



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

A INFLUÊNCIA DOS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS NA GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

KERLEY DE LOURDES SILVA PIRES
FUMEC
kerleypires@gmail.com

JORGE TADEU DE RAMOS NEVES
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - FPL
jtrneves@gmail.com

CRISTIANA FERNANDES DE MUYLDER
FUMEC
cristiana.muylder@fumec.br



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A INFLUÊNCIA DOS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS NA GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Resumo

As organizações se esforçam, cada vez mais, no sentido de aumentarem sua eficiência e qualidade, para oferecerem melhores serviços. Para cumprimento de sua missão, as empresas apostam na definição clara de sua estratégia. Entretanto, tão importante quanto defini-la é executá-la, e esse trabalho comumente é realizado por meio de projetos. Os projetos necessitam de alocação de parte significativa dos recursos da organização, que, em geral, são escassos. O gerenciamento de portfólio é um meio de proporcionar maior alinhamento entre a estratégia e os projetos, realizando a alocação de recursos conforme a direção desejada. A gestão de portfólio depende de vários papéis, e há um destaque quanto à contribuição dos Escritórios de Projetos. Assim, este estudo possui o objetivo de descrever e analisar como os Escritórios de Projetos influenciam na gestão de portfólio e, conseqüentemente, na gestão de alocação de recursos em projetos. A metodologia contemplou um estudo de caso, envolvendo uma organização pública, de grande porte, do setor de tecnologia da informação. Foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. A coleta de dados a realização de entrevistas com profissionais dos Escritórios de Projetos da organização. Os resultados apresentaram algumas atividades de gerenciamento de portfólio realizadas pelos Escritórios de Projetos.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio. Gestão de Alocação de Recursos. Escritório de Projetos.

Abstract

Organizations are working to improve their efficiency and quality, in order to provide better services. To fulfill their missions, the companies are betting on a clear definition of their strategy. However, as important as it is to set them, it is to execute them, and this work is commonly accomplished through projects. These projects require allocation of a significant amount of resources from the organization, which, in general, are scarce. Portfolio management is a means to provide alignment between strategy and projects, making resource allocation according to the direction defined by the organization. The portfolio management depends on several roles, but there is an emphasis on the contribution of the Project Offices. Thus, this study has the objective to describe and analyze how the Project Offices influence on portfolio management and, consequently, the management of resource allocation on projects. The methodology included a case study involving a large public organization, in the technology sector. A descriptive survey was conducted with a qualitative approach. The data collection involved interviews with professionals that work within the Project Offices of the organization. Regarding the results, some of the activities undertaken by Project Offices were identified and described.

Keywords: Portfolio Management. Resource Allocation Management. Project Office.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

As organizações encontram-se inseridas em um ambiente dinâmico, que exige agilidade para adaptação às mudanças e disponibilidade de informações para tomada de decisão. Para readequação frente às mudanças que surgem, Ferrer e Lima (2007) afirmam que as rotinas devem ser revistas com frequência, para identificação de melhorias nos processos. Na busca por otimização de processos, sustentabilidade e crescimento, Barcaui (2012) afirma que a disciplina de gestão de projetos começou a receber atenção especial das empresas e que este não foi um movimento casual. O investimento neste tema pode ser interpretado como consequência de um processo de mudanças contínuas em que organizações e indivíduos estão inseridos, como meio de adaptação aos caminhos que encontram ou criam, e também para evitar falhas futuras. Para cada novo passo dado, surge uma mudança, e conseqüentemente, surge um projeto. Logo, conforme destacam Dinsmore e Brewin (2009), uma vez que os esforços relacionados a transformações aumentam gradativamente, a gestão eficaz e eficiente de projetos é uma maneira das organizações sobreviverem e crescerem.

Conforme afirma Kerzner (2006), as organizações possuem outros desafios além da gestão adequada dos projetos. Quando uma empresa está executando alguns projetos e possui uma lista de espera de outros novos projetos para os quais ela não possui recursos, é preciso ter meios para decidir sobre aqueles projetos que devem ser executados. Desta maneira, o gerenciamento de portfólio pode auxiliar a organização a definir a melhor combinação de projetos. Trata-se de um processo para subsidiar a tomada de decisão, buscando atingir os objetivos da organização como um todo.

O gerenciamento de portfólio de projetos, conforme relatam Dinsmore e Brewin (2009), consiste em um conjunto de processos, com a finalidade de possibilitar análise, recomendação, autorização, agilidade e monitoramento dos projetos para atingir os objetivos organizacionais. Alguns dos benefícios do gerenciamento de portfólio, segundo Barcaui (2012) são: obtenção de meios para selecionar a carteira ideal, gestão de recursos de maneira corporativa, melhoria da visibilidade e gestão dos empreendimentos da organização, obtenção de informações para tomada de decisão, entre outros.

Entre os papéis que podem apoiar a gestão de portfólio, um deles é o Escritório de Projetos ou *Project Management Office* (PMO), apesar de não haver um consenso sobre a nomenclatura mais adequada. Para o *Project Management Institute* [PMI] (2013), na sigla PMO, o “P” se refere tanto a Escritório de Projeto, quanto a Programa ou Portfólio, e suas responsabilidades e estrutura devem ser compatíveis com a necessidade de cada organização. De acordo com Kendall and Rollins (2003), existe uma diversidade de nomes para um Escritório de Projetos, e cada denominação está relacionada a diferentes níveis de autoridade e responsabilidade. Segundo Silveira (2012), os Escritórios de Projetos podem assumir diferentes funções, incluindo de gestão de carteira de projetos, apesar da *Office of Government Commerce in the United Kingdom* [OGC] (2011), considerar que o Escritório de Portfólio é o principal responsável por prover informações precisas e tempestivas aos executivos, para facilitar o gerenciamento do portfólio nas organizações.

