



UNIVERSIDADE
ESTADUAL de LONDRINA

WESLEY VIANA PEREIRA

GAIA GPP:
UM *FRAMEWORK* PARA GESTÃO DE PORTFÓLIO DE
PROJETOS

Londrina
2019

WESLEY VIANA PEREIRA

GAIA GPP:
UM *FRAMEWORK* PARA GESTÃO DE PORTFÓLIO DE
PROJETOS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Ciência da Computação do Departamento de Computação da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Computação.

Orientador: Prof. Dr.: Rodolfo Miranda de Barros

Londrina
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de
Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

P436 Pereira, Wesley Viana.

GAIA GPP: Um *Framework* para Gestão de Portfólio de Projetos / Wesley Viana Pereira. - Londrina, 2019. 155 fls. : il.

Orientador: Rodolfo Miranda de Barros.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Ciências Exatas, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação, 2019.

Inclui bibliografia.

1. Gestão de Portfólios - Tese. 2. Gestão de Projetos - Tese. 3. Gestão de Programas - Tese. 4. Ferramentas de Gestão - Tese. I. Miranda de Barros, Rodolfo. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Ciências Exatas. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação. IV. Título.

CDU 519

WESLEY VIANA PEREIRA

GAIA GPP:

UM *FRAMEWORK* PARA GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Ciência da Computação do Departamento de Computação da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Computação.

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Dr. Rodolfo Miranda de Barros
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dr. Lourival Aparecido de Góis
Universidade Tecnológica Federal do Paraná -
UTFPR

Prof. Dr. Vitor Valerio de Souza Campos
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Londrina, 29 de Julho de 2019.

DEDICO

Aos meus
amigos. Aos meus
professores.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rodolfo Barros.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Dr. Rodolfo Miranda de Barros, que ao longo desta jornada, me proporcionou diversas oportunidades, principalmente, auxílio durante minhas dificuldades, suas orientações e apoio foram base fundamental para concluir esta longa jornada. Sempre disposto, transmitiu suas experiências e conhecimentos, com notória paciência e dedicação, superando qualquer expectativa, muito obrigado.

Aos produtores de conhecimento da GAIA Soluções TIC, liderada Prof. Dr. Rodolfo Miranda de Barros, agradeço pela disponibilidade de materiais e auxílio no desenvolvimento deste trabalho. Aos professores, Dr. Bruno Zarpelão pelo auxílio prestado durante o programa, em especial ao Ms. Wagner Ueno, pela orientação, suporte e paciência prestada no trabalho desenvolvido. A Universidade Estadual de Londrina (UEL) por proporcionar toda estrutura para que essa formação fosse possível.

A empresa que proporcionou a aplicação do estudo de caso, nomeadamente, ao coordenador de TI, Audrey Francisconi, sempre se mostrou pronto auxiliar e incentivar ao desenvolvimento acadêmico e profissional, a gerente de RH e ao gerente administrativo a época que ingressei no mestrado, Sandra Pascoal e Osmar Prattes, que viabilizaram uma forma para eu realizar esse programa. Ademais organizações e seus representantes que participaram do estudo.

Ao extinto blog Vida Ruim de Pobre, a todos os membros conhecidos e anônimos, que de forma ácida trouxeram-me a luz de diversos conhecimentos, inclusive quanto a vida acadêmica.

Ao meus amigos próximos que proporcionaram diversos momentos de suporte e compreensão nesta jornada.

Ademais e não menos importante, a todos que de forma direta ou indiretamente, contribuíram, incentivaram e apoiaram para a realização e conclusão deste trabalho.

Muito Obrigado.

"It's good to see you out of those chains"

- The Man in Black

PEREIRA, Wesley Viana. **GAIA GPP**: um *Framework* Para Gestão de Portfólio de Projetos. 2019. 155 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Centro de Ciências Exatas, Universidade Estadual de Londrina, Londrina-PR. 2019.

RESUMO

As empresas possuem conjuntos de projetos que estão em fase de implementação ou já implementados, frequentemente de forma incorreta e imatura. A gestão de portfólio de projetos vai muito além de executar, simultaneamente, diversos projetos. Utilizando conhecimentos, estratégias e técnicas específicas de gestão, visa maximizar a aplicação dos recursos. Focando nos projetos prioritários para organização, na ordenação de sua execução, equipes, acompanhamento de resultados e impacto sobre os rumos que a empresa segue, faz necessário um modelo de gestão contemporâneo. O trabalho buscou demonstrar o gerenciamento de portfólios de projetos presentes no mercado, propor um novo modelo, apontando suas respectivas funcionalidades, vantagens e limitações no uso do *framework* GAIA GPP. Elaborado através de pesquisa teórica e empírica, o modelo conta com metodologia específica, questionário quantitativo para avaliar uma organização, identificar nível de maturidade, constatar e propor ações para aumento do mesmo, também foi desenvolvido questionário qualitativo especialista, apontando características quanto à utilização, qualidade e aderência do *framework*. O modelo tem como foco identificar maturidade, propor utilização do modelo para capacitar uma organização a identificação, seleção, aprovação, autorização e execução coordenada de projetos, programas e portfólios. Executada pesquisa e estudo de caso para validação do GAIA GPP, foi observado diversos benefícios em seu uso, como demonstração de ferramentas GPP, divulgação de boas práticas, cultura empresarial, treinamentos, gestão, identificação e aumento de nível de maturidade e implantação de processos para uma organização, validando o modelo apresentado.

Palavras-chave: Gestão de Portfólios. Gestão de Projetos. Gestão de Programas. Ferramentas de Gestão.

PEREIRA, Wesley Viana. **GAIA PPM: a Framework for Project Portfolio Management** 2019. 155 p. Dissertation (Master degree in Computer Science) - Exact Science Center, State University of Londrina, Londrina-PR. 2019.

ABSTRACT

Companies have sets of projects that are in the process of being implemented or already implemented, often incorrectly and immaturely. Project portfolio management goes far beyond executing several projects simultaneously. Using knowledge, strategies and specific management techniques, aims to maximize the application of resources. Focusing on the priority projects for the organization, the ordering of their execution, teams, monitoring results and impact on the direction that the company follows, requires a contemporary management model. The work aimed to demonstrate the management of project portfolios present in the market, to propose a new model, pointing out their respective functionalities, advantages and limitations in using the GAIA GPP framework. Developed through theoretical and empirical research, the model has a specific methodology, quantitative questionnaire to assess the organization, identify maturity level, verify and propose actions to increase it, also developed a qualitative expert questionnaire, pointing out characteristics regarding its use, quality and quality. framework adherence. The model focuses on identifying maturity, proposing the use of the model to enable an organization to identify, select, approve, authorize, and coordinate execution of projects, programs, and portfolios. Conducted research and case study for validation of GAIA GPP, it was observed contribution with several benefits in its use, as demonstration of GPP tools, dissemination of good practices, business culture, training, management, identification and increase of maturity level and implementation of processes for an organization.

Key-words: Portfolio Management. Project Management. Program Management. Management Tools.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 -	Estrutura de PMO.....	22
Figura 02 -	Ilustração de relacionamento com o cliente	25
Figura 03 -	Relacionamento Portfólio, Programa e Projetos	26
Figura 04 -	GPP criação e monitoramento.....	27
Figura 05 -	Metodologia para artigos com ênfase em um framework.....	42
Figura 06 -	Metodologia de criação de um <i>framework</i> para maturidade GAIA GPP	43
Figura 07 -	Modelo proposto para definir o portfólio	45
Figura 08 -	Taxa de sucesso	48
Figura 09 -	Ilustração boas práticas	49
Figura 10 -	Modelos de avaliação de maturidade mais usados.....	50
Figura 11 -	Modelos de avaliação de maturidade OPM3	51
Figura 12 -	Gráfico da maturidade por domínio, segundo o OPM3	52
Figura 13 -	Modelo de maturidade MMGP.....	52
Figura 14 -	Nível de maturidade em gerenciamento de projetos	54
Figura 15 -	Resultado da avaliação de maturidade MMGP	55
Figura 16 -	Níveis de maturidade Gaia GPP.....	56
Figura 17 -	Níveis de maturidade estrutura organizacional GAIA GPP	59
Figura 18 -	Níveis de maturidade alinhamento estratégico GAIA GPP	60
Figura 19 -	Níveis de maturidade alocação financeira GAIA GPP.....	61
Figura 20 -	Níveis de maturidade recursos humanos e competência GPP.....	62
Figura 21 -	Níveis de maturidade gerência de riscos	64
Figura 22 -	Estrutura do modelo da GAIA GPP.....	65
Figura 23 -	Gráfico de resultado da análise	71
Figura 24 -	Processo de implantação GAIA GPP	72
Figura 25 -	Modelo de aplicação do Questionário de Avaliação Diagnóstica (QAD).....	73
Figura 26 -	Legenda para identificação dos níveis	73
Figura 27 -	Fluxo do processo estrutura organizacional.....	74
Figura 28 -	Fluxo de processo alinhamento estratégico.....	74
Figura 29 -	Fluxo de processo alocação financeira	75
Figura 30 -	Fluxo de processo recursos humanos e competências	76

Figura 31 - Fluxo de processo gerência de riscos	77
Figura 32 - Resultado QAD.....	90
Figura 33 - Resultado reaplicação QAD.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Modelo de questão GAIA GPP	66
Tabela 02 - Valores de influência QAD	67
Tabela 03 - Exemplo de cálculo de VMax	68
Tabela 04 - Exemplo de cálculo de VMin	68
Tabela 05 - Exemplo de FP	69
Tabela 06 - Exemplo de FA.....	69
Tabela 07 - Exemplo de cálculo de resultado.....	69
Tabela 08 - Exemplo de cálculo de resultado final	70
Tabela 09 - Definição do nível de maturidade	70
Tabela 10 - Apresentação dos dados obtidos com essa aplicação	80
Tabela 11 - Organização 01	83
Tabela 12 - Organização 02.....	83
Tabela 13 - Organização 03.....	83
Tabela 14 - Organização 04.....	84
Tabela 15 - Organização 05.....	84
Tabela 16 - Organização 06.....	84
Tabela 17 - Organização 07	84
Tabela 18 - Organização 08.....	85
Tabela 19 - Organização 09.....	85
Tabela 20 - Organização 10.....	85
Tabela 21 - Organização 11	85
Tabela 22 - Organização 12.....	86
Tabela 23 - Organização 13.....	86
Tabela 24 - Média das organizações	86
Tabela 25 - Média das organizações filtrada	87
Tabela 26 - Aplicação do QAD na indústria metalúrgica	90
Tabela 27 - Reaplicação do QAD na indústria metalúrgica	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre Projetos, Programas e Portfólio	28
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

AHP	Analytic Hierarchy Process
BOKs	Bodies of Knowledge
BSC	Balanced Scorecard
CMMI	Capability Maturity Model Integration
EAP	Estrutura Analítica de Projetos
EBITDA	Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
EP	Escritório de Projetos
EPM	Enterprise Project Management
EPPM-	Enterprise Project Portfolio Management
FA	Fator de Ajuste
FCS	Fator Critico de Sucesso
FM	Fator Multiplicador
FP	Faixa de Pontuação
GAIA GPP	GAIA Gestão de Portfólio de Projetos
GPP	Gestão de Portfólio de de Projetos
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicator
KPMMM	Kerzner Project Management Maturity Model
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
MO-EPMS	Microsoft Office Enterprise Project Management Solution
MoP	Management of Portfolios
MoV	Management of Value
MS-EPM	Microsoft Enterprise Project Management
MTP	Moderna Teoria de Portfólio
OGC	Office of Government Commerce
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P3M3	Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model
PDCA	Planejar, Fazer, Verificar e Agir

PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Offices
PO	Project Office
PPM	Project Portfolio Management
PPM Ready	Project Portfolio Management Ready
QAD	Questionário de Avaliação Diagnóstica
R	Resultado
RF	Resultado Final
ROI	Retorno Sobre Investimento
SaaS	Software as a Service
SEI	Software Engineering Institute
SIGP	Sistema de Informações de Gerenciamento de Portfólio
SIGPP	Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Projetos
SQL	Structured Query Language
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TIR	Taxa Interna de Retorno
UEL	Universidade Estadual de Londrina
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMÁTICA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO PROJETO	17
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	18
1.5	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO	20
2.1	REVISÃO TEÓRICA.....	20
2.1.1	Gestão de Portfólio de Projetos e Escritórios de Gerenciamento de Projetos	20
2.1.2	Projetos, Programa e Portfólio.....	23
2.1.3	Tecnologia da Informação	29
2.1.4	Implantar Cultura	30
2.2	FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PORTFÓLIOS.....	31
2.2.1	Project EPM da Microsoft	32
2.2.2	Primavera EPPM da Oracle	33
2.2.3	Basecamp da 37 Signals.....	34
2.2.4	Strategi da GAIA Soluções em TI.....	36
2.3	TRABALHOS CORRELATADOS	37
2.4	METODOLOGIA.....	39
2.4.1	Metodologia GAIA	41
2.4.2	Metodologia GAIA GPP.....	43
2.4.3	Identificar Serviços para o <i>Framework</i> GAIA GPP	44
3	NIVEIS DE MATURIDADE	48
3.1	NÍVEIS DE MATURIDADE GAIA GPP	56
3.2	NÍVEIS DE MATURIDADE SERVIÇOS GAIA GPP.....	58
3.2.1	Maturidade Estrutura Organizacional	58
3.2.2	Maturidade Alinhamento Estratégico.....	59

3.2.3	Maturidade Alocação Financeira	60
3.2.4	Maturidade Recursos Humanos e Competências	62
3.2.5	Maturidade Gerência de Riscos	63
4	FRAMEWORK GAIA GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS	65
4.1	ESTRUTURA GAIA GPP	65
4.1.1	Questionário de Avaliação Diagnóstica (QAD)	66
4.1.2	Cálculo do Questionário de Avaliação Diagnóstica (QAD)	68
4.2	FASES IMPLANTAÇÃO GAIA GPP	72
4.3	QUESTIONÁRIO QUALITATIVO (QAD ESPECIALISTA)	77
5	ESTUDO DE CASO	83
5.1	APLICAÇÃO DO MODELO	83
5.1	APLICAÇÃO DO MODELO NA ORGANIZAÇÃO	89
5.2	APLICAÇÃO ESTUDO DE CASO	89
5.3	RESULTADO ESTUDO DE CASO	93
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRABALHOS FUTUROS	96
	REFERÊNCIAS	100
	APÊNDICES	104
	APÊNDICE A - QAD	105
	APÊNDICE B - RELATÓRIO CONSOLIDADO DE RESULTADO A	123
	APÊNDICE C - RELATÓRIO CONSOLIDADO DE RESULTADO B	126
	APÊNDICE D - MACROPROCESSO GAIA GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS – GAIA GPP	129
	PUBLICAÇÕES	151

1 INTRODUÇÃO

Nesta sessão serão apontados, problemática, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa, relevância do presente trabalho, organização do trabalho e por fim a delimitação do estudo.

1.1 PROBLEMÁTICA

Com o crescente mercado de gerenciamento de projetos, surge a necessidade das empresas buscarem eficiência, utilizando de vários modelos de negócios, neste caso, gestão de portfólio de projetos (GPP) o mercado de tecnologia da informação disponibiliza algumas ferramentas para GPP, assim, organizações através de suas características particulares irão pleitear se as ferramentas são adequadas ou não. Porém ainda são inexistentes *frameworks* para as organizações começarem a introduzir a cultura de GPP.

Segundo Castro, C. Henrique; Carvalho, M. Marly [8], a GPP tem se mostrado um tema de destaque desde os anos 90, assim como o portfólio de negócio nos anos 70 e 80. Nesse mesmo período, ao mesmo tempo, as empresas americanas começaram a reconhecer que os princípios da gestão de projetos poderiam ser utilizados tanto para implementação quanto para operacionalização de planos estratégicos, de acordo com Kerzner [17].

A gestão de portfólio de projetos surge como um meio de aumento da eficiência das organizações, originado nos Estados Unidos, a GPP está altamente ligada à estratégia da empresa, visando priorizar os projetos ideais para um determinado momento da empresa.

Embora o campo de GPP tenha origem na década de 50, nos modelos de portfólio financeiro, os Modelos de Portfólio de Projetos (PPM) surgem predominantemente nas áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e desenvolvimento de novos produtos, nos anos 80 e 90. Conforme citado por Reyck et al. [10].

Áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), (P&D), aviação, marinha, petrolíferas, grande construções, são as que mais se desenvolvem e procuram a GPP, devido a sua eficiência e otimização de recursos na execução de

projetos, atualmente a GPP também pode ser utilizada no mercado financeiro, para avaliar portfólio de ações.

O desenvolvimento de técnicas de GPP no Brasil conta com Kruglianskas [18], um dos primeiros autores brasileiros que escreveram sobre o tema. Segundo ele, os recursos das empresas são limitados e os projetos devem alinhar-se com a estratégia e os objetivos da organização.

O Brasil ainda é iniciante no que tange a questão de GPP, pouco se trabalha este campo no Brasil, devido à imaturidade das organizações em modelos de portfólio de projetos.

De acordo com o PMI [28], o GPP é uma coleção não só de projetos, mas de programas, atividades e outros trabalhos que são alinhados e classificados de forma a facilitar o processo decisório, agrupando e direcionando estas atividades a estratégias e os objetivos da organização.

Um gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios inclui boas práticas em seleção, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos ou programas que facilitem o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico serão abordados o objetivo geral do trabalho e cada objetivo específico.

1.2.1 Objetivo Geral

O conceito de gerenciamento de portfólio de projetos tem forte relacionamento com toda organização e particularmente com alinhamento estratégico. Com objetivo de investir em pilares que possam sustentar a melhoria contínua dos resultados organizacionais de forma consistente, expansão da capacidade e agregação de valor, o trabalho busca apresentar um *framework* para implantação da Gestão de Portfólio de Projetos em uma organização. Projetos anteriormente aos anos 2000 eram vistos nas organizações como algo separado das estratégias e das operações rotineiras. Muito mudou nos últimos anos, entre as novidades, temos gerenciamento de portfólio de projetos que teve grande

crescimento em seu uso. O GPP permite uma nova visão de todo o ciclo que vai do planejamento estratégico e se encerra nas operações rotineiras de uma organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Padronizar quais indicadores serão utilizados para avaliar os projetos, programas e portfólio, bem como definir quais os indicadores avaliarão o GPP, como, portfólio, metodologia, gestão profissional, pessoas capacitadas e tecnologias SIGPP;
- Identificar como se encontra o cenário atual da GPP, através da identificação do nível de maturidade de uma organização, aplicando metodologias adequadas a GPP, através de pesquisa em empresas selecionadas;
- Propor um guia para auxiliar as organizações e gerentes de portfólio a selecionar o projeto ideal a ser executado, mostrando como gerenciar uma coleção de projetos e programas que são agrupados em portfólio para atingir os objetivos estratégicos da organização;
- Elaborar um estudo de caso para implantação da GPP em uma organização, medir o impacto do gerenciamento de portfólio, por fim propor alterações na empresa para que avance para o próximo nível de maturidade da qual a organização foi identificada;
- Apresentar partes interessadas responsáveis pela tomada de decisão referente à GPP, definição sobre quais projetos serão executados, finalizados ou ficarão em espera, quais os objetivos estratégicos e projetos estarão alinhados com a

organização, indicadores que serão utilizados para avaliar os projetos, programas e portfólio.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO PROJETO

São notáveis como os investimentos em Tecnologia da Informação aumentam a cada ano, de acordo com estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas [21], as grandes e médias empresas destinaram 7,5% da sua receita bruta, em 2014, para o desenvolvimento desta área. Com esses dados, três pontos são percebidos: as necessidades do mercado, as diferenças nos relacionamentos com clientes, e a reorganização de todo o processo produtivo para atender demandas. Isso se deve à necessidade de operar de forma ainda mais eficaz nos dias atuais, tendo em vista que o mercado está marcado pela adaptabilidade e velocidade na troca de informações. Cabe ao administrador tomar decisões de forma rápida e assertiva para garantir que a empresa continue no mercado.

Segundo Gonçalves [14]

[...] a tecnologia é o fator individual de mudança de maior importância na transformação das empresas. Tais transformações não se restringem apenas ao modo de produzir bens e serviços, mas induzem novos processos e instrumentos que atingem por completo a estrutura e o comportamento das organizações, repercutindo diretamente em sua gestão.

Conforme Kerzner [17], com o resultado da GPP, poderá haver uma gestão mais equilibrada que aumentará as possibilidades de alinhamento entre a direção estratégica e as iniciativas de projetos. Kerzner [17] complementa afirmando que essa percepção da GPP ajudará na determinação da combinação adequada dos projetos, definindo prioridades e estabelecendo corretos níveis do desenvolvimento do trabalho.

Portanto, sobre a GPP, tem-se a necessidade de saber sobre as oportunidades e desafios que esse meio oferece. Os projetos e programas ao serem gerenciados no âmbito de portfólio serão mais eficientemente analisados, possibilitando uma visão ampla da gestão na organização. Foco em garantir que os projetos selecionados para o investimento contribuam para a estratégia (fazer o projeto certo), e foco do gerenciamento de projetos em implantar projetos com eficiência.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo o primeiro capítulo, introdução, contando com a explanação da problemática, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa do projeto, organização do trabalho e finalizando o capítulo delimitação do trabalho.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica acerca do estudo, contendo em seu tópico, revisão teórica na qual é dissertado sobre gestão de portfólio de projetos, escritório de projetos, projetos, programas, tecnologia e cultura. No tópico ferramentas e gestão de portfólios, são demonstradas algumas conhecidas ferramentas da gestão de portfólio de projetos. Em trabalhos correlatados são apresentados obras e estudos relacionados à área de maturidade e GPP. Encerrando o capítulo com a metodologia, o estudo demonstra a metodologia GAIA, metodologia GAIA GPP e identificação de serviços para o modelo GAIA GPP.

Compondo o capítulo 3, o estudo apresenta níveis de maturidade e suas dependências, sendo, níveis de maturidade GAIA GPP e seus serviços, maturidade da estrutura organizacional, alinhamento estratégico, alocação financeira, recursos humanos e competências e gerência de riscos.

No capítulo 4, o *framework* é apresentado, seguido por sua composição, estrutura GAIA GPP, questionário de avaliação diagnóstica, fases da implantação GAIA GPP e por fim questionário qualitativo especialista.

Para o capítulo 5, foi desenvolvido o estudo de caso do presente trabalho, na qual é possível verificar, modelo na organização, dados, aplicação do estudo de caso e resultados.

Encerrando o trabalho o capítulo 6 apresenta a conclusão do trabalho e possibilidades de trabalhos futuros.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

A área de GPP é extensa e abrange os mais diversos cenários, devido a limitação de cronograma, objetivos e processos, foi delimitada a pesquisa para se obter melhor resultado possível. Aplicando a pesquisa a algumas organizações com foco de identificar as variadas maturidades, por fim, em um caso

específico, aplicando o modelo GAIA GPP completamente em uma indústria metalúrgica localizada no norte do Paraná. Buscou-se validar o modelo, neste cenário apresentado foi concebida a implantação do GAIA GPP, durante os estudos o trabalho foi gradativamente focado em identificar vantagens, desvantagens, utilidade, serviços e aplicabilidade do *framework*. O modelo também se mostra disponível a qualquer outra organização na qual busca a gestão de portfólio de projetos.

2 FUNDAMENTAÇÃO

2.1 REVISÃO TEÓRICA

No corrente capítulo será demonstrada a revisão da fundamentação teórica acerca da GPP. Demonstrando as bases de informações que o estudo buscou efetuar sobre o tema abordado e seus respectivos componentes.

2.1.1 Gestão de Portfólio de Projetos e Escritórios de Gerenciamento de Projetos

A Gestão de Portfólio de Projetos teve sua origem em um artigo de 1952, no qual Markowitz, H. [19] estabeleceu a base para a Moderna Teoria de Portfólio (MTP), que permite determinar a mistura específica de investimentos gerando o maior retorno para um determinado nível de risco. A MTP foi inicialmente desenvolvida para aplicações financeiras. McFarlan [20] forneceu a base para o campo de GPP para projetos de TI, conforme o autor, a administração deve também empregar uma abordagem baseada no risco para a seleção e gestão de portfólio de projetos de TI.

O setor empresarial americano viu a notoriedade e eficiência do uso da GPP com suas raízes no MTP, a visão e uso do modelo foram além do mercado financeiro, foi utilizado para aperfeiçoar a produção das indústrias, organizações e empresas, a grande aderência se deu principalmente devido à abrangência da gestão de portfólios nas mais diversas áreas, como finanças, recursos humanos, materiais, equipamentos, componentes e riscos.

Para Almeida [4] O gerenciamento do portfólio consiste no trabalho de gerenciar um ou mais portfólios de maneira coordenada, visando alcançar os objetivos estratégicos organizacionais. É necessário utilizar processos, técnicas e ferramentas para selecionar, priorizar, otimizar, autorizar, bem como gerenciar e controlar os projetos e programas, visando à melhor utilização dos recursos organizacionais, o alinhamento estratégico e o alcance dos objetivos de negócio.

Gerenciamento de portfólio envolve fazer os projetos certos, enquanto o gerenciamento de projetos envolve fazer corretamente os projetos.

O Project Management Institute (PMI) é a uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos, programas e portfólio e possui mais de 700 mil membros, profissionais certificados e voluntários em praticamente todos os países do mundo. O objetivo é criar padrões para as disciplinas de gestão de projetos, programas e portfólio e aumentar o sucesso das organizações, ajudar os profissionais a evoluir em suas carreiras e tornar a profissão de gestão de projetos mais madura.

Segundo o PMI [29], em 61% das organizações participantes de um estudo de benchmarking, quem conduz o processo de gerenciamento de portfólio nas organizações é um comitê de diretores ou um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). Conforme Almeida [4] o portfólio da organização pode conter diversos portfólios, organizados por objetivo estratégico ou unidade de negócio, por exemplo.

Os escritórios de projetos (EP) ou escritórios de gerenciamento de projetos (EGP), conhecidos também como Project Management Offices (PMO) são estruturas que apoiam os executivos e gestores nesse sentido.

A rede mundial de profissionais ligados ao desenvolvimento do PMI trouxe grande benefício à gestão de projetos, programas e portfólios, colaborando para o desenvolvimento do modelo. O PMO podendo ser uma pessoa ou organização visa levar as organizações à implantação de projetos, programas e portfólio buscando alinhar a GPP a estratégia fundamental de uma empresa.

