar periodicamente tanto os projetos em curso como os novos projetos. O processo envolve avaliação, seleção e priorização de projetos e também a tomada de decisões sobre interrupção, continuidade, aceleração ou desaceleração do andamento dos projetos e/ou programas, a fim de promover melhor alocação dos recursos disponíveis para a instituição. As decisões muitas vezes são calcadas em informações incertas e mutáveis, com a apresentação de oportunidades dinâmicas, análise de interdependência de projetos e considerações diversificadas a respeito dos objetivos e da estratégia da instituição.

Já uma metodologia de gerenciamento de portfólio de projeto é um conjunto de práticas que define como serão executadas as atividades de identificação, priorização, aprovação, acompanhamento e controle dos projetos, programas e outras ações conexas de projetos, coerentes e integrados com as estratégias organizacionais e que competem pelos mesmos recursos (BRASIL, 2013).

Finalmente cabe conceituar modelo de maturidade. Segundo Terlizzi et al. (2014) o principal objetivo de um modelo de maturidade é permitir que a organização avalie suas capacidades e se compare com as melhores práticas disponíveis no mercado, identificando seus pontos positivos e negativos e traçando um plano de ação de melhoria.

Podem-se destacar alguns modelos de maturidade de gerenciamento de portfólio com notoriedade no cenário internacional: OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*; P3M3 – *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model* e Gartner PPM – *Program and Portfolio Management Maturity Model*.

Almeida (2015) sugeriu que esses modelos de maturidade de GPP de maior notoriedade não se adequam a órgãos e instituições públicas, pois abordam questões de vantagem competitiva, novos negócios, fatia de mercado, tomada de decisão rápida e o retorno financeiro, como sendo a principal razão de ser da organização. A partir dessa observação, a autora elaborou e publicou o Modelo de Maturidade em GPP adaptado à MGPP-SISP.

Gurgel et al. (2009) apresentaram no ano de 2009, o Modelo Estrela de Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Portfólio de Projetos (MEAM-GPP), que tem como

objetivo ser um modelo de fácil aplicação, elaborado em língua portuguesa e que não onere o orçamento dos interessados, compilando vantagens de alguns destacados modelos de maturidade de GPP.

A seguir são apresentados os modelos OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*, P3M3 – *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model* e o Gartner PPM – *Program and Portfolio Management Maturity Model*.

### 3.1 OPM3

*Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) é um modelo de maturidade resultante de estudos que tiveram início em 1998 e só se materializaram em um padrão publicado no ano de 2003. Foi criado pelo Project Management Institute (PMI) e contou com a colaboração de centenas de profissionais, de dezenas de países. Sua última atualização ocorreu no ano de 2013, em que foi lançada sua terceira edição. O modelo propõe uma gestão sistemática de projetos, programas e portfólio em alinhamento com os objetivos estratégicos das organizações e tem como fundamento a correlação entre as capacidades organizacionais nessa gestão e sua efetividade na implantação da estratégia corporativa (PMI, 2013).

O OPM3 é estruturado com base em três elementos: Conhecimento, Avaliação e Melhoria.

O elemento Conhecimento está relacionado à compreensão, por parte da organização, do modelo e de todo seu escopo: conceitos, ferramentas, melhores práticas, metodologia e outros.

O elemento Avaliação está ligado pela execução de um ciclo de melhoria, composto por cinco passos: (1) preparar-se para a avaliação; (2) realizar a avaliação; (3) planejar melhorias; (4) implantar melhorias; (5) repetir o processo. É quando se utilizam os mecanismos de avaliação para determinar a maturidade da organização em GPP. Há um confronto entre as características do estado corrente de maturidade da organização e as características descritas no modelo de referência do OPM3.

O terceiro e último elemento, Melhoria, se refere ao aperfeiçoamento e/ou adoção de boas práticas pela organização, a fim de atingir um maior grau de maturidade em gestão de portfólio de projetos.

O funcionamento do modelo se dá pela execução de um ciclo de melhoria, composto por cinco passos: (1) preparar-se para a avaliação; (2) realizar a avaliação; (3) planejar melhorias; (4) implantar melhorias; (5) repetir o processo.

O OPM3 correlaciona melhores práticas com “capacidades” da organização e indicadores para medir essas capacidades. Os resultados obtidos pela organização e expostos por seus indicadores evidenciam se a organização possui determinada capacidade.

Existem mais de 700 melhores práticas documentadas no OPM3, que estão categorizadas em duas dimensões: por domínios de gestão (portfólio, programa e projeto) e por nível de maturidade de melhoria de processos (uniformizar, medir, controlar e melhorar continuamente). A Figura 02 ilustra o conceito do crescimento do nível de maturidade por domínios de gestão (PMI, 2013; COMINDWORK, 2019).

**Figura 02 – Crescimento do Nível de Maturidade por Domínio de Gestão**



Fonte: Comindwork (2019)

O nível de maturidade de melhoria de processos aumenta a partir da simples uniformização até o atingimento da melhoria contínua, isso é percebido desde o domínio mais básico (projeto) até o mais complexo (portfólio).

### 3.2 P3M3

O *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model* (P3M3) é um modelo de maturidade de gerenciamento que analisa transversalmente uma organização e sua forma de entregar projetos, programas e portfólios, considerando não apenas os seus processos, como também todo o sistema. Este modelo foi desenvolvido pelo *Office of*

*Government Commerce in the United Kingdom* (OGC) em 2006 e, tal qual uma série de outros modelos de maturidade internacionalmente conhecidos, baseou-se nos processos do *Capability Maturity Model* (CMM). O P3M3 provê três submodelos: de gestão de portfólio (Pfm3), de gestão de programas (Pgm3) e de gestão de projetos (Pjm3). Os submodelos podem ser utilizados juntos ou separadamente. Cada um deles tem os mesmos cinco níveis de maturidade. (OGC, 2010; AXELOS, 2019).

Segundo Preti (2010), os níveis de maturidade de gerenciamento no P3M3 podem ser descritos simplificadamente da seguinte maneira:

- a) Consciência do processo: processos não documentados, vocabulário básico, sistemas informais e sem controle;
- b) Processo repetível: abordagem padronizada, treinamentos informais, sucesso dependente de talento individual;
- c) Processo definido: padrões documentados, utilização de ferramentas, profissionais capacitados para cada projeto;
- d) Processo gerenciado: análises estatísticas, gestão do negócio com base em evidências;
- e) Processo otimizado: gerenciamento integrado com a governança corporativa, organização preparada se antecipar a demandas futuras.

Terlizzi et al. (2014) ensina que para os três modelos de avaliação (portfólio, programa e projetos) o modelo P3M3 trata sete perspectivas de processos, que podem ser revisadas de forma individual ou agrupadas. O Quadro 03 exibe as perspectivas e as descreve.

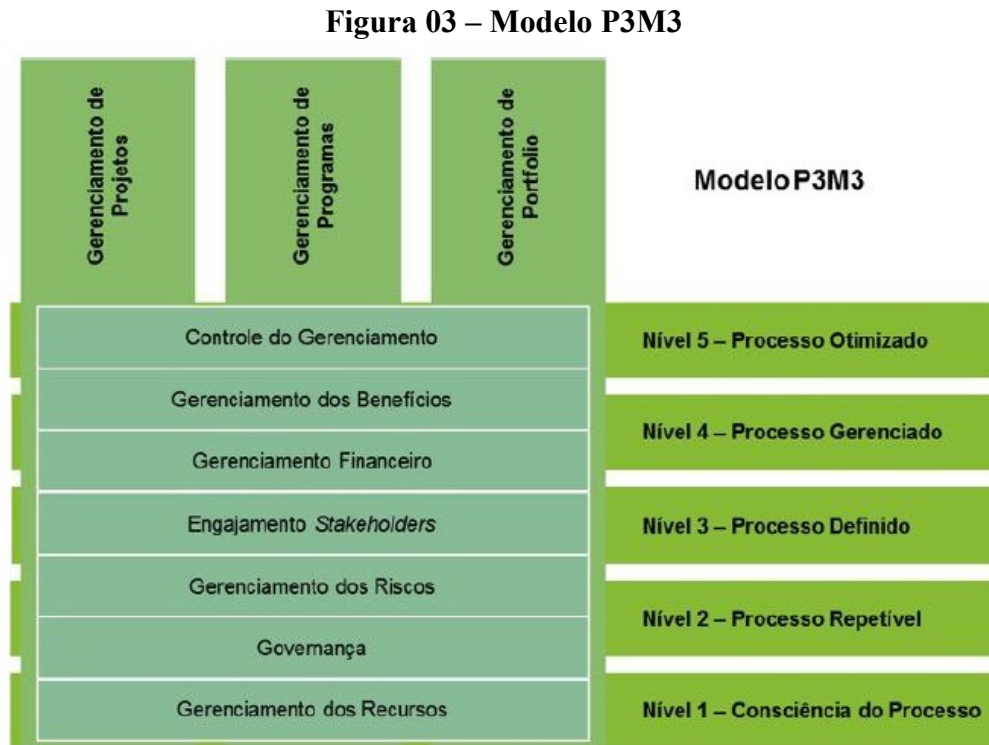
**Quadro 03 – Perspectivas de Processos do P3M3**

Perspectiva Processual	Descrição
Controle do Gerenciamento	Define o quão bem uma organização é capaz de manter o controle sobre iniciativas e projetos que estão em andamento
Gerenciamento dos Benefícios	Define o quão bem uma organização gerencia, controla, acompanha e garante o aumento do retorno sobre o investimento
Gerenciamento Financeiro	Define o quão bem uma organização gerencia, controla e acompanha os investimentos realizados em seus projetos, assim como analisa e prevê suas receitas
Engajamento Stakeholders	Determina o quão bem uma organização alinha e comunica suas iniciativas para o ambiente externo visando minimizar possíveis impactos negativos que possam ocorrer
Gerenciamento dos Riscos	Determina o quão bem uma organização encontra, analisa e acompanha os riscos e como ela minimiza o impacto de ameaças e maximiza os benefícios de oportunidades existentes
Governança	Determina o quão bem uma organização controla e alinha todos os seus investimentos com a estratégia global da empresa
Gerenciamento dos Recursos	Determina o quão bem uma organização gerencia os seus recursos, incluindo capital humano, imobilizados, informações e ferramentas

Fonte: Preti (2010)

Dentro de cada uma das perspectivas estão descritos um conjunto de atributos que podem ser relacionados ao processo específico (atributos específicos) ou ainda serem comuns a todas as perspectivas. (Terlizzi et al., 2014)

A Figura 03 explica graficamente as linhas gerais do modelo P3M3



Fonte: Tonin (2015)

O P3M3 prevê uma autoavaliação do nível de maturidade por parte da organização. Ela consiste em nove questões que podem ser aplicadas separadamente ou de maneira agrupada para cada submodelo (Pfm3, Pgm3 e Pjm3). A primeira questão deve versar sobre maturidade organizacional em geral. As próximas sete questões se referem a cada uma das sete perspectivas. A última questão visa realizar verificação cruzada dos componentes estruturais do modelo (perspectivas individuais *versus* níveis de maturidade geral e de cada submodelo).

A autoavaliação provê uma visão geral da organização com relação à maturidade em gestão de portfólio, programas ou projetos e pode ser utilizada para identificação das forças e fraquezas em relação a esses processos de gestão (OGC, 2010). A Figura 04 exemplifica um questionário molde de autoavaliação para o P3M3.