Independente da identificação do termo mais adequado, percebe-se que os Escritórios de Projetos oferecem apoio à gestão de portfólio. Logo, considerando a necessidade enfrentada pelas organizações, de gerenciar o conjunto de projetos de maneira que proporcione a utilização mais eficiente dos recursos, e com foco no atendimento aos objetivos organizacionais, este estudo irá descrever e analisar como os Escritórios de Projetos



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

influenciam na gestão de portfólio e, conseqüentemente, na gestão de alocação de recursos em projetos.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão de projetos e gestão de portfólio

Segundo Heldman (2011), a definição de projeto contempla o atendimento a alguns critérios. Projetos não são trabalhos do cotidiano, eles destinam-se a dar origem a um produto ou serviço único que não tenha sido produzido antes e que possua prazo para término, ou seja, que é temporário, com início e fim bem estabelecidos. Para identificar se um projeto está ou não concluído, é preciso avaliar os objetivos e as entregas que se dispôs a realizar. Seguindo o mesmo raciocínio, Dinsmore *et al.* (2007) afirmam que a característica mais marcante de um projeto é a sua unicidade, pois envolve um grupo de atividades que nunca foram realizadas exatamente da mesma maneira, nem no mesmo contexto.

As mudanças do cenário no qual as organizações são inseridas vão influenciando a gestão de projetos ao longo do tempo. Segundo Prado (2012), em um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações possuem conhecimento da importância de possuir boas estratégias, tanto para crescimento, quanto como meio de proteção, e compreendem que os projetos ajudam a materializar essas estratégias.

Existe um conceito que possui relação com projetos, mas que tem um objetivo bem distinto, que é o de portfólio. Segundo Almeida (2011), o portfólio pode ser considerado um conjunto de projetos, programas e outras iniciativas que são agrupadas com o objetivo de facilitar a gestão mais eficaz para o atendimento do planejamento estratégico de uma organização. Além disso, o portfólio não tem a característica de ser temporário como os projetos e os programas.

A característica de permanência do portfólio está relacionada ao conjunto de projetos que o compõe, independentemente do estado dos projetos, pois, conforme Kendall and Rollins (2003), um portfólio de projetos representa todo o trabalho de um certo período, incluindo projetos ativos, projetos pendentes que não foram iniciados, projetos concluídos e cancelados. Inclusive, por meio do portfólio, é possível identificar as dependências e precedências entre projetos.

No que se refere às organizações do setor público, apesar delas existirem para atender as necessidades da sociedade e da própria administração pública (CARNEIRO, 2012), e mesmo que nem todos os projetos de uma organização reflitam, obrigatoriamente, a estratégia, como os operacionais, de infraestrutura e manutenção (REGO, 2012), os recursos públicos são limitados e precisam ser bem aproveitados. Desta maneira, segundo Dinsmore e Brewin (2009), a gestão de portfólio proporciona benefícios tais como conclusão de produtos com maior agilidade, aumento significativo no número de projetos finalizados com os mesmos recursos, redução da duração dos projetos e aumento no índice de sucesso.

Neste sentido, uma consequência da utilização do gerenciamento de portfólio é que os recursos são direcionados prioritariamente para atender os objetivos estratégicos (BARCAUI, 2012). Assim, a organização tem condições de evitar, conforme afirmam Schlick and Longman (2005), que ocorra proliferação de projetos que utilizam recursos focados no portfólio estratégico.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

2.2 Escritórios de Projetos

Em linhas gerais, segundo Barcaui (2012), o *Project Management Office* (PMO) ou Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma entidade em constante desenvolvimento e pode ser considerado o principal provedor de serviços de gestão de projetos para uma empresa, com a finalidade de agregar valor para a mesma. Trata-se de um conjunto de indivíduos que promovem a cultura de gerência de projetos sob a perspectiva de melhoria de métodos e processos (BLOCK & FRAME, 1998 *apud* BARCAUI, 2012).

Considerando este dinamismo dos Escritórios de Projetos nas organizações, segundo Silveira (2012), eles podem assumir diferentes funções, como de negócio, suporte, recursos humanos, processos, tecnologias e clientes. Quanto à função de negócios, o Escritório de Projetos atua no sentido de proporcionar resultados significativos que impulsionam as organizações no longo prazo, gerenciando a carteira de projetos conforme as estratégias da organização. Dessa maneira, com a gestão de portfólio centralizada no Escritório, é possível executar alguns processos, tais como de identificação, seleção, priorização, autorização e monitoramento da carteira de projetos, para dar visibilidade relativa ao alcance dos objetivos estratégicos de negócio.