O Office of Government Commerce (OGC) [23], pontua algumas vantagens do GPP:

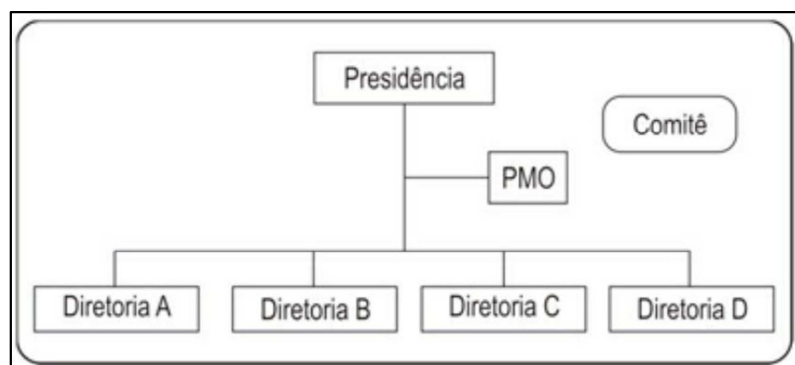
- Seleção e priorização dos melhores projetos;
- Remoção de componentes duplicados e necessidades de baixo custo-benefício;
- Possibilidade de identificar e explorar sinergias e interdependências dos projetos;
- Maiores chances de sucesso na execução dos projetos escolhidos;
- Utilização de recursos com maior eficiência;

- Maior realização de benefícios e sucesso no atingimento dos objetivos estratégicos;
- Maior transparência, prestação de contas e governança organizacional;
- Engajamento das partes interessadas e melhor comunicação entre níveis hierárquicos e áreas funcionais diferentes.

Tal cenário gera oportunidades para as organizações, que precisam implantar a gestão profissional do portfólio de projetos. Para fazer isso, é preciso investir em quatro pilares fundamentais: pessoas capacitadas, tanto na parte técnica quanto comportamental; metodologias eficazes; sistemas de informações de gestão de portfólio; e uma estrutura de governança que direcione e suporte os demais pilares e garanta que os projetos e programas estejam alinhados com as estratégias organizacionais, Almeida [4].

Com base na obra de Prado [30], na figura 1, o escritório de projetos ou escritório de gerenciamento de projetos (PO: Project Office ou PMO: Project Management Office) é um pequeno grupo de pessoas que têm relacionamento direto com todos os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho.

Figura 01 - Estrutura de PMO



Fonte: Prado [30]

O exemplo de estrutura apontado na figura 1 demonstra a ligação do PMO, no exemplo está ligado a presidência e as diretorias de A, B, C e D, por fim o PMO conta também com um comitê gestor.

De acordo com o PMI [29], um PMO ou EGP é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

O escritório de projetos é um dos aspectos organizacionais de gerenciamento de projetos que vêm recebendo muita atenção ultimamente. Em alguns segmentos da indústria, por exemplo, informática, o PMO tem crescido enormemente porque simplifica, facilita e otimiza o gerenciamento de projetos a um custo muito baixo. Ele tem se mostrado muito útil em empresas que tocam muitos projetos simultaneamente, aliviando o trabalho dos gerentes de projetos ao compartilhar a execução das tarefas de planejamento e acompanhamento, Prado [30].

As áreas mais dependentes dos projetos geralmente são as pioneiras em implantar os EGPs, tais como tecnologia da informação e comunicação (TIC), engenharia e pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD& I).

A necessidade de melhorar os resultados dos projetos e padronizar os esforços de gestão de projetos, programas e portfólio geralmente direciona as organizações a pensarem em uma área ou um grupo de pessoas para fazer esse trabalho.

O crescimento da utilização dessas estruturas é uma realidade. No estudo de benchmarking do PMI [29], contendo 400 organizações de diversos países, tais como Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, França, México, Estados Unidos e Uruguai, 22% das organizações respondentes estavam em processo de implementação de um EGP, 14% pretendiam implementar em um prazo de 12 meses e 14% em 24 meses, ou seja, 50% das organizações.

O reconhecimento da necessidade de EGP's pelas organizações demonstra a busca por melhores resultados, padronização do funcionamento da organização e economia de recursos, fazendo mais com menos.

2.1.2 Projetos, Programa e Portfólio

Projetos: Conforme conceituação clássica do PMI em seu Guia [28], Projeto é caracterizado como, “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Entretanto o gerenciamento de projetos

existe em um contexto mais amplo, que conforme o guia [28] inclui o gerenciamento de programas, o gerenciamento de portfólios e o escritório de projetos. Frequentemente observa-se que existe uma hierarquia entre os mesmos, sendo que o mais alto é o plano estratégico (portfólio, programa, projeto) sendo que um programa é constituído de diversos projetos associados que contribuem para o sucesso de um plano estratégico.

Almeida e Almeida [3], por definição, um projeto tem três características básicas que o definem claramente:

- É temporário, ou seja, tem um início e um fim estabelecido;
- É estabelecido para criar um produto, serviço ou resultado único;
- Tem elaboração progressiva, ou seja, é desenvolvido por fases e de forma incremental.

O PMI [29], define que a governança do projeto habilita as organizações a gerenciar os projetos de forma consistente, maximizar o valor de seus resultados e alinhar os projetos com a estratégia dos negócios.

Governança fornece uma estrutura em que o gerente de projetos e os patrocinadores podem tomar decisões que atendam tanto às necessidades e expectativas das partes interessadas quanto aos objetivos estratégicos organizacionais ou aborda as situações em que tais necessidades não estejam alinhadas.

Programa: Segundo o PMI [29], um programa é um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando à obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se fossem gerenciados individualmente. Os componentes dentro de um programa são relacionados através de um resultado comum ou entrega de um conjunto coletivo de benefícios.

Almeida e Almeida [3], programas, assim como projetos, são ferramentas poderosas para o alcance dos objetivos estratégicos. Os projetos dentro de um programa são relacionados através de um único resultado ou uma capacidade coletiva que é entregue. O gerenciamento de programa foca na

interdependência entre os projetos e ajuda a determinar a melhor abordagem entre os projetos, visando integrar, monitorar e controlar a interdependência entre eles.

O programa de um novo atendimento ao cliente pode ser subdividido em projetos, um para o sistema de relacionamento com o cliente, segundo, a central de atendimento *online* e por fim projeto de marketing digital, conforme modelo da figura 2.

Figura 02 - Ilustração de relacionamento com o cliente



Fonte: Almeida e Almeida [3]

Para Artho e et. al. [2], programa é um conjunto de projetos inter-relacionados que são gerenciados de forma coordenada para alcançar um objetivo geral comum.

Prado [30], os programas são identificados na etapa de alinhamento estratégico, e o conjunto de projetos e não projetos de um programa pode estar eventualmente espalhado por toda empresa:

- Os programas e projetos de um portfólio não necessitam ser interdependentes ou inter-relacionados;
- Um programa é um grupo de projetos inter-relacionados.

O foco do programa está na garantia da obtenção dos benefícios previstos no planejamento estratégico, diferente do foco de um projeto que é a entrega de um bem (produto, serviço ou resultado). Programas provem uma ponte

entre os projetos e as estratégias organizacionais, diferem dos projetos, apesar de terem um objetivo abrangente, não necessariamente têm um término claramente definido.

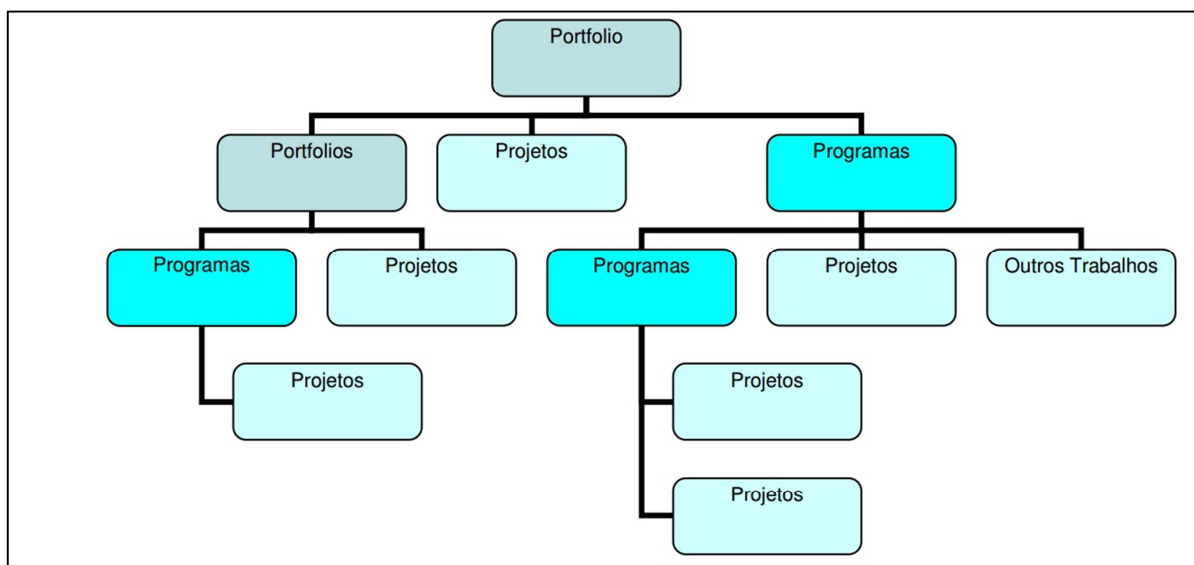
Portfólio: Em princípio, projetos de uma organização devem estar alinhados com o portfólio da organização.

PMI [28], a característica mais importante do portfólio é atender aos objetivos da estratégia de negócio, não sendo apenas um meio de organizar os projetos e trabalhos de uma organização. Sua definição portfólio como “uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos que são agrupados em conjunto para facilitar a gestão eficaz, de modo a cumprir estratégias do negócio”. Os projetos e programas (denominados “componentes”) do portfólio podem ser mutuamente independentes ou diretamente relacionados.

Nesse sentido é destaque a importância do alinhamento dos projetos à estratégia da empresa, pois é possível identificar a execução dos projetos certos, buscando a melhor forma para utilizar os recursos organizacionais com objetivo de alcançar as metas estratégicas da empresa.

Na figura 3, é possível verificar toda estrutura de uma GPP, na qual temos o portfólio principal, composto por outro portfólio, seguido de modelos de programas, projetos e outros trabalhos.

Figura 03 - Relacionamento Portfólio, Programa e Projetos



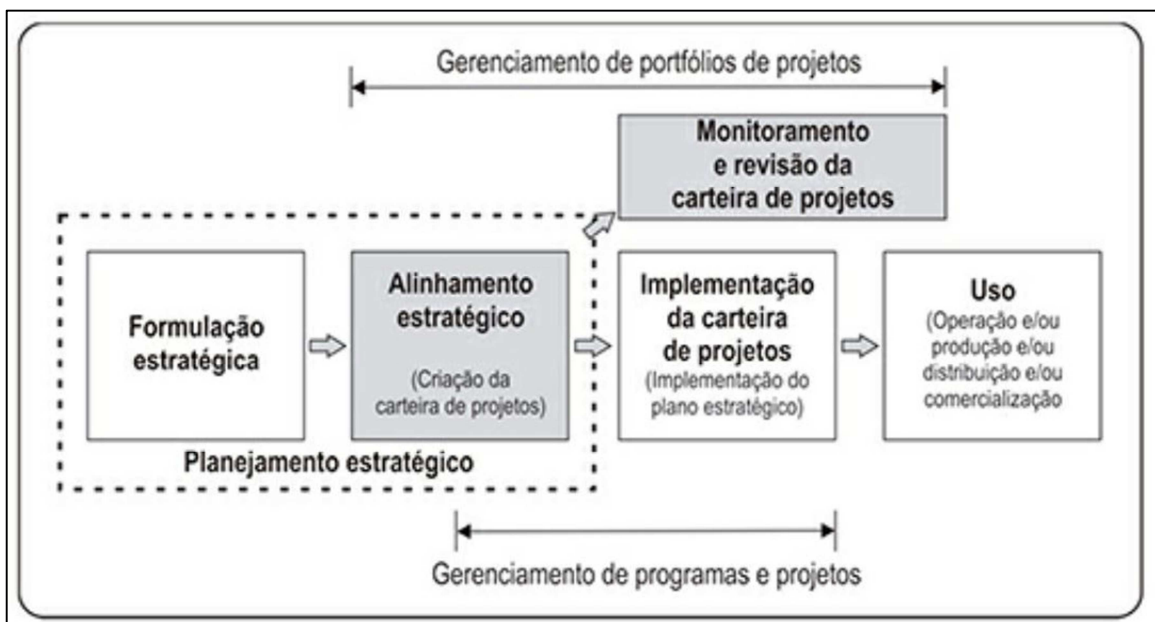
Fonte: PMI [28]

Para Almeida e Olivieri [1], um portfólio é um conjunto de projetos, programas e outros serviços agrupados de forma a atingir os objetivos de negócio das organizações e facilitar seu planejamento, monitoramento e controle e otimização, de forma ágil e coerente com as diversas restrições existentes nas organizações, tais como: recursos humanos, recursos financeiros, equipamentos e infraestrutura.

A gestão do portfólio de projetos corresponde a um conjunto de processos que será responsável por definir como será feita sua administração, definindo como os componentes do portfólio serão priorizados e como utilizarão os recursos organizacionais e suas restrições.

Prado [30], a GPP teve enorme desenvolvimento nos anos de 2005-2015. A GPP representa um elo entre estratégia da organização e os projetos, representação na figura 4. Esse elo propicia que a escolha dos melhores projetos capazes de entregar os benefícios esperados pela formulação estratégica.

Figura 04 - GPP criação e monitoramento



Fonte: Prado [30].

Conforme aponta Prado [30], o uso disciplinado da GPP evita que sejam aprovados projetos errados, de risco excessivo e que utilizam recursos além das disponibilidades. Ele também fiscaliza o andamento da carteira atual, monitorando seu desempenho e, caso fora do esperado, que se reavaliem as

correspondentes implicações nos estudos de viabilidade. Assim, projetos que não vão conseguir efetuar as entregas tal como prometido (por atrasos, mudanças de escopo, etc.) e, portanto, não mais se alinham adequadamente aos objetivos inicialmente previstos da organização, podem ser revistos e, eventualmente, cancelados.

No quadro 1 vemos com mais detalhes as características de cada componente da GPP.

Quadro 1 - Comparativo entre Projetos, Programas e Portfólio

Projetos	Programas	Portfólios
Tem um escopo dirigido com entregáveis específicos	Tem um escopo mais amplo que pode ter mais benefícios para as expectativas da organização	Tem um escopo ligado a negócios que muda com as metas estratégicas da organização
Procura manter as mudanças no nível mínimo	Tem expectativa de que haverá mudanças e trata-las	Continuamente monitora mudanças no ambiente
Sucesso é medido pelo orçamento, tempo e pelos produtos entregues dentro da especificação	Sucesso é medido pelo ROI, novas capacidades e benefícios entregues	Sucesso é medido em termos de performance agregada nos componentes do portfólio
Estilo de liderança é focado nas tarefas de entregas orientado em critérios para atingir o sucesso	Estilo de liderança é focado no gerenciamento de relacionamentos e resolução de conflitos. Gerenciamento de programas precisa facilitar e gerenciar aspectos políticos no gerenciamento de <i>stakeholders</i>	Estilo de liderança é focado em adicionar valor para a tomada de decisões no portfólio
Gerentes de Projetos gerenciam técnicos, especialistas, etc.	Gerentes de Programas gerenciam Gerentes de Projetos	Gerentes de portfólio podem gerenciar ou coordenar o pessoal de apoio ao Gerenciamento de Portfólio
Gerentes de Projetos motivam o time usando seus conhecimentos e habilidades	Gerentes de Programas são líderes provendo visão e liderança	Gerentes de portfólio são líderes provendo discernimento e síntese
Gerentes de Projetos conduzem detalhadamente planejando para entregar os produtos do projeto	Gerentes de Programas criam planos de alto nível, provendo orientação para projetos onde os planos foram criados	Gerentes de portfólio criam e mantêm processos necessários e comunicação adequada para agregar ao portfólio
Gerentes de Projetos monitoram e controlam tarefas e trabalhos para produção dos produtos do projeto	Gerentes de Programas monitoram projetos e progresso dos trabalhos através da estrutura de controle	Gerentes de portfólio monitoram indicadores de valores e performance agregados

Fonte: PMI [28]

Enfim, o uso disciplinado do GPP dá um novo dinamismo ao planejamento estratégico das organizações, possibilitando o tão desejado alinhamento entre projetos, programas, portfólios, recursos e negócios. Esse padrão é baseado em boas práticas, que foram criadas com fundamentos, que aumenta a probabilidade de sucesso ao longo do tempo.

2.1.3 Tecnologia da Informação

A informação é de fundamental importância para as tomadas de decisões, a transferência e o gerenciamento eletrônico de informações proporcionam uma oportunidade para a redução de custos mediante sua melhor coordenação, junto a um aperfeiçoamento de serviço, que é menos propenso a erros e uma melhora da oferta de informações, ou seja, a empresa que melhor conseguir lidar com a informação, certamente terá vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

De acordo com Chopra & Meindl [9]

Os sistemas de Tecnologia da Informação (TI) são importantes em todos os estágios, pois permitem que as empresas reúnam e analisem as informações que são necessárias para a tomada de decisão. Eles podem ser segmentados de acordo com os estágios e possuem níveis diferentes de funcionalidade que podem receber e apresentar informações diferenciadas e analisá-las para solucionar problemas a curto ou a longo prazo, podem ser utilizados para tomar decisões de estratégia, planejamento ou operação.

Naturalmente as organizações não sobrevivem sem um banco de dados com informações confiáveis, é relevante destacar que seria inviável ter operações precisas e com elevados graus de desempenho e regularidade sem bases tecnológicas que propiciassem agilidade, e principalmente confiabilidade às informações. Torna-se desnecessário destacar que uma informação fora do tempo correto ou sem integridade não teria propósito algum.

A Tecnologia da Informação nos últimos anos passou a ser vista como uma ferramenta poderosa na condução e parametrização das mudanças organizacionais, trazendo novas perspectivas, como ferramenta de apoio para a tomada de decisões rápidas e dinâmicas.

A busca por soluções para a gestão intensifica a adoção de sistemas integrados de gestão, dada a evolução do campo da Tecnologia da Informação,

incorporam funcionalidades para tratar de questões que estão fora dos muros da empresa e das relações com os *stakeholders*, essas tecnologias são de fundamental importância dentro do processo de planejamento estratégico.

2.1.4 Implantar Cultura

Apontado na obra de Prado [30], a tarefa de implantar essa ciência em uma organização é certamente árdua. Ela implica não somente difundir conhecimentos e implantar métodos, técnicas e ferramentas, mas principalmente criar uma nova cultura. É um processo árduo e longo para implantar essa ciência em uma organização, são fundamentais o apoio e o envolvimento da alta administração. Ademais vai demandar dos profissionais envolvidos com esse desafio uma sólida bagagem de experiências de modo a avaliar o cenário existente e escolher o que realmente é possível, adequado e agrega valor naquele momento.

Implementar uma nova prática gerencial (tal como gerenciamento de projetos) é uma ação de mudança cultural em uma organização. Ademais, não se consegue mudar a cultura de uma empresa em um curto espaço de tempo; ao contrário, ela vai se alterando, com alguma lentidão, com o passar do tempo. Em muitas situações, é uma iniciativa que necessita ser gerenciada, Archibald e Prado [5].

Chamada de estrutura organizacional, essa é a forma como a empresa ou o departamento se organiza para a execução de seus projetos. As estruturas organizacionais mais usadas nas empresas são a funcional, matricial e por projetos. Todas elas comportam algumas variações e podem conviver entre si e com outras formas complementares de organização, tais como o escritório de projetos e o comitê diretivo.

A estrutura organizacional hierárquica ou funcional é utilizada por todas as empresas, em todo o mundo, para executar suas operações rotineiras. Nessa forma de trabalhar, cada departamento (ou diretoria ou divisão) executa suas funções, tendo pouca interferência gerencial dos outros departamentos. As características principais dessa forma de organização, sob a ótica de gerenciamento de projetos, são: os projetos são executados simultaneamente com as operações

rotineiras, não existe gerente do projeto, e os membros do projeto não se dedicam integralmente ao projeto.

A estrutura por projetos ou projetizada. Essa é a forma de organização da maioria das empresas que são orientadas por projetos, como empresas de construção pesada, empresas que constroem e vendem grandes equipamentos, navios, etc. Nessa forma de organização temos a figura do gerente do projeto, que conserva o cargo mesmo após o término do projeto. Ele possui total autoridade sobre o projeto, podendo requisitar recursos de dentro ou de fora da organização. Ele monta a sua equipe com pessoas que se dedicam unicamente ao projeto enquanto a ele designados e, assim, não existe o problema do duplo comando. Sua equipe pode ser constituída de elementos das áreas funcionais da empresa. Quando não são mais necessários, eles podem retornar às suas áreas funcionais anteriores ou ficam à disposição de alguma outra chefia funcional da empresa (em algumas empresas, conhecidos como gerente de recursos), até ser designados para outro projeto.

A estrutura matricial essa é uma forma híbrida de organização que se tem tornado muito popular no ambiente de múltiplos projetos, tais como desenvolvimento de produtos, manutenção de grandes equipamentos e informática. Essa forma de organização tenta mesclar as características das organizações funcional e por projeto. Aqui também existe o gerente do projeto (que mantém seu cargo permanentemente), mas seus subordinados, oriundos de outros departamentos, além de executar as tarefas do projeto, muitas vezes continuam executando tarefas no setor de origem. Portanto, a característica básica aqui é o duplo comando. O nível de dedicação dos subordinados pode variar de parcial a integral, pontua Prado [30].

2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PORTFÓLIOS

O PMI [29], define sistemas de informações de gerenciamento de portfólio (SIGP) como a associação dos processos, ferramentas, técnicas, metodologias, recursos e procedimentos para o gerenciamento de um projeto. É uma ferramenta automatizada, como um software de cronograma, um sistema de gerenciamento de configuração, um sistema de coleta e distribuição de informações,

ou interfaces web para outros sistemas automatizados online que compõem os fatores ambientais das organizações.

Serão apresentadas algumas ferramentas, temos as seguintes ferramentas da área de GPP: Project EPM da Microsoft, Primavera EPPM da Oracle, Basecamp da 37 Signals e Strategi da GAIA Soluções em TI.

2.2.1 Project EPM da Microsoft

A ferramenta de gestão nesta área da gigante de software Microsoft, é conhecida como Microsoft EPM (*Enterprise Project Management*), é um conjunto de várias ferramentas que atende em várias áreas no que condiz a Gestão de Portfólio de Projetos, podendo trabalhar com a gestão de projetos, programas e portfólios. O MS-EPM tem como foco selecionar os projetos corretos, melhorar controles, ciclo de vida dos projetos, alocações de recursos, identificações dos riscos, visão de todas as fases. Busca coordenar o desenvolvimento de propostas simples até os complexos utilizando cada ferramenta dentro deste pacote EPM de acordo com a necessidade apresentada e identificada, aplicação de melhoria contínua ao poder reutilizar projetos e refiná-los, a fim de ter melhor qualidade nos resultados finais, também conta com rotinas para trabalhar na redução de custo e tempo.

O MS-EPM é uma solução *end-to-end*, atendendo a todos os critérios para ser uma ferramenta de Gestão de Portfólio de Projetos, também conhecida como solução PPM (*Project Portfolio Management*), alinhando os objetivos com a estratégia da empresa. A ferramenta tem como ponto forte a integração com outros aplicativos, inclusive da própria empresa, e possui também interface amigável, muito semelhante a outras ferramentas de uso comum no cotidiano das empresas, como Microsoft Office, segundo Microsoft Office Enterprise Project Management Solution - MO-EPMS [22].

Com Microsoft EPM, a empresa é preparada para ter disponível a capacidade de classificar, relacionar, organizar as tarefas contidas no projeto, assim, é possível que os gestores tenham foco no resultado final se baseando nas informações imputadas no sistema e seus desdobramentos, podendo com essa ferramenta obter reduções de custo e tempo em seus projetos, auxiliando na tomada

de decisão. Os relatórios criados com as ferramentas do EPM possibilitam análises sobre os valores de custo, duração e trabalho, dos projetos e dos departamentos. Os relatórios customizáveis que a ferramenta proporciona são bons, porém é necessário conhecimento de SQL, uma empresa que conta com setor de TI qualificado estaria distante desse problema, uma vez que o setor pode ficar responsável pelo manuseio do SQL, com essas informações e dados consistentes, o gestor tem acesso a esses relatórios em cada fase de um projeto, podendo intervir caso necessário e reorganizar o desenvolvimento do trabalho.

Quanto às configurações no Microsoft EPM existem várias questões a serem tratadas que contribuem para a adequação da plataforma às necessidades da empresa. Com a evolução do gerenciamento de projetos, surgem as técnicas de gestão de portfólio. Portanto, por demanda dos usuários do Microsoft EPM, poderia passar a utilizar-se da gestão de portfólio com Project Portfólio Web Access sua interface web para usuários que teriam que avaliar se executavam “o projeto certo”.

2.2.2 Primavera EPPM da Oracle

A ferramenta de gestão de portfólios da Oracle é o conjunto de ferramentas Primavera, onde temos o Primavera P6 Enterprise Project Portfólio Management, Primavera P6 Enterprise Professional Portfólio Management, Primavera Risk Analysis, Primavera Contract Management e Primavera P6 Analytics, ORACLE [26]. Neste tópico será feita a demonstração da ferramenta Primavera P6 Enterprise Project Portfólio Management.

A Oracle realizou a aquisição da Primavera Software Inc., em 2008, seu objetivo era fornecer uma solução abrangente para gestão de portfólio, para auxiliar as empresas a alocar seus recursos, reduzir custos e tomar decisões com base em informações em tempo real, ORACLE [25].

O Primavera P6 Enterprise Project Portfolio Management da Oracle é a solução para priorizar, planejar, gerenciar e avaliar projetos, programas e portfólios, fornecendo uma única solução para gerenciar projetos de qualquer porte, ao mesmo tempo em que é dimensionado de maneira inteligente para acomodar as necessidades dos usuários desde um simples trabalho de projeto, até a coordenação complexa de programa. Possibilita grande flexibilidade de

gerenciamento utilizando bancos de dados relacionais, permitindo comparações e análises de andamento do empreendimento.