**Figura 04 – Exemplo de Questionário de Autoavaliação do P3M3**

Número Questão	Descrição da Questão	Foco	Respostas				
			a	b	c	d	e
1	Nossa organização pode ser melhor caracterizada como possuindo:	Maturidade	1	4	1	1	0
2	Nosso controle do gerenciamento pode ser melhor descrito por:	Projeto	2	3	1	1	0
3	Nosso gerenciamento dos benefícios pode ser melhor descrito por:	Projeto	3	2	1	1	0
4	Nosso gerenciamento financeiro é melhor descrito por:	Projeto	2	3	2	0	0
5	Nossa aproximação com os <i>stakeholders</i> é melhor descrita por:	Projeto	1	4	1	1	0
6	Nosso gerenciamento dos riscos é melhor descrito por:	Projeto	5	1	1	0	0
7	Nós entregamos governança organizacional como:	Projeto	2	5	0	0	0
8	Nosso gerenciamento dos recursos é melhor descrito por:	Projeto	2	4	1	0	0
9	A organização:	Projeto	4	1	2	0	0

Fonte: Tonin (2015)

O P3M3 sugere um passo a passo para a realização da avaliação:

Passo 1 – Familiarização com o escopo do modelo P3M3;

Passo 2 – Determinar o escopo da avaliação (portfólio, programas ou projetos) e quais perspectivas;

Passo 3 – Determinar a abordagem (individual, em grupo ou com facilitador externo);

Passo 4 – Definir avaliadores;

Passo 5 – Completar a avaliação;

Passo 6 – Analisar os resultados da avaliação;

Passo 7 – Verificar os próximos passos.

### 3.3 Gartner PPM

O Modelo Gartner *Program and Portfolio Management Maturity Model* surgiu em 2007. Começou com seis níveis de maturidade, mas hoje, semelhante ao CMM, é composto de cinco apenas estágios. Os níveis são combinados em cinco dimensões interdependentes (Pessoas, Processos, Gestão financeira e de valor, Tecnologia e Relacionamento), mas que também podem ser avaliados individualmente. Cada nível de maturidade é construído sobre a maturidade atingida no estágio anterior (Terlizzi et al., 2014).

Segundo Moraes e Garcez (2014) os níveis do Gartner PPM podem ser resumidamente assim descritos:

Nível 1 – Reativo: onde o papel da gestão de portfólio de projetos é inexistente ou ocorre em um alto grau de informalidade.

Nível 2 - Disciplina Emergente: as organizações neste nível já investiram em uma ferramenta de gestão de portfólio ainda que de forma rudimentar.

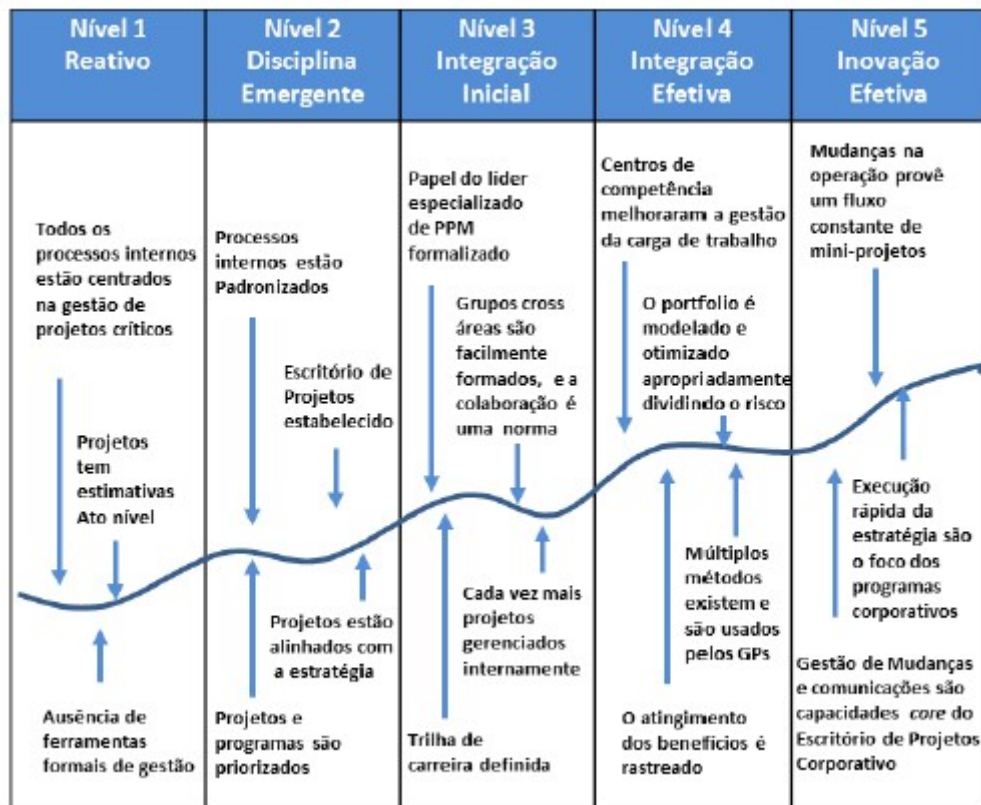
Nível 3 - Integração Inicial: onde ocorre o desenvolvimento da visão do todo, em vez das partes, e o papel do responsável pelo processo de gestão de portfólio na organização é formalizado.

Nível 4 - Integração Efetiva: é caracterizado por uma melhor gestão da carga de trabalho dos times de projeto e há uma análise real da estratégia de execução do portfólio.

Nível 5 - Inovação Efetiva: é definido como sendo o estado da arte na gestão de portfólio. Tem como principal característica a inovação como um processo contínuo em toda a organização.

A Figura 05 ilustra o modelo Gartner PPM.

**Figura 05 - Modelo Gartner PPM**



Fonte: Mieritz (2013)

As cinco dimensões trabalhadas na avaliação da gestão de portfólio pelo Gartner PPM são apresentadas da seguinte maneira por Terlizzi et al. (2014):



Pessoas – são a parte mais crítica de qualquer projeto ou programa. São verificadas questões como habilidades, grau de contribuição para os projetos, disponibilidade e as suas aspirações em termos de carreira. Nos níveis últimos níveis de maturidade, é crucial que as pessoas envolvidas no suporte à gestão de portfólio tenham capacidade de liderança.

Processos – compreende as práticas e processos de gerenciamento de portfólio de projetos, tais como gestão de projetos, gestão de riscos e gestão de recursos. Há que se estabelecer um escritório de projetos eficiente para assegurar o sucesso e um alto nível de maturidade nessa dimensão.

Gestão financeira e de valor – o foco desta dimensão é o retorno do investimento. Deve haver sistema de monitoramento de finanças e alocação de recursos nos projetos e programas de um ou mais portfólios para garantir que os mesmos ofereçam o valor esperado para a organização.

Tecnologia – é cada vez mais importante. Trata-se de dimensão que visa o conhecimento das tecnologias que, ao serem utilizadas, podem trazer maior retorno para as organizações.

Relacionamento – está ligada às capacidades de comunicação e inter-relação pessoal. Como a gestão de portfólio de projetos é focada em times de pessoas trabalhando para criar um resultado específico, é preciso identificar quem precisa ser informado ou consultado e quais ajudas são necessárias para garantir que os resultados esperados sejam atingidos.

### **3.4 Modelo de maturidade de GPP adaptado à MGPP – SISP**

Instituído pelo Decreto nº 7.579, de 11 de outubro de 2011, o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) foi criado com o objetivo organizar a operação, controle, supervisão e coordenação dos recursos de tecnologia da informação da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2019).

Em 2013 o SISP criou uma metodologia de gerenciamento de portfólio, MGPP – SISP, com a intenção de estabelecer processos de priorização e balanceamento, permitindo que os trabalhos de maior valor para a organização sejam aprovados e desenvolvidos, gerenciando de forma eficiente a concorrência por recursos escassos frente às demandas, favorecendo o alinhamento aos objetivos estratégicos do órgão e buscando a melhor alocação de recursos, de forma a maximizar seu retorno e minimizar seus riscos (BRASIL, 2013).

O Modelo de Maturidade de GPP Adaptado à MGPP – SISP foi proposto por Taísa Almeida, a partir da inferência de que os modelos de maturidade de GPP de maior notoriedade internacional não se adequam a órgãos e instituições públicas no Brasil, pois abordam questões de vantagem competitiva, novos negócios, fatia de mercado, tomada de decisão rápida e o retorno financeiro, como sendo a principal razão de ser da organização.

A autora defende que órgãos e instituições da Administração Direta Federal (ADF) têm como foco de atuação o atendimento ao cidadão. Além disso, argumenta que essas organizações estão inseridas em um contexto onde não há concorrência, o ambiente não é competitivo, o retorno financeiro não é sua razão de ser e a tomada de decisão pode ser demorada, pois costuma percorrer várias instâncias e tem que ser formalmente publicada em Diário Oficial (Almeida, 2015).

O modelo foi concebido a partir de pesquisa bibliográfica e utilização do método de análise de conteúdo. Além disso, houve coleta de informações com grupo focal, com variada formação acadêmica e experiência profissional pública, especialmente em gerenciamento de projetos ou escritórios de projetos corporativos, a fim de se considerar as peculiaridades da ADF (Almeida, 2015).

A estrutura do modelo conta com seis níveis (Inexistente, Inicial, Repetitivo, Definido, Gerenciado, Otimizado) em também seis dimensões (processo, estrutura, pessoas, estratégia, tecnologia e investimento). Os quadros de 04 a 09 apresentam a estrutura final do Modelo de Maturidade de GPP Adaptado à MGPP – SISP.

**Quadro 04 – Dimensão Processo**

Dimensão	NÍVEL 0 - INEXISTENTE	NÍVEL 1 - INICIAL	NÍVEL 2 - REPETITIVO	NÍVEL 3 - DEFINIDO	NÍVEL 4 - GERENCIADO	NÍVEL 5 - OTIMIZADO
PROCESSO		Consciência do processo de gestão do portfólio com produção dos artefatos, como uma lista de projetos e planilha de portfólio	Há um processo de gestão de portfólio informal. Há um monitoramento <i>ad hoc</i> do portfólio. Há um sistema de classificação e priorização de projetos.	O processo de gestão do portfólio está estruturado e é padronizado. Há monitoramento regular do portfólio. É realizada a análise de viabilidade de cada um dos projetos considerando disponibilidade orçamentária, riscos e equipe. Há a rejeição de projetos ou programas que não estejam alinhados com as diretrizes da organização.	O processo de gestão do portfólio é mensurado e seus resultados são divulgados em toda a organização. Há monitoramento contínuo do portfólio.	Há inovação e melhoria contínua do processo de gestão de portfólio. O monitoramento do portfólio de projetos permite a identificação de oportunidades de melhorias. O portfólio é balanceado, há equilíbrio entre as necessidades da organização e os recursos e equipe disponíveis.

Fonte: Almeida (2015)

A dimensão Processo está ligada às práticas e procedimentos realizados para executar um bom gerenciamento de portfólios, compreendendo também os processos de melhoria contínua e de balanceamento de portfólio.

**Quadro 05 – Dimensão Estrutura**

Dimensão	NÍVEL 0 - INEXISTENTE	NÍVEL 1 - INICIAL	NÍVEL 2 - REPETITIVO	NÍVEL 3 - DEFINIDO	NÍVEL 4 - GERENCIADO	NÍVEL 5 - OTIMIZADO
ESTRUTURA		Tentativa de institucionalização da prática da gestão de portfólios na empresa. Na estrutura organizacional existe o cargo de gerente de projetos.	Há um Escritório de Projetos que dá suporte a um Comitê patrocinador, formado pelos titulares das áreas finalísticas e da área de tecnologia	Há uma estrutura organizacional formal e padronizada para gestão de portfólio.	Há governança da gestão de portfólio, com a definição de papéis e responsabilidades do Comitê patrocinador, do Escritório de Projetos, do Gerente de Portfólio e dos Gerentes de Projeto.	Há gestão do valor que a gestão de portfólio agrega às atividades das áreas finalísticas. Há um comitê deliberativo para decisões relevantes como destinação do orçamento financeiro de acordo com a estratégia da organização e a disponibilidade de recursos e equipe.