Conforme Kendall and Rollins (2003) destacam, existem algumas responsabilidades e habilidades relacionadas a gerenciamento de portfólio que causam impacto na valorização de um Escritório de Projetos, tais como:

- gerenciar restrições de múltiplos projetos, sobrecarga de recursos e desperdício advindo de mudanças constantes de prioridade;
- facilitar a escolha do portfólio de projetos, apoiando a desativação de projetos que não são importantes para a organização;
- desenvolver e manter um painel de informações sobre os principais portfólios, facilitando o acompanhamento realizado pelos executivos e possibilitando mudanças com agilidade;
- desenvolver metodologias que necessitem do mínimo de esforço para garantir resultados previsíveis;
- prover ferramentas e possuir equipe especializada nas mesmas;
- prover meios para priorização corporativa de projetos;
- acompanhar e relatar o progresso dos projetos, sugerindo ações para correção de problemas;
- realizar *mentoring* e ter a habilidade de atuar em situações delicadas, com todos os níveis hierárquicos que se fizerem necessários.

No que diz respeito à gestão de recursos no âmbito dos projetos, Silveira (2012) afirma que a responsabilidade pela negociação dos recursos, sejam humanos, equipamentos, materiais ou financeiros é do Gerente de Projeto. No entanto, a complexidade de controle desses recursos varia para cada organização, e o Escritório de Projetos pode atuar como um departamento que centraliza as necessidades dos Gerentes de Projetos e avalia com as demais áreas da organização a disponibilidade de recursos para serem alocados.

Para Bonhan (2005), o PMO é o principal papel que pode apoiar os projetos na gestão dos recursos, para garantia de um portfólio saudável e para facilitar a designação dos recursos. Dessa maneira, conforme afirmam Kendall and Rollins (2003), o Escritório de Projetos não deve se envolver com a microgestão, ele deve ter uma visão de alto nível. Portanto, é



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

importante que o PMO tenha a visão dos *pools* da organização, considerando-se que o *pool* de recursos é uma maneira de organizá-los por tipo ou por habilidades em comum.

Com a visibilidade sobre os recursos, obtêm-se meios de impedir a autorização de projetos sem um plano que dê visibilidade de recursos necessários. Além disso, a organização consegue identificar seus recursos estratégicos com maior facilidade. Os recursos estratégicos são aqueles que determinam quantos projetos a empresa consegue executar. Dessa maneira, passa a realizar projetos observando a disponibilidade de seus recursos estratégicos (KENDALL & ROLLINS, 2003).

3 Metodologia

A pesquisa realizada possui abordagem qualitativa e caracteriza-se como descritiva, no que diz respeito aos fins ou objetivos mais gerais. O caráter descritivo foi adotado uma vez que, segundo Vergara (2006), este tipo de estudo é utilizado para expor as características de determinada população ou fenômeno.

O método utilizado foi o estudo de caso, realizado em uma organização apenas. Considera-se este método apropriado para a situação, uma vez que Yin (2009) afirma que ele é utilizado em situações nas quais se deseja entender os fenômenos sociais complexos, permitindo que os investigadores consigam captar características abrangentes e significativas do mundo real.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único, e pode ser definido como instrumental, pois, segundo Gil (2010), este tipo de estudo de caso tem o propósito de aprimorar o conhecimento de determinado fenômeno.

A unidade-caso está representada por uma organização pública de grande porte do setor de TI, que recebe a denominação de Beta. Esta empresa oferece serviços de tecnologia da informação para o governo e foi selecionada pelo critério de acessibilidade.

Na organização Beta há um sistema de gerenciamento estratégico e de projetos, o qual contempla a definição dos serviços prestados pelos Escritórios de Projetos para a organização e também os processos, os papéis e ferramentas relacionados à gestão estratégica e de projetos. Além de possuir um Escritório de Projetos Corporativo (EPC), subordinado a uma diretoria, existem Escritórios de Projetos Setoriais (EPS), que apoiam os superintendentes nas questões internas das unidades organizacionais, e Escritórios de Projetos de Departamento (EPD), que apoiam os gerentes de departamento de desenvolvimento. Nesta organização, as responsabilidades dos três tipos de Escritórios de Projetos podem ser mais abrangentes do que apoiar a gestão de estratégia, portfólio e projetos.

No que se refere à população, ela foi composta pelos profissionais que atuam nos Escritórios de Projetos (EP), pois eles se envolvem de alguma forma com certas atividades de gestão de portfólio, seja como responsáveis, viabilizadores, participantes ou por possuírem conhecimento de como ocorrem estes procedimentos em seus âmbitos de atuação, mesmo quando as atividades são realizadas em níveis elementares.

Quanto à amostra, ela foi intencional e definida por acessibilidade, e os sujeitos que participaram de entrevistas foram cinco profissionais da instituição, sendo: um membro do Escritório de Projetos Corporativo, três membros de Escritório de Projetos Setorial e um membro de Escritório de Projetos de Departamento.

A coleta de dados foi realizada a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado, pois buscou-se aprofundar nos aspectos do fenômeno estudado, por meio da obtenção de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

informações menos formais, mais pessoais e direcionadas, contribuindo para aumentar a compreensão sobre o fenômeno. O perfil dos entrevistados encontra-se no Quadro 01.