Conforme o manual, Oracle Primavera Sizing Guide [24]. O Primavera EPPM fornece uma visão geral consistente e análise dos portfólios, permitindo que as empresas avaliem os riscos e os benefícios vinculados à execução e ao progresso de cada um de seus projetos, conforme programas e projetos são adicionados e removidos, possibilitando ao setor de gerenciamento priorizar a demanda recebida levando em consideração o que já foi comprometido e montar o conjunto adequado de programas e projetos que irão maximizar o retorno sobre o investimento e garantir que os recursos não sejam aumentados em excesso, o Oracle Primavera EPPM permite a essas indústrias, a obtenção do controle total durante a execução de seus projetos.

O P6 ainda conta com ambiente web, onde os colaboradores do time podem acessar com facilidade relatórios, gráficos e demais informação do projeto, possui ainda ferramentas adicionais de comunicação dos colaboradores do time, atualização de atividades e apontamento de horas e recursos gastos. Outras características gerais seriam: multiusuário, multi-projeto, gráficos de Gantt, histograma de recursos, visões de acompanhamento, despesas, riscos, notas, documentos, níveis de segurança globais ou por projeto.

É possível apontar que o Primavera EPPM 6, provê um conjunto robusto de soluções para EPPM, a ferramenta tem destaque na gestão do calendário e gestão da execução, gestão de portfólio, estabilidade e licenciamento em várias áreas, ratificando sua viabilidade financeira, serviços e suportes rápidos e efetivos. Em contrapartida, a ferramenta não atende bem, pequenas e médias empresas, o foco é maior em complexas gestões e planejamentos da organização, pode-se destacar o alto nível de maturidade em gestão de projetos, necessário para o uso da ferramenta. Por fim, o preço da solução pode ser alto demais para algumas organizações.

2.2.3 Basecamp da 37 Signals

Segundo o site do Basecamp [6], a ferramenta foi desenvolvida em 2004 pela 37 Signals, tendo até hoje sua equipe de desenvolvimento bem pequena,

por volta de 50 colaboradores, a ferramenta é baseada no modelo software as a service (Saas), oferece o serviço de acesso, suporte e manutenção via internet, cobrando uma assinatura mensal, a empresa é responsável pela infraestrutura necessária (servidores, conectividade, segurança, atualizações, etc.), neste ponto as empresas que utilizam o Basecamp, já tem uma vantagem por não precisar de estruturas, nem mesmo software cliente instalados nas estações, apenas de um navegador atualizado.

O Basecamp é uma ferramenta de gestão de projetos em ambiente web, com foco em uma forma colaborativa de compartilhamento e desenvolvimento do trabalho, tem abordagem de gerência de projetos de um ângulo totalmente inovador, com enfoque na colaboração e na comunicação, conseguindo unir em um mesmo ambiente, os membros do projeto, os gestores e até mesmo clientes que também têm acesso à ferramenta e podem sempre verificar o andamento do projeto, neste ambiente o Basecamp conta com as contas de usuários, mensagens, marcos do projetos, lista de tarefas a fazer e executadas, gerenciamento de arquivos, quadro de discussões e fóruns. Por ser uma ferramenta na nuvem, o acesso pode ser feito de qualquer dispositivo, Basecamp dispõe de alta compatibilidade, *tablet*, celular, *notebook*, *desktop*, etc.

Passarela et. at. [27], o Basecamp é um software pago, mas possui uma versão gratuita para estudantes, professores (para fins acadêmicos) e organizações sem fins lucrativos, quanto ao restante são pagos em mensalidades ou anualmente. O Basecamp mostra-se uma ferramenta extremamente útil no gerenciamento de projetos, todas suas funcionalidades são acessadas com poucos cliques.

Em contrapartida, tem alguns pontos que deixam a desejar, não conta com a opção de uso *stand alone* e *off-line*, é incompleta em campos como planejamento e controle, por apresentar apenas funcionalidades básicas conhecidas, listas de tarefas e marcos do projeto, não há forma de criar dependências entre tarefas ou alocá-las por vários recursos em termos de esforço. Quanto à gestão de riscos não há forma clara de controlar os riscos e definir responsabilidades a partir da aplicação. O Basecamp não atende grandes corporações devido a suas limitações, ao contrário da ferramenta da Oracle,

Primavera EPPM, que é desenvolvido prioritariamente para atender as grandes corporações.

2.2.4 Strategi da GAIA Soluções em TI

A ferramenta Strategi, é desenvolvida pelo laboratório GAIA - Soluções em TIC do Departamento de Computação da UEL, onde neste laboratório são desenvolvidos trabalhos para apoiar as organizações no uso de TI, abordando diferentes aspectos como infraestrutura, recursos humanos, processos e sistemas. Estes trabalhos envolvem desde consultorias até o desenvolvimento de soluções, todos baseados na experiência acumulada em pesquisas acadêmicas realizadas na área, GAIA [12].

Focada em buscar uma forma de organizar a estratégia e gerenciar os projetos das organizações, a ferramenta Strategi atende a necessidade de portfólio de projetos de forma integrada e simplificada, provendo soluções ponta a ponta para o gerenciamento da estratégia, portfólio e projetos fornecendo uma visão completa e integrada de todos os projetos da organização. Gomedes, E. [13]

Dentre as funcionalidades oferecidas pelo Strategi, estão o próprio gerenciamento da estratégia, BSC (Balanced Scorecard), exibição da *timeline*, *dashboards*, interatividade conhecida como *kanban board*, onde há o recurso para marcar pendências, o que foi executado e o que está em andamento, conta também com a disponibilidade da elaboração da EAP do projeto, a própria seleção de portfólio, análise SWOT para demonstrar a organização os pontos fracos, fortes e ameaças, oportunidades, gráfico demonstrando os envolvidos no projeto (*Stakeholders*), gerenciamento do cronograma. Todas essas opções disponíveis na evidência mais uma ferramenta robusta, diante as opções das ferramentas para gerenciamento de projetos e portfólios.

A ferramenta é através da aplicação web, dando mobilidade e rapidez no acesso, uma vez que não é necessário instalar e configurar, somente é necessário acesso à internet, sendo possível trabalhar com ela em qualquer lugar e horário, a equipe envolvida no projeto pode acessar com facilidade relatórios, gráficos e outras funcionalidades do projeto.

Com o Strategi, o gerenciamento de múltiplos projetos tem mais facilidade, um dos motivos é porque a interface é amigável e intuitiva, com a ferramenta é possível gerenciar todos os projetos da organização, podendo ser facilmente controlado pelo usuário, sendo elaborado através de informações disponíveis e que podem ser reportadas para os *stakeholders*.

O Strategi permite analisar diferentes projetos, as funcionalidades apresentada nesta ferramenta, podem passar uma imagem de que o gerenciamento de portfólio é simplesmente um exercício analítico e metódico de gestão, porém temos que considerar que as informações trabalhadas nesta ferramenta são também de extrema importância para a tomada de decisão, diretamente relacionadas às atividades que envolvem a estratégia da organização.

2.3 TRABALHOS CORRELATADOS

A luz de ampliar o entendimento acerca do tema tratado no presente trabalho serão expostos alguns modelos de avaliação de maturidade e de gestão de portfólio de projetos (GPP). Alguns dos principais modelos internacionais estão listados abaixo.

Modelo Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): criado pelo PMI e adaptado aos padrões publicados pelo instituto. Não avalia a maturidade em níveis, e sim em dimensões, tais como a associação com os estágios progressivos da melhoria dos processos e os domínios projeto, programa e portfólio.

Modelo Kerzner Project Management Maturity Model (KPM3M): criado por Kerzner, avalia a maturidade da organização em cinco níveis: linguagem comum, processo comum, metodologia única, benchmarking e melhoria contínua.

Modelo Capability Maturity Model Integration (CMMI): desenvolvido pelo Software Engineering Institute (SEI), da Universidade Carnegie Mellon, é baseado nas boas práticas para a engenharia de software, para desenvolver e manter produtos de software; também possui cinco níveis: inicial, gerenciado, definido, quantitativamente gerenciado e em otimização.

Modelo Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3): domínio da Axelos, possui cinco níveis, conhecimento do processo, processo repetível, processo definido, processo gerenciado e processo otimizado. É

o modelo utilizado também pelo PRINCE2. Possui três submodelos: PfM3, PgM3 e PjM3 para avaliar a maturidade das organizações nos domínios de portfólio, programa e projetos respectivamente.

Berkeley PM Maturity Model (PM) 2: desenvolvido pela Universidade da Califórnia, Berkeley, também possui cinco níveis de maturidade: *ad-hoc*, planejado, gerenciado, integrado e sustentado.

Além desses modelos internacionais, existem dois modelos nacionais utilizados pelas organizações, demonstrado em seguida.

Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP): criado por Prado e Archibald, possui cinco níveis de maturidade: inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado.

Project Portfolio Management Ready (PPM Ready): criado por Norberto Almeida. Assim como o modelo OPM3 do PMI, não avalia a maturidade da organização em níveis. Esse modelo avalia o grau de prontidão das organizações nos pilares do gerenciamento profissional do portfólio de projetos: pessoas capacitadas, metodologia, tecnologia e governança, fornecendo o percentual de prontidão das organizações nesses pilares, bem como um plano de ação para elevar o percentual de prontidão.

O modelo proposto por este trabalho é o *framework* GAIA GPP, que procura apontar nível de maturidade da empresa no que tange gestão de portfólio e o caminho para implantação do gerenciamento de portfólio de projetos, sem indicar uma ferramenta, mas sim uma proposta de *framework*. Seguindo a sistemática, através uma avaliação prévia da situação da organização, após resultado, propor melhoria de acordo com o *framework* que será apresentado, para em sequência aplicar a reavaliação, assim, adequando a organização a novos níveis de maturidade na área de GPP.

O *framework* GAIA GPP, tem sua principal vantagem, em combinar níveis de maturidade e modelo de aplicação da gestão de portfólio de projetos. No mercado de GPP é possível encontrar dois modelos de gestão, um propõe modelos de maturidade e outros disponibilizam apenas ferramentas, o GAIA GPP mostra-se pioneiro neste caminho, ao disponibilizar todo processo de GPP. Iniciando na avaliação da organização, assim, identificando seu nível de maturidade, passando pela aplicação do modelo, principalmente, no que tange a deficiências encontradas

na organização, propondo ações a tomar para desenvolver o GPP na organização alcançando novos níveis de maturidade para atingir o nível de excelência. O *framework* GAIA GPP percorre todo caminho da uma implantação da gestão de portfólio de projetos, com linguagem de fácil entendimento, aplicável a qualquer organização, orientando o que deve ser feito para implantação da gestão de portfólio de projetos, de acordo com seus respectivos níveis de maneira gradativa.

2.4 METODOLOGIA

Desenvolver uma metodologia de gerenciamento de portfólio pode ser fundamental para organizações que demandem um processo organizado para gerenciar seu portfólio de projetos, desejam priorizar os projetos a serem executados e otimizar a utilização dos recursos organizacionais.

A maioria dos padrões internacionais para o gerenciamento de projetos, programas e portfólio não fornece uma metodologia porque esses padrões não relatam como fazer nem os modelos a serem adotados; somente mostram o que fazer, não como fazer. Eles são um conjunto de boas práticas encontradas nas organizações e que comprovadamente trouxeram resultados positivos, tornando-se, portanto, um guia de boas práticas, os chamados BOKs (bodies of knowledge).

Para definir o portfólio, é preciso utilizar técnicas e ferramentas para selecionar, priorizar e otimizar os projetos que proporcionarão os melhores resultados organizacionais, dentro das restrições existentes que limitam seu andamento, tais como o orçamento e a disponibilidade dos recursos humanos, equipamentos e infraestrutura. A escolha da técnica e ferramenta deve ser baseada na maturidade da organização, tempo estimado para finalizar o processo de priorização, necessidades e objetivos dos tomadores de decisão, bem como nas características inerentes de cada técnica.

De acordo com o PMI [29], organizações de alto desempenho estão demonstrando que a adesão à gestão profissional de projetos, programas e portfólio reduz os riscos, os custos e melhora as taxas de sucesso dos projetos e programas. Esse enfoque demonstra que ao incorporar uma mentalidade de gerenciamento de projetos em sua cultura, as organizações serão mais capazes de criar uma vantagem competitiva sustentável.

Management of Portfolios (MoP), para gerenciamento do portfólio, segundo a OGC [11], o guia MoP provê, aos executivos seniores e às partes interessadas responsáveis por implementar a mudança, um conjunto de princípios, técnicas e práticas para introduzir e reenergizar o gerenciamento do portfólio, ajudando as organizações a responder perguntas fundamentais, tais como:

- Estes investimentos são os corretos?
- Como contribuirão para o alcance dos objetivos estratégicos?
- Estamos fazendo as coisas certas?
- Estamos percebendo os benefícios em termos de serviços mais efetivos e ganhos eficientes oriundos das mudanças que serão implementadas?

Management of Value (MoV) para gerenciamento do valor dos negócios. A OGC [11], detalha no guia MoV a provisão conjunto de princípios, processos e técnicas para o uso mais eficiente dos recursos, visando maximizar os benefícios do portfólio de projetos e programas. MoV combina um conjunto de princípios, processos e técnicas.

A International Organization for Standardization (ISO), é uma federação mundial de organismos nacionais de normalização (organismos membros da ISO). O trabalho de preparação de normas internacionais é normalmente realizado por comitês técnicos da ISO. Cada organismo membro interessado em um assunto para o qual foi estabelecido um comitê técnico tem o direito de ser representado nesse comitê. As organizações internacionais, governamentais e não governamentais, em ligação com a ISO também tomam parte no trabalho. Sua publicação sobre o tema é a ISO 21504: 2015 – Project, Programme and Portfolio Management Guidance on Portfolio Management [16], que fornece orientações sobre os princípios de gerenciamento de projeto, programa e portfólio e é relevante para qualquer tipo de organização, pública ou privada, de qualquer tamanho ou setor. Esse guia tem basicamente os seguintes itens:

- Escopo do guia;
- Termos e definições;

- Princípios do gerenciamento do portfólio;
- Pré-requisitos para o gerenciamento do portfólio;
- Gerenciando o portfólio;
- Avaliando e selecionando os componentes do portfólio;
- Validando o alinhamento do portfólio aos objetivos estratégicos;
- Avaliando e reportando o desempenho do portfólio;
- Balanceando e otimizando o portfólio.

Alguns requisitos importantes a serem lembrados na implementação das metodologias de gestão de projetos, programas e portfólio são:

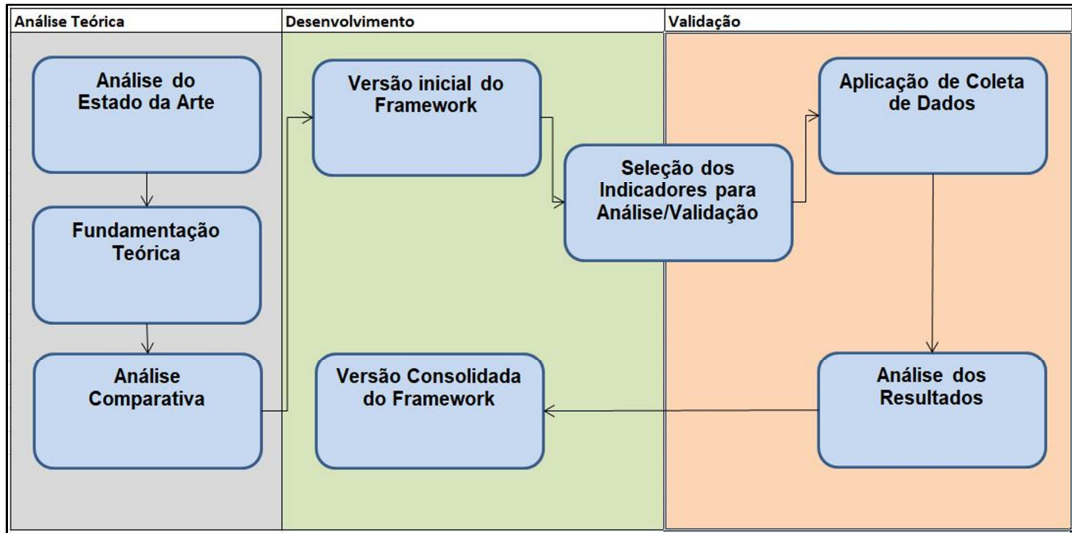
- A metodologia deve ser baseada em referências consistentes;
- A metodologia deve poder ser customizável, visto que a melhoria contínua envolve alterar a metodologia sempre que for necessário para refletir a nova realidade desejada e o avanço das práticas de gestão;
- A metodologia deve ser flexível, não exigindo que todos os projetos precisem seguir o mesmo conjunto de passos;
- A metodologia deve ser a mais simples e direta possível, atendendo às expectativas dos clientes, sem gerar burocracia que possa ser evitada;
- Os passos da metodologia devem ser criados respeitando a cultura e a maturidade da organização, facilitando, dessa forma, a gestão da mudança organizacional e reduzindo as resistências.

2.4.1 Metodologia GAIA

A Fábrica de Projetos em Tecnologia da Informação e Comunicação GAIA, pertencente ao Departamento de Computação da Universidade Estadual de Londrina, dispõe de um modelo pronto e já utilizado em outras aplicações, com mesmo intuito de desenvolvimento do *framework* e níveis de maturidade, essa

metodologia será utilizada como base para desenvolvimento da própria metodologia do GAIA GPP.

Figura 05 - Metodologia para artigos com ênfase em um framework.



Fonte: Adaptada de Ueno [31]

Conforme a figura 5, a metodologia é dividida em três partes, em cinza Análise Teórica, em verde Desenvolvimento e por fim em laranja, Validação. A primeira área é composta de três atividades, Análise do Estado da Arte, na qual o estudo inicia a busca por informações em diversas bases de dados. Com as bases de informações é possível montar estrutura para as atividades seguintes, dentro da primeira área. Na área de Desenvolvimento, existem duas atividades próprias e uma compartilhada com a terceira área, Validação, essa última por sua vez também possui duas atividades própria.

Na primeira fase da segunda área, a atividade inicial é uma versão primária do *framework*, seguindo há uma atividade compartilhada, Seleção dos Indicadores para Análise/Validação. Na ultima área da metodologia, tem-se Aplicação de Coleta de Dados em sequencia a atividade Análise dos Resultados, encerrando a metodologia apresentada há o retorno à segunda área na atividade Versão Consolidada do *Framework*.

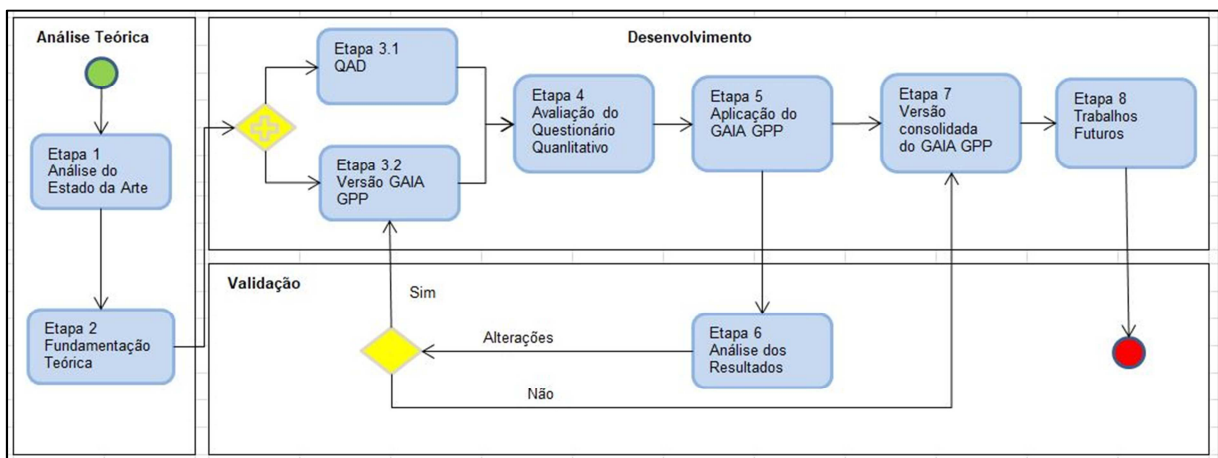
Conforme aponta Ueno [31], a utilização dessa metodologia mostrou-se de fato eficiente, principalmente em projetos que tratam da criação de modelos de maturidade por meio de um *framework*.

2.4.2 Metodologia GAIA GPP

O desenvolvimento dessa metodologia foi adaptada de Ueno [31], o desenvolvimento seguiu a metodologia GAIA, e está dividido em três grandes áreas, demonstrada a seguir, Análise Teórica, Desenvolvimento e Validação, contando com oito atividades para o desenvolvimento do *framework*. A estrutura se apresenta da seguinte maneira, duas atividades para a Análise Inicial, cinco para Desenvolvimento e uma para a Validação, conforme abaixo, na figura 6.

Na primeira fase, figura 6, em Análise Teórica, consiste de duas atividades, Análise do Estado Arte e Fundamentação Teórica, a primeira a busca por informações em diversas bases de dados, na qual as principais utilizadas foram, PMI [28], PMI [29], Almeida [4], Prado [30]. Com as bases nessas informações é possível montar estrutura para as atividades seguintes, além da busca por conteúdos para complementar o tema proposto, através de trabalhos desenvolvidos na área de GPP.

Figura 06 - Metodologia de criação de um Framework para Maturidade GAIA GPP



Fonte: Adaptada de Ueno [31]

Na segunda fase, área de desenvolvimento, foram estruturados cinco atividades, sendo elas, criação do questionário de avaliação diagnóstica (QAD) e a Versão do GAIA GPP, para identificar o cenário de maturidade que a empresa se encontra. Na próxima atividade, Avaliação do questionário qualitativo para avaliação do modelo proposto do questionário e assim identificar possíveis falhas na estrutura do questionário, contando com colaboradores participantes especialistas e não especialistas na área de GPP. Na quinta atividade, Aplicação do GAIA GPP, de

acordo com Horita [15], utilizando sequencialmente, planejamento do estudo de caso, preparação para a coleta de dados, análise dos dados e relatórios.

Previamente a conclusão da fase de Desenvolvimento, existe um avanço para a Validação, a sexta atividade, Análise dos Resultados, momento em que é possível trazer os resultados, analisar, comparar junto com a criação do modelo, em caso de respostas negativas, insatisfatórias, o modelo é retornado até a fase de atingir todos os requisitos necessários para a aplicação do mesmo. Ao retornar para fase de desenvolvimento, com todos os requisitos atendidos, é dado sequencia para a atividade Versão Consolidada do GAIA GPP, finalizando a versão do modelo. Na ultima atividade é proposto à atividade trabalhos futuros, na qual trabalhos poderão ser realizados na mesma área do tema proposto, o GPP.

2.4.3 Identificar Serviços para o *Framework* GAIA GPP

Para definir o portfólio, é necessário identificar o que é o processo de seleção e priorização, fundamental para a otimização dos recursos organizacionais, sejam eles humanos, financeiros ou ativos. Alguns dos questionamentos devem ser:

- Que categorias de projetos serão utilizadas?
- Que critérios serão utilizados para avaliar, selecionar e priorizar os projetos do portfólio?

O PMI [29] exemplifica alguns tipos de categorias:

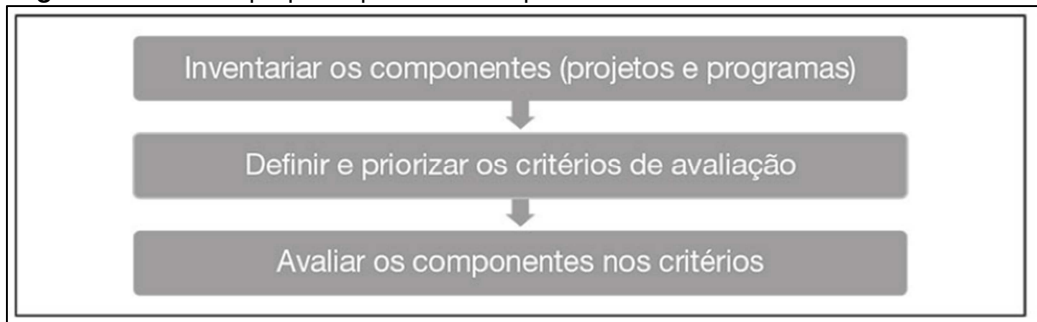
- Aumento da lucratividade;
- Redução dos riscos;
- Melhoria da eficiência;
- Atendimento às leis/regulamentos;
- Aumento da *market share*;
- Melhoria dos processos;
- Melhoria contínua;
- Infraestrutura;

- Imperativo ao negócio (upgrades, compatibilidade de tecnologia etc.).

O objetivo é construir um modelo simples e eficaz para fazer essa função tão importante nas organizações. Com tal propósito, a figura 7 demonstra um modelo sugerido, contendo três processos.

Iniciar o inventário de componentes, no caso, serão os projetos e programas, em seguida criar, definir e priorizar os critérios de avaliação que serão utilizados no modelo, por fim avaliar os componentes que compõe os critérios estabelecidos, assim, verificar como serão mais adequados a organização.

Figura 07 - Modelo proposto para definir o portfólio



Fonte: Almeida [4]

No universo de identificação e definição de fatores, existem dois principais entre os métodos mais utilizados pelas organizações, conforme Almeida e Almeida [3], são o método de ponderação de fatores (critérios e subcritérios) e a análise de decisão multicritério, que possui diversos métodos diferentes.

Uma forma de ajudar os tomadores de decisão é criar diversos cenários possíveis de combinações de projetos nesse portfólio, verificando o percentual do valor do negócio alcançado e o uso dos recursos estratégicos em cada cenário, dando mais flexibilidade para a tomada de decisão. Isso é conhecido como análise de cenários, uma prática muito utilizada e útil para o gerenciamento de portfólio de projetos.

Quanto às funções estratégicas do gerenciamento do portfólio, PMI [29], define que o impacto que o gerenciamento do portfólio tem sobre a estratégia envolve seis áreas:

- Manter o alinhamento do portfólio: cada componente do portfólio deve estar alinhado a um ou mais objetivos estratégicos, e cada proposta de componente do portfólio deve descrever como suporta o alcance desses objetivos;
- Alocar os recursos financeiros: a prioridade de cada componente do portfólio guia a decisão de alocação financeira, pois cada componente requer um valor para ser executado;
- Alocar os recursos humanos: a prioridade de cada componente guia o planejamento dos recursos, dos seus esforços, sua alocação no cronograma, a obtenção de suas capacidades, incluindo o desenvolvimento de talentos no longo prazo;
- Alocar os recursos materiais ou equipamentos: a prioridade de cada componente deve ser base para a alocação dos espaços, materiais ou equipamentos, incluindo os investimentos de capital de longo prazo, planejando o que é necessário para os componentes do portfólio em nível organizacional, incluindo as restrições;
- Medir o desempenho dos componentes do portfólio: o objetivo de executar o componente do portfólio é alcançar um objetivo estratégico, e sua contribuição deve ser medida nesse contexto;
- Gerenciar riscos: cada componente do portfólio deve ter seus riscos (oportunidades e ameaças, internas e externas) avaliados em nível organizacional e como esses riscos podem impactar o alcance do planejamento estratégico e seus objetivos.