Fonte: Almeida (2015)

A dimensão Estrutura diz respeito a como a organização divide atribuições concernentes ao gerenciamento de portfólios. Objetiva verificar desde se há cargo de gerente de projetos até se as decisões de negócio são tomadas por comitê deliberativo, por exemplo.

**Quadro 06 – Dimensão Pessoas**

Dimensão	NÍVEL 0 - INEXISTENTE	NÍVEL 1 - INICIAL	NÍVEL 2 - REPETITIVO	NÍVEL 3 - DEFINIDO	NÍVEL 4 - GERENCIADO	NÍVEL 5 - OTIMIZADO
PESSOAS		Não há especialistas em gestão de portfólio na organização.	A equipe que trabalha com gestão de portfólio é capacitada de forma <i>ad hoc</i> . A ênfase de treinamento está em gestão de projetos.	As habilidades e competências da equipe que faz gestão de portfólio é pré-requisito da atividade. O enfoque do plano de treinamento para a equipe de gestão de portfólio é conhecer as interveniências e impacto dessa gestão nos projetos priorizados.	As habilidades e competências da equipe que faz gestão de portfólio é monitorada e passa por um processo de melhoria contínua. Existem especialistas e consultores em gestão de portfólio no órgão e as propostas de projetos são formuladas com o suporte dessa equipe.	Há pessoal especializado e experiente na equipe de gestão de portfólio. O compartilhamento das lições aprendidas é regular e influencia a melhoria do processo.

Fonte: Almeida (2015)

A dimensão Pessoas compreende questões atinentes à disponibilidade, habilidades, competências e capacidades do pessoal que trabalha com gerenciamento de portfólios.

**Quadro 07 – Dimensão Estratégia**

Dimensão	NÍVEL 0 - INEXISTENTE	NÍVEL 1 - INICIAL	NÍVEL 2 - REPETITIVO	NÍVEL 3 - DEFINIDO	NÍVEL 4 - GERENCIADO	NÍVEL 5 - OTIMIZADO
ESTRATÉGIA		O relacionamento dos projetos à estratégia é pouco exigido.	As interdependências entre os projetos são insipientes e a relação com a estratégia pouco percebida	O relacionamento dos projetos à estratégia é exigido formalmente. Os instrumentos de planejamento estratégico são conhecidos e utilizados como parâmetro do que executar por meio de projetos.	O portfólio de projetos é revisado com foco em análise estratégica e em limitação de prazo	Os resultados e o alinhamento estratégico dos projetos são ativamente gerenciados e otimizados. Os documentos estratégicos são revisados com base nas deliberações do comitê quanto à categoria e duração dos projetos.

Fonte: Almeida (2015)

A dimensão Estratégia verifica o alinhamento que há entre as decisões e resultados obtidos decorrentes do gerenciamento de portfólios, programas e projetos com a estratégia de negócios da organização.

**Quadro 08 – Dimensão Tecnologia**

Dimensão	NÍVEL 0 - INEXISTENTE	NÍVEL 1 - INICIAL	NÍVEL 2 - REPETITIVO	NÍVEL 3 - DEFINIDO	NÍVEL 4 - GERENCIADO	NÍVEL 5 - OTIMIZADO
TECNOLOGIA		Utilização de planilhas	Utilização de sistemas de informação sem integração	Utilização de sistemas de informação integrado para a gestão de portfólio de projetos.	O desempenho do sistema de informação é monitorado e as manutenções evolutivas são realizadas tempestivamente.	O sistema de informação está integrado a um sistema de gestão do conhecimento corporativo. A ferramenta de gestão de projetos e portfólio é utilizada por toda a organização.

Fonte: Almeida (2015)

A dimensão Tecnologia existe para medir o quanto as organizações utilizam tecnologias para assegurar um maior retorno para o negócio. Nos níveis mais altos de

maturidade, deseja-se um sistema que integre a gestão dos portfólios com gestão de conhecimento e de recursos e que seja utilizado por todos.

**Quadro 09 – Dimensão Investimento**

Dimensão	NÍVEL 0 - INEXISTENTE	NÍVEL 1 - INICIAL	NÍVEL 2 - REPETITIVO	NÍVEL 3 - DEFINIDO	NÍVEL 4 - GERENCIADO	NÍVEL 5 - OTIMIZADO
INVESTIMENTO		Recursos são negociados por projetos	Os riscos e benefícios do investimento não são avaliados de forma objetiva	Há uma metodologia formal para realizar a gestão de investimentos de todo o portfólio de programas e projetos.	Há métricas específicas para realizar a gestão de todo o portfólio de programas e projetos, com indicadores de risco, custos, alinhamento estratégico e benefícios.	A gestão de todo o portfólio de programas e projetos passa por um processo de melhoria contínua, com foco em otimização e inovação.

Fonte: Almeida (2015)

A dimensão Investimento visa contemplar a apreciação da utilização de diversos recursos, com adoção de indicadores, avaliações de risco e de custo e processo de melhoria contínua.

Desta feita, o Modelo de Maturidade de GPP Adaptado à MGPP – SISP é uma composição das seis dimensões apresentadas, com suas características explicitadas em cada um dos seus seis níveis.

### **3.5 Modelo Estrela de Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Portfólio de Projetos (MEAM-GPP)**

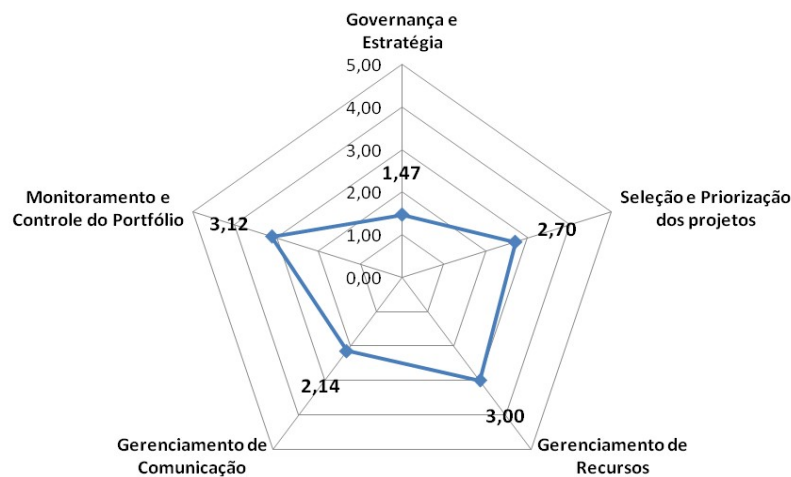
No ano de 2009, com a intenção de produzir os primeiros passos para a criação de um modelo de maturidade em GPP de fácil aplicação e compreensão de resultados, elaborado em língua portuguesa e baixo custo aos interessados, foi apresentado o Modelo Estrela de Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Portfólio de Projetos (MEAM-GPP). Para a elaboração do modelo foram compiladas algumas vantagens de destacados modelos de maturidade de GPP, sempre com o foco de manter a simplicidade e o fácil entendimento dos resultados (GURGEL et al., 2009).

O diagnóstico do grau de maturidade é obtido pela tabulação das respostas de três membros da organização a um questionário de 51 perguntas, aplicado separadamente a cada

membro e compilado. O resultado é apresentado em forma de gráfico conjugado com listagem de boas práticas a serem adotadas.

A baixa complexidade do MEAM-GPP e o resultado elaborado com recursos visuais de fácil compreensão permitem um entendimento rápido dos correntes graus de maturidade da organização, seja a maturidade global ou em cada uma das perspectivas propostas. Quanto mais uma perspectiva está distante do centro, maior é seu nível de maturidade. A Figura 06 ilustra a resposta visual do diagnóstico.

**Figura 06 – Exemplo de Gráfico Estrela do MEAM-GPP**



Fonte: Gurgel et al. (2009)

Outra informação visual importante é a identificação de eventuais discrepâncias de maturidade entre as perspectivas. Quanto mais próximos os pontos plotados representando os valores de maturidade de perspectiva estiverem equidistantes do centro, mais equilibrada é a maturidade da empresa.

Caso haja algum ponto muito mais ou muito menos distante do centro, fica representado o desequilíbrio e indicado graficamente a perspectiva que deve ser melhorada prioritariamente ou a que menos exige preocupação.

Com relação às respostas numéricas tabuladas, a indicação do grau de maturidade com números fracionados, em vez de apontar apenas o nível, permite que a organização compreenda se está mais próxima de atingir o estágio seguinte ou se acabou se estabelecer no nível corrente. O Quadro 10 exemplifica o diagnóstico com números fracionados.

**Quadro 10 – Exemplo de Diagnóstico por Perspectiva do MEAM-GPP**

PERSPECTIVAS	NÍVEL DE MATURIDADE
GOVERNANÇA E ESTRATÉGIA	1,47
SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS	2,70
GERENCIAMENTO DE RECURSOS	3,00
GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO	2,14
MONITORAMENTO E CONTROLE DO PORTFÓLIO	3,12

Fonte: Gurgel et al. (2009)

Como ocorre com outros modelos de maturidade de gestão de portfólios, o MEAM-GPP se baseia em um conjunto de boas práticas e o diagnóstico apresentado traz não somente a informação visual, como também um conjunto de sugestões de melhoria para o atingimento dos próximos níveis de maturidade.

O modelo é composto por cinco níveis maturidade (Embrionário; Repetitivo; Definido; Gerenciado e Melhoria contínua) relacionados a cinco perspectivas (Governança e Estratégia; Seleção e Priorização de Projetos; Gerenciamento de Recursos; Gerenciamento de Comunicação e Monitoramento e Controle de Portfólio) que podem ser analisadas em conjunto ou individualmente. O Quadro 11 ilustra o modelo.

**Quadro 11 – Níveis de Maturidade do MEAM-GPP**

NÍVEL DE MATURIDADE	CARACTERÍSTICAS
Nível 1 – Embrionário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem processos definidos e formalizados;</li> <li>• As informações do portfólio não se encontram disponíveis;</li> <li>• Papéis e responsabilidades não são compreendidos;</li> <li>• Sem gestão de recursos e controle dos projetos.</li> </ul>
Nível 2 – Repetitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos básicos e formais;</li> <li>• Proposta de valor dos projetos entendida;</li> <li>• Mistro de informações intermediárias e sumarizadas;</li> <li>• Revisão periódica do portfólio;</li> <li>• Metodologia simples para priorização;</li> <li>• Papéis e responsabilidades definidos;</li> <li>• Inventário de recursos e projetos existente.</li> </ul>
Nível 3 – Definido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos institucionalizados e bem definidos;</li> <li>• Informações detalhadas e consolidadas disponíveis;</li> <li>• Portfólio corporativo ativamente analisado e monitorado;</li> <li>• Estratégia dos projetos alinhada à estratégia de negócios;</li> <li>• Papéis e responsabilidades definidos e vinculados à proposta de valor.</li> </ul>
Nível 4 – Gerenciado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliações utilizando informações qualitativas e quantitativas;</li> <li>• Manutenção de um repositório atualizado de informações sobre o portfólio de projetos;</li> <li>• Informações do portfólio auditadas;</li> <li>• Informações sobre investimentos em projetos disponíveis;</li> <li>• Objetivos e métricas definidas e padronizadas para tomada de decisões sobre o portfólio de projetos;</li> <li>• Critérios estratégicos utilizados para maximizar o valor do portfólio.</li> </ul>
Nível 5 – Melhoria Contínua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focado na melhoria contínua do processo de gerenciamento de portfólio;</li> <li>• Uso efetivo de lições aprendidas;</li> <li>• Avaliação periódica do nível maturidade em gerenciamento de portfólio;</li> <li>• <i>Benchmarking</i>.</li> </ul>

Fonte: Gurgel et al.(2009)

Uma desvantagem do MEAM-GPP é a falta de encadeamento de maturidade. Um alcance de um nível de maturidade não é construído com base na maturidade atingida em estágio anterior.