Entrevistados/ Perfil	E1	E2	E3	E4	E5
Âmbito de atuação do EP	Corporativo	Setorial	Setorial	Setorial	Departamento
Tempo de Existência do EP	10 anos	05 anos, no mínimo	Formalmente, há 04 anos	05 anos, no mínimo	Cerca de 03 anos e meio
Maioria dos projetos, das ações ou das demandas monitorados pelo EP	São projetos para clientes internos	São projetos para clientes externos	São projetos e ações para clientes internos	São projetos para clientes externos	São projetos para clientes internos e externos na mesma proporção
Tamanho do portfólio monitorado pelo EP	Cerca de 30 projetos estratégicos	Acompanha projetos dos departamentos subordinados. São 346 (maior porte) e 1317 (menor porte)	Cerca de 30 elementos, entre projetos e ações	31 projetos para clientes externos	10 projetos de maior porte e 30 de menor porte
Tempo de atuação do entrevistado no EP	Cerca de 6 anos	Cerca de um ano e meio	Cerca de 04 anos, formalmente	Cerca de 05 anos	Cerca de 02 anos
Nível de conhecimento sobre gestão de portfólio	Intermediário	Não sabe. Tem 2,5 anos de experiência com o tema.	Intermediário	Intermediário	Básico

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

Durante a realização das entrevistas, em abril e maio de 2014, o conteúdo foi gravado, posteriormente transcrito e enviado para aprovação dos sujeitos.

Quanto à análise dos dados, para Gil (2010), em função da diversidade de enfoques analíticos que podem ser utilizados nos estudos de caso, não é simples definir a sequência de etapas a serem seguidas no processo de análise e interpretação de dados. Nesta pesquisa, optou-se pela análise de conteúdo, e para viabilização dessa etapa do estudo, foram realizados os seguintes procedimentos:

a) Codificação dos dados: foi atribuída uma designação aos conceitos mais relevantes que foram encontrados na transcrição da entrevista. A partir dessa codificação, eles puderam ser categorizados, comparados e ganharam significado ao longo do processo analítico.

b) Estabelecimento de categorias analíticas: as categorias expressaram padrões que emergem dos dados, permitindo seu agrupamento. A maneira utilizada para definir e agrupar o conteúdo da entrevista facilitou essa etapa. À medida que os dados são comparados, são definidas unidades de dados, as quais, para Gil (2010), são segmentos de dados aos quais é possível atribuir um significado e são identificadas quando há algo em comum entre os dados.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

c) Exibição dos dados: foram destacados os tópicos-chave e foi elaborado um texto discursivo.

d) Busca de significados: Essa etapa necessitou de aprofundamento na análise para tentar obter qualidade do que foi encontrado por meio dos dados. Para buscar uma coerência conceitual e teórica, foram realizadas comparações e análise de contrastes.

4 Análise dos Resultados

As informações deste tópico dizem respeito à descrição e análise de como ocorre a influência dos Escritórios de Projetos na gestão de portfólio da organização Beta.

O papel do Escritório de Projetos Corporativo é de assessorar a diretoria, por meio de informações relativas ao planejamento estratégico e projetos estratégicos; propor políticas, diretrizes e metas relacionadas aos processos de gestão estratégica e de projetos; e implementar o sistema de gestão estratégica e de projetos. Esse sistema contempla um conjunto de serviços que podem ser oferecidos pelos escritórios de projetos para a organização e também processos, papéis e ferramentas relacionados ao tema.

O papel dos Escritórios de Projetos Setoriais é de executar os serviços definidos pelo sistema de gestão estratégica e projetos, tais como internalização de processos, informações gerenciais, gerenciamento de portfólio e garantia da qualidade.

Os Escritórios de Projetos de Departamento são responsáveis por dar visibilidade e apoiar a alocação de recursos em demandas e projetos, apoiar a gestão de produtividade, promover o uso do processo de desenvolvimento de soluções, apoiar a integração entre projetos, entre outros procedimentos.

O Escritório de Projetos Corporativo, conforme relata E1, promove a gestão do portfólio estratégico, mesmo que de maneira simplificada.

O que nós temos mais próximo de gestão de portfólio hoje é o trabalho que é conduzido pelo planejamento [estratégico]. Após a diretoria definir a visão mais alto nível do planejamento, seus objetivos e direcionadores, o Escritório facilita, normalmente num evento, o detalhamento destes direcionadores em projetos. (ENTREVISTADO 1)

A identificação dos projetos é realizada com o apoio de algumas técnicas, mas o diferencial está na presença das pessoas que mais contribuem, segundo E1.

Ela é feita muito à base de brainstorming, e priorizações simples, como votação, ou aplicar uma matriz de GUT [gravidade, urgência e tendência], dependendo da ocasião. [...] Eu, particularmente, vejo que o segredo não tá na sofisticação de técnicas, porque a gente já explorou várias formas de se fazer, inclusive nos apoiando em referências como o Padrão de Portfólio do PMI, e algumas outras coisas mais simples, e acaba que a gente, pelo menos na minha experiência, o mais importante é ter as pessoas certas na discussão, mais do que a técnica, por exemplo. Um simples brainstorming tem sido capaz de resolver o problema, quando as pessoas certas estão lá. (ENTREVISTADO 1)



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Após a aprovação dos projetos que contribuem diretamente para o planejamento estratégico, o EPC viabiliza o início dos mesmos, conforme indica E1.

Se aprovados, os projetos entram em execução e o Escritório tem um papel bem importante na largada dos projetos, nós ficamos bem em cima para os projetos saírem [...] estimulando as áreas a trabalhar. (ENTREVISTADO 1)

Com relação ao monitoramento e controle dos projetos, o E1 informa como ele ocorre.