Para o *framework* GAIA GPP, através da literatura estudada, Almeida e Almeida [3], Almeida [4], Gaffo [11], Horita [15], PMI [28], PMI [29], Prado [30], Ueno [31], Briganó [32], foram criados os seguintes serviços para composição

do modelo, Estrutura Organizacional, Alinhamento Estratégico, Alocação Financeira, Recursos Humanos e Competências e Gerência de Riscos.

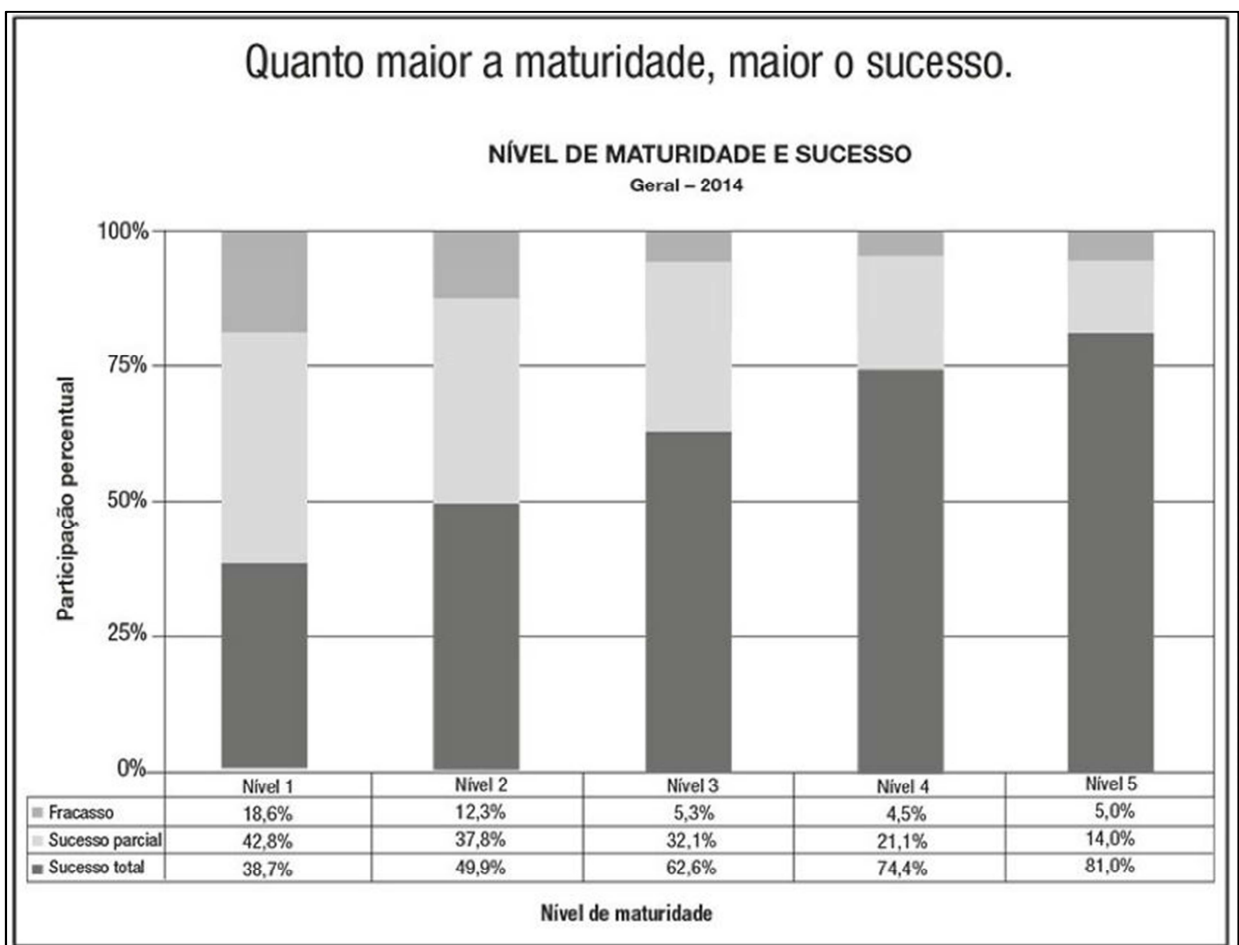
3 NIVEIS DE MATURIDADE

Para definir maturidade, é necessário entender o que é uma boa prática, significa um costume que já foi amplamente utilizado pelas organizações e que, comprovadamente, traz resultados positivos para os objetivos relacionados – nesse caso, para os projetos, programas e portfólios, Almeida [4].

De acordo com o PMI [29], boa prática é um meio ótimo, atualmente reconhecido pela indústria, para alcançar um objetivo ou meta relatada. As boas práticas são dinâmicas, pois evoluem ao longo do tempo quando novas e melhores abordagens são desenvolvidas, o que nos leva ao conceito de melhoria contínua.

Exemplificando, boa prática, é o sucesso com eficácia alcançado pela sua aplicação na realização de uma tarefa, a qual denomina algumas técnicas identificadas e testadas com boa performance para realizar determinado objetivo.

Figura 08 - Taxa de Sucesso



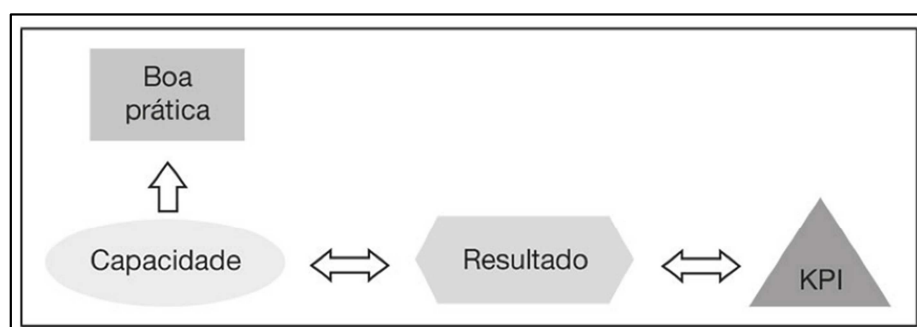
Fonte: Archibald e Prado [5]

Para alcançar a maturidade, existe um esforço contínuo que geralmente leva alguns anos até que os resultados alcançados reflitam uma taxa maior desse sucesso, Almeida [4]. Archibald e Prado [5], no seu relatório de maturidade em gerenciamento de projetos, que consolidou as respostas de 415 participantes e 7.885 projetos, demonstram que quanto maior a maturidade da organização em gerenciamento de projetos, maior será o sucesso total de seus projetos.

Maturidade significa o grau de utilização das boas práticas em gerenciamento de projetos, programas e portfólio de uma organização e o quanto essa utilização melhora os resultados. Quanto mais madura for uma organização, maior será a taxa de sucesso de seus projetos, conforme pesquisa representada na figura 8. Organizações com nível de maturidade cinco possuem uma taxa de sucesso total de 81% dos seus projetos, enquanto as de nível um de maturidade possuem 38,7%, figura 8.

Outro conceito importante é o de indicador-chave de performance ou desempenho. Demonstrado na figura 9, O PMI [29] define key performance indicator (KPI) como o critério pelo qual uma organização pode determinar, quantitativamente ou qualitativamente, se o resultado associado a uma capacidade existe ou o grau em que ele existe.

Figura 09 - Ilustração boas práticas



Fonte: PMI [29]

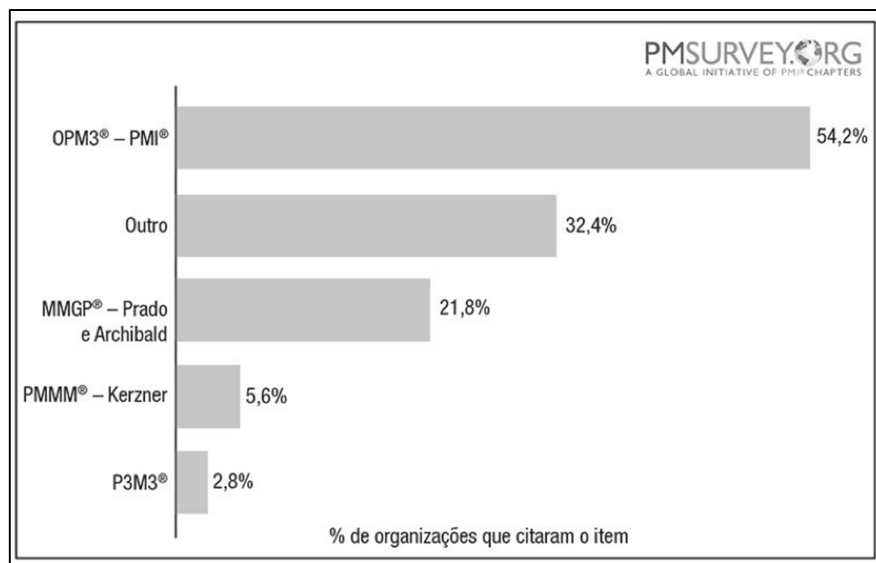
Em linhas gerais, o processo para fazer a avaliação de maturidade envolve:

- Definir o modelo a ser utilizado com base nas necessidades e objetivos organizacionais;

- Definir o público-alvo que responderá ao questionário;
- Aplicar o questionário e coletar os resultados;
- Registrar as respostas dos questionários (se já não tiverem sido registradas no passo anterior) e analisar os resultados da avaliação de maturidade;
- Desenvolver um plano de ação para a elevação da maturidade da organização, com base nos pontos fortes e oportunidades de melhorias identificadas na análise dos resultados da avaliação da maturidade.

Almeida e Olivieri [1], demonstra através da figura 10, os modelos de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos mais usados pelas organizações respondentes ao estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos de 2013 são respectivamente:

Figura 10 - Modelos de avaliação de maturidade mais usados



Fonte: Almeida e Olivieri [1]

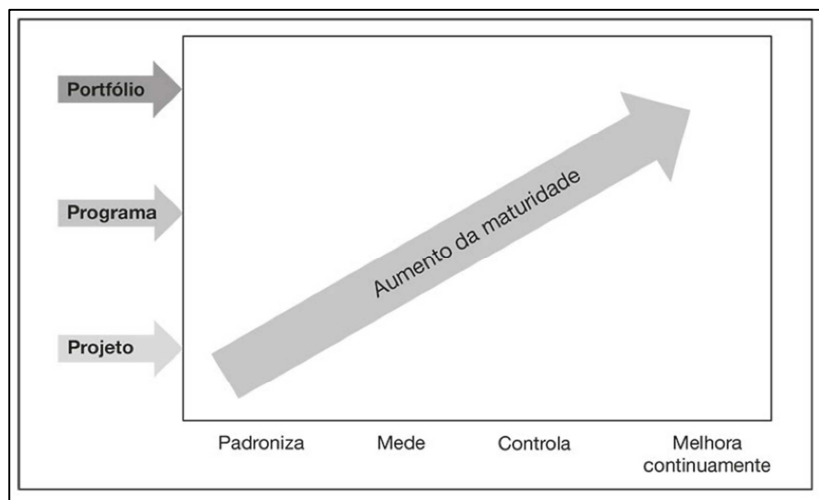
Na pesquisa temos:

- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), do PMI, com 54,2% das organizações;
- Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, de Prado e Archibald (MMGP) com 21,8%;

- Project Management Maturity Model (PMMM), de Harold Kerzner, mais comumente conhecido como KPMMM, com 5,6%;
- Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3), da Axelos com 2,8%.

Com o destaque e maior utilização pelas organizações, o modelo OPM3 e o modelo MMGP mede a maturidade de uma organização por meio de diversas dimensões ou meios. Uma das dimensões envolve verificar as melhores práticas em termos da sua associação com os estágios progressivos da melhoria dos processos, iniciando na padronização e passando pela avaliação e pelo controle até a melhoria contínua, conforme figura 11. A segunda dimensão envolve avaliar essas boas práticas com os domínios gerenciamento de projetos, programas e portfólio.

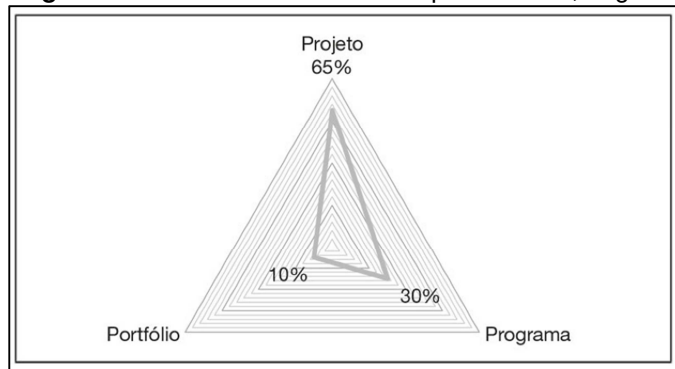
Figura 11 - Modelos de avaliação de maturidade OPM3



Fonte: Adaptado de PMI [29]

Os resultados da maturidade de uma organização, segundo o modelo OPM3, são demonstrados por meio de percentuais gerais e percentuais por domínios, conforme demonstrado no gráfico da figura 12, diferentemente dos demais modelos, que apresentam o nível de maturidade da organização em escalas numéricas ordinais, geralmente de 1 a 5.

Figura 12 - Gráfico da maturidade por domínio, segundo o OPM3

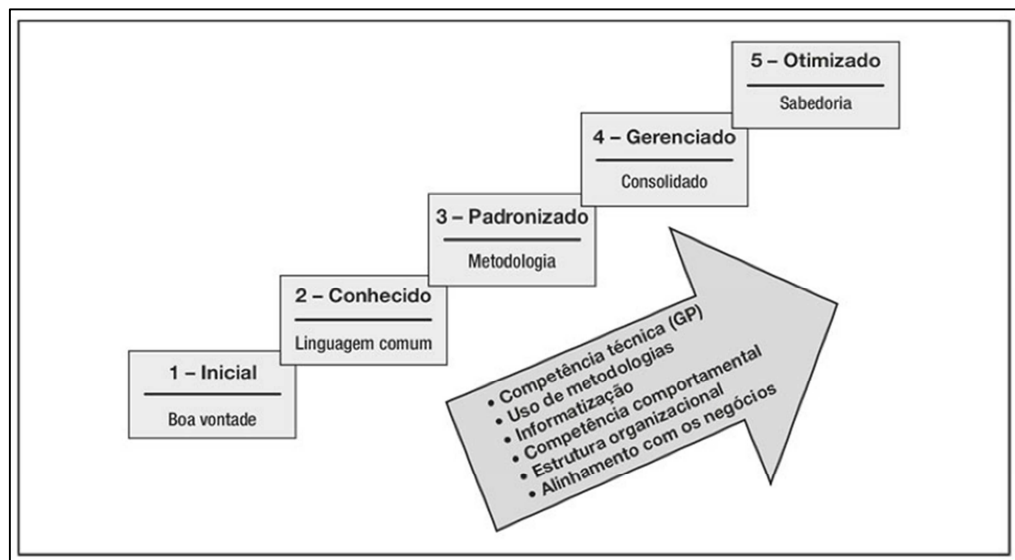


Fonte: adaptada do PMI [29]

A figura 12, apresenta o gráfico de maturidade das organizações nos domínios projeto, programa e portfólio. Nesse exemplo a organização utiliza 65% das boas práticas de projeto, 30% das boas práticas de programa e apenas 10% das práticas de portfólio.

O segundo modelo mais usado no Brasil é o modelo MMGP, conforme figura 13, define os níveis de maturidade da seguinte forma:

Figura 13 - Modelo de maturidade MMGP



Fonte: Prado [30]

- Inicial: a organização não possui a percepção do que sejam projetos e gerenciamento de projetos; esse trabalho é feito na base da “boa-vontade”, dos “heróis” e “heroínas” ou esforço individual. Não existem procedimentos padronizados.

- Conhecido: a organização já possui pelo menos procedimentos básicos de gerenciamento de projetos, com iniciativas isoladas e planejamento e controle de alguns deles.
- Padronizado: a organização já possui um processo padronizado para o gerenciamento de projetos, bem como uma evolução das competências, tendo o planejamento e a medição de desempenho dos projetos.
- Gerenciado: a organização já apresenta alto nível de competência em gerenciamento de projetos e uma quantidade significativa de projetos já foi concluída e avaliada.
- Otimizado: a organização já apresenta uma situação em que a plataforma de gerenciamento de projetos funciona e dá resultados, além de haver uma prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos.

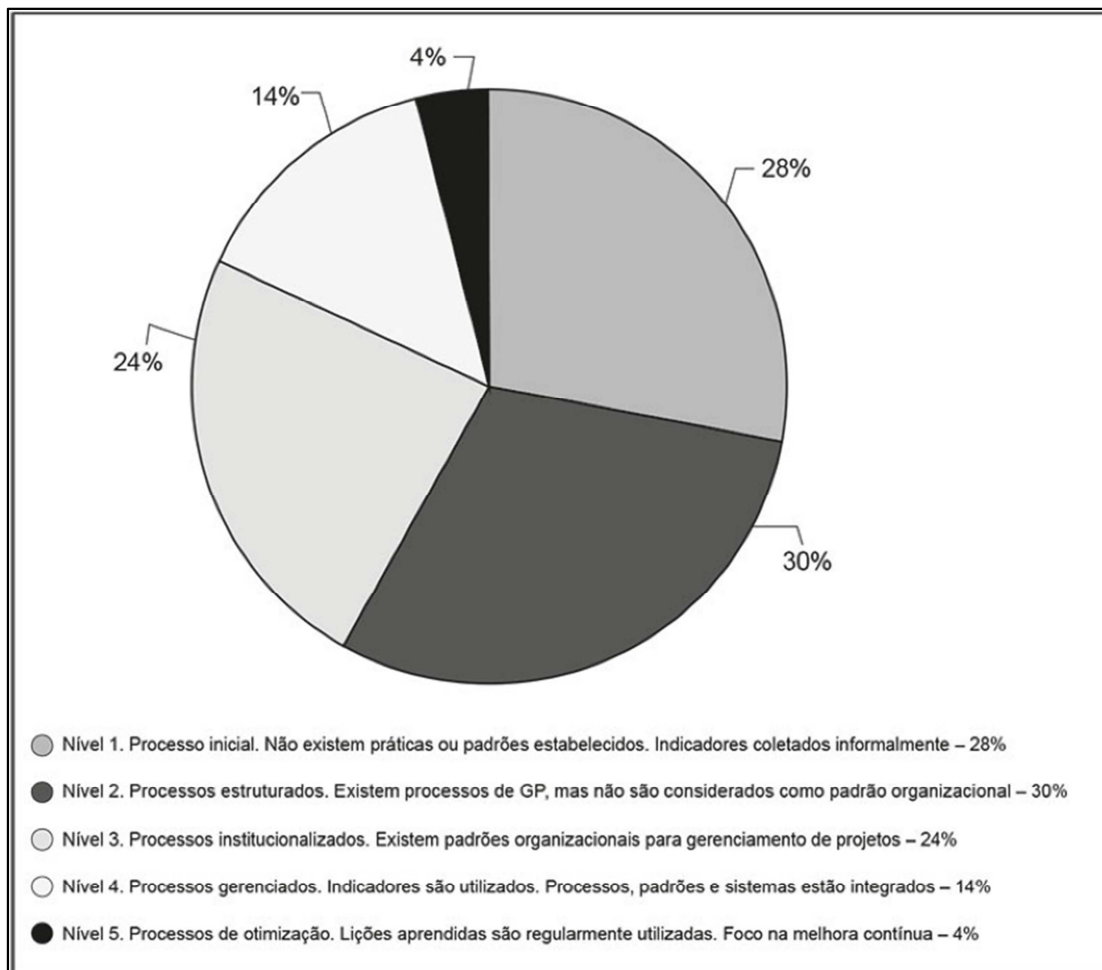
O modelo avalia o grau de maturidade das organizações em sete dimensões:

- Competência em gerenciamento de projetos: avalia a competência (conhecimentos + experiência) dos principais envolvidos nos aspectos voltados para o gerenciamento de projetos;
- Competência técnica e contextual: avalia a competência (conhecimentos + experiência) dos principais envolvidos nos aspectos técnicos relacionados com o produto que está sendo criado;
- Competência comportamental: avalia a competência (conhecimentos + experiência) dos principais envolvidos nos aspectos comportamentais, tais como liderança, motivação, negociação etc.;
- Metodologia: avalia a existência de uma metodologia adequada de gerenciamento de projetos, envolvendo todo o ciclo de vida a ser acompanhado;

- Informatização: avalia o nível de informatização da metodologia, bem como a facilidade de uso e tomada de decisão;
- Alinhamento estratégico: avalia o nível de alinhamento dos projetos às estratégias de negócio da organização;
- Estrutura organizacional: avalia se a estrutura organizacional adequada está em uso tanto para a etapa do business case quanto para a implementação dos projetos.

A elevação dessa maturidade em gerenciamento de projetos tem sido muito vagarosa, pois, como demonstra a figura 14, 82% das organizações respondentes ao estudo de benchmarking do PMI [29] estão até o nível 3 de maturidade, em uma escala de 1 a 5.

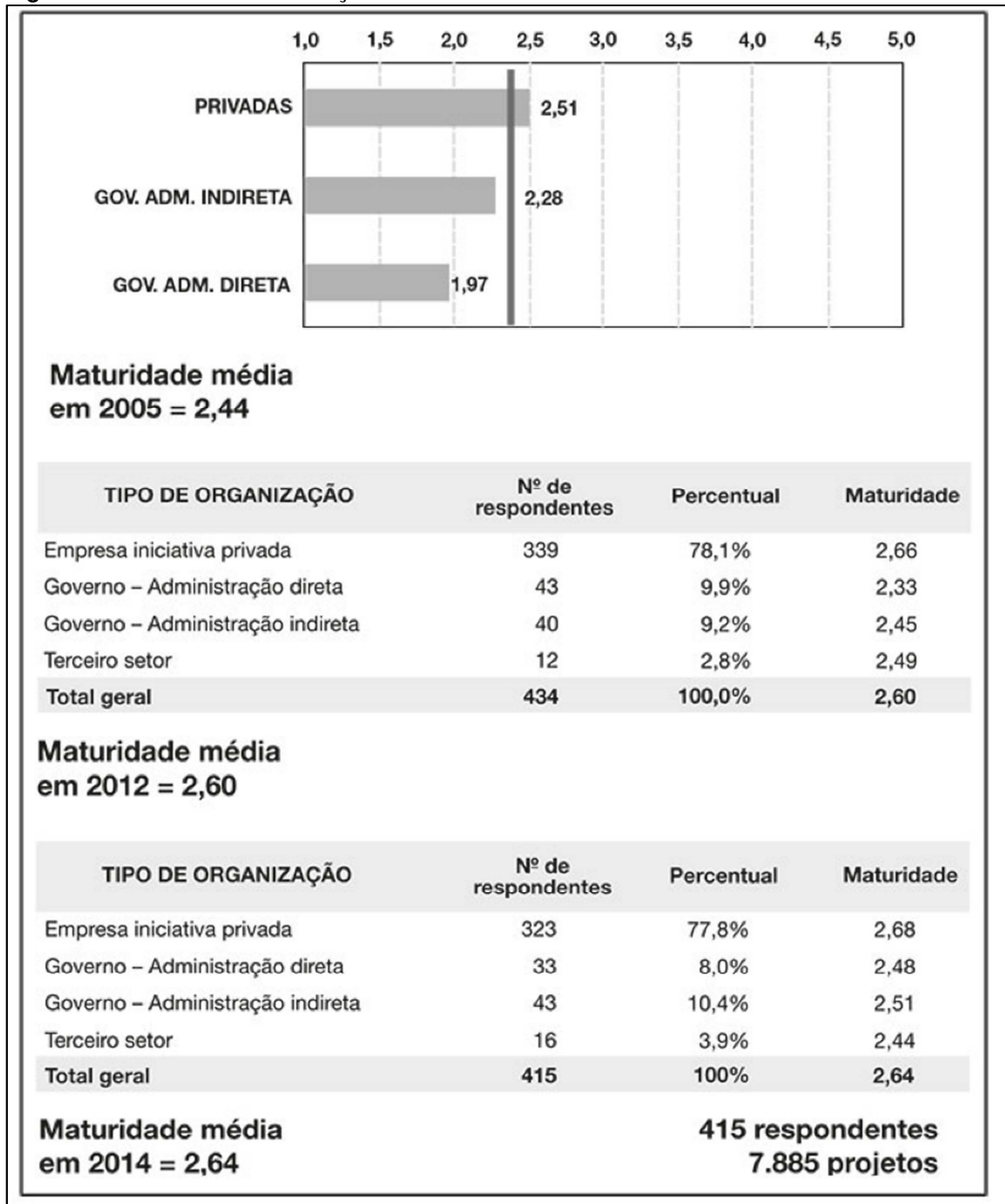
Figura 14 - Nível de maturidade em gerenciamento de projetos



Fonte: PMI [29]

A figura 15, mostra os resultados de Archibald e Prado [5], em 2005, a maturidade média das organizações respondentes era de 2,44; em 2012, sete anos depois, era de 2,6; e, em 2014, 2,64. A maturidade média subiu apenas 0,2 pontos decimais em praticamente 10 anos.

Figura 15 - Resultado da avaliação de maturidade MMGP

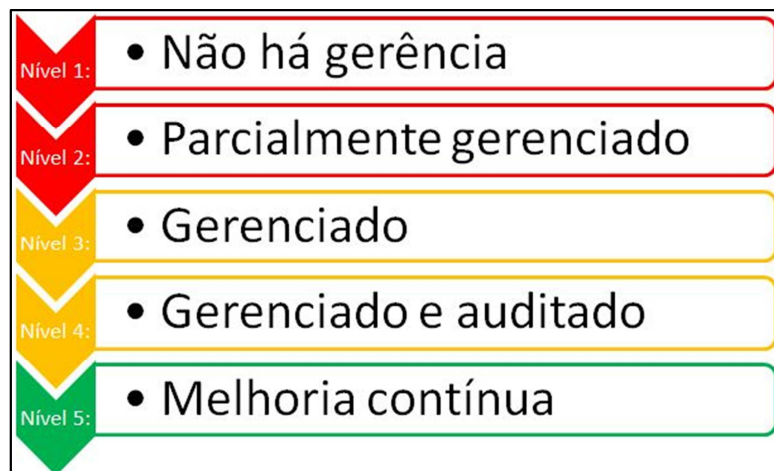


Fonte: Archibald e Prado [5]

3.1 NÍVEIS DE MATURIDADE GAIA GPP

O *framework* GAIA GPP conta com os seguintes níveis de maturidade, baseado na literatura das seguintes publicações Almeida e Almeida [3], Almeida [4], Gaffo [11], Horita [15], PMI [29], Prado [30], Ueno [31], foi desenvolvido um modelo de maturidade para atender as necessidades específicas do *framework* GAIA GPP, conforme é possível observar na figura 16.