Apesar de o modelo trazer um diagnóstico associado a sugestões de melhoria, a falta de uma documentação mais robusta e o pequeno conjunto de boas práticas associadas ao modelo podem acabar por não indicar um bom caminho de evolução para a organização avaliada.

Algumas boas práticas envolvem mais de um elemento e poderiam ser subdivididas em duas. Como exemplo, a questão 7 indaga sobre a existência de “conceitos referentes à gerência de projetos/portfólio” e o fato de eles serem “bem compreendidos e amplamente divulgados”. Sugere-se que seja subdividida em duas questões, a primeira se referindo à perspectiva de Governança e Estratégia e a segunda ao Gerenciamento de Comunicação.

O MEAM-GPP foi testado em poucas organizações, o que não permite aferir sua qualidade e adequabilidade e não ajuda a promover sua evolução.

Diferentemente de outros modelos de maturidade, não há uma tabulação tridimensional prévia correlacionando características de cada nível, perspectivas de avaliação e boas práticas.



## 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados no estudo e que englobam a análise da tipologia e do *locus* da pesquisa, o universo e a amostra do estudo, o instrumento e procedimento de coleta dos dados e o tratamento dos mesmos.

### 4.1 Tipo da pesquisa

Para classificar esta pesquisa, será adotada a tipologia proposta por Vergara (2014), por meio da utilização de dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois se propõe a expor características de uma determinada população ou fenômeno, não possuindo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas que pode servir de base para essa explicação.

Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica por ser baseada em material já publicado e acessível ao público em geral (VERGARA, 2014), possibilitando assim pôr o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi dito, escrito ou filmado sobre algum assunto (MARCONI E LAKATOS, 2010). Estudo de caso por estar voltado para um estudo mais aprofundado de um ou poucos objetos, de tal forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2010).

Quanto à natureza, pode ser classificada como pesquisa quantitativa, pois, segundo Richardson (2012), é caracterizada pelo emprego da quantificação por meio de técnicas estatísticas usadas tanto na coleta das informações quanto no tratamento delas.

### 4.2 *Locus* da pesquisa

O local escolhido para a realização da pesquisa foi uma instituição governamental componente do Ministério da Economia Administração Pública Federal, cujo nome, por motivo de sigilo solicitado pelo entrevistado, não será divulgado em registros dessa produção científica. O motivo da escolha deve-se ao interesse de permitir que estudos futuros tracem um paralelo entre modelos de gerenciamento de portfólio de projetos MEAM – GPP e o modelo desenvolvido por Almeida (2015), que foi aplicado em órgão da ADF por meio da pesquisa de Oliveira (2017).

### 4.3 Universo e amostra

O universo de uma pesquisa, segundo Andrade (2010), constitui-se de todos os elementos de uma classe ou população. Vergara (2014) esclarece que população é um conjunto de elementos, tais como empresas, pessoas e produtos, que possuem características que são objeto do estudo.

A amostra, de acordo com Andrade (2010) é composta pelos sujeitos da pesquisa, ou seja, são elementos do universo que serão investigados. Baptista e Campos (2007) ressaltam que a amostra é formada por um subconjunto finito e qualquer de elementos da população que apresentam as mesmas características dessa população (*apud* Almeida, 2015).

Esta pesquisa foi realizada em entrevista com uma amostra de três servidores públicos da carreira, ocupantes de cargo comissionado de gestão e a escolha deste perfil ocorreu pela necessidade de conhecimento ampliado dos trabalhos desenvolvidos pela organização no âmbito do gerenciamento de projetos e portfólios.

### 4.4 Instrumento e procedimento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário (Apêndice A) que, segundo Marconi e Lakatos (2010), constitui-se de uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. Para Hair Jr. *et al* (2005), trata-se de um conjunto de perguntas previamente determinadas, usado para coletar os dados dos respondentes, sendo desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, eventos, empresas e outros fenômenos (*apud* Almeida, 2015).

A coleta dos dados foi realizada no dia 30 de outubro de 2019, através da aplicação de questionário, e transcorreu de maneira tranqüila, apesar de pontuais interrupções por telefonemas, visto que fora agendada com antecedência e que os entrevistados conseguiram reservar agenda para a ação, dada a relevância do tema para a pasta. Na ocasião, foram apresentados os objetivos, motivação e metodologia do modelo.

O questionário é composto por 51 questões objetivas, com o objetivo de identificar com eficácia quais boas práticas são realizadas pela organização avaliada. A boa prática somente é considerada como realizada, quando todos os entrevistados responderam sua respectiva questão afirmativamente.

#### 4.5 Tratamento dos dados

Os dados obtidos do questionário aplicado foram tabulados e tratados com utilização do *software* Microsoft Excel, por meio do qual foram realizadas as análises estatísticas pertinentes.

O nível de maturidade, tanto o global como o individual para cada perspectiva, é obtido pela divisão da quantidade de respostas unanimemente positivas pela quantidade total de perguntas e uma subsequente conversão de escala, da decimal para uma gradação que varia de 0 a 5. A fórmula aplicada é:  $(\text{respostas unanimemente positivas} / \text{total de perguntas}) * 5$ .

O relatório final contendo o resultado da avaliação é composto pelo gráfico “Estrela da Maturidade em Gerenciamento de Portfólio”, em que é exibido o nível de maturidade para cada perspectiva do modelo e uma avaliação global obtida através da média das cinco perspectivas.

Após a apresentação do nível de maturidade são listadas as boas práticas classificadas como realizadas pela empresa e em seguida, divididas entre as cinco perspectivas, as boas práticas sugeridas para que a empresa comece a executá-las a fim de elevar seu nível de maturidade. São apresentados também os respectivos benefícios esperados pelas boas práticas sugeridas.

Esta seção discorreu sobre os procedimentos metodológicos do estudo. Na próxima seção serão apresentados os resultados e as discussões.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os produtos gerados a partir da coleta de dados e os resultados obtidos a partir da aplicação do MEAM-GPP. A exibição dessas informações ocorrerá primeiramente de forma segmentada por perspectiva. Logo após será apresentado um gráfico estrela e em seguida um quadro-resumo dos escores em maturidade obtidos por perspectiva e global. Finalmente serão expostos a lista das boas práticas adotadas e o plano de melhorias.

### 5.1 Resultado da aplicação do questionário de avaliação

As colunas “Sim” e “Não” constantes nas questões do questionário, trazem a quantidade de servidores que respondeu à questão de forma positiva ou negativa, respectivamente. Para efeito do que é considerado como resultado final de cada questão da avaliação, apenas respostas positivas unânimes foram consideradas como “Sim”.

A seguir há o detalhamento das respostas da autoavaliação para cada uma das perspectivas.

#### 5.1.1 Perspectiva Governança e Estratégia

Existem 17 questões associadas à perspectiva Governança e Estratégia. Apenas 9 foram respostas positivas unânimes e 8 foram consideradas como negativas. (Quadro 12 – Resultado Detalhado da Perspectiva Governança e Estratégia).

**Quadro 12 – Resultado Detalhado da Perspectiva Governança e Estratégia**

Questão	Resposta			Questão	Resposta		
	Sim	Não	Resultado		Sim	Não	Resultado
Perspectiva: GOVERNANÇA E ESTRATÉGIA							
	Sim	Não	Resultado		Sim	Não	Resultado
1	3	0	Sim	10	3	0	Sim
2	3	0	Sim	11	3	0	Sim
3	3	0	Sim	12	2	1	Não
4	3	0	Sim	13	1	2	Não
5	3	0	Sim	14	2	1	Não
6	2	1	Não	15	2	1	Não
7	0	3	Não	16	3	0	Sim
8	0	3	Não	17	1	2	Não
9	3	0	Sim				

Fonte: dados da pesquisa (2019)

O nível de maturidade aferido para esta perspectiva foi de 2,65.

Percebe-se que há certa maturidade nesta perspectiva, situando-se no nível Repetitivo, mas é a de segundo menor valor aferido. A organização deve investir em boas práticas para capacitar seus funcionários e incorporar lições aprendidas na gestão de portfólios, buscando melhoria contínua e alinhamento com a estratégia de negócio.

### 5.1.2 Perspectiva Priorização e Seleção de Projetos

Existem 9 questões associadas à perspectiva Priorização e Seleção de Projetos. Apenas 4 foram respostas positivas unânimes e 5 foram consideradas como negativas.

**Quadro 13 – Resultado Detalhado da Perspectiva Priorização e Seleção de Projetos**

Questão	Resposta		
Perspectiva: PRIORIZAÇÃO E SELEÇÃO DE PROJETOS			
	Sim	Não	Resultado
<b>18</b>	3	0	Sim
<b>19</b>	0	3	Não
<b>20</b>	3	0	Sim
<b>21</b>	0	3	Não
<b>22</b>	3	0	Sim
<b>23</b>	0	3	Não
<b>24</b>	0	3	Não
<b>25</b>	3	0	Sim
<b>26</b>	0	3	Não

Fonte: dados da pesquisa (2019)

O nível de maturidade aferido para esta perspectiva foi de 2,22.

Esta é a perspectiva mais destoante do resultado global. O nível de maturidade da organização é baixo, pouco acima do Embrionário. Existem vários processos e procedimentos com grande influência subjetiva. Deve-se buscar utilizar boas práticas para que os procedimentos de seleção e priorização de projetos sejam objetivos.

### 5.1.3 Perspectiva Gerenciamento de Recursos

Existem 10 questões associadas à perspectiva Gerenciamento de Recursos. Apenas 6 foram respostas positivas unânimes e 4 foram consideradas como negativas.

**Quadro 14 – Resultado Detalhado da Perspectiva Gerenciamento de Recursos**

Questão	Resposta		
Perspectiva: GERENCIAMENTO DOS RECURSOS			
	Sim	Não	Resultado
27	3	0	Sim
28	3	0	Sim
29	2	1	Não
30	3	0	Sim
31	0	3	Não
32	1	2	Não
33	3	0	Sim
34	3	0	Sim
35	3	0	Sim
36	2	1	Não

Fonte: dados da pesquisa (2019)

O nível de maturidade aferido para esta perspectiva foi de 3,00.

A maturidade aferida para a perspectiva foi no nível Definido. Apesar do bom resultado, ainda há espaço para melhorias, sobretudo no uso de ferramentas informatizadas, balanceamento de portfólio e realização de avaliações financeiras do risco.

#### 5.1.4 Perspectiva Gerenciamento de Comunicações

Existem 7 questões associadas à perspectiva Gerenciamento de Comunicações. Apenas 4 foram respostas positivas unânimes e 3 foram consideradas como negativas.

**Quadro 15 – Resultado Detalhado da Perspectiva Gerenciamento de Comunicações**

Questão	Resposta		
Perspectiva: GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES			
	Sim	Não	Resultado
37	3	0	Sim
38	1	2	Não
39	3	0	Sim
40	3	0	Sim
41	2	1	Não
42	3	0	Sim
43	0	3	Não

Fonte: dados da pesquisa (2019)

O nível de maturidade aferido para esta perspectiva foi de 2,86.