Todo mês ímpar, abrimos um fluxo de monitoramento e controle que começa com os gestores de projetos emitindo um parecer de situação e também os outros papéis do planejamento estratégico, como gestor de indicadores, gestor de diretriz. [...] Na sequência, o Escritório faz uma análise deste material e realiza reuniões por grupos de assuntos do planejamento e aí participam os projetos, que acabam sendo os itens mais debatidos nestas reuniões de controle. Discute-se como colocar o projeto dentro do planejamento, o que precisa ser feito de ajuda, quais são os maiores riscos, e aí se define um conjunto de ações corretivas que são registradas em atas e firmadas entre todos os participantes. (ENTREVISTADO 1)

Segundo o entrevistado, o ciclo de monitoramento tem duração de um ano, e o seu término contempla uma análise de resultados, benefícios e lições aprendidas.

Ele (o ciclo) começa no início do exercício do plano estratégico e tem uma última rodada feita até março do ano seguinte, para fazer o fechamento. (No final de um ciclo), a gente monitora o resultado final e foca muito em levantar os benefícios gerados e lições aprendidas que vão ser aplicados para os próximos anos.

Segundo E1, o relacionamento que existe entre o planejamento estratégico e a gestão de projetos tem influenciado os resultados da organização.

Eu acho que este cenário em que o escritório conduz o planejamento estratégico e as funções tradicionais de escritório de projetos, possibilitou muita coisa interessante, porque a gente trouxe esta visão de projetos para dentro do planejamento de uma forma mais firme, dando um pouco mais de objetividade, com mais foco em resultado, diminuindo um pouco a abstração e diminuindo até um certo relaxamento do plano definido, mas não muito acompanhado. A gente acabou com esta visão só da gestão de projetos, aumentando os resultados do planejamento. E aí quando estas duas coisas ficaram juntas, a gestão de portfólio, pelo menos neste nível que a gente faz, que eu reforço que não é um nível maduro, mas que acontece na prática, ela é quase natural e as pessoas acabam esperando ela com naturalidade. A gente tá ali fazendo o planejamento estratégico e de repente tá definindo projeto. Não são coisas estanques nem que brigam entre si, mas acontece de uma forma natural para todos. (ENTREVISTADO 1)

As atividades relatadas estão relacionadas ao que é explicitado por Silveira (2012), ao afirmar que os Escritórios de Projetos podem atuar no sentido de proporcionar resultados



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

significativos que impulsionam as organizações no longo prazo, gerenciando a carteira de projetos conforme as estratégias de negócio da organização. Dessa maneira, com a gestão de portfólio centralizada no Escritório, é possível executar os processos de gestão de portfólio, tais como de identificação, seleção, priorização, autorização e monitoramento da carteira de projetos, para dar visibilidade relativa ao alcance dos objetivos estratégicos de negócio.

Conforme os próximos relatos, o EPS influencia a gestão do portfólio da superintendência onde atua ao definir e executar um processo que prevê uma contínua revisão do portfólio, por meio das atividades descritas pelo E4.

O Escritório mantém uma base de informações sobre os projetos numa ferramenta específica; num arquivo específico; num processo setorial que a gente criou aqui [na superintendência]. Todo o primeiro dia útil do mês a gente roda a revisão do portfólio. A gente pega essa nossa base e atualiza projeto a projeto. Verificamos com os gestores se teve alguma mudança significativa que influencie no acompanhamento executivo da superintendente, ou a gente identifica novos projetos, ou projetos candidatos, ou projetos que foram suspensos, ou projetos que estavam suspensos e foram reativados. Para as iniciativas candidatas a projetos, ou para projetos que já estavam em andamento desde o mês anterior e não foram interrompidos, eles permanecem nesse portfólio como ativos e a gente aqui do escritório agenda os acompanhamentos executivos com a superintendente, que é a gerência sênior de maior nível. (ENTREVISTADO 4)

Ele explica que um relatório executivo é elaborado para subsidiar as reuniões de acompanhamento, que são realizadas por coordenação geral de negócio.

Então esses projetos são posicionados quanto ao seu desempenho, andamento, porcentagem de evolução, quais foram os produtos entregues no último período, se tem algum problema que o projeto está passando, se tem alguma pendência de contratação, os replanejamentos que o projeto teve no último período... Replanejamentos tanto de mudança de escopo quanto alguma mudança de cronograma por conta de atrasos ou detalhamentos que foram feitos ou reestimativas. Além disso, também posicionamos para ela o acompanhamento de riscos dos projetos, que são revisados todos os meses, e o desempenho comercial. Como os nossos projetos são de atendimento ao cliente externo, eles têm um faturamento, e nesse acompanhamento mensal também é acompanhado com ela o quanto que foi o faturamento, quanto falta faturar; se teve o orçamento diminuído ou aumentado por conta de algum replanejamento ou mudança de escopo. (ENTREVISTADO 4)

Conforme continuação do relato, é interessante observar que o Escritório identifica ações de correção e de melhoria e as submete como proposta para a superintendente, para facilitar a tomada de decisão nestas reuniões.