Figura 16 - Níveis de Maturidade Gaia GPP



Fonte: O próprio autor

O modelo de maturidade do *framework* GAIA GPP dispõe de cinco níveis, os quais apresentam o cenário em que uma organização pode ser situada quanto ao que ela possui em relação ao GPP. O Questionário de Avaliação Diagnóstica (QAD) é relacionado tanto com o modelo de maturidade quanto com os serviços do *framework*. O relacionamento com o modelo de maturidade, se dá após respondidas as questões do QAD, identificando o posicionamento da organização com base nos níveis de maturidade. Por fim, os serviços do *framework* serão responsáveis por apresentar os indicadores necessários para que o nível de maturidade seja elevado.

A seguir são apresentados os detalhes dos níveis, que abrange desde o nível um (N1) até o nível cinco (N5), nos quais as organizações podem ser classificadas, bem como os objetivos e questões a serem solucionadas para que avancem na Gestão de Portfólio de Projetos.

N1 – Não há gerência: há diversos projetos espalhados pela empresa de forma *ad hoc*, não há gerenciamento de projetos, programas ou portfólio, apenas projetos sem classificações, não há identificação, seleção, aprovação, autorização e execução coordenada de um projeto, cada setor da organização propõe seu projeto ao gestor, e o mesmo através da influência organizacional terá o projeto efetuado ou não. O principal foco deste nível é identificar e quantificar os projetos da organização. Para enquadrar a organização neste nível a mesma deve atingir um nível de maturidade com variação entre 0% à 19,9%;

N2 – Parcialmente gerenciado: há a identificação dos projetos, e um conjunto básico de programas, porém estes não são mantidos em uma base de dados ou possuem documentação adequada, não são controlados por portfólio. Começa a ideia de gerenciamento de projetos e programas de forma ainda pré-matura. O principal objetivo deste nível é implantar o programa de projetos documentado. Para enquadrar a organização neste nível a mesma deve atingir um nível de maturidade com variação entre 20% à 39,9%;

N3 – Gerenciado: há um repositório em que constam os projetos e programas, porém estes não possuem processos de seleção, aprovação, autorização e execução coordenada procurando obter o melhor resultado para organização, não seleciona o projeto certo. Este nível tem como objetivo identificar, selecionar os projetos e programas para criação do portfólio. Para enquadrar a organização neste nível a mesma deve atingir um nível de maturidade com variação entre 40% à 59,9%;

N4 – Gerenciado e auditado: há um portfólio em que constam os projetos e programas existentes, há identificação, seleção, aprovação, autorização e execução coordenada de um projeto. Neste nível é necessário que os projetos e programas sejam incluídos no portfólio, para participar da avaliação e seleção do projeto mais apropriado para a empresa de acordo com critérios estabelecido pela organização. Também conta com avaliação, criação de indicador de desempenho e solução de problemas, porém não há uma política de atualização do portfólio. Para enquadrar a organização neste nível a mesma deve atingir um nível de maturidade com variação entre 60% à 79,9%;

N5 – Melhoria contínua: todos os projetos e programas existentes estão cadastrados no portfólio e são constantemente monitorados e atualizados, existindo uma prática da melhoria contínua e aplicação de indicadores. Os novos projetos e programas a serem ofertados passam por um processo de inclusão, sendo necessária apenas a criação de uma política de conferência e atualização dos dados existentes, bem como avaliar melhorias a serem aplicadas. Para enquadrar a organização neste nível a mesma deve atingir um nível de maturidade com variação entre 80% à 100%.

Os níveis foram desenvolvidos com base nos modelos de maturidade citados neste trabalho de Almeida e Almeida [3], Almeida [4], Gaffo [11], Horita [15], PMI [29], Prado [30], Ueno [31], adequando-os para que a construção do GAIA GPP, para que sejam alcançados os níveis superiores de maturidade conforme a complexidade e esforços necessários. Na figura 16, para melhor identificação dos níveis, a representação de cores está ligada a maturidade, nos níveis 1 e 2 a cor vermelha representa que a organização encontra-se em nível de imaturidade, na cor amarela, representando níveis 3 e 4, temos maturidade, e por fim temos nível 5 em verde, representando excelência.

3.2 NÍVEIS DE MATURIDADE SERVIÇOS GAIA GPP

O *framework* GAIA GPP conta com os seguintes serviços, Estrutura Organizacional, Alinhamento Estratégico, Alocação Financeira, Recursos Humanos e Competências e Gerência de Riscos. Neste tópico serão demonstrados os níveis necessários para atingir maior nível de maturidade.

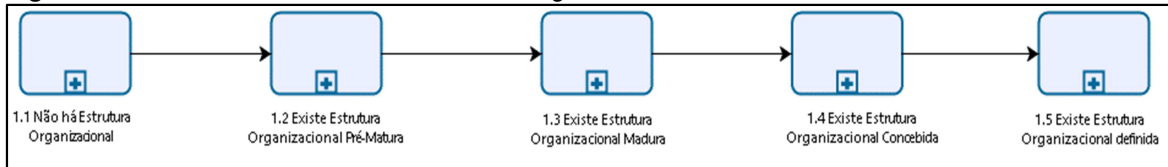
Além de organizar as informações relevantes a serem customizadas de acordo com a necessidade, a utilização das áreas de serviços institucionaliza um repositório de políticas, metodologias, práticas, documentos, terminologias, procedimentos e métricas para realizar as atividades, Gaffo [11].

3.2.1 Maturidade Estrutura Organizacional

Como visto anteriormente, segundo o PMI [28], a estrutura organizacional é o que padroniza os processos de governança relacionados a

projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Adaptada para o *framework* GAIA GPP, os seguintes níveis foram criados, representado na figura 17.

Figura 17 - Níveis de Maturidade Estrutura Organizacional GAIA GPP



Fonte: O próprio autor

Nível 1: Não há estrutura organizacional – existe apenas estrutura informal, desenvolvimento de atividades rotineiras e projetos ocorrem simultaneamente, não há divisão clara dos setores;

Nível 2: Existe estrutura organizacional pré-matura – as estruturas são simples e desconhecida pelos colaboradores, funções dos colaboradores não são definidas, existência de alta interferência de outros departamentos;

Nível 3: Existe estrutura organizacional madura – colaboradores da organização tem função definida, porém os projetos são executados com operações de rotina, não há fatores de gestão ligados a GPP;

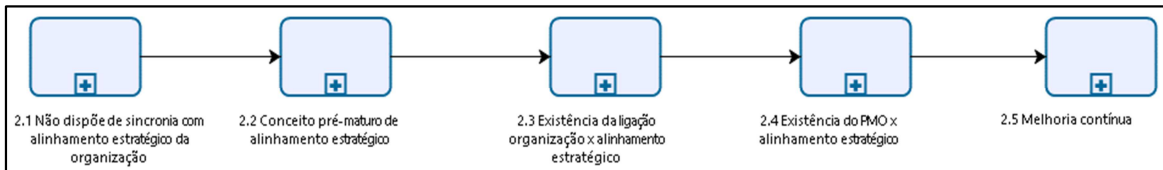
Nível 4: Existe estrutura organizacional concebida – há setores de projetos, programas e portfólio, existe a figura do gerente de cada uma dessas áreas, os colaboradores conhecem a estrutura e suas funções são definidas, não há interferências de outros departamentos, também não há melhoria continua;

Nível 5: Existe estrutura organizacional definida – a organização conta com o PMO, os membros dos projetos se dedicam integralmente aos projetos, programas e portfólio, trabalho constante na busca de melhoria continua.

3.2.2 Maturidade Alinhamento Estratégico

A pesquisa de Almeida e Olivieri [1], demonstra técnicas para seleção e priorização de projetos, no trabalho apresentado cita que entre os critérios de avaliação amplamente mais utilizados pelas organizações está o alinhamento estratégico. A figura 18 apresenta os cinco níveis.

Figura 18 - Níveis de Maturidade Alinhamento Estratégico GAIA GPP



Fonte: O próprio autor

Nível 1: Não dispõe de sincronia com alinhamento estratégico da organização – as atividades são efetuadas rotineiramente, não há ligação com as estratégias determinada pela alta gestão, colaboradores desconhecem ou não é clara a missão, visão e valores da organização. A organização falha devido à falta de conhecimento quanto à gestão de projetos, programas e portfólio;

Nível 2: Conceito pré-maturo de alinhamento estratégico – colaboradores identificam missão, visão e valores da organização. Identificação da estratégia é vista dentro da empresa, existência pré-matura da ligação dos projetos com o planejamento da alta direção, começa a identificação de projetos e programas, porém sem documentação ou base de dados adequada;

Nível 3: Existência da ligação organização x alinhamento estratégico – os projetos e programas são identificados e registrados em um repositório, porém não são categorizados e selecionados pelo portfólio. Metas e processos são definidos, agregando valor a operações rotineiras;

Nível 4: Existência do PMO x alinhamento estratégico – produtos, projetos, programas atendem e tem sincronia com os critérios da organização definidos pela alta gestão. Projetos e programas passam por identificação, seleção, aprovação, autorização e execução, sempre alinhados com os objetivos estratégicos, projetos que não atendem esses critérios são descartados, as definições são geradas através do portfólio de projetos;

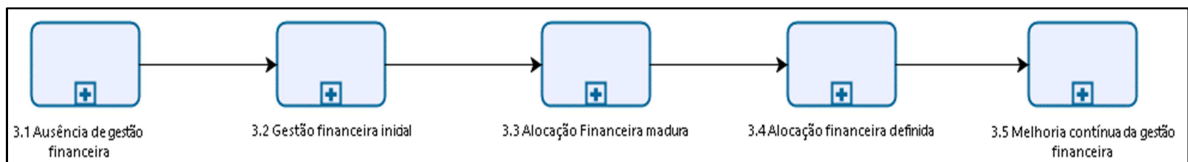
Nível 5: Melhoria contínua – busca de performance para o portfólio em atendimento ao alinhamento estratégico, expansão de programas e portfólio, gerar valor para a organização.

3.2.3 Maturidade Alocação Financeira

Para Almeida [3] habilitar o indivíduo para garantir que os recursos financeiros sejam fornecidos para o projeto a qualquer momento, que os objetivos financeiros do projeto possam ser cumpridos e que o status financeiro seja monitorado, reportado e devidamente utilizado para gestão adequada dos recursos financeiros.

Alocar os recursos financeiros a prioridade de cada componente do portfólio guia a decisão de alocação financeira, pois cada componente requer um valor para ser executado, Almeida [3]. Na figura 19 temos os níveis apresentados.

Figura 19 - Níveis de Maturidade Alocação Financeira GAIA GPP



Fonte: O próprio autor

Nível 1: Ausência de gestão financeira – não possuem sistema de controle financeiro, orçamento, alocações de verbas para projetos e estratégia da organização. Controle financeiro efetuado para atender minimamente a legislação vigente. Sofre com limitações financeiras para desenvolver projetos;

Nível 2: Gestão financeira inicial – controles paralelo de finanças, a exemplo, uso de planilha eletrônica para gestão financeira, não utiliza sistema informatizado recomendado para gestão financeira, conta com noções de alocação de recurso, pequena destinação de recursos para alguns projetos, foco no pagamento dos fornecedores, não possuem controle de retorno de investimento em projetos;

Nível 3: Alocação financeira madura – a organização possui sistema informatizado de gestão financeira, foco dos recursos nos projetos ligados à estratégia da organização definido através do portfólio de projetos. Negociações de alto valor efetuadas de forma intensa. Existência de cobrança através da alta direção para diminuição de custos fixos e variáveis, e aumento de receita;

Nível 4: Alocação financeira definida – existência de controle através do PMO, conta com colaboradores integralmente para gestão financeira, alta direção aplica aumento de capital, cobrança de aumento de lucro líquido e resultados

econômicos, possui controles de investimento, custos diretos, custos indiretos, custos comerciais, administrativos, divisão dos custos no projeto e limite de variações aceitáveis no orçamento que é definido para cada setor;

Nível 5: Melhoria contínua da gestão financeira – utilização sistema informatizado ou integrado, gestão financeira complexa gerando a agregação de valor a organização, com otimização de (ROI, TIR, EBITDA, VPL), controle de retorno dos investimentos em projetos, programas e portfólio.

3.2.4 Maturidade Recursos Humanos e Competências

Prado [30], a International Project Management Association (IPMA), “competência é uma coleção de conhecimentos, atitudes pessoais, habilidade e experiências relevantes necessários para o exercício bem-sucedido de uma dada função”. Competência = conhecimentos + experiência + atitude.

As organizações precisam implementar treinamentos contínuos para os gerentes e equipes de projetos, ter um processo formal para desenvolver as competências, um processo formal e efetivo de transferência do conhecimento, bem como capacitações voltadas para as habilidades interpessoais, visto que os gestores alcançarão os objetivos dos projetos e do negócio por meio das equipes e das demais partes interessadas, Almeida [3]. Apresentado na figura 20, temos todos os níveis desse eixo.

Figura 20 - Níveis de Maturidade Recursos Humanos e Competência GPP



Fonte: O próprio autor

Nível 1: Recursos humanos e competências imaturos – não há definição de processos, procedimentos quanto a esse serviço. Não há colaboradores específicos para desenvolver os projetos, os serviços rotineiros e de projetos são desenvolvidos por qualquer colaborador da organização de forma imatura;

Nível 2: Recursos humanos e competências em desenvolvimento – existem colaboradores com função definida, porém ainda atua em outras áreas divergentes de sua área de origem, não há dedicação exclusiva do colaborador aos projetos. Existência dos controles de projetos, porém são paralelos e informais;

Nível 3: Recursos humanos e competências com gestão da mudança – a organização encontra-se com interação de setores, ambientes, contato com várias interfaces, relações fortes com os fornecedores, definições das tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, desenvolvimento de programas de treinamento de projetos, programas e portfólio, também é trabalhado a avaliação de desempenho e competências, procedimentos definidos, desenvolvimento de relações com *stakeholders*. Inicia-se o uso de sistemas de informação e documentação dos dados gerados;

Nível 4: Recursos humanos e competências com orientação para resultado – conta com forte atuação do PMO, uso intenso de tecnologias, sistemas informatizados e integrados, colaboradores com dedicação exclusiva para recursos humanos e competências. Desenvolvimento de plano de cargos, gestores alinhados com planejamento estratégico, cobrança de conhecimento, desempenho, habilidades interpessoais, métodos, competências de comportamento, técnica, contexto (pessoais, praticas, perspectiva). Planejamento de horas utilizadas em um projeto (controle do tempo), avaliação dos fatores críticos de sucesso (FCS);

Nível 5: Recursos humanos e competências em melhoria contínua – exigência de certificações para trabalhar com projeto, programas, portfólio e áreas relacionadas. Desenvolvimento contínuo das competências. Definição de metas e requisitos são definidos para assumir uma posição específica dentro do desenvolvimento de projetos, programas e portfólio.

3.2.5 Maturidade Gerência de Riscos

Gerenciar riscos de cada componente do portfólio deve ter suas oportunidades e ameaças, internas e externas avaliados em nível organizacional e como esses riscos podem impactar o alcance do planejamento estratégico e seus objetivos, Almeida [3]. A faixa de níveis é apresentada na figura 21.

Figura 21 - Níveis de Maturidade Gerência de Riscos

Fonte: O próprio autor

Nível 1: Gerência de riscos imatura – as organizações não possuem gerenciamento de riscos quanto à área de projetos, existe despreparo ou ausência de capacidade para administrar eventuais riscos. Não há documentações dos riscos que eventualmente surgem;

Nível 2: Gerência de riscos conhecida – identificação e gerencia inicial dos eventuais riscos característicos dos projetos. Não há padronização e registros formais dos riscos encontrados. Inicia-se a capacitação para registros e documentações dos riscos;

Nível 3: Gerência de riscos padronizada – formalização dos riscos nos projetos, programas e portfólios. Foco em mitigar ameaças, identificação de dificuldades, desenvolvimento de estudos e metodologias para trabalhar com riscos. Redução de exposição aos riscos;

Nível 4: Riscos gerenciados – apresenta analisa quantitativa e qualitativa dos riscos, são identificados, avaliados, controlados e respondidos, existência de planos de respostas e definição de como serão monitorados e controlados durante o ciclo de vida do portfólio. O PMO desenvolve matriz de riscos do portfólio, plano de gerenciamento, identificação de riscos positivos, diagnóstico e monitoramento. Utilização de software informatizado e integrado;

Nível 5: Gerência de riscos otimizados – atualização constante dos riscos, análise periódica refletindo as mudanças e as respostas, busca de soluções estratégicas. Profunda e complexa análise de riscos em cenários de grandes e múltiplos projetos, programas e portfólios. Redução das ameaças e aumento das oportunidades, devido à gestão dos riscos e oportunidades, utilizando banco de dados histórico com informações identificadas em cenários anteriores.

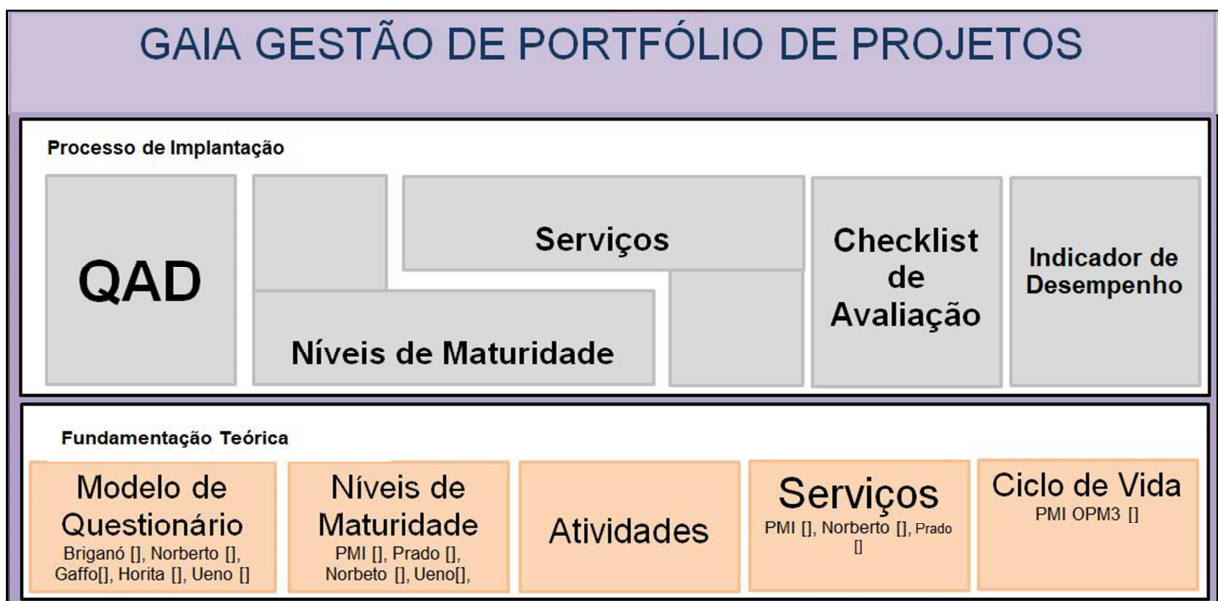
4 FRAMEWORK GAIA GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Após apresentado os níveis de maturidade, temos a composição da estrutura do *framework* GAIA GPP, o objetivo é capacitar uma organização para a identificação, seleção, aprovação, autorização e execução coordenada de projetos, programas e portfólios, demonstrando a uma organização como iniciar a implantação de uma GPP. Neste capítulo tem-se a estrutura deste *framework*.

4.1 ESTRUTURA GAIA GPP

Na figura 22, temos o primeiro passo, será demonstrada a integração do *framework* GAIA GPP, o processo de implantação está demonstrado em cinza, fundamentação teórica identificada em laranja, em roxo a estrutura completa do *framework* GAIA GPP.

Figura 22 - Estrutura do Modelo da GAIA GPP



Fonte: O próprio autor

A estrutura contém cinco níveis de maturidade conforme visto no capítulo anterior, desenvolvido com base nos trabalhos de Prado [30], Ueno [31], Almeida [3], PMI [29], cinco eixos adaptado de Prado [30], Almeida [3], PMI [29], um questionário de avaliação diagnóstica Briganó [32], Almeida [3], Gaffo [11], Horita

[15] e Ueno [31], contando também com um processo de implantação. Para concluir o modelo tem um *checklist* e um indicador desempenho Ueno [31]. Através da fundamentação teórica, foi desenvolvido um modelo compondo o *framework* GAIA GPP.

4.1.1 Questionário de Avaliação Diagnóstica (QAD)

Para obter uma fotografia de como se encontra uma organização, faz necessária uma coleta de informações referente à GPP, dentro do universo de coleta de dados, optou-se pela aplicação de um questionário, que utiliza métodos já comprovados em outros trabalhos. O Questionário de Avaliação Diagnóstica (QAD), o modelo foi desenvolvido baseado no trabalho de Briganó [32], Gaffo [11], Horita [15] e Ueno [31], buscando avaliar o nível de maturidade de uma organização, assim, iniciar a implantação de uma gestão de portfólio de projetos através de ações proposta por esse *framework*.

Contendo 36 questões, sendo 34 em forma de múltipla escolha para uso do *framework* relacionado aos serviços utilizado no modelo, 2 em forma dissertativa para identificar a classificação da empresa, tendo objetivo de coletar as informações necessárias. Devido ao ciclo de melhoria contínua, essas questões podem variar sua quantidade. Na tabela 1, temos um exemplo das questões elaboradas.

Tabela 1 - Modelo de questão GAIA GPP

01 - Há a existência de processos definidos pra identificação de riscos na gestão de projetos, programas e portfólio? Há o tratamento do risco identificado?	Alternativa	FM
Não existem processos definidos para identificação dos riscos tão pouco tratamento.	A	-3
Existem processos definidos para identificação dos riscos, porém os riscos identificados não tem tratamento, documentação do mesmo.	B	-1
Existem processos definidos para identificação dos riscos, os riscos identificados tem tratamento, mas não são documentado, registrado em um banco de dados histórico.	C	1
Existem processos definidos para identificação dos riscos, os riscos identificados tem tratamento, são documentados e registrado em um banco de dados histórico.	D	3

Fonte: Adaptado de Briganó [32]

As opções dispostas nas perguntas do questionário mostram situações voltadas à operação real, que ditam os níveis de implementação, Briganó [32].

Como é possível observar as questões contam com uma coluna de fator multiplicador (FM) do *framework* definido para cada resposta. O FM determina cada resposta com valor que varia de -3 até +3, sendo os sinais (- ou +) define se a influência será negativa ou positiva.

O QAD se relaciona com os eixos do GAIA GPP, que são respectivamente, Estrutura Organizacional, Alinhamento Estratégico, Alocação Financeira, Recursos Humanos e Competências e Gerência de Riscos, esses relacionamentos indicam o nível de influência da questão sobre cada eixo, contando com uma variação de 0 até 4, sendo: 0 (sem influência); 1 (baixa influência); 2 (média influência); 3 (alta influência); 4 influência crítica, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Valores de influência QAD

Justificativa	Peso	Eixos
Os processos influência pouco parte da estrutura organizacional	1	Estrutura organizacional
Os processos pouco influem no alinhamento estratégico	1	Alinhamento Estratégico
Os processos influência a alocação financeira	2	Alocação Financeira
Os processos não influem na gestão recursos humanos e competências do portfólio	0	Recursos Humanos e Competências
Os processos influem diretamente na gerência de riscos	4	Gerência de Riscos

Fonte: Adaptado de Briganó [32]

No trabalho desenvolvido por Gafo [11], se faz necessário à definição desse importante componente do QAD, o relacionamento entre questões e eixo do *framework* dado por pesos. O FM tem objetivo de demonstrar quantitativamente a influência de ocorrências em um determinado cenário, sendo negativa ou positiva.

O FM relacionado a uma alternativa escolhida multiplica o peso da alternativa com os eixos da gestão de portfólio de projetos. O resultado irá apontar a influência que este cenário terá nos eixos de eficiência, considerando que esses pesos determina a influência no eixo FM, indicando a influência da alternativa respondida.

4.1.2 Cálculo do Questionário de Avaliação Diagnóstica (QAD)

Para maior eficiência do QAD, foi desenvolvido um cálculo para auxiliar na validação do método.

Para calcular o percentual de atendimento sobre cada eixo, a pontuação final deve ser ajustada com base nos valores extremos do questionário, que determinam o intervalo entre seu maior (VMax) e seu menor (VMin) valor possível. Para calcular o VMax deve-se multiplicar o maior FM de cada questão pelo peso em cada um dos eixos. Para obter o valor total de Vmax, somam-se os valores alcançados para cada serviço. Para o exemplo apresentado nas tabelas 3 e 4, o maior FM é +3, assim o VMax é calculado conforme a tabela 3.

Tabela 3 - Exemplo de cálculo de VMax.

Eixos	FM	Peso	Cálculo	Resultado
Estrutura organizacional	3	1	3×1	3
Alinhamento Estratégico	3	1	3×1	3
Alocação Financeira	3	2	3×0	0
Recursos Humanos e Competências	3	0	3×0	0
Gerência de Riscos	3	4	3×4	12

Fonte: Adaptado de Gaffo [11]

De maneira semelhante à exposta na Tabela 3, para calcular o VMin deve-se multiplicar o menor FM de cada questão pelo peso em cada um dos eixos. Para obter o valor total de VMin, somam-se os valores alcançados para cada serviço. Para o exemplo, o menor FM é -3, assim o VMin é calculado conforme a tabela 4.

Tabela 4 - Exemplo de cálculo de VMin.

Eixos	FM	Peso	Cálculo	Resultado
Estrutura organizacional	-3	1	-3×1	-3
Alinhamento Estratégico	-3	1	-3×1	-3
Alocação Financeira	-3	2	-3×0	0
Recursos Humanos e Competências	-3	0	-3×0	0
Gerência de Riscos	-3	4	-3×4	-12

Fonte: Adaptado de Gaffo [11]

Após calcular os valores máximos e mínimos possíveis para cada eixo, faz-se necessário definir uma Faixa de Pontuação (FP), a qual é obtida pela diferença de V_{max} e V_{min} . Além disso, o resultado final deve ser ajustado por um Fator de Ajuste (FA) que se dá pela diferença entre 0 e V_{Min} . As tabelas 5 e 6 exemplificam FP e FA, como apresentado nos exemplos das Tabelas 3 e 4.