O nível aferido não chegou sequer ao Definido. A organização deve melhorar a difusão de informações para todos os seus níveis hierárquicos, sobretudo a respeito das

decisões de negócio tomadas, da estratégia da empresa e lista de projetos selecionados e aprovados.

### 5.1.5 Perspectiva Monitoramento e Controle do Portfólio

Existem 8 questões associadas à perspectiva Monitoramento e Controle do Portfólio. Apenas 5 foram respostas positivas unânimes e 3 foram consideradas como negativas.

#### Quadro 16 –Resultado Detalhado da Perspectiva Monitoramento e Controle do Portfólio

Questão	Resposta		
Perspectiva: MONITORAMENTO E CONTROLE DO PORTFÓLIO			
	Sim	Não	Resultado
44	3	0	Sim
45	3	0	Sim
46	3	0	Sim
47	1	2	Não
48	2	1	Não
49	0	3	Não
50	3	0	Sim
51	3	0	Sim

Fonte: dados da pesquisa (2019)

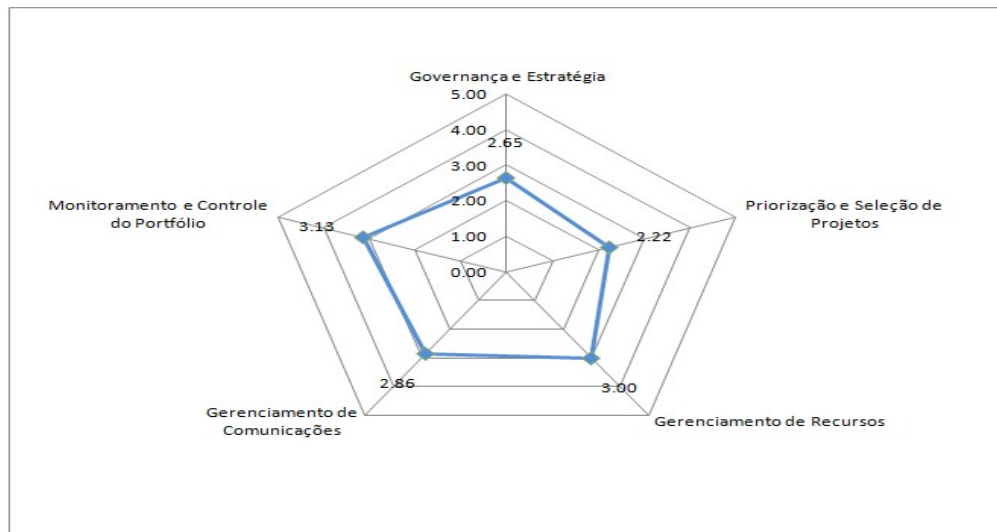
O nível de maturidade aferido para esta perspectiva foi de 3,13.

Esta perspectiva obteve a maior pontuação e se encontra no nível Definido. Algumas boas práticas que devem ser adotadas para aprimorar a análise de riscos e os mecanismos de resposta, além de calcular o retorno ou valor esperados para cada projeto.

### 5.2 Avaliação da maturidade em gerenciamento de portfólio da instituição em estudo

A plotagem dos dados obtidos pela pesquisa em um gráfico do tipo estrela resulta na Figura 07:

**Figura 07 – Gráfico Estrela do Resultado Global da Autoavaliação**



Fonte: própria autora (2019)

Na organização ora avaliada, percebe-se que há um equilíbrio no estágio de maturidade nas perspectivas, com uma leve retração na perspectiva de Priorização e Seleção de Projetos. Melhorar o indicador dessa perspectiva deixaria o gráfico mais harmônico, com perspectivas próximas da equidistância ao centro do gráfico. Isso indica que ela deve ser priorizada para buscar maior maturidade da organização.

O Quadro 17 demonstra numericamente o resultado já apresentado no gráfico.

**Quadro 17 – Nível de maturidade**

PERSPECTIVAS	NÍVEL DE MATURIDADE
<b>Governança e Estratégia</b>	<b>2,65</b>
<b>Priorização e Seleção de Projetos</b>	<b>2,22</b>
<b>Gerenciamento de Recursos</b>	<b>3,00</b>
<b>Gerenciamento de Comunicações</b>	<b>2,86</b>
<b>Monitoramento e Controle do Portfólio</b>	<b>3,13</b>

Fonte: própria autora

Nível de Maturidade Global: 2,77

### 5.2.1 Boas práticas adotadas

Dadas as respostas ao questionário aplicado, foi possível identificar que a empresa avaliada executa as seguintes boas práticas em gerenciamento de portfólio:

- i. possui missão e visão da organização claramente definidas e efetivamente divulgadas;



- ii. possui planejamento estratégico formalizado;
- iii. desdobra o planejamento estratégico em objetivos e metas;
- iv. envolve pessoas de diferentes cargos e funções na definição e validação dos objetivos estratégicos;
- v. utiliza metodologia padronizada de gerenciamento de projetos;
- vi. possui um Escritório de Projetos (PMO) reconhecido e ativo dentro da estrutura da organização;
- vii. possui um comitê executivo para avaliar e tomar decisões a respeito da gestão de portfólio de projetos;
- viii. considera requisitos legais no processo de gerenciamento do portfólio;
- ix. faz uso efetivo dos conceitos de gestão de projetos e gestão de portfólio o que vem promovendo compromisso com o atingimento de melhores resultados;
- x. realiza processo de identificação e classificação das iniciativas estratégicas em projetos, programas e portfólios;
- xi. categoriza os projetos de acordo com seus temas e objetivos estratégicos;
- xii. os projetos são avaliados e classificados a fim de facilitar sua seleção para compor o portfólio;
- xiii. estima o valor que cada projeto agregará ao negócio da organização (ex.: VPL, ROI, TIR, etc.);
- xiv. formalizou um processo de autorização e alocação de recursos (financeiros, humanos e materiais) para executar os componentes do portfólio;
- xv. considera em seu orçamento investimentos exclusivos para seus projetos;
- xvi. mapeia as atividades e competências de seus recursos humanos;
- xvii. aprova, de maneira centralizada, os orçamentos dos projetos, deixando claro quando e onde os recursos serão disponibilizados;
- xviii. faz uso de técnicas de estimativas durante a elaboração dos orçamentos (custo e tempo) dos projetos;
- xix. integra o controle financeiro do portfólio ao controle financeiro da organização;
- xx. possui um repositório único com as informações sobre os projetos;
- xxi. possui plano de comunicação referente ao portfólio de projetos, ainda que restrito ao nível de governança da organização;

- xxii. elabora e disponibiliza um painel de controle contendo as informações consolidadas sobre os projetos, programas e portfólio para os executivos da organização;
- xxiii. estabeleceu e institucionalizou um processo para comunicação sobre as mudanças no portfólio aos *stakeholders*;
- xxiv. estabeleceu e adotou um processo de monitoramento e controle do portfólio de projetos;
- xxv. faz uso efetivo de indicadores de desempenho para acompanhar e monitorar seu portfólio de projetos;
- xxvi. realiza reuniões formais e periódicas para avaliar os indicadores de desempenho do portfólio e realinhar com a estratégia da organização;
- xxvii. construiu e utiliza um repositório com informações sobre os projetos, incluindo as linhas de base que representam diferentes fases do ciclo de gerenciamento dos projetos do portfólio;
- xxviii. cancela formalmente os projetos, quando não fazem mais sentido para a estratégia organizacional.

A listagem das boas práticas executadas pela organização tem o condão de valorizar e exibir os objetivos já alcançados. É desejoso que se mantenham as práticas listadas e que haja avanços a fim de atingir outras boas práticas.

### 5.2.2 Plano de melhorias

De acordo com a avaliação realizada através do Modelo Estrela da Maturidade em Gerenciamento de Portfólio de Projetos, sugere-se que a organização inicie o uso das boas práticas relacionadas abaixo e, conseqüentemente, usufrua de seus respectivos benefícios:

- **Governança e Estratégia**

Refere-se às praticas e elementos específicos em gestão estratégica e governança corporativa, pertinentes ao gerenciamento de portfólio, como: Definição da estratégia, visão e objetivos; Alinhamento estratégico; Políticas e procedimentos; Comitês; Processo decisório; Controles internos (GURGEL et al., 2009).

<b>BOAS PRÁTICAS</b>	<b>BENEFÍCIOS ASSOCIADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir um processo padrão para o gerenciamento de projetos, mantê-lo e utilizá-lo na gestão dos projetos da empresa;</li> <li>– Difundir amplamente, dentro da organização, conceitos referentes à gerência de projetos/portfólio;</li> <li>- Prover formação contínua e desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos/programas/portfólio;</li> <li>- Incorporar lições aprendidas de projetos, programas e portfólios passados dentro de sua metodologia de gerenciamento de projetos;</li> <li>- Identificar, avaliar e implementar continuamente melhorias no seu processo padrão de gerenciamento de portfólio;</li> <li>- Buscar otimizar o gerenciamento do portfólio de acordo com as mudanças de cenário e prioridades da organização;</li> <li>- Realizar benchmarking em gerenciamento de projetos com outras organizações, a fim de identificar boas práticas e trocar experiências;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O uso de um processo padrão de acordo as boas práticas em gerenciamento de projetos, contribui para o alcance do sucesso dos projetos, melhora a comunicação, facilita o controle dos projetos e gera conhecimento para o aumento da maturidade em gestão de projetos dentro da empresa;</li> <li>– Aumentar o grau de maturidade em gestão de projetos/portfólios da empresa;</li> <li>– Capacitar colaboradores a atuar como gestores de portfólio/programas/projetos;</li> <li>– Reduzir a reincidência de erros cometidos no passado e permitir maior eficiência no gerenciamento de projetos, programas e portfólios.</li> <li>- Colaborar com o processo de melhoria contínua no gerenciamento do portfólio dentro da organização;</li> <li>- Fornecer agilidade e dinamismo frente às necessidades de mudança no gerenciamento do portfólio da organização;</li> <li>- Obter referências para avaliar a qualidade do gerenciamento de projetos dentro da organização e promover mudanças evolutivas nesse processo.</li> </ul>

- **Seleção e Priorização dos Projetos**

Refere-se às práticas específicas dentro do processo de gerenciamento de portfólio, voltadas ao alinhamento e escolhas das iniciativas estratégicas que irão compor o portfólio da organização, tais como: Avaliação e classificação de projetos; Procedimentos e critérios para seleção de projetos; Procedimentos e critérios para priorização de projetos; Elaboração de propostas de projetos; Processo decisório (GURGEL et al., 2009)

<b>BOAS PRÁTICAS</b>	<b>BENEFÍCIOS ASSOCIADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborar casos de negócio para iniciativas, contendo justificativas estratégicas e análise financeira;</li> <li>- Estabelecer critérios claros e objetivos para embasar a seleção dos projetos que irão compor o portfólio;</li> <li>– Definir processo claro de seleção dos projetos que irão compor o portfólio de projetos da sua organização;</li> <li>– Definir processo claro de priorização de projetos/programas selecionados, alinhado com os objetivos estratégicos da organização;</li> <li>- Identificar e documentar, de forma clara, o relacionamento e possíveis conflitos entre projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ter documentação das ações e suas respectivas justificativas;</li> <li>– Visualizar o custo de uma ação confrontando com os objetivos estratégicos perseguidos por ela;</li> <li>- Aumentar a eficácia e o nível de transparência na seleção dos projetos que irão compor o portfólio;</li> <li>– Documentar a maneira como os projetos são escolhidos para serem viabilizados;</li> <li>– Prover transparência sobre os critérios adotados para tomadas de decisão na organização;</li> <li>– Assegurar a priorização de projetos com uso de critérios objetivos e alinhados à estratégia da organização;</li> <li>- Aumentar a sinergia entre os projetos.</li> </ul>