Nesses acompanhamentos também são propostas ações de correção e de melhoria na gestão de modo geral, de algum projeto, para a superintendente, ou são propostas e aprovadas ações, ou então é dado um posicionamento para ela das ações que estavam em execução num período anterior. (ENTREVISTADO 4)



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

O entrevistado comenta sobre o apoio que oferece aos envolvidos nestas reuniões.

Não acontece reunião de acompanhamento executivo com a superintendente sem a nossa participação. A gente está ali para conhecer o andamento do projeto e observar alguma dificuldade no nível de processo de gerenciamento de projetos que os projetos estejam passando. E muitas vezes o gestor de projetos até tira dúvidas com a gente de como tratar determinada situação, como registrar determinado problema que aconteceu; na gestão de riscos, a gente acaba sempre opinando também, observando se aquela ação seria a melhor ação para aquele risco. É o escritório que coordena essas reuniões de posicionamento com ela e nenhum projeto fica sem posicionamento. (ENTREVISTADO 4)

Ao final das reuniões, conforme relatos que se seguem, o portfólio é atualizado com as informações mais recentes dos projetos.

Depois que acontece esse ciclo de reuniões, a gente atualiza o portfólio com as informações mais atualizadas dos projetos, tira indicadores e imprime um resumo desse portfólio e entrega pra ela. Nesse resumo tem um Gantt de todos os nossos projetos que é a distribuição deles no tempo, como se fosse um gráfico de barras, e cada barra é um projeto, informando quando começou e quando vai terminar; tem o progresso físico do projeto, se ele está atrasado ou não, quanto por cento ele já andou. A gente usa o valor agregado pra dizer isso. (ENTREVISTADO 4)

Os relatos destas atividades estão em conformidade com o que é indicado pelo PMI (2013), ao expor que o PMO é responsável, também, por desenvolver e manter *frameworks* e metodologia de gestão de portfólio, fornecendo orientações quanto a este tema no âmbito em que atua. Além disso, também está de acordo com afirmações de Kendall and Rollins (2003), a respeito do trabalho do Escritório no sentido de facilitar a escolha de projetos, manter informações sobre o portfólio, facilitando o acompanhamento realizado pelos executivos e possibilitando mudanças com agilidade.

O entrevistado E3 comenta que oferece apoio à superintendência na qual atua ao viabilizar o desdobramento de objetivos e metas do planejamento estratégico.

Uma coisa muito bacana é que nesse ano [...] nós fizemos um planejamento setorial onde o foco foi muito o planejamento estratégico. A gente teve um olhar muito crítico mesmo, olhando o planejamento estratégico, trazendo o que foi definido lá. [...] Muitas das vezes, dentro do planejamento estratégico, aquilo que é de nossa responsabilidade está focado em uma dimensão exclusiva ou uma perspectiva única. Acaba que dentro da unidade se desdobra em diversas outras ações, porque há uma tendência para isso. [...] não tenha dúvida de que ele, [o planejamento estratégico] é sim, o principal artefato que a gente usa pra poder gerar esses projetos todos. (ENTREVISTADO 3)

Assim, é possível observar que o Escritório promove a viabilização do alinhamento entre o planejamento estratégico e os componentes (projetos e ações) de um setor, impactando na definição da carteira de projetos do setor.

E3 informa que, apesar de apoiar no desdobramento do planejamento estratégico dentro da superintendência, a realização de etapas de definição ou revisão do portfólio ainda



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

não é adequada, demonstrando a diferença que existe entre duas superintendências da mesma empresa, ao comparar com o que foi relatado anteriormente pelo E4.

[...] a questão da seleção, categorização, priorização... Isso hoje não é feito de maneira didática e processual. A gente precisa melhorar muito essas questões. (ENTREVISTADO 3)

Quanto à gestão de alocação de recursos nos projetos, E2 explica como ocorre acompanhamento e análise das equipes quanto à disponibilidade e conhecimento sobre tecnologias.

No geral, o processo vem desde o cliente, desde a demanda externa. O cliente abrindo a demanda pra unidade de relacionamento com cliente através de um sistema de demanda, e a unidade de relacionamento com cliente abrindo a solicitação de serviço para o desenvolvimento [...]. Através dessa (solicitação de serviço), a gente identifica o departamento ou a equipe que vai atuar. Como hoje existe muita manutenção e a gente considera projetos também as manutenções [...], já existem as equipes que cuidam daquele serviço, já está mapeado [na superintendência], já vai para a equipe que atende aquele sistema. Quando é um novo serviço [projeto de maior porte], a gente avalia a disponibilidade dos departamentos e conhecimento de tecnologia para poder indicar a equipe. A gente faz uma gestão de alocação dos recursos [da superintendência]. (ENTREVISTADO 2)

O entrevistado informa o objetivo da gestão de alocação das equipes e de licenças de *software*.

[...] o objetivo é conhecer a ocupação e a ociosidade da capacidade instalada para direcionamento de novos serviços, solicitações de novos recursos, para subsídio à superintendência, e também de conhecer aptidões, conhecimento dos recursos, e promover a colaboração de recursos entre os departamentos. [...] Tem a parte de recursos com licença, ociosos, que não estão com nenhum serviço... Essas atividades que a gente realiza, para a gente enxergar a quantidade de licença que não estão alocadas em nada. Para ter esse controle também... [...] Tem que dar visibilidade de recursos ociosos, para poder fazer realocações, para o gerente do departamento que irá tratar essa ociosidade. (ENTREVISTADO 2)

A gestão da alocação é realizada com o apoio de uma planilha, uma vez que a ferramenta que suportava este trabalho está sendo substituída.