Tabela 5 - Exemplo de FP

Eixos	Cálculo	FP
Estrutura organizacional	3 - (-3)	6
Alinhamento Estratégico	3 - (-3)	6
Alocação Financeira	0 - 0	0
Recursos Humanos e Competências	0 - 0	0
Gerência de Riscos	12 - (-12)	24

Fonte: Adaptado de Gaffo [11]

Tabela 6 - Exemplo de FA

Eixos	Cálculo	FA
Estrutura organizacional	0 - (-3)	3
Alinhamento Estratégico	0 - (-3)	3
Alocação Financeira	0 - 0	0
Recursos Humanos e Competências	0 - 0	0
Gerência de Riscos	0 - (-12)	12

Fonte: Adaptado de Gaffo [11]

Com isso, torna-se possível calcular o resultado da avaliação diagnóstica, o qual é orientado ao percentual com que a organização atende a cada eixo do *framework*. Assim, realiza-se a multiplicação do produto entre o peso da questão - para cada serviço - e o FM da alternativa selecionada. Supondo que a alternativa escolhida na questão exposta na Tabela 1 tenha sido a C, cujo FM é 1, e os pesos estejam de acordo com a Tabela 2, a Tabela 7 expõe o cálculo do resultado (R) do FM pelo peso.

Tabela 7 - Exemplo de cálculo de resultado

Eixos	Cálculo	R
Estrutura organizacional	1 x 1	1
Alinhamento Estratégico	1 x 1	1
Alocação Financeira	1 x 2	2

Recursos Humanos e Competências	1 x 0	0
Gerência de Riscos	1 x 4	4

Fonte: Adaptado de Gaffo [11]

Para finalizar o cálculo da taxa de atendimento, calcula-se o Resultado Final (RF) do questionário, por eixo. Para tanto, divide-se a somatória das respostas com os FA pela FP. No caso de FP possuir resultado igual a 0 o RF também é 0, visto que a divisão por 0 não existe. A tabela 8 demonstra o RF obtido com base nas Tabelas 5, 6 e 7.

Tabela 8 - Exemplo de cálculo de resultado final

Eixos	Cálculo	RF
Estrutura organizacional	$\frac{1+3}{6} \times 100\%$	66%
Alinhamento Estratégico	$\frac{1+3}{6} \times 100\%$	66%
Alocação Financeira	$\frac{2+0}{0} \times 100\%$	0
Recursos Humanos e Competências	$\frac{0+0}{0} \times 100\%$	0
Gerência de Riscos	$\frac{4+12}{24} \times 100\%$	66%

Fonte: Adaptado de Gaffo [11]

Uma vez determinado o RF de cada serviço, aquele que obteve menor percentual de atendimento determina o grau de maturidade do gerenciamento de portfólio de projetos da organização. A tabela 9 expõe os critérios de conversão, os quais foram definidos linearmente e poderão ser alterados futuramente com base nos dados históricos obtidos com a execução do *framework*.

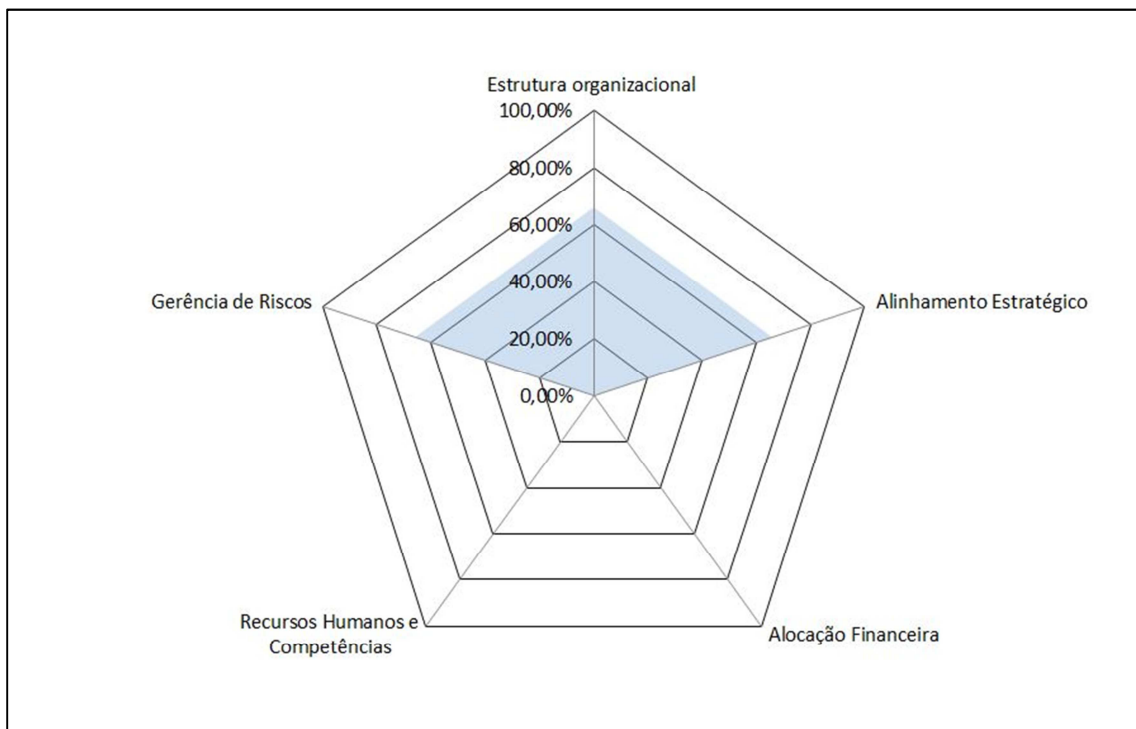
Tabela 9 - Definição do Nível de Maturidade

Níveis de Maturidade	Intervalo
Nível 1: Não há gerência	00 <= R < 20%
Nível 2: Parcialmente gerenciado	20% <= R < 40%
Nível 3: Gerenciado	40% <= R < 60%
Nível 4: Gerenciado e auditado	60% <= R < 80%
Nível 5: Melhoria contínua	80% <= R <= 100%

Fonte: O próprio autor

Para demonstrar os resultados obtidos com a aplicação do QAD utiliza-se um gráfico radar, cujos eixos representam os serviços do *framework* e sua área define os percentuais de atendimento. Desta maneira, tem-se uma visão global sobre os mesmos, facilitando a visualização dos usuários. O gráfico representado pela figura 23 ilustra a conversão dos RFs.

Figura 23 - Gráfico de resultado da análise



Fonte: Adaptado de Gaffo [11]

No exemplo, observando-se os RFs na Tabela 8, níveis de maturidade na Tabela 9 e o gráfico de radar apresentado na figura 23 são possíveis afirmar que, embora praticamente a maioria dos eixos tenha atendido aos requisitos dos níveis superiores, a baixa aderência ao eixo de Alocação Financeira e Recursos Humanos e Competências foi determinante para caracterizar o GPP no nível 1 de maturidade. Para este exemplo hipotético, aderir ao eixo de Alocação Financeira e Recursos Humanos e Competências representaria a evolução da organização ao nível 4 de maturidade do GAIA GPP.

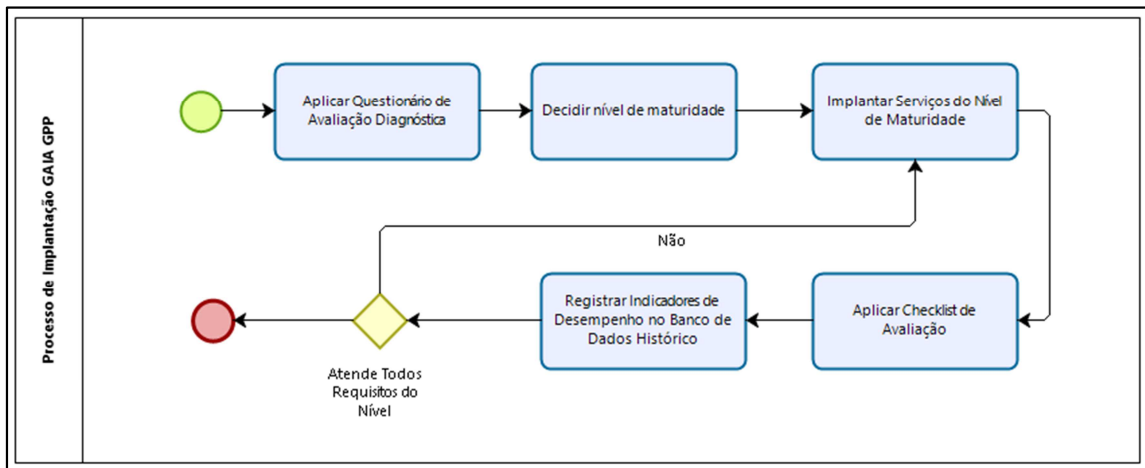
É importante destacar, que o exemplo apresentado compreende apenas uma questão, se houvesse outras, valores como Vmax, Mmin, FP, FA e R seriam acumulados por eixo e alterariam consideravelmente o RF e o gráfico obtido.

Para representar de forma clara a eficiência do QAD, um modelo real de aplicação está disponível ao final deste estudo.

4.2 FASES IMPLANTAÇÃO GAIA GPP

O processo de implantação GAIA GPP, será apresentado nesse tópico. O foco principal é demonstrar como se desenvolve o processo de implantação do *framework* dentro de uma organização, de forma transparente e lógica com o objetivo de atender e simplificar a implantação do modelo.

Figura 24 - Processo de Implantação GAIA GPP



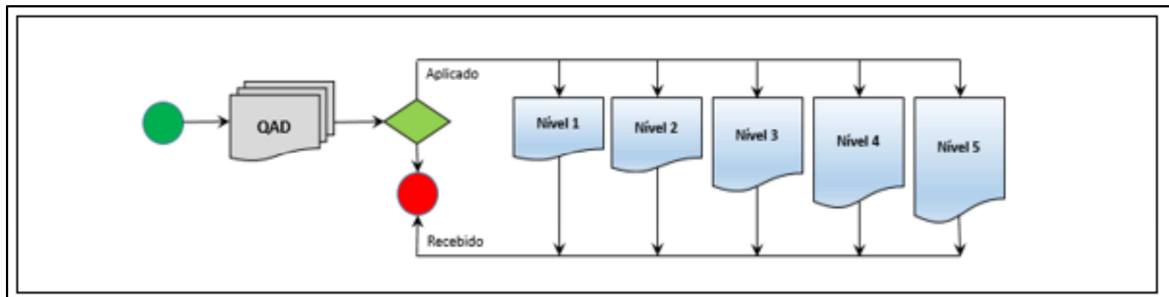
Fonte: Adaptado de Gaffo [11]

De acordo com a figura 24, temos todos os passos necessários para a aplicação do *framework*, que é composto por cinco processos principais. Sendo eles: Aplicar Questionário de Avaliação Diagnóstica conforme figura 25, Decidir o Nível de Maturidade, Implantar Serviços do Nível de Maturidade, Aplicar *Checklist* de Avaliação e Registrar Indicadores de Desempenho no Banco de Dados Histórico. Após a aplicação desse processo, o fluxo, ainda, determina uma condição para finalização, Ueno [31].

Com essa condição, o processo será finalizado somente quando atender todos os requisitos do nível que está sendo almejado. Caso isso não seja alcançado, o processo retorna novamente para a etapa Implantar Serviços do Nível de Maturidade. Os passos Aplicar *Checklist* de Avaliação e Registrar Indicadores de Desempenho no Banco de Dados Histórico da figura 25 são executados em paralelo

com o passo Implantar Serviços do Nível de Maturidade, visando facilitar o processo de execução dos mesmos, Ueno [31]. Através desses processos temos a Implantação do GAIA GPP.

Figura 25 - Modelo de aplicação do Questionário de Avaliação Diagnóstica (QAD)



Fonte: Ueno [31]

Para identificação clara dos níveis de maturidade dos eixos identificados e utilizados, foi adaptado um modelo de legenda de Ueno [31], para os fluxos de processo no *framework* GAIA GPP. Conforme legendas na figura 26, onde a atividade preenchida em azul representa nível 1, amarelo nível 2, verde nível 3, vermelho nível 4 e por fim laranja nível 5.

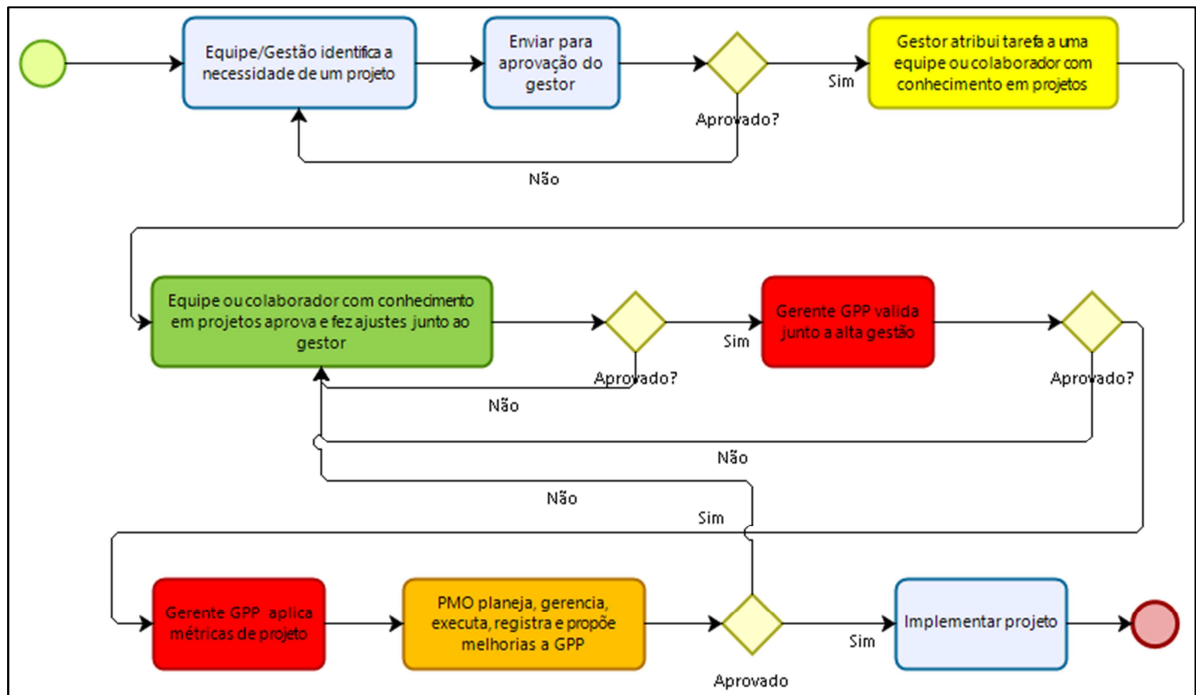
Figura 26 - Legenda para identificação dos níveis



Fonte: O próprio autor

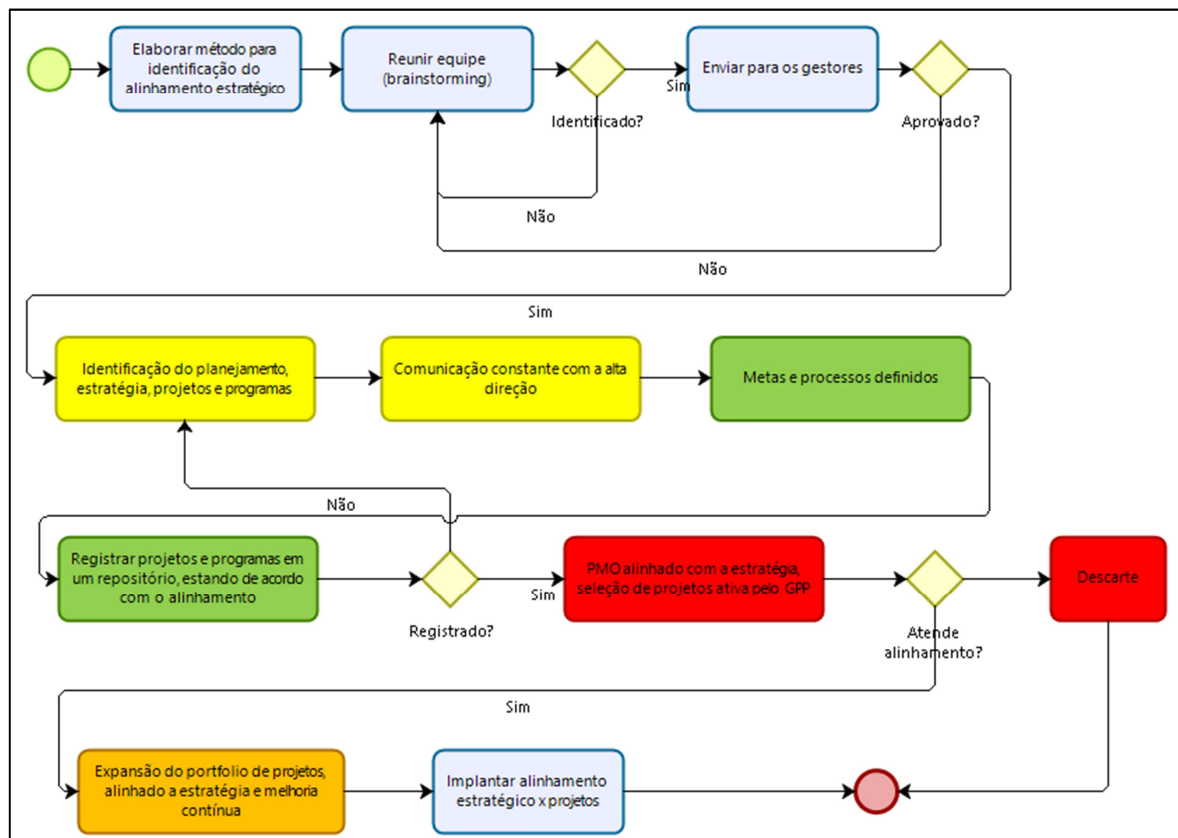
No eixo Estrutura Organizacional, figura 27, o nível 1 inicia o processo, tem-se a equipe ou gestão da organização identificando a necessidade de um projeto, logo criando o projeto, em seguida envia para aprovação. No nível 2, conta com gestor atribuindo tarefa a uma equipe ou colaborador com conhecimento em projetos. Nível 3, a equipe ou colaborador com conhecimento em projetos aprova e faz ajustes junto ao gestor. Avançando para o nível 4, o gerente GPP valida junto a alta gestão, na próxima atividade do nível 4, o gerente GPP aplica métricas de projeto. Por fim no nível 5, PMO planeja, gerencia, executa, registra e propõe melhorias a GPP.

Figura 27 - Fluxo do processo Estrutura Organizacional



Fonte: O próprio autor

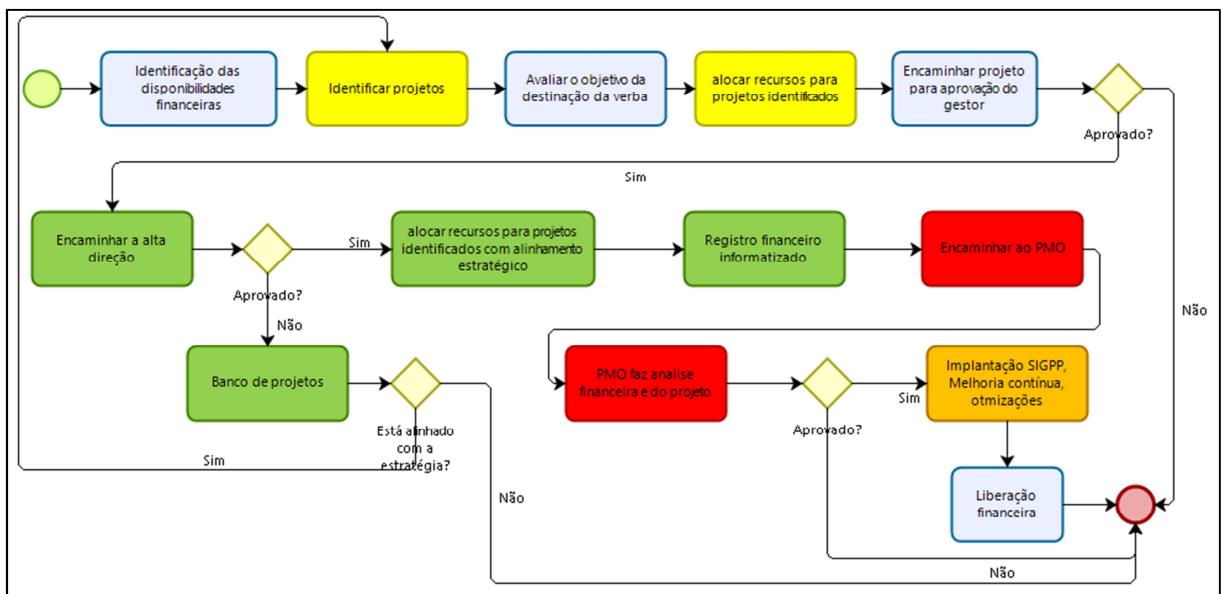
Figura 28 - Fluxo de processo Alinhamento Estratégico



Fonte: O próprio autor

Seguindo para o segundo eixo, figura 28, Alinhamento Estratégico. Nível 1, conta com elaborar método para identificação do alinhamento estratégico, reunir equipe para realização de *brainstorming*, enviar para os gestores a implantação do alinhamento estratégico. No nível 2, identificação do planejamento, estratégias, projetos e programas, seguido da comunicação constante com a alta direção. Nível 3, conta com metas e processos definidos, seguindo tem-se a atividade registrar projetos e programas em um repositório, estando de acordo com o alinhamento. Nível 4, PMO alinhado com a estratégia fazendo seleção de projetos ativos pela GPP, há o descarte de projetos caso não atenda os critérios estabelecidos pela organização. Nível 5, expansão do portfólio de projetos, alinhado a estratégia e melhoria contínua.

Figura 29 - Fluxo de processo Alocação Financeira



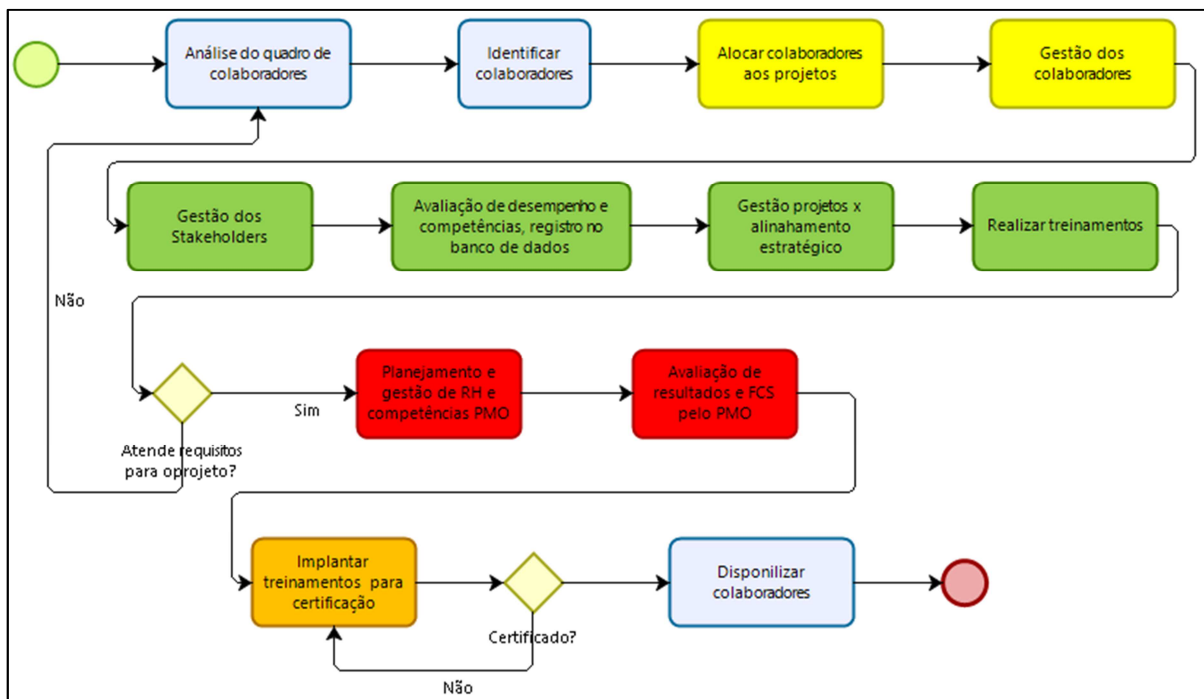
Fonte: O próprio autor

Para a Alocação Financeira figura 29, no nível 1 há as atividades identificar as disponibilidades financeiras, avaliação do objetivo destinação da verba, encaminhar projeto para aprovação do gestor e liberação financeira. Nível 2, identificar projetos, seguido por alocar recursos para projetos identificados. Nível 3, encaminhar avaliações a alta direção, banco de projetos caso não for aprovado, alocar recursos para projetos aprovados e identificados com alinhamento estratégico e por fim, registro financeiro informatizado. Nível 4, tem-se as atividades de

encaminhar ao PMO e seguido pela análise financeira do projeto. Nível 5, implantação de SIGPP, melhoria contínua e otimizações.

O eixo Recursos Humanos e Competências, figura 30. Nível 1, as atividades são análise do quadro de colaboradores, identificar colaboradores e disponibilizar colaboradores. Nível 2, alocar colaboradores aos projetos e gestão dos colaboradores. Nível 3, gestão dos *stakeholders*, avaliação de desempenho e competências com registro no banco de dados histórico, gestão de projetos x alinhamento estratégico e realizar treinamentos, não atendendo os requisitos para o projeto a análise volta ao ponto inicial. Nível 4, Planejamento e gestão de RH e competências PMO, avaliação de resultados e FCS pelo PMO. Nível 5, realizar treinamentos para certificação e implantar melhoria contínua.