- **Gerenciamento de Recursos**

Refere-se às práticas específicas dentro do processo de gerenciamento de portfólio, voltadas ao planejamento e gestão de recursos, sejam eles financeiros, humanos, materiais ou equipamentos, tais como: Planejamento orçamentário; Alocação de recursos humanos;

Alocação de recursos financeiros; Alocação de materiais; Mapeamento de habilidade e competências; Otimização de recursos; Alocação de reservas financeiras; Estimativas (GURGEL et al., 2009)

BOAS PRÁTICAS	BENEFÍCIOS ASSOCIADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adotar ferramenta informatizada de gerenciamento de projetos de forma integrada aos sistemas de gestão corporativos;</li> <li>- Realizar balanceamento do portfólio, objetivando melhor alocação de recursos (físicos, humanos, financeiros, tecnológicos, etc.);</li> <li>- Realizar avaliação financeira dos riscos referentes aos projetos do portfólio da organização.</li> <li>- Otimizar mobilização dos recursos internos e externos, por meio da utilização de estratégia de alocação de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzir o trabalho operacional na gestão de projetos;</li> <li>- Proporcionar visão geral de seus projetos;</li> <li>- Possibilitar construção de base integrada de dados, com informações que podem ser utilizadas por diversas áreas da organização na tomada de decisões;</li> <li>- Maior facilidade de integração entre as áreas e conseqüente melhor comunicação entre as mesmas, no que diz respeito ao gerenciamento de projetos da empresa;</li> <li>- Assegurar que os balanceamentos do portfólio sejam feitos sempre alinhados às estratégias da organização;</li> <li>- Estimular a sinergia e o compartilhamento dos recursos entre os projetos da organização;</li> <li>- Aumentar a eficácia da alocação de reservas financeiras para os projetos do portfólio da organização;</li> <li>- Promover melhor rendimento dos recursos, uma vez que eles serão constantemente alocados/relocados onde mais puderem agregar valor;</li> <li>- Diminuição de custos com alocação de novos recursos, uma vez que os mesmos poderão ser realocados dentro da organização, conforme estratégia adotada.</li> </ul>

- **Gerenciamento de Comunicação**

Refere-se às práticas específicas dentro do processo de gerenciamento de portfólio, direcionadas à comunicação das informações sobre projetos, decisões de negócio e mudanças no portfólio para com os *stakeholders*, como por exemplo: Comunicação da lista de projetos aprovados; Compartilhamento de informações referentes ao portfólio; Gerenciamento de *stakeholders*; Planejamento da comunicação; Gerenciamento de mudanças (GURGEL et al., 2009)

BOAS PRÁTICAS	BENEFÍCIOS ASSOCIADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir mecanismo formal para comunicar decisões de negócios para toda a empresa;</li> <li>- Comunicar a estratégia de negócios, os objetivos e as metas organizacionais a todos os níveis hierárquicos;</li> <li>- Comunicar a lista de projetos selecionados e aprovados a toda organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar transparência sobre as decisões de negócios tomadas na organização;</li> <li>- Dar conhecimento aos colaboradores e favorecer seu envolvimento com ações alinhadas aos objetivos da organização;</li> <li>- Maior estímulo e envolvimento dos <i>stakeholders</i>, que poderão acompanhar melhor as atividades desenvolvidas na organização;</li> </ul>

- **Monitoramento e Controle do Portfólio**

Refere-se às práticas dentro do processo de gerenciamento de portfólio, voltadas ao acompanhamento e monitoramento da execução e resultados dos projetos e seus impactos nos objetivos estratégicos da organização, tais como: Coleta de informações de desempenho dos projetos; Coleta de informações de desempenho do negócio; Replanejamentos; Avaliação da performance do portfólio; Solicitações de mudança (GURGEL et al., 2009).

BOAS PRÁTICAS	BENEFÍCIOS ASSOCIADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer e adotar um processo para identificação e análise de riscos de portfólio;</li> <li>- Elaborar e institucionalizar plano de respostas aos riscos de portfólio, identificando responsáveis pelos riscos e reserva de recursos dentro do orçamento.</li> <li>- Calcular formalmente valor esperado ou retornos dos projetos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilitar o planejamento para responder/mitigar os riscos do portfólio de projetos;</li> <li>- Minimizar o impacto da ocorrência de algum risco referente a portfólio de projetos da organização;</li> <li>- Colaborar com a resposta rápida e a prontidão da empresa frente às possíveis mudanças que poderão impactar o seu portfólio de projetos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Possibilitar avaliação da relação custo/benefício para cada projeto;</li> <li>– Permitir confrontar o valor ou retorno esperado com o valor ou retorno obtido ao final de cada projeto, para fins de análise de desempenho ou custo/benefício e para tomada de decisões futuras;</li> </ul> </li> </ul>

Nesta seção foram listadas boas práticas relacionadas às respostas negativas da organização ao questionário aplicado e os correspondentes benefícios associados a essas boas práticas. Delineia-se assim o caminho que deve ser seguido pela organização para alcançar um maior nível de maturidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou analisar a aplicabilidade do Modelo Estrela de Maturidade em Gerenciamento de Portfólio de Projetos (MEAM-GPP) a órgão da Administração Pública Federal. Foi realizada revisão literária sobre os conceitos que rodeiam o gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Além disso, foram apresentados alguns modelos de maturidade em GPP. Por fim, foi realizada uma pesquisa em um órgão da Administração Pública Federal e foram exibidos e analisados os resultados.

O primeiro objetivo específico era o de identificar modelos de maturidade de GPP na literatura. Foram exibidos três modelos internacionalmente aceitos, o OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*, o P3M3 – *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model* e o Gartner PPM – *Program and Portfolio Management Maturity Model*. Em seguida foi apresentado um modelo de maturidade proposto por Almeida (2015), o MGPP-SISP, aplicável apenas a órgãos da APF e modelo propostos por Gurgel et al. (2009), o MEAM-GPP.

O segundo objetivo específico era coletar dados de um órgão da APF e analisar sua maturidade em gerenciamento de portfólio de projetos. A organização escolhida faz parte do Ministério da Economia da Administração Pública Federal, mas será mantida em sigilo, a pedido dos entrevistados. As informações foram coletadas e o resultado apresentado.

O terceiro objetivo específico era avaliar a aplicabilidade do MEAM-GPP a órgãos da APF. Com base nos resultados apresentados aos entrevistados, acredita-se que o modelo pode sim ser utilizado para esse tipo de organização. Alguns destaques positivos foram externados, como a simplicidade e facilidade de compreensão dos resultados da pesquisa e o delineamento objetivo de caminhos a serem traçados em busca de uma maior maturidade em GPP.

A pesquisa apresentou algumas limitações e falhas no modelo. Uma inconveniência destacada para o MEAM-GPP foi a falta de encadeamento de maturidade. Um alcance de um nível de maturidade não é construído com base na maturidade atingida em estágio anterior.

Apesar de o modelo trazer um diagnóstico associado a sugestões de melhoria, a falta de uma documentação mais robusta e o pequeno conjunto de boas práticas associadas ao modelo podem acabar por não indicar um bom caminho de evolução para a organização avaliada.

Algumas boas práticas envolvem mais de um elemento e poderiam ser

subdivididas em duas. Como exemplo, a questão 7 indaga sobre a existência de “conceitos referentes à gerência de projetos/portfólio” e o fato de eles serem “bem compreendidos e amplamente divulgados”. Sugere-se que seja subdividida em duas questões, a primeira se referindo à perspectiva de Governança e Estratégia e a segunda ao Gerenciamento de Comunicação.

O MEAM-GPP foi testado em poucas organizações, o que não permite aferir sua qualidade e adequabilidade plenas e não ajuda a promover sua evolução.

Diferentemente de outros modelos de maturidade, não há uma tabulação tridimensional prévia correlacionando características de cada nível, perspectivas de avaliação e boas práticas.

Sugere-se a realização de trabalhos futuros com o objetivo de aprimorar o modelo, mantendo sua simplicidade. Para tanto, seria interessante submeter as perguntas da autoavaliação a um grupo focal a fim de deixá-las mais claras e subdividas a ponto de a resposta ser mais objetiva.

Outra sugestão de estudo e melhoria do modelo é reforçar a documentação a respeito dele, ampliando o conjunto de boas práticas associadas e tabulando tridimensionalmente para cada nível e perspectivas de avaliação, as boas práticas e os benefícios a elas associados.

Ademais e finalmente, sugere-se que o MEAM-GPP seja testado em mais instituições de diferentes naturezas a fim de verificar sua adequabilidade a qualquer organização.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Taísa Aparecida Ribas de Almeida. **Modelo de Maturidade em Gestão de Portfólio de Projetos para a Administração Pública Federal**. 2015. Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de Brasília – UCB, Brasília, 2015.

AXELOS, Global Best Practices. **What is P3M3?** 2019. Disponível em: <<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3/what-is-p3m3>>. Acesso em: 08 nov. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP (MGPP-SISP)**. 1. ed. Brasília: MP, 2013.

BRASIL SISP – Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação. Ministério da Economia. **O que é SISP?** Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/sisp>>. Acesso em: 23 out. 2019.

CASTRO, H. G., CARVALHO, M.M.(2010).**Gerenciamento do portfólio de projetos: um estudo exploratório**. *Revista Gestão e Produção*,17(2), 1-15.

COMINDWORK. **OPM3: Organizational Project Management Maturity Model**. 2019. Disponível em: <<https://www.comindwork.com/weekly/2018-07-09/productivity/opm3-organizational-project-management-maturity-model>>. Acesso em: 29 out. 2019.

COOPER, R. G., Edgett, J. S., & Kleinschmidt, J. E. **Portfólio Management: Fundamental to new product success**. Product Development Institute, 2008

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.2005.02.03

GURGEL, Anna Karine; ROCHA, Jomar de Sousa Baptista; SILVA, Ricardo Augusto Porto da. **Modelo Estrela de Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Portfólio de Projetos e o Estudo de Caso em uma Empresa de Eletrodomésticos**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MIERITZ, L. **IT Score Overview for Program and Portfolio Management**. Gartner Inc, 2013. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/3164617/itscore-overview-programportfolio-management>>. Acesso em: 08 nov. 2019.

MORAES, Heverton Roberto Oliveira Cesar de; GARCEZ, Marcos Paixão. Maturidade em gestão de portfólio de projetos e o papel da tecnologia da informação nas organizações: um estudo empírico. **Anais..** São Paulo: TECSI/EAC/FEA/USP, 2014.

MORRIS, PWC, & Geraldí, J. (2011). Managing the institutional context for projects. **Project Management Journal**.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE IN THE UNITED KINGDOM - OGC.



**Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®).** OGC. 2010. Disponível em [www.ogc.gov.uk](http://www.ogc.gov.uk). Acesso em: 06 nov. 2019.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Project Management Maturity Model - Pennsylvania: 2003**

\_\_\_\_\_. **The Standard for Portfolio Management.** Newton Square – Pennsylvania: 2006.

\_\_\_\_\_. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projeto - PMBoK.** 4. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.

\_\_\_\_\_. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projeto - PMBoK.** 5 ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

\_\_\_\_\_. **A Guide to Project Management Body of Knowledge - PMBoK.** 6 ed. Newton Square – Pennsylvania: 2017.