A gente tem uma ferramenta de controle dessa alocação, que tem várias informações para subsidiar [os Escritórios de Projetos de Departamento], com sistemas, códigos de serviços, conhecimento dos recursos, tecnologias, alocação de recursos, porém essa ferramenta está sendo descontinuada para substituição [pela superintendência].

[...] A gente faz um mapa de alocação mensal [da superintendência], mas é manual. [...] Esse mapa em si, fica numa planilha mesmo.

O entrevistado explica que os Escritórios de Projetos de Departamento viabilizam o levantamento sobre alocação junto às equipes de desenvolvimento.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

[...] São os escritórios, junto com as equipes, e então passam pro Escritório de Projetos Setorial, que consolida e divulga essa informação. (ENTREVISTADO 2)

Estas atividades estão alinhadas com o que é informado pelo PMI(2013), de que o Escritório também atua na negociação e coordenação de recursos para vários componentes do portfólio. Kendall and Rollins (2003) afirmam que enquanto o papel do gestor de projetos é cuidar da alocação minuciosa de recursos, o Escritório de Projetos não deve atuar com a microgestão de recursos, mas sim com a gestão do *pool* de recursos, ou seja, em um nível mais alto de agrupamento dos mesmos. Não cabe ao PMO acompanhar se todos os recursos estão sendo utilizados com eficiência, nem atuar com planejamento em nível individual ou por nome. Para agregar valor, o Escritório deve atuar com a definição de categorias de recursos, coletando dados sobre o *pool*, acompanhando e projetando o uso dos *pools*, para ter condição de identificar riscos, capacitações necessárias e realizar aconselhamentos.

No que diz respeito ao trabalho realizado pelo Escritório de Projetos de Departamento, E5 informa que realiza ou promove atividades que facilitam o trabalho do Escritório de Projetos Setorial. Essas atividades estão relacionadas ao apoio na elaboração do mapa de alocação, conforme relato da entrevista anterior, e também promove a gestão do conhecimento, mantendo uma relação de competências das equipes, viabilizando capacitações e treinamentos internos e realizando *mentoring* para os líderes de projetos.

No que diz respeito à gestão do conhecimento, E5 informa que mantém uma relação das equipes por competências.

A gente trabalha muito com a parte de capacitação e treinamento (...) Possuímos isso sim [a relação de competências], mas acontece de, às vezes, essa informação estar desatualizada [...] deveria estar sempre atualizada. Fica um ponto de melhoria aí, da gente manter essa relação de competência sempre atualizada (ENTREVISTADO 5)

Atualmente, eles estão capacitando as equipes na utilização de uma nova ferramenta e, segundo o entrevistado, eles também atuam promovendo *mentoring* aos líderes de projetos iniciantes.

É uma ferramenta de gestão integrada, então a gente faz toda a capacitação das equipes nessa ferramenta.

E a gente também faz a parte de *mentoring* em gestão de projetos, para os líderes que estão iniciando. (ENTREVISTADO 5)

Para o PMI (2013), uma outra responsabilidade do Escritório é promover a gestão do conhecimento, incluindo lições aprendidas, desenvolvimento e condução de treinamento e *mentoring* quanto à competências, técnicas e ferramentas de gestão de portfólio. Dessa maneira, é possível perceber que existe um alinhamento entre essas responsabilidades citadas pelo PMI (2013) e as atividades relatadas por E5.

Conforme as situações apresentadas, é possível perceber que os Escritórios de Projetos, mesmo em âmbitos de atuação distintos, exercem atividades relacionadas à gestão de portfólio, com diferentes níveis de sofisticação e rigor, sendo algumas delas a definição de processo de gestão de portfólio, auxílio na composição do portfólio, viabilização de alinhamento estratégico, manutenção de base de dados sobre o portfólio, apoio na revisão



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

periódica de portfólio, além de atuarem promovendo a gestão do conhecimento como um auxílio para a gestão do pool de recursos.

Apesar da OGC (2011) informar que o Escritório de Portfólio é o principal responsável por prover informações precisas e tempestivas aos executivos, para facilitar o gerenciamento do portfólio nas organizações, para Silveira (2012), a gestão de portfólio vem sendo desenvolvida por um *Project Management Office* (PMO) ou Escritório de Projetos, e isto foi demonstrado pelos relatos das entrevistas.

Vale destacar que, em algumas situações, percebeu-se que as atividades citadas correspondiam mais à gestão de um conjunto de projetos do que à gestão de portfólio. Levine (2005) comenta que há um engano em considerar que a gestão de portfólio representa apenas a gestão de múltiplos projetos e que um dos motivos da diferença entre um e outro está relacionado ao alinhamento estratégico.

De maneira geral, percebe-se que os Escritórios estão influenciando a gestão de portfólio ao promover ou realizar as atividades relatadas, com níveis de rigor distintos, em âmbitos de atuação diferentes, e que, inclusive, contam com certo nível de interação e colaboração entre eles.