Figura 30 - Fluxo de processo Recursos Humanos e Competências

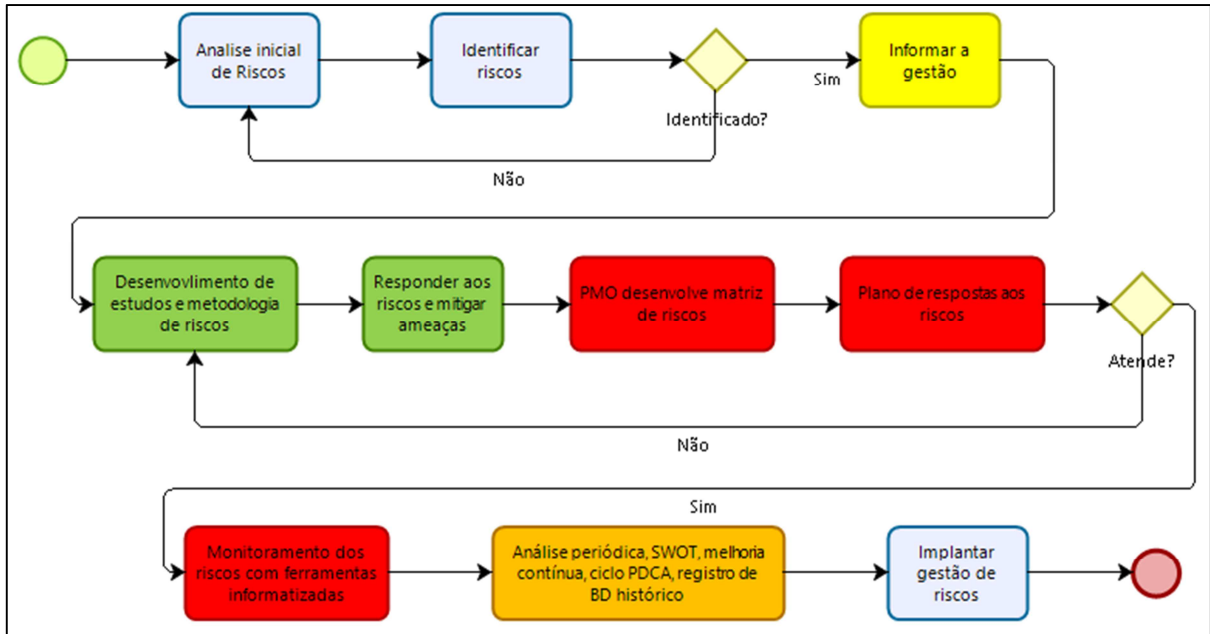


Fonte: O próprio autor

No eixo Gerência de Riscos, conforme figura 31. O nível 1, conta com as atividades, análise inicial de riscos, identificar riscos e implantar gestão de riscos. Nível 2, atividade de informar a gestão sobre os riscos existente. Nível 3, desenvolvimento de estudos e metodologias de riscos e responder aos riscos e mitigar ameaças. Nível 4, PMO desenvolve matriz de riscos, plano de respostas aos riscos, caso o plano atenda segue para o monitoramento dos riscos com ferramentas

informatizadas. Nível 5, análise periódica, SWOT, ciclo PDCA, e registro de banco de dados histórico.

Figura 31 - Fluxo de processo Gerência de Riscos



Fonte: O próprio autor

4.3 QUESTIONÁRIO QUALITATIVO (QAD ESPECIALISTA)

Com objetivo de atestar e fundamentar o *framework* GAIA GPP, utilizou-se como complemento da metodologia o processo de Ueno [31], questionário qualitativo para avaliação. No primeiro momento é apresentado o modelo, com duas categorias, especialistas e não especialistas. Na primeira categoria, o profissional deve possuir conhecimento específico da área ou 3 anos no mínimo na atividade de gestão de portfólio de projetos. Na segunda categoria, o profissional envolvido nos projetos pode ser selecionado dentro do universo da organização sem critérios específicos de seleção.

Esta técnica consiste em coletar opiniões de especialistas acerca do objeto de estudo, que servirão de indicativo de sua eficácia. Especialistas, neste caso, são profissionais com conhecimento e formação específicos na área ou que tenham considerável tempo de atuação. Recomenda-se que os especialistas sejam selecionados também em função da variedade de áreas do conhecimento, ou seja, que incluam profissionais de diversos domínios diferentes, Camargo [7].

Para desenvolver esse processo, foram aplicados a 19 participantes a avaliação do modelo, sendo 6 especialistas e 13 não especialistas, entre profissionais de projetos, gerentes de setores da organização, quais desenvolvem os projetos, também foram envolvidos usuários que atuam no desenvolvimento e implantação de projetos. Com foco no resultado, após aplicado o modelo, teve-se um período de 45 dias de avaliação. Durante esse período, os colaboradores puderam se familiarizar ao *framework* GAIA GPP. Para realização da avaliação foi elaborado um questionário no *Google Forms*, onde havia a apresentação do *framework* em PDF com a explicação dos processos, eixos e níveis de maturidade, no qual o respondente deveria fazer a leitura para conhecer o modelo, para ter conhecimento prévio, após essa fase, teriam que responder 5 questões acerca do modelo e sua eficácia.

Conforme proposto por Ueno [31], durante essa fase de avaliação prática, foram apresentados aos participantes cinco tópicos baseado na proposta acima, os respondentes deveriam levar em consideração na hora de avaliar o *framework*. Sendo eles:

I. As definições dos instrumentos (procedimentos, processos, documentação, técnicas e ferramentas) através do *framework* GAIA GPP, estão evidenciadas e são claras no modelo proposto, trabalhando todos os eixos identificados (Estrutura Organizacional, Alinhamento Estratégico, Alocação Financeira, Recursos Humanos e Competências e Riscos) além também de procurar atender as necessidades dos *stakeholders*.

II. Comparando aos modelos de GPP atuais evidenciado na fundamentação teórica, as diretrizes (orientações, instruções, treinamentos, indicadores de desempenho e projeções) propostas no *framework* GAIA GPP, dizem a respeito a um modelo Gestão Portfólio de Projetos, utilizando essas diretrizes em sua implantação e agregando benefícios diferenciados a organização (apontando como fazer).

III. O *framework* GAIA GPP, conta com metodologia de linguagem de fácil entendimento, gerando facilidade de compreensão pelas organizações, o modelo considera a mudança organizacional que é gerada em uma implantação (competências, investimentos, financiamentos, governança e etc.). O fácil entendimento aperfeiçoa o desempenho do *framework* GAIA GPP, desenvolvendo

os projetos, programas e portfólio, levando a organização a seguir o seu planejamento estratégico.

IV. Nos processos diários de Gestão Portfólio de Projetos, o *framework* GAIA GPP pode ser implementado nas atividades da organização, o modelo atende o desenvolvimento da GPP em uma organização, passando por pontos a partir dos mais imaturos até pontos maduros, como o foco na busca por melhoria contínua e o uso de modernas tecnologias (sistemas complexos informatizados).

V. O uso *framework* GAIA GPP evita que sejam aprovados projetos errados, de risco excessivo e que utilizam recursos além das capacidades da organização. O modelo também busca a fiscalização e monitoramento do desempenho do portfólio atual, e caso tenha ocorrências fora do esperado, são realizadas reavaliações, assim, projetos que não vão conseguir efetuar as entregas como planejado (por atrasos, mudanças de escopo, etc.) e, portanto, não mais se alinham adequadamente aos objetivos inicialmente previstos da organização, podem ser revistos e, caso necessário, cancelados. Concluindo, o uso do *framework* GAIA GPP apresenta uma dinâmica ao planejamento das organizações, possibilitando o tão desejado alinhamento entre projetos, recursos e negócios.

Ao final, adicionalmente, foi deixado um espaço para o respondente fazer algum eventualmente comentário quanto ao modelo - Deixe suas considerações gerais, impressões e complementos quanto ao modelo do *framework* GAIA GPP.

Após período de implantação, foi realizada junto aos colaboradores uma pesquisa de opinião. Conforme recomendado no trabalho de Camargo [7], foram criados apenas cinco questões com o intuito de os participantes não fossem sobrecarregados com uma atividade muito pesada. O participante deveria ler a afirmação, refletir sobre ela, e então dizer qual grau de acordo estava com ela. Cada colaborador participante deverá aplicar uma nota em relação ao questionário do modelo, com base nos itens destacados. Para isto, foi utilizada a Escala de *Likert*, com uma graduação de cinco pontos, sendo que 1 representa “discordo totalmente” e 5 representa “concordo totalmente”.

Tabela 10 - Apresentação dos dados obtidos com essa aplicação

Especialista	Questões					Média Especialista
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
E1 (especialista)	5	4	5	4	5	4,6
E2 (especialista)	4	4	4	4	4	4
E3 (especialista)	5	5	5	5	5	5
E4 (especialista)	4	4	5	3	4	4
E5 (especialista)	5	5	5	5	5	5
E6 (especialista)	5	5	5	5	5	5
E7 (usuário)	5	5	5	5	5	5
E8 (usuário)	5	5	5	5	5	5
E9 (usuário)	5	5	5	5	4	4,8
E10 (usuário)	4	4	4	3	4	3,8
E11 (usuário)	4	5	3	5	3	4
E12 (usuário)	5	5	4	5	5	4,8
E13 (usuário)	4	3	5	4	5	4,2
E14 (usuário)	5	5	5	5	5	5
E15 (usuário)	3	4	5	4	4	4
E16 (usuário)	4	4	5	4	4	4,2
E17 (usuário)	4	5	5	5	5	4,8
E18 (usuário)	4	5	4	5	5	4,6
E19 (usuário)	5	5	5	5	5	5
Média Total	4,47	4,58	4,68	4,53	4,58	4,57

Fonte: O próprio autor

Nota-se que, as notas atribuídas pelos não especialistas e especialistas, obtiveram a média superior a 4,55, alcançando 91,4% de aprovação. Ao realizar uma comparação, embora o modelo obteve uma nota 3,8 de média com o usuário E10, apenas essa média ficou abaixo de 4, reforçando a indicação de aprovação dos resultados. Observando as informações da Tabela 10, em uma escala de porcentagem, onde, cada ponto entre (1 e 5) tem uma representação de 20%, não ocorreu variação maior do que 25% referente ao teto da nota (5). O resultado de rigorosidade da avaliação era de 4,50, o modelo conforme demonstrado ultrapassou o valor mínimo de rigorosidade, atingindo 4,57.

Fazendo análise por questão, a primeira foi a que obteve menor nota, com 4,47, abaixo do nível de rigorosidade, o ponto de atenção deve se voltar para clareza das evidencias que o modelo identifica através da percepção dos usuários. A segunda questão supera o nível de rigorosidade, com 4,58, nota-se que os usuários reconheceram mais os benefícios do modelo, quando comparado aos

especialistas. Com a maior nota, 4,68, a terceira questão que é relacionada à linguagem de fácil entendimento do modelo, tanto especialista quanto não especialista atribuiu notas superiores ao nível de rigorosidade. Quanto ao atendimento da implantação em todos os níveis, apontado na quarta questão, a avaliação foi identificada com a nota de 4,53, existindo uma breve discordância entre especialista e não especialista. Na última questão, avaliou-se a questão de risco e alinhamento estratégico, com nota de 4,58, também atingiu o nível esperado de rigorosidade.

As atribuições somente por especialistas tiveram a média de 4,60, tendo 92% de aprovação, foram entrevistados 6 especialistas da área, um dos especialistas na área de comentário apontou que tem dúvidas quanto à assistência do modelo devido ao diferente aproveitamento por parte dos diferentes usuários. Para elucidar a dúvida do participante especialista, é possível apontar, o nivelamento da capacidade dos usuários, uma vez que dispõe do eixo que contempla treinamentos e capacidades, gerando indicativo de maior capacidade de aproveitamento do *framework*.

Quanto aos 13 entrevistados, os não especialistas, foi obtida a média de 4,55, com 91% de aprovação. Eventuais comentários acerca do modelo, 3 colaboradores fizeram seus apontamentos. O primeiro apontando que o modelo de maturidade reforça segurança e confiabilidade, desde que as avaliações dos níveis sejam efetuadas de forma clara, sem distorções da realidade. O segundo considera em sua resposta, que o escopo do modelo está bem elaborado, uma vez que procura otimizar os recursos da organização. Por fim, o usuário do último comentário, cita que o modelo pode encontrar dificuldades quanto aos usuários, devido à resistência de mudança cultural na organização, provocado pela baixa qualificação, investimentos e falta de programas de melhoria contínua nas empresas de nível maior. Para enfrentar essa dificuldade, o modelo através dos níveis de maturidade propõe processos para adequar à organização a enfrentar essas dificuldades, com gestão de investimento, treinamento e utilização de ferramentas adequadas.

Como mais um marco de validação deste *framework*, o modelo conseguiu identificar o nível de maturidade em GPP nas quais as organizações se encontram, propõe um caminho a seguir para aumentar a maturidade, orientando as

organizações a identificar seus projetos, programas e portfólio, como trabalhar dentro das melhores práticas, seguindo o alinhamento estratégico das organizações. Conforme cada nível que se encontra no universo GPP, o modelo aponta quais processos e procedimentos seguir para avançar para o próximo nível, buscando não só fazer corretamente os projetos, mas também levar a organização realizar o projeto mais adequado apontado pelo portfólio de projetos.

Conforme os resultados obtidos, foi possível concluir que o uso do modelo proposto contribui significativamente para a gestão de portfólio de projetos - GPP, tendo forte indicativo de validação do *framework*.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 APLICAÇÃO DO MODELO

O QAD foi aplicado a 13 organizações, entre públicas e privadas. O questionário teve como objetivo identificar o nível de maturidade das organizações quanto à GPP. A seguir, demonstração do resultado da aplicação do questionário nas tabelas de 11 a 23.

Tabela 11 - Organização 01

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	40,20%
Alinhamento Estratégico	43,72%
Alocação Financeira	42,86%
Recursos Humanos e Competências	43,40%
Gerência de Riscos	45,73%

Fonte: O próprio autor

Tabela 12 - Organização 02

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	42,16%
Alinhamento Estratégico	36,80%
Alocação Financeira	49,35%
Recursos Humanos e Competências	37,74%
Gerência de Riscos	55,13%

Fonte: O próprio autor

Tabela 13 - Organização 03

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	95,59%
Alinhamento Estratégico	94,81%
Alocação Financeira	85,71%
Recursos Humanos e Competências	84,91%
Gerência de Riscos	90,17%

Fonte: O próprio autor

Tabela 14 - Organização 04

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	4,90%
Alinhamento Estratégico	7,79%
Alocação Financeira	6,49%
Recursos Humanos e Competências	5,03%
Gerência de Riscos	5,56%

Fonte: O próprio autor**Tabela 15** - Organização 05

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	86,27%
Alinhamento Estratégico	81,82%
Alocação Financeira	70,13%
Recursos Humanos e Competências	72,96%
Gerência de Riscos	78,63%

Fonte: O próprio autor**Tabela 16** - Organização 06

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	17,16%
Alinhamento Estratégico	15,58%
Alocação Financeira	17,75%
Recursos Humanos e Competências	19,50%
Gerência de Riscos	20,09%

Fonte: O próprio autor**Tabela 17** - Organização 07

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	9,80%
Alinhamento Estratégico	8,66%
Alocação Financeira	6,93%
Recursos Humanos e Competências	7,55%
Gerência de Riscos	7,69%

Fonte: O próprio autor

Tabela 18 - Organização 08

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	16,67%
Alinhamento Estratégico	16,02%
Alocação Financeira	16,88%
Recursos Humanos e Competências	20,75%
Gerência de Riscos	14,10%

Fonte: O próprio autor**Tabela 19** - Organização 09

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	50,49%
Alinhamento Estratégico	51,95%
Alocação Financeira	59,74%
Recursos Humanos e Competências	55,97%
Gerência de Riscos	57,69%

Fonte: O próprio autor**Tabela 20** - Organização 10

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	66,18%
Alinhamento Estratégico	62,77%
Alocação Financeira	60,17%
Recursos Humanos e Competências	55,35%
Gerência de Riscos	63,68%

Fonte: O próprio autor**Tabela 21** - Organização 11

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	30,39%
Alinhamento Estratégico	30,30%
Alocação Financeira	35,06%
Recursos Humanos e Competências	50,31%
Gerência de Riscos	25,21%

Fonte: O próprio autor

Tabela 22 - Organização 12

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	49,02%
Alinhamento Estratégico	51,08%
Alocação Financeira	54,98%
Recursos Humanos e Competências	50,31%
Gerência de Riscos	57,26%

Fonte: O próprio autor

Tabela 23 - Organização 13

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	20,10%
Alinhamento Estratégico	19,48%
Alocação Financeira	18,18%
Recursos Humanos e Competências	25,79%
Gerência de Riscos	19,66%

Fonte: O próprio autor

Os nomes das organizações foram preservados para melhor aplicação e aceitação da pesquisa. Na tabela 24 é possível verificar a média das respostas da aplicação do questionário de avaliação diagnóstica.

Tabela 24 - Média das Organizações

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	40,69%
Alinhamento Estratégico	40,06%
Alocação Financeira	40,33%
Recursos Humanos e Competências	40,74%
Gerência de Riscos	41,58%

Fonte: O próprio autor

A pesquisa identificou o nível de maturidade na qual as organizações se encontram, a pesquisa foi aplicada através de um questionário estruturado com 36 questões acerca da gestão de portfólio de projetos – GPP. As questões foram elaboradas baseadas nos eixos apresentado pelo modelo, sendo

eles, Estrutural organizacional, Alinhamento estratégico, Alocação financeira, Recursos humanos e competências, e por fim Gerência de riscos, esses eixos serviram de base para identificar o nível de maturidade das organizações, o modelo aponta o cotidiano das organizações, como trabalham a questão de GPP. Os eixos foram construídos e fundamentados em modelos e trabalhos já consolidados no mercado de portfólios, como apontado na fundamentação teórica.

Temos uma média das respostas das organizações entrevistadas, o modelo identificou que as organizações, encontra-se no início do terceiro nível de maturidade, com 40,68% de maturidade em média. Porém existe empresa em um nível muito avançado e outra em nível muito iniciante, logo fazendo uma análise mais profunda, foram excluídas as organizações com menor e maior nível, para melhor identificação do cenário, resultando na Tabela 25.

Como é possível identificar, no nível adequado ao cálculo de maturidade, obteve-se identificação das organizações quanto ao GPP, no nível 2, cenário mais próximo da realidade das organizações identificado durante o trabalho.

Tabela 25 - Média das Organizações Filtrada

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	38,95%
Alinhamento Estratégico	38,02%
Alocação Financeira	39,28%
Recursos Humanos e Competências	39,97%
Gerência de Riscos	40,44%

Fonte: O próprio autor

Após identificação do cenário, será apresentado cada eixo do modelo. No eixo Estrutura Organizacional, foi identificado uma taxa de atendimento de 38,95%, aprofundando a identificação deste nível, ainda é pré-matura, nível 2, as estruturas são simples e desconhecida pelos colaboradores, funções dos colaboradores não são definidas, existência de alta interferência de outros departamentos.

Considerando o segundo eixo, Alinhamento Estratégico, obteve-se a média de 38,02%, enquadrando-se no nível 2, onde se tem o conceito pré-maturo de alinhamento estratégico, colaboradores identificam missão, visão e valores da

organização. Identificação da estratégia é vista dentro da empresa, existência prematura da ligação dos projetos com o planejamento da alta direção, começa a identificação de projetos e programas, porém sem documentação ou base de dados adequada.

No eixo Alocação Financeira, também é possível enquadrar no nível 2 de maturidade, contando 39,28% de identificação nas organizações pesquisadas, neste nível, a gestão financeira é inicial, controles paralelo de finanças, exemplo, uso de planilha eletrônica para gestão financeira, não utiliza sistema informatizado recomendado para gestão financeira, conta com noções de alocação de recurso, pequena destinação de recursos para alguns projetos, foco no pagamento dos fornecedores, não possuem controle de retorno de investimento em projetos.

Em relação ao quarto eixo, Recursos Humanos e Competências, em média as organizações atingiu 39,97%, atingindo também o nível 2, recursos humanos e competências em desenvolvimento – existem colaboradores com função definida, porém ainda atua em outras áreas divergentes de sua área de origem, não há dedicação exclusiva do colaborador aos projetos. Existência dos controles de projetos, porém são paralelos e informais.

No último eixo, Gerência de Riscos, a taxa de atendimento foi a que se atingiu a maior porcentagem, contando com 40,44%, único eixo que atingiu o nível 3 de maturidade, sendo identificada como gerência de riscos padronizada, formalização dos riscos nos projetos, programas e portfólios. Foco em mitigar ameaças, identificação de dificuldades, desenvolvimento de estudos e metodologias para trabalhar com riscos. Redução de exposição aos riscos.

De acordo com o *framework* GAIA GPP e suas orientações de aplicações, de modo geral, as organizações foram identificadas no nível 2 de maturidade de GPP. São parcialmente gerenciados, há a identificação dos projetos, e um conjunto básico de programas, porém estes não são mantidos em uma base de dados ou possuem documentação adequada, não são controlados por portfólio. Começa a ideia de gerenciamento de projetos e programas de forma ainda prematura. O principal objetivo deste nível é implantar o programa de projetos documentado.

Avançando no desenvolvimento, buscando maior credibilidade do modelo, o estudo procurou meios de desenvolver as organizações a subir os níveis

de maturidade de GPP. Com as validações necessárias apresentadas, o modelo foi aplicado em uma indústria, o estudo de caso contemplou a segunda fase do *framework*, elevação para o segundo nível da GPP da organização, como será visto no próximo tópico.

5.1 APLICAÇÃO DO MODELO NA ORGANIZAÇÃO

Após todos os processos de validação, com o objetivo de testar o modelo *in loco*, neste tópico será apresentado o estudo de caso do *framework* GAIA GPP em uma indústria no norte do Paraná - Brasil.

A aplicação se deu em duas etapas, sendo primeira aplicação e coleta de resultado através do Questionário de Avaliação Diagnóstica (QAD) em seguida a aplicação do *framework* GAIA GPP, na segunda fase, foi efetuado a reavaliação da organização, aplicando novamente o QAD, verificando como se deu o desempenho da aplicação do modelo.

A indústria apresentada neste estudo é do ramo de metalurgia. A seguir são apresentados alguns dados sobre a empresa, como o seu ramo de atividade, tamanho, quantidade de empregados:

- Número de empregados: 450
- Faturamento: 180.000.000,00 anuais
- Ramo de atividade: Metalurgia

5.2 APLICAÇÃO ESTUDO DE CASO

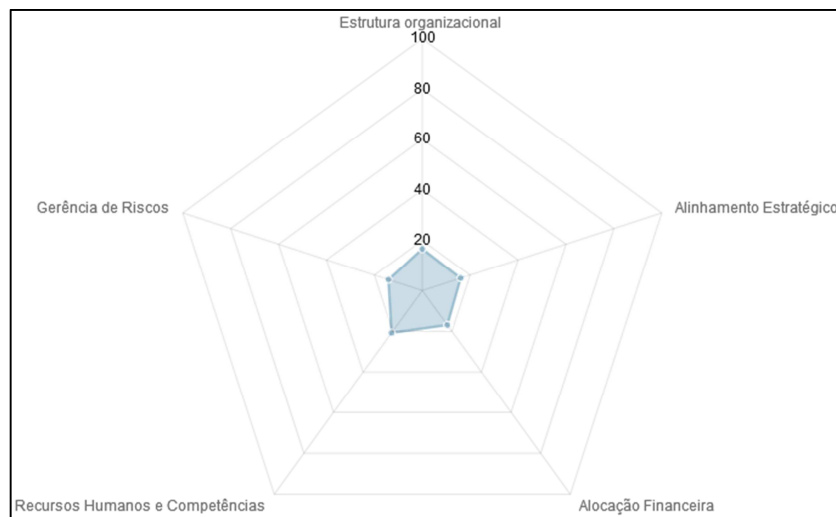
Para identificação do nível de maturidade, foi aplicado o QAD na empresa. Foi possível verificar que está enquadrada no nível 1, a indústria não atende os requisitos para se enquadrar de forma plena neste nível, o QAD foi o primeiro passo para seguir com os avanços necessários para a adequação, futuramente podendo evoluir para os próximos níveis do *framework* GAIA GPP. A figura 32 e tabela 26 são referentes à aplicação.

O QAD reúne perguntas sobre diversos aspectos da construção do GAIA GPP, entre eles:

- Projetos;
- Estratégia;
- Usuários;
- Prioridades;
- Finanças;
- Riscos.

Através do questionário foi coletada toda a informação necessária para compor a identificação do nível de maturidade, validando o nível em que a empresa se encontra, conforme figura 32.

Figura 32 - Resultado QAD



Fonte: O próprio autor

Tabela 26 - Aplicação do QAD na indústria metalúrgica

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	16,67%
Alinhamento Estratégico	16,02%
Alocação Financeira	16,88%
Recursos Humanos e Competências	20,75%
Gerência de Riscos	14,10%
Média	16,88%

Fonte: O próprio autor

Para aplicar o *framework* GAIA GPP em uma organização, é recomendado que fossem atendidos alguns requisitos mínimos, dispor de Estrutura Organizacional, Alinhamento Estratégico, Alocação Financeira, Recursos Humanos e Competências, por fim Gerência de Riscos.

De acordo com a tabela 26, é possível ter a fotografia que a organização se encontra, tendo seu ponto mais forte em Recursos Humanos e Competências, com 20,75% de aproveitamento, no contra ponto temos, Gerência de Riscos, com 14,10%, sendo o nível mais fraco. Em média a organização encontra-se com *score* de 16,88%, sendo enquadrada no primeiro nível, imatura. Nível 1 Não há gerência, há diversos projetos espalhados pela empresa de forma *ad hoc*, não há gerenciamento de projetos, programas ou portfólio, apenas projetos sem classificações, não há identificação, seleção, aprovação, autorização e execução coordenada de um projeto, cada setor da organização propõe seu projeto ao gestor, e o mesmo através da influência organizacional terá o projeto efetuado ou não. O principal foco deste nível é identificar e quantificar os projetos da organização. Para enquadrar a organização neste nível, a mesma deve atingir um nível de maturidade com variação entre 0% a 19,9%.

Após identificação deste cenário, foram trabalhados os eixos para levar a organização para o próximo nível de maturidade. Nível 2 Parcialmente gerenciado, há a identificação dos projetos, e um conjunto básico de programas, porém estes não são mantidos em uma base de dados ou possuem documentação adequada dos mesmos, não são controlados por portfólio. Começa a ideia de gerenciamento de projetos e programas de forma ainda pré-matura. O principal objetivo deste nível é implantar o programa de projetos documentado. Para enquadrar a organização neste nível, a mesma deve atingir um nível de maturidade com variação entre 20% a 39,9%.