PRETI, R. P3M3: um modelo de maturidade livre. **Revista Mundo PM.** Curitiba, ano 6, n.33, p.12-17, jun./jul. 2010

SILVEIRA, André (2006). **Gestão de Portfólio** – administrando sua carteira de projetos. Disponível em: <[http://www.expleo.com.br/pdf/gestao\\_portfolio.pdf](http://www.expleo.com.br/pdf/gestao_portfolio.pdf)>. Acessado em outubro 2019

TERLIZZI, Marco Alexandre; MORAES, Heverton Roberto Oliveira Cesar de; BIANCOLINO, Cesar Augusto; GARCEZ, Marcos Paixão. Modelos de maturidade em gestão de portfólio de projetos: um estudo comparativo. **Anais..** São Paulo: TECSI/EAC/FEA/USP, 2014.

TONIN, Paulo Otávio. **Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Projetos pela Metodologia P3M3 – Um Estudo de Caso para Departamento de Empresa Varejista.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35, Fortaleza. Rio de Janeiro: UFRJ/ABEPRO, 2015.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) Servidor (a),

Esta pesquisa objetiva **avaliar a Maturidade em Gerenciamento de Portfólio de Projetos desta instituição componente da Administração Pública Federal**, como forma de subsidiar a desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Administração na Universidade Federal do Ceará - UFC, sob orientação da Professora Dra. Sueli Cavalcante.

Será garantido o anonimato e as informações prestadas serão usadas apenas para fins acadêmicos. A sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa.

Agradeço a colaboração.

### **Modelo Estrela de Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Portfólio de Projetos**

Levando em consideração as práticas adotadas dentro de sua organização, no que se refere à gerência de projetos/portfólio, governança e estratégia organizacional, favor responder os questionamentos que seguem.

**1. Possui missão e visão claramente definidas e efetivamente divulgadas?**

Sim       Não

---

---

**2. Possui um planejamento estratégico formalizado?**

Sim       Não

---

---

**3. Desdobra o planejamento estratégico em objetivos e metas?**

Sim       Não

---

---

**4. Possui *stakeholders* de diferentes cargos e funções participando da definição e validação dos objetivos estratégicos?**

Sim       Não

---

---

**5. Utiliza e mantém um processo claro e definido (metodologia) para o gerenciamento dos seus projetos?**

Sim       Não

---

---

**6. Utiliza e mantém um processo claro e definido (metodologia) para o gerenciamento do seu portfólio de projetos?**

Sim       Não

---

---

**7. Possui conceitos referentes à gerência de projetos/portfólio consistentes, bem compreendidos e amplamente difundidos dentro da sua organização?**

Sim       Não

---

---

**8. Provê uma formação contínua e desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos/programas/portfólio?**

Sim       Não

---

---

**9. Possui um Escritório de Projetos (PMO) reconhecido e ativo dentro de sua estrutura?**

Sim       Não

---

---

**10. Possui um comitê executivo para avaliar e tomar decisões a respeito da gestão portfólio de projetos?**

Sim       Não

---

---

**11. Considera requisitos legais e regulamentatórios no processo de gerenciamento do portfólio?**

Sim       Não

---

---

**12. Incorpora lições aprendidas de projetos, programas e portfólios passados dentro de sua metodologia de gerenciamento de projetos?**

Sim       Não

---

---

**13. Identifica, avalia e implementa melhorias no seu processo padrão de gerenciamento de portfólio?**

Sim       Não

---

---

**14. Otimiza o processo de gerenciamento de portfólio de forma a assegurar dinamicidade e agilidade no atendimento a mudanças nos rumos e nas prioridades da organização?**

Sim       Não

---

---

**15. Realiza benchmarking em gerenciamento de projetos com outras organizações, a fim de identificar boas práticas e trocar experiências?**

Sim       Não

---

---

**16. A utilização dos conceitos de Gestão de Projetos e Gerência de Portfólio tem promovido aumento do comprometimento com objetivos e resultados?**

Sim       Não

---

---

**17. A utilização dos conceitos de Gestão de Projetos e Gerência de Portfólio tem suportado maior disponibilização das informações para tomada de decisões?**

Sim       Não

---

---

**18. É realizado um processo de identificação e classificação das iniciativas estratégicas em projetos, programas e portfólio?**

Sim       Não

---

---

**19. É elaborado um *business case*, contendo sua justificativa estratégica e uma análise de viabilidade financeira para cada iniciativa?**

Sim       Não

---

---

**20. É feita uma categorização dos projetos/programas de acordo com seus temas e objetivos estratégicos?**

Sim       Não

---

---

**21. São estabelecidos critérios claros e objetivos para embasar a seleção dos projetos que irão compor o portfólio?**

Sim       Não

---

---

**22. É feita uma avaliação e classificação dos projetos a fim de facilitar a seleção dos mesmos para a composição do portfólio?**

Sim       Não

---

---

**23. Existe um processo claro e definido para a seleção dos projetos que irão compor o portfólio de projetos da sua organização?**

Sim       Não

---

---

**24. Os projetos/programas selecionados passam por um processo claro e definido de priorização alinhado com os objetivos estratégicos?**

Sim       Não

---

---

**25. Identifica, para cada projeto, que tipo de valor tangível que o mesmo irá agregar ao negócio?**

Sim       Não

---

---

**26. Identifica e documenta, claramente, o relacionamento e possíveis conflitos entre projetos?**

Sim       Não

---

---



**27. Possui processo formal de autorização e alocação de recursos (financeiros, humanos e materiais) para executar os componentes selecionados do portfólio?**

Sim       Não

---

---

**28. No orçamento corporativo, são considerados investimentos exclusivos para projetos?**

Sim       Não

---

---

**29. Possui ferramentas de gerenciamento de projetos integradas com outros sistemas corporativos (ERP, por exemplo)?**

Sim       Não

---

---

**30. Possui um mapeamento das habilidades e competências de seus recursos humanos?**

Sim       Não

---

---

**31. Faz balanceamento do portfólio, buscando uma melhor alocação de recursos (físicos, humanos, financeiros, tecnológicos, etc.)?**

Sim       Não

---

---

**32. Faz avaliação financeira dos riscos do portfólio?**

Sim       Não

---

---

**33. Aprova centralizadamente orçamentos dos projetos, deixando claro quando e onde os recursos serão disponibilizados?**

Sim       Não

---

---

**34. Faz uso de técnicas de estimativas durante a elaboração dos orçamentos (custo e tempo) dos seus projetos?**

Sim       Não

---

---

**35. Considera o controle financeiro do portfólio como parte integrante do controle financeiro da organização?**

Sim       Não

---

---

**36. Mobiliza os recursos de maneira otimizada? Isto é, recursos internos e externos são utilizados de maneira eficaz, de acordo com uma estratégia de recursos?**

Sim       Não

---

---

**37. Possui um repositório único com as informações reunindo todos os dados sobre os projetos?**

Sim       Não

---

---

**38. Possui um mecanismo de comunicação formal para comunicar decisões de negócios para toda a empresa?**

Sim       Não

---

---

**39. Adota plano de comunicação referente ao portfólio de projetos?**

Sim       Não

---

---

**40. Sumariza e disponibiliza as informações sobre os projetos, programas e portfólio para os executivos, em um painel de controle?**

Sim       Não

---

---

**41. Comunica a estratégia de negócios, os objetivos e as metas organizacionais aos demais níveis hierárquicos (tático e operacional)?**

Sim       Não

---

---

**42. Comunica as mudanças no portfólio e seus impactos aos *stakeholders*?**

Sim       Não

---

---

**43. Comunica a lista de projetos aprovados para toda a organização?**

Sim       Não

---

---

**44. Possui um processo claro e definido para o monitoramento do portfólio de projetos da sua organização?**

Sim       Não

---

---

**45. Faz uso padronizado de indicadores de desempenho para monitoração e controle do portfólio?**

Sim       Não

---

---

**46. Realiza reuniões formais e periódicas para avaliação dos indicadores de desempenho do portfólio e realinhamento com a estratégia da empresa?**

Sim       Não

---

---

**47. Realiza identificação e análise de riscos referente ao portfólio de projetos?**

Sim       Não

---

---

**48. Elabora plano de resposta aos riscos de portfólio, com responsáveis pelos riscos e reserva de recursos dentro do orçamento?**

Sim       Não

---

---

**49. Calcula formalmente valor esperado ou retornos dos projetos?**

Sim       Não

---

---

**50. Armazena as linhas de base do portfólio durante as diversas fases do ciclo de gerenciamento?**

Sim       Não

---

---

**51. Cancela formalmente os projetos, quando não fazem mais sentido para a estratégia organizacional?**

Sim       Não

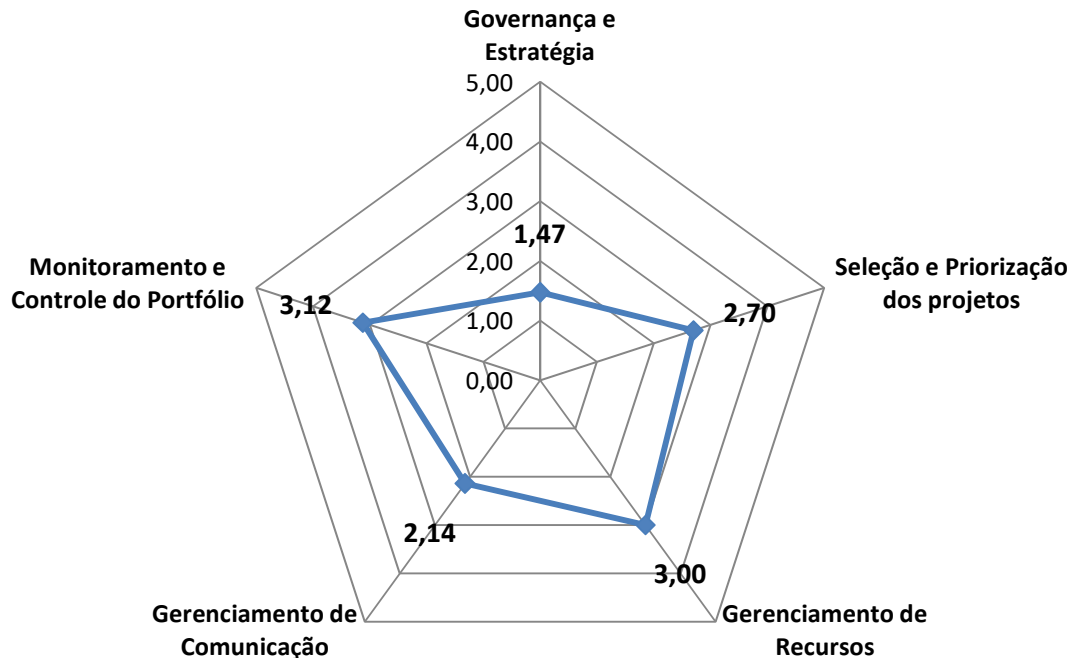
---

---

**Muito obrigada pela participação!**

## APÊNDICE B – RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

O resultado da avaliação realizada concluiu que a organização estudada possui a seguinte estrela de maturidade em gerenciamento de portfólio de projetos:



PERSPECTIVAS	NÍVEL DE MATURIDADE
GOVERNANÇA E ESTRATÉGIA	1,47
SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS	2,70
GERENCIAMENTO DE RECURSOS	3,00
GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO	2,14
MONITORAMENTO E CONTROLE DO PORTFÓLIO	3,12

**Nível de Maturidade Global: 2,49**

### 1. Boas práticas adotadas

Dadas as respostas ao questionário aplicado, foi possível identificar que a organização estudada executa as seguintes boas práticas em gerenciamento de portfólio:

1. Difunde os conceitos referentes à gerência de projetos e portfólio para a compreensão de toda a organização;

2. Possui um Escritório de Projetos (PMO) reconhecido e ativo dentro da estrutura da organização;
3. Incorpora lições aprendidas de projetos, programas e portfólios passados dentro de sua metodologia de gerenciamento de projetos;
4. Faz uso efetivo dos conceitos de gestão de projetos e gestão de portfólio;
5. Utiliza as informações geradas através da gestão de projetos e portfólio como fonte de suporte para a tomada de decisões dentro da organização;
6. Elabora um *business case* contendo sua justificativa estratégica e uma análise de viabilidade financeira para cada iniciativa;
7. Categoriza os projetos de acordo com seus temas e objetivos estratégicos;
8. Define claramente um processo para a seleção dos projetos que irão compor o portfólio da organização;
9. Define claramente um processo de priorização dos projetos alinhado à estratégia da organização;
10. Estima o valor que cada projeto agregará ao negócio da organização (ex.: VPL, ROI, TIR, etc.);
11. Formalizou um processo de autorização e alocação de recursos (financeiros, humanos e materiais) para executar os componentes do portfólio;
12. Considera em seu orçamento investimentos exclusivos para seus projetos;
13. Mapeia as atividades e competências de seus recursos humanos;
14. Aprova, de maneira centralizada, os orçamentos dos projetos, deixando claro quando e onde os recursos serão disponibilizados;
15. Faz uso de técnicas de estimativas durante a elaboração dos orçamentos (custo e tempo) dos projetos;
16. Integra o controle financeiro do portfólio ao controle financeiro da organização;
17. Estabeleceu e institucionalizou um método de comunicação formal sobre tomadas de decisão dos negócios da organização;
18. Elabora e disponibiliza um painel de controle contendo as informações consolidadas sobre os projetos, programas e portfólio para os executivos da organização;
19. Comunica oficialmente a estratégia de negócios, os objetivos e as metas organizacionais aos demais níveis hierárquicos;



20. Estabeleceu e institucionalizou um processo para comunicação sobre as mudanças no portfólio aos *stakeholders*;
21. Estabeleceu e adotou um processo de monitoramento e controle do portfólio de projetos;
22. Faz uso efetivo de indicadores de desempenho para acompanhar e monitorar seu portfólio de projetos;
23. Calcula formalmente o valor esperado e demais retornos dos projetos;
24. Construiu e utiliza um repositório com informações sobre os projetos, incluindo as linhas de base que representam diferentes fases do ciclo de gerenciamento dos projetos do portfólio;
25. Cancela formalmente os projetos, quando não fazem mais sentido para a estratégia organizacional.

## 2. Plano de Melhorias

De acordo com a avaliação realizada através do Modelo Estrela da Maturidade em Gerenciamento de Portfólio, sugere-se que a organização estudada inicie a implementação das boas práticas relacionadas abaixo e, conseqüentemente, usufrua de seus respectivos benefícios:

- **Governança e Estratégia**

BOAS PRÁTICAS	BENEFÍCIOS ASSOCIADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir e divulgar uma <i>visão</i>, descrevendo o futuro desejado, de médio e longo prazo, para a empresa. A <i>visão</i> deve ser inspiradora, clara, prática, realista e visível;</li> <li>- Definir e divulgar, de forma clara, a missão da empresa;</li> <li>- Elaborar um planejamento estratégico formal para a empresa;</li> <li>- Desenvolver um Mapa Estratégico;</li> <li>- Traduzir sua estratégia empresarial em objetivos, indicadores e metas;</li> <li>- Envolver pessoas de diferentes cargos e funções na definição e validação dos objetivos estratégicos;</li> <li>- Definir um processo padrão para o gerenciamento de projetos, mantê-lo e utilizá-lo na gestão dos projetos da empresa;</li> <li>- Definir um processo padrão para o gerenciamento do portfólio de projetos, alinhado com a estratégia da empresa, mantê-lo e utilizá-lo junto à gestão estratégica da empresa;</li> <li>- Prover uma formação contínua e desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos/programas/portfólio;</li> <li>- Estabelecer um comitê executivo para avaliar e tomar decisões a respeito da gestão portfólio de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A <i>visão</i> ajuda a empresa a unir-se em torno de valores e objetivos comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva;</li> <li>- Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização;</li> <li>- Orientação para tomada de decisões e para o desenvolvimento de ações que permitam o alcance do cenário desejado pela empresa;</li> <li>- Estruturar os objetivos estratégicos de forma interdependente através de relações “causa e efeito”, dentro das quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>;</li> <li>- Facilitar a comunicação da estratégia para toda a empresa. Permitir o monitoramento da execução das ações e iniciativas estratégicas, avaliando se os objetivos da empresa serão ou não alcançados;</li> <li>- Proporcionar um clima favorável para mudanças e de colaboração;</li> <li>- Obter visões de diferentes pontos de vista sobre a estratégia da empresa;</li> <li>- O uso de um processo padrão de acordo as boas práticas em gerenciamento de projetos, contribui para o alcance do sucesso dos projetos,</li> </ul>

<p>projetos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar requisitos legais e regulamentatórios no processo de gerenciamento do portfólio;</li> <li>- Identificar, avaliar e implementar continuamente melhorias no seu processo padrão de gerenciamento de portfólio;</li> <li>- Buscar otimizar o gerenciamento do portfólio de acordo com as mudanças de cenário e prioridades da organização;</li> <li>- Realizar benchmarking em gerenciamento de projetos com outras organizações, a fim de identificar boas práticas e trocar experiências;</li> </ul>	<p>melhora a comunicação, facilita o controle dos projetos e gera conhecimento para o aumento da maturidade em gestão de projetos dentro da empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecer uma estrutura para o processo de seleção e priorização de projetos;</li> <li>- Monitorar e avalia os projetos ativos para assegurar os resultados em relação aos objetivos da empresa;</li> <li>- Otimizar a alocação de recursos para os projetos;</li> <li>- Contribuir para aumento do nível de maturidade da organização em gerenciamento de projetos, programas e portfólio;</li> <li>- Colaborar com a transparência na tomada de decisões, melhorando a governança corporativa na gestão da empresa;</li> <li>- Mitigação do risco de multas, de não conformidades legais e de inviabilização dos projetos devido a questões legais;</li> <li>- Colaborar com o processo de melhoria contínua no gerenciamento do portfólio dentro da organização;</li> <li>- Fornecer agilidade e dinamismo frente às necessidades de mudança no gerenciamento do portfólio da organização;</li> <li>- Obter referências para avaliar a qualidade do gerenciamento de projetos dentro da organização e promover mudanças evolutivas nesse processo.</li> </ul>
--	---

- **Seleção e Priorização dos Projetos**

<b>BOAS PRÁTICAS</b>	<b>BENEFÍCIOS ASSOCIADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar um processo de identificação e classificação das iniciativas estratégicas em projetos, programas e portfólio;</li> <li>- Estabelecer critérios claros e objetivos para embasar a seleção dos projetos que irão compor o portfólio;</li> <li>- Avaliar e classificar os projetos propostos à organização;</li> <li>- Identificar e documentar, de forma clara, o relacionamento e possíveis conflitos entre projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar com a execução planejada e estruturada das iniciativas estratégicas que irão possibilitar o alcance do desempenho almejado pela organização;</li> <li>- Aumentar a eficácia e o nível de transparência na seleção dos projetos que irão compor o portfólio;</li> <li>- Facilitar o processo de alinhamento dos projetos às prioridades estratégicas da organização;</li> <li>- Facilitar o processo de seleção dos projetos que irão compor o portfólio da organização;</li> <li>- Facilitar o processo de balanceamento de recursos entre os projetos;</li> <li>- Aumentar a sinergia entre os projetos.</li> </ul>

- **Gerenciamento de Recursos**

<b>BOAS PRÁTICAS</b>	<b>BENEFÍCIOS ASSOCIADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adotar ferramenta informatizada de gerenciamento de projetos de forma integrada aos sistemas de gestão corporativos;</li> <li>- Realizar balanceamento do portfólio,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzir o trabalho operacional na gestão de projetos;</li> <li>- Proporcionar visão geral de seus projetos;</li> <li>- Possibilitar construção de base integrada de dados, com informações que podem</li> </ul>

<p>objetivando melhor alocação de recursos (físicos, humanos, financeiros, tecnológicos, etc.);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar avaliação financeira dos riscos referentes aos projetos do portfólio da organização.</li> <li>- Otimizar mobilização dos recursos internos e externos, por meio da utilização de estratégia de alocação de recursos.</li> </ul>	<p>ser utilizadas por diversas áreas da organização na tomada de decisões;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior facilidade de integração entre as áreas e conseqüente melhor comunicação entre as mesmas, no que diz respeito ao gerenciamento de projetos da empresa;</li> <li>- Assegurar que os balanceamentos do portfólio sejam feitos sempre alinhados às estratégias da organização;</li> <li>- Estimular a sinergia e o compartilhamento dos recursos entre os projetos da organização;</li> <li>- Aumentar a eficácia da alocação de reservas financeiras para os projetos do portfólio da organização;</li> <li>- Promover melhor rendimento dos recursos, uma vez que eles serão constantemente alocados/relocados onde mais puderem agregar valor;</li> <li>- Diminuição de custos com alocação de novos recursos, uma vez que os mesmos poderão ser realocados dentro da organização, conforme estratégia adotada.</li> </ul>
---	--

- **Gerenciamento de Comunicação**

<b>BOAS PRÁTICAS</b>	<b>BENEFÍCIOS ASSOCIADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar e disponibilizar um repositório unificado com informações referentes aos projetos da organização;</li> <li>- Definir e executar um plano de comunicação referente ao portfólio de projetos;</li> <li>- Comunicar a lista de projetos selecionados e aprovados a toda organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar visão geral sobre as informações dos projetos da organização a todos os interessados;</li> <li>- Maior facilidade de integração e acesso à informação entre as áreas e conseqüente melhor comunicação entre as mesmas, no que diz respeito ao gerenciamento de projetos da empresa;</li> <li>- Uma vez padronizado o plano de comunicação referente ao portfólio de projetos da organização, será mais fácil estabelecer o fluxo de informação, diminuindo contratempos causados pelos ruídos de comunicação e falta de informação;</li> <li>- Maior estímulo e envolvimento dos <i>stakeholders</i>, que poderão acompanhar melhor as atividades desenvolvidas na organização;</li> <li>- Compartilhamento de lições aprendidas em projetos passados.</li> </ul>

- **Monitoramento e Controle do Portfólio**

<b>BOAS PRÁTICAS</b>	<b>BENEFÍCIOS ASSOCIADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reuniões periódicas para acompanhamento dos projetos, avaliando indicadores de desempenho do portfólio e possíveis realinhamentos à estratégia da organização;</li> <li>- Estabelecer e adotar um processo para identificação e análise de riscos de portfólio;</li> <li>- Elaborar e institucionalizar plano de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover avaliação do desempenho dos projetos do portfólio (através dos indicadores) e o constante realinhamento com a estratégia da organização;</li> <li>- Estimular assiduidade na avaliação dos projetos do portfólio, minimizando a ocorrência de desvios no planejamento do projeto e seus impactos;</li> </ul>

<p>respostas aos riscos de portfólio, identificando responsáveis pelos riscos e reserva de recursos dentro do orçamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Possibilitar o planejamento para responder/mitigar os riscos do portfólio de projetos;</li><li>- Minimizar o impacto da ocorrência de algum risco referente a portfólio de projetos da organização;</li><li>- Colaborar com na prontidão da empresa frente às possíveis mudanças que poderão impactar o seu portfólio de projetos.</li></ul>
--	--