5 Considerações Finais

As organizações públicas se esforçam cada vez mais no sentido de aumentarem sua eficiência e qualidade, para oferecerem melhores serviços para os cidadãos. Para cumprimento de sua missão, as organizações apostam na definição de sua estratégia, entretanto, tão importante quanto defini-la é executá-la, e este trabalho comumente é realizado por meio de projetos. Os projetos necessitam de alocação de parte significativa dos recursos da organização, que em geral são escassos. Segundo alguns autores, o gerenciamento de portfólio é um meio de proporcionar maior alinhamento entre a estratégia e os projetos, realizando a alocação de recursos conforme a direção pretendida pela organização. Além disso, segundo Dinsmore e Brewin (2009), a gestão de portfólio proporciona benefícios tais como a conclusão de produtos com maior agilidade, aumento significativo no número de projetos finalizados com os mesmos recursos, redução da duração dos projetos e aumento no índice de sucesso. Segundo Silveira (2012), a gestão de portfólio vem sendo desenvolvida por um *Project Management Office* (PMO) ou Escritório de Projetos. Dessa maneira, o objetivo deste estudo foi descrever e analisar como os Escritórios de Projetos influenciam na gestão de portfólio e, conseqüentemente, na gestão de alocação de recursos em projetos, em uma organização pública de grande porte, do setor de tecnologia da informação. Para atendimento do objetivo, optou-se pelo estudo de caso único, viabilizado por meio de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. A coleta de dados envolveu análise documental e realização de entrevistas.

Desta maneira, foi identificado que a influência dos Escritórios de Projetos na gestão de portfólio ocorre por meio de atividades com diferentes níveis de rigor e em âmbitos hierárquicos distintos, sendo algumas delas: definição de processo de gestão de portfólio, auxílio na composição do portfólio, viabilização de alinhamento estratégico, manutenção de base de dados sobre o portfólio, apoio na revisão periódica de portfólio, além de atuarem promovendo a gestão do conhecimento como um auxílio para a gestão do pool de recursos. Em alguns casos, foi possível observar que a gestão estava mais relacionada à de múltiplos



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

projetos do que de portfólio, enquanto que, em outras situações, observou-se a utilização de procedimentos de gestão de portfólio bem definidos e executados com rigor.

Considera-se que principal contribuição deste trabalho foi no sentido de mostrar, empiricamente, como ocorre a definição e o acompanhamento da carteira de projetos em uma organização de grande porte do setor público, apresentando as atividades realizadas desde o nível estratégico, mostrando as situações nos setores, até chegar ao nível operacional. Por meio dessa demonstração, que contou com o suporte da teoria, foi possível expor o envolvimento e as responsabilidades dos Escritórios de Projetos que atuam em níveis hierárquicos distintos. Também foi apresentado como ocorre a interação entre os Escritórios de Projetos, na busca pela alocação de recursos de maneira mais adequada possível para atingimento dos objetivos organizacionais.

Quanto às limitações, este estudo poderia ter contemplado a participação de outros membros de Escritórios de Projetos da organização Beta, e até de outras organizações, enriquecendo o fenômeno estudado. Além disso, as entrevistas se restringiram a pessoas que atuam em Escritórios de Projetos na organização Beta, limitando as percepções a apenas um dos papéis envolvidos na gestão de portfólio.

Com relação a pesquisas futuras, sugere-se:

- identificar o quanto a implantação da gestão de portfólio influencia na implementação da estratégia organizacional;
- verificar quais são as principais dificuldades enfrentadas para implantação da gestão de portfólio de projetos em organizações públicas.

Referências

ALMEIDA, N. O. **Gerenciamento de portfólio**: Alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa e definindo sucesso e métricas em projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

BARCAUI, André B. **PMO**: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BONHAN, Stephen S. **IT Project Portfolio Management**. Norwood: Artech House, 2005.

CARNEIRO, Margareth. PMO no setor público. In: BARCAUI, A. **PMO**: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. cap.5, p. 104-134.

DINSMORE, P. C.; PINTO, A.; CAVALIERI, A.; CARNEIRO, M. F. S. **Projetos Brasileiros**: Casos reais de gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DINSMORE, P. C., BREWIN, J. C. **AMA**: manual de gerenciamento de projetos. Tradução de Adriane Cavalleri *et al.* Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

FERRER, F., LIMA, C. **Gestão pública eficiente**: Impactos econômicos de governos inovadores. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos: fundamentos**. Tradução de Luciana do Amaral Teixeira. 2. ed. Porto Alegre: Elsevier, 2011.

KENDALL, G. I., ROLLINS, S. C. **Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at warp speed**. Boca Raton: J.Ross Publishing, 2003.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEVINE, H. A. **Project Portfolio Management: A practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2005.

OGC, Office of Government Commerce. **MoP: Management of Portfolios**. Norwich: TCO, 2011.

PMI, Project Management Institute. **The Standard for Portfolio Management**. 3. ed. Pensilvânia: PMI Publications, 2013.

PRADO, Darci. PMO e maturidade em Gerência de Projetos. In: BARCAUI, A. **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. cap. 2, p. 204-230.

REGO, Marcos. PMO e a Estratégia da Empresa. In: BARCAUI, A. **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. cap. 3, p. 58-79.

SCHLICK, J.; LONGMAN, A. From overload to productivity via systematic decision making. In: LEVINE, H. A. **Project Portfolio Management: A practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2005. cap. 10, p. 482-491.

SILVEIRA, Gutenberg. Mapa de Funções do PMO. In: BARCAUI, A. **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. cap. 15, p. 371-394.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.