Com o desenvolvimento da empresa, surgiu a necessidade de modernização e padronização dos projetos, como primeiro passo para esse objetivo, foi procurado adequar a organização às melhores práticas, utilizando conceitos de gestão de portfólio, aplicando o *framework* GAIA GPP, na primeira etapa procurou-se identificar os projetos existentes.

Para identificação dos projetos, foi seguido o *workflow* proposto pelo *framework* GAIA GPP. Houve pouca dificuldade para mapear e identificar os

projetos, pois a empresa possuía controles paralelos imaturos quanto à gestão de projetos, esses materiais foram utilizados como horizonte. Esses controles informais, ainda que não fossem compatíveis com o *framework*, foram auxiliando de forma fundamental a coleta de dados e respectivas conferências.

Procedimentos implementados:

- Política de alocação de colaborador com conhecimento em gestão de projetos, em novos projetos identificados, que se faz necessário para o setor com aprovação do gestor;
- Definição mínima da Estrutura Organizacional da organização;
- Identificação de projetos alinhados com as estratégias (meta definida pela alta direção, obter 6% de lucro líquido sob R\$ 185 milhões de faturamento anual);
- Separação de projetos que não são alinhados com a estratégia;
- Divulgação da visão, missão, valores;
- Política de relatório dos projetos para alta direção;
- Identificar alocação financeira dos projetos abertos;
- Identificar controles financeiros;
- Política de alocações de recursos se houver documentação mínima dos projetos;
- Identificação do colaborador, função e descrição de cargo do participante do projeto;
- Identificação de controle de projetos;
- Iniciar programa de treinamentos;
- Identificação dos principais riscos nos projetos abertos;
- Política de identificação e registros iniciais de riscos;

Após aplicação do *framework* GAIA GPP, a empresa objeto desse estudo de caso, conseguiu concluir a identificação e descrição dos projetos que possui. A indústria atua no ramo de metalurgia, diante deste cenário é possível verificar a alta utilização de projetos, porém de forma imatura.

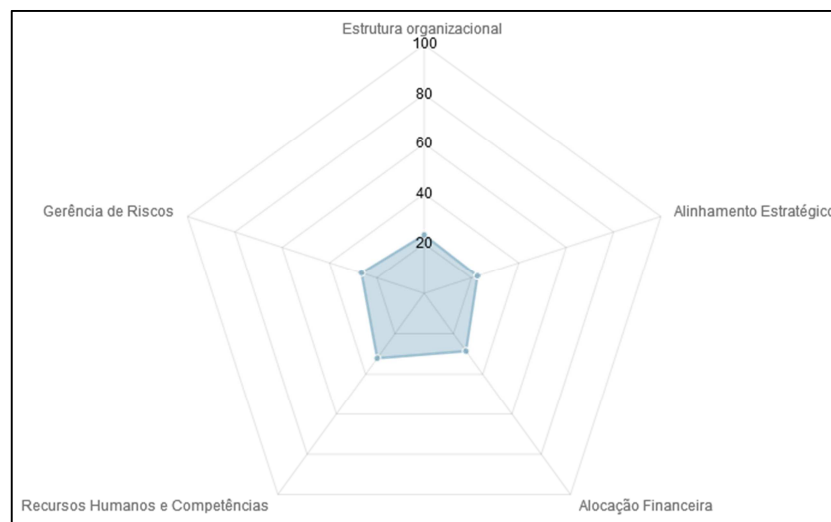
Naturalmente, a empresa mostrou-se no primeiro momento resistente à mudança, principalmente por ter administração familiar, possuir lideranças que poderiam negar-se a realizar novos procedimentos, porém como o desenvolvimento da empresa não atinge partes isoladas, a mesma compulsoriamente terá que aceitar as mudanças ou não sobreviverá no mercado.

5.3 RESULTADO ESTUDO DE CASO

Conforme figura 33 foi reaplicado o QAD para assegurar que a empresa atende totalmente o nível 1 de maturidade. Quanto à identificação dos projetos, ficou clara a falta de gestão de projetos, programas e portfólio, a organização ainda está longe da gestão de portfólio. Foi efetuada a revisão de todos os dados coletados, conforme tabela 27. A empresa ficou pronta para responder novamente o QAD, foi possível verificar se a empresa atendia 100% dos requisitos necessário para adequar-se ao nível 1 de maturidade.

Houve resistência por parte dos usuários de alguns setores em relação a novos processos de trabalho, sob a justificativa que haveria demora no desenvolvimento de projetos e aumentaria a burocracia, justificativa essa que não condiz com o cenário encontrado após o estudo, uma vez que ficou claro o papel e importância desta gestão.

Figura 33 - Resultado reaplicação QAD



Fonte: O próprio autor

Tabela 27 - Reaplicação do (QAD) na indústria metalúrgica

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	23,53%
Alinhamento Estratégico	22,51%
Alocação Financeira	28,57%
Recursos Humanos e Competências	32,08%
Gerência de Riscos	26,10%
Média	26,56%

Fonte: O próprio autor

Resultado conforme tabela 27. No eixo Estrutura Organizacional, foi identificado uma taxa de atendimento de 23,53%, aumento de 6,86%, atingindo nível 2, as estruturas são simples e desconhecida pelos colaboradores, funções dos colaboradores não são definidas, existência de alta interferência de outros departamentos.

Alinhamento Estratégico obteve-se 22,51%, aumento de 6,49%, enquadrando-se no nível 2, alinhamento estratégico pré-maturo, colaboradores identificam missão, visão e valores da organização. Identificação da estratégia é vista dentro da empresa, existência pré-matura da ligação dos projetos com o planejamento da alta direção, começa a identificação de projetos e programas, porém sem documentação ou base de dados adequada.

Alocação Financeira, nível 2 com 28,57%, aumento de 11,69%, gestão financeira inicial, controles paralelo de finanças, a exemplo, uso de planilha eletrônica para gestão financeira, não utiliza sistema informatizado recomendado para gestão financeira, conta com noções de alocação de recurso, pequena destinação de recursos para alguns projetos, foco no pagamento dos fornecedores, não possuem controle de retorno de investimento em projetos.

Recursos Humanos e Competências, a taxa de atendimento foi a que se atingiu a maior porcentagem, 32,08%, aumento de 11,33%, subindo para o nível 2, recursos humanos e competências em desenvolvimento, existem colaboradores com função definida, porém ainda atua em outras áreas divergentes de sua área de origem, não há dedicação exclusiva do colaborador aos projetos. Existência dos controles de projetos, porém são paralelos e informais.

Gerência de Riscos, contando com 26,10%, aumento de 12%, atingindo o nível 2, identificação e gerencia inicial dos eventuais riscos característicos dos projetos. Não há padronização e registros formais dos riscos encontrados. Inicia-se a capacitação para registros e documentações dos riscos.

De acordo com a tabela 27, é possível verificar a nova fotografia que a indústria se encontra, tendo seu ponto mais forte em Recursos Humanos e Competências, com 32,08 % de aproveitamento, no contra ponto temos, Alinhamento Estratégico, com 22,51%, sendo o nível mais fraco. Em média a organização encontra-se com *score* de 26,56%, houve um aumento de 9,68% após aplicação do *framework*, sendo enquadrada no segundo nível. Parcialmente gerenciado, há a identificação dos projetos, e um conjunto básico de programas, porém estes não são mantidos em uma base de dados ou possuem documentação adequada, não são controlados por portfólio. Começa a ideia de gerenciamento de projetos e programas de forma ainda pré-matura. O principal objetivo deste nível é implantar o programa de projetos documentado. Para enquadrar a organização neste nível a mesma deve atingir um nível de maturidade com variação entre 20% à 39,9%.

Os materiais gerados por meio deste estudo foram documentados e encontram-se no servidor de arquivos da empresa, localizado no *data center*, para acesso dos gestores. Em relação aos outros documentos gerados, que se encontra disponível para consulta na rede interna da empresa no diretório público para acesso de todos os colaboradores envolvidos, em linguagem simples, não técnica, para fácil compreensão das informações contidas.

O objetivo proposto deste estudo de caso foi concluído, deixando claro o quanto a empresa tem a desenvolver em relação à gestão de portfólio de projetos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRABALHOS FUTUROS

A gestão de portfólio de projetos é relevante para as organizações, principalmente por ajudar gestores a visualizarem e analisarem os projetos e programas mais adequados, orientando-se através de projetos x alinhamento estratégico. Negócios que trabalham com uso da GPP têm a possibilidade de projetar de maneira mais segura o futuro da empresa, gerando valor, consolidando marca, sendo possível realizar manobras necessárias para manter a posição desejada no longo prazo. Além de estar diretamente ligados aos resultados corporativos, traz grandes impactos às decisões da alta gestão das instituições, públicas ou privadas.

Este modelo de GPP tem a preocupação objetiva e imparcial, buscando o alinhamento estratégico, o projeto que for mais ideal ao momento da organização será priorizado. Considerando critérios e indicadores específicos de avaliação para compor a GPP, os eixos criados foram estrutura organizacional, alinhamento estratégico, alocação financeira, recursos humanos e competência e riscos. Esses eixos compõe o QAD, sendo horizonte base na avaliação dos projetos, programas e portfólios, para que só tenha autorização e execução de um projeto quando a organização tiver a capacidade de realizar oportunidade.

Conforme pesquisada elaborada durante os estudos, contando com QAD para identificação dos níveis de maturidade em 13 organizações, depois de concluídos os trabalhos, foi possível identificar que as empresas estudadas ainda são imaturas. O cenário é de grandes dificuldades na gestão, conhecimento e qualificações para desenvolver a GPP, assim, seguem desenvolvendo projetos como desenvolvem rotinas diárias de trabalho, sem modelo definido, instruções de trabalho, processos e procedimentos claros. Em similaridade a pesquisa do PMI [29] quanto à maturidade, as organizações estudadas têm *score* médio de 39% de aproveitamento em GPP, sendo alocadas no nível dois de maturidade.

Existem grandes mercados a serem explorados na área de GPP, e de acordo com os estudos apresentados, organizações que possuem GPP tendem a ter mais sucesso em seus projetos, o modelo vem para atender essa lacuna no mercado, propondo essa adoção para implantação da gestão de portfólio de projetos, mostrando os passos que são possíveis seguir. É de extrema importância à

implantação de GPP, devido ao notável índice de sucesso que um projeto pode atingir sob uma correta gestão, atingindo melhores resultados, auxiliando e apontando indicadores para fundamentalizar a tomada de decisão.

O *framework* GAIA GPP não apresenta as ferramentas para realizar adequações de gestão de portfólio, mas apresenta os conceitos do caminho sobre o que pode ser feito, porém como será efetuado cabe a liderança da organização definir. Tendo em vista este fator, foi escolhido o *framework* GAIA GPP, que se mostrou-se aderente, principalmente pelo fato de atender o cenário estudado, independentemente do ramo de negócio em que a empresa atua, esse *framework* utiliza-se da coleta de informações através do QAD, com esse resultado é possível identificar o nível de maturidade em que a empresa se encontra, permitindo o desenvolvimento da gestão de portfólio, indicando quais as possibilidades e o que pode ser feito para atingir níveis maiores de maturidade. Este *framework* pode ser utilizado como guia para iniciar a implantação da GPP com foco no alinhamento estratégico.

O foco deste estudo foi concluído, contando com um documento de gestão de projetos disponível e suas respectivas descrições. A indústria metalúrgica, local de estudo, encontrava-se no nível 1 de maturidade, porém sem estar adequada inteiramente, por meio do uso do *framework* GAIA GPP foi possível elevar a empresa para atender 100% de maturidade do nível 1, seguindo para o início do nível 2, validando o uso da ferramenta, preparando a empresa para trabalhar neste passo da maturidade. Também foi possível iniciar uma base de conhecimento para continuar as mudanças necessárias, o uso do *framework* GAIA GPP trouxe conhecimento das boas práticas relacionadas na gestão de portfólio de projetos. A indústria, utilizando-se desta implantação, atualizando-se corretamente, galgando subir aos próximos níveis gradativamente, terá a possibilidade de futuramente de incorporar a governança e buscar mais conceitos avançados, como, inclusão de PMO na organização.

Outro ponto identificado através do *framework* GAIA GPP, as organizações, embora exista uma gama de ferramentas de gestão de portfólios para atendê-las, na verdade pouco atende a maioria das empresas, uma vez que não há um guia orientando os passos para implantação da GPP. Este modelo de guia para a GPP, passa por todo ciclo hierárquico da empresa, proporcionando uma visão

holística do presente cenário, através do *framework* projetos, programas e portfólios que não estão alinhados com a estratégia da empresa são retirados do portfólio principal da organização. A ligação projetos x estratégia se dá meio da definição os objetivos definidos pela organização, na implantação do estudo, o objetivo estratégico principal da organização era obter 6% de lucro líquido sob R\$ 185 milhões de faturamento, diante deste foco foi desmembrado todo caminho para implementação da GPP.

A GPP é um trabalho feito de forma muito intensa e longa, tendo como um dos principais foco, engajamento da alta direção nos projetos estratégicos da organização, tarefa de grande dificuldade, principalmente para a tomada de decisão em relação aos projetos e programas que devem ou não continuar, sempre de acordo com os objetivos estratégicos.

Podemos citar os principais benefícios da GPP:

- Disponibilizar suporte à realização dos projetos;
- Integrar a alta gestão na classificação, seleção, aprovação e priorização de programas, projetos e portfólios;
- Gerenciar os projetos executados simultaneamente;
- Garantir o alinhamento dos projetos com a estratégia;
- Orientar as áreas na gestão de seus portfólios, programas e projetos;
- Utilização de ferramentas para a GPP;
- Estimular o processo de melhoria contínua;
- Melhores práticas acerca do GPP;
- Apoiar a tomada de decisões;
- Readequação dos projetos pertencentes ao portfólio de projetos em relação à inclusão, manutenção, exclusão, suspensão, cancelamento e encerramento;
- Conta com PMO, sendo o motor que faz todas as engrenagens girarem em torno dos projetos, programas e portfólio ligando as operações aos objetivos estratégicos da organização;

- Importância do alinhamento dos projetos com a estratégia, contribuindo com visão holística, sistêmica e impactos;
- Conhecimento dos colaboradores e equipe preparada para os projetos;
- Quando organizados corretamente os relatórios administrativos, são ótimas ferramentas para tomada de decisão, atenuando as incertezas, erros e buscando as boas práticas da GPP;
- Abrangência dos resultados da organização;
- Gerencia dos riscos dos projetos;
- Comunicação com os *stakeholders*;
- Tempo estimado dos projetos e programas;
- Custo estimado dos projetos e programas.

Para trabalhos futuros utilizando o *framework* GAIA GPP, existem as seguintes possibilidades:

- Aplicar a mais organizações;
- Alçar próximos níveis de maturidade;
- Criar base histórica para auxiliar outras organizações que desejarem utilizar o *framework*.

O caminho de aplicar a mais organizações publica ou privadas, elaborando análises das diferenças nesses dois universos, identificando eventuais necessidades de adaptação e aperfeiçoamento do modelo proposto, com foco em e difundir a gestão de portfólio de projetos são trabalhos muito interessantes para desenvolver. Também como alternativa a estudos futuros, é possível continuar o trabalho iniciado na indústria metalúrgica, buscando elevar o nível de maturidade que se encontra atualmente. Por fim é desejável criar uma base de dados histórica para consulta por outras organizações que desejam implantar uma gestão de portfólio de projetos através do *framework* GAIA GPP, mostrando um horizonte do que pode ser trabalhado nesta área.

REFERÊNCIAS

- [1] ALMEIDA, N.; OLIVIERI, R. **Gestão profissional do portfólio de projetos: maturidade e indicadores**. 1º edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.
- [2] ARTHO, K. et al. **Managing project-to-project and project-to-organization interfaces in programs: organizational integration in a global operations expansion program**. *International Journal of Project Management*, v. 33, p. 816-827, 2015.
- [3] ALMEIDA, N.; ALMEIDA, F. **Metodologia de Gerenciamento de Portfólio: teoria e prática**. 1º edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.
- [4] ALMEIDA, Norberto O. **Gerenciamento de portfólio e PMO**. 1ª edição. Rio de Janeiro : FGV Editora, 2017.
- [5] ARCHIBALD R. ; PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. Site Archibald & Prado, 2015. Disponível em:
<www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html>. Acesso em: 16 fev. 2019.
- [6] BASECAMP. **The story of Basecamp**. 2017. Disponível em:
<<https://basecamp.com/about/story>>. Acesso em: 05 Nov. 2018.
- [7] CAMARGO, C. M. **Framework Para Desenvolvimento Ágil de Software Educacional Voltado ao Portador de Transtorno do Espectro Autista**. 152 p. Tese (Dissertação) - Universidade Estadual de Londrina, 2019.
- [8] CASTRO, C. HENRIQUE; CARVALHO, M. MARLY. **Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso**. *Produção*, São Paulo, v.20, n. 3, p.303-321, Jul. 2010. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/prod/v20n3/aop_t6_0005_0101.pdf>. Acesso em: 14 Dez. 2018.
- [9] CHOPRA, S. & MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

- [10] DE REYCK, B. et al. **The impact of project portfolio management on information technology projects.** *International Journal of Project Management*, v. 23, n. 7, p. 524-537, 2005. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/publication/222682102_The_impact_of_project_portfolio_management_on_information_technology>. Acesso em: 07 Mar. 2019.
- [11] GAFFO, F. H. **GAIA riscos: framework para o gerenciamento de riscos no processo de desenvolvimento de software.** 115 p. Tese (Dissertação) — Universidade Estadual de Londrina, 2013.
- [12] GAIA SOLUÇÕES EM TIC. **Fábrica de projetos em tecnologia da informação e comunicação.** Disponível em: <<http://gaia.uel.br/sobre>>. Acesso em 03 de fev. 2019.
- [13] GOMEDE, E. **Strategi, da estratégia a operação.** 2016. 16 Slides: Color.
- [14] GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviço.** *Revista Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 63-81. Jan. 1993.
- [15] HORITA, F. E. A. **GAIA recursos humanos: um framework para gerência de recursos humanos no desenvolvimento de software.** 95 p. Tese (Dissertação) — Universidade Estadual de Londrina, 2013.
- [16] ISO, ISO 21504: **Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management**, 2015.
- [17] KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

- [18] KRUGLIANSKAS, I. **Planejamento do centro de tecnologia empresarial cativo**. In: VASCONCELLOS, E. (Ed.). **Gerenciamento da tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial**. São Paulo: Edgar Blucher, 1992.
- [19] MARKOWITZ, Harry. **Portfolio Selection**. *Journal of Finance*. USA. p. 77 - 91. March 1952. Disponível em:
<http://www.math.ust.hk/~maykwok/courses/ma362/07F/markowitz_JF.pdf>. Acesso em: 07 Jan. 2019.
- [20] MCFARLAN, F. W. **Portfolio approach to information systems**. Harvard Business Review, Massachusetts, set. 1981. Disponível em:
<<https://hbr.org/1981/09/portfolio-approach-to-information-systems>> Acesso em: 07 Jan. 2019.
- [21] MEIRELLES, S. Fernando. **Tecnologia da Informação**. FGV-EAESP, São Paulo, v. 25, n.25, p. 20-30, Ago. 2014.
- [22] MO-EPM. **Microsoft Office Enterprise Project Management Solution**. 1. ed. Washington, EUA: Microsoft 2006.
- [23] OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE (OGC). **Management of portfolios**. Norwich: TSO, 2011. Disponível em:
<<https://www.gov.uk/government/publications/best-management-practice-portfolio/about-the-office-of-government-commerce>>. Acesso em: 20 jan. 2019.
- [24] ORACLE, **Primavera P6 EPPM Performance and Sizing Guide**. Release 8.3. California: Oracle, 2014.
- [25] ORACLE. **Oracle Buys Primavera**. 2008. Disponível em:
<http://www.oracle.com/us/corporate/press/017594_EN>. Acesso em: 11 Nov. 2016.

[26] ORACLE. **Primavera P6 Enterprise Project Portfolio Management**. 2016 Disponível em: <<http://www.oracle.com/us/products/applications/primavera/042373.htm>>. Acesso em: 11 Nov. 2016.

[27] PASSARELA, L. Rafael; LACERDA, Guilherme; WILDT, Daniel. **Sistema Para Controle de Processos Aplicando Scrum e ITIL**. Faculdade Genecista Nsa. Senhora dos Anjos. 2010. Gravataí – RS. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/837534-Sistema-para-controle-de-processos-aplicando-scrum-e-til.html>>. Acesso em: 10 Dez. 2018.

[28] PMI. **The standard for portfolio management**. 3. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2013b.

[29] PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK. 5ª edição. EUA: Project Management Institute, Saraiva Editora, 2014.

[30] PRADO, Darci. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações**. 6ª edição. Nova Lima: FALCONI Editora, 2016.

[31] UENO, W. H. **GAIA Continuidade Um framework para Gestão de Continuidade de Serviços de TI**. 127 p. Tese (Dissertação) - Universidade Estadual de Londrina, 2019.

[32] ULIAN BRIGANÓ, G. **Um framework para desenvolvimento de Governança de TIC**. Dissertação de Mestrado em Ciência da Computação. Universidade Estadual de Londrina – UEL. 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QAD

Numero de Funcionários: _____		
Faturamento da Empresa Anual: _____		
01 - Há a existência de processos definidos pra identificação de riscos na gestão de projetos, programas e portfólio? Há o tratamento do risco identificado?	Alternativa	FM
Não existem processos definidos para identificação dos riscos tão pouco tratamento.	A	-3
Existem processos definidos para identificação dos riscos, porém os riscos identificados não tem tratamento, documentação do mesmo.	B	-1
Existem processos definidos para identificação dos riscos, os riscos identificados tem tratamento, mas não são documentado, registrado em um banco de dados histórico.	C	1
Existem processos definidos para identificação dos riscos, os riscos identificados tem tratamento, são documentados e registrado em um banco de dados histórico.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
Os processos influencia pouco parte da estrutura organizacional	1	Estrutura organizacional
Os processos pouco influem no alinhamento estratégico	1	Alinhamento Estratégico
Os processos influencia a alocação financeira	2	Alocação Financeira
Os processos não influem na gestão recursos humanos e competências do portfólio	0	Recursos Humanos e Competências
Os processos influem diretamente na gerência de riscos	4	Gerência de Riscos
02 - A organização conta com colaboradores dedicados para o gerenciamento de riscos na gestão de projetos, programas e portfólio?	Alternativa	FM
Não há colaboradores destinados ao gerenciamento de riscos.	A	-3
Existem poucos colaboradores que desempenham outras atividades, porém faz gestão dos riscos como atividade complementar.	B	-1
Existem alguns colaboradores que desempenham gestão de riscos, porém também desempenham outras atividades.	C	1
Há colaboradores que desempenham gestão de riscos de forma dedicada.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
Colaboradores destinados ao risco influencia pouco na parte da estrutura organizacional	1	Estrutura organizacional
Colaboradores destinados ao risco pouco influi no alinhamento estratégico	1	Alinhamento Estratégico

Colaboradores destinados ao risco influem em grande parte em alocação financeira	3	Alocação Financeira
Colaboradores destinados ao risco pouco influi em recursos humanos e competências	1	Recursos Humanos e Competências
Colaboradores destinados ao risco influem diretamente na gerência de riscos	4	Gerência de Riscos
03 - A organização conta com a documentação, políticas, normas em relação aos riscos dos projetos? Os stakeholders estão envolvidos?	Alternativa	FM
A organização não possui tal documentação, os interessados não tem conhecimento quanto aos riscos dos projetos.	A	-3
A organização possui apenas algumas documentações, de maior importância, os interessados não tem conhecimento quanto aos riscos dos projetos.	B	-1
A organização possui apenas algumas documentações, de maior importância, os interessados tem conhecimento quanto aos riscos dos projetos.	C	1
A organização possui todas as documentações em relação aos riscos, utiliza sistemas informatizados para registro de banco de dados histórico, os interessados tem conhecimento quanto aos riscos dos projetos.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
A documentação de riscos não influi na estrutura organizacional	0	Estrutura organizacional
A documentação de riscos não influencia no alinhamento estratégico	0	Alinhamento Estratégico
A documentação de riscos influi em grande parte na gestão financeira do portfólio	3	Alocação Financeira
A documentação de riscos não influi na gestão recursos humanos e competências do portfólio	0	Recursos Humanos e Competências
A documentação de riscos influi diretamente na gerência de riscos	4	Gerência de Riscos
04 - O acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para atualizar o plano do projeto e tratar as exceções e os riscos, a organização se encontra:	Alternativa	FM
Imatura não há trabalho desenvolvido nesse sentido.	A	-3
Pré-matura algumas reuniões são efetuadas, mas sem registro adequado.	B	-1
Madura existe preocupação com risco, e são feitas tratativas para mitigar os riscos.	C	1
Excelência reuniões efetuadas com a equipe, atualizar e revisão de riscos, buscando identificar riscos que poderão surgir.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
As tratativas de risco não influem na estrutura organizacional	0	Estrutura organizacional
As tratativas de risco pouco influem no alinhamento estratégico	1	Alinhamento Estratégico
As tratativas de risco pouco influem na alocação financeira	1	Alocação Financeira
As tratativas de risco pouco influem nos recursos humanos e competências	1	Recursos

		Humanos e Competências
As tratativas de risco influem diretamente na gerência de riscos	4	Gerência de Riscos
05 - Existem metodologias para identificar os riscos? A metodologia informa dados suficientes para determinar se um risco é ou não aceito?	Alternativa	FM
Não existem metodologias e informação de dados quantos aos riscos de um projeto na organização.	A	-3
Existem algumas metodologias definidas e não informa dados suficientes para aceitar ou descartar o risco.	B	-1
Existem algumas metodologias e apenas algumas informações quanto aos riscos são documentadas.	C	1
Existem metodologias definidas e informa dados suficientes para aceitar ou descartar o risco, os riscos também são documentadas.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
A metodologia influencia a estrutura organizacional	2	Estrutura organizacional
A metodologia influencia alinhamento estratégico	2	Alinhamento Estratégico
A metodologia influencia a alocação financeira	2	Alocação Financeira
A metodologia não influencia os recursos humanos e competências	0	Recursos Humanos e Competências
A metodologia influi diretamente a gerência de riscos	4	Gerência de Riscos
06 - Existem níveis de tolerância para identificar os riscos? Análises quantitativa e qualitativa são efetuadas para medir o impacto do risco?	Alternativa	FM
A organização não dispõe de níveis de tolerância e análises.	A	-3
A organização dispõe de alguns níveis de tolerância, mas não possui análises de impacto.	B	-1
A organização dispõe de níveis de tolerância, mas não possui análises de impacto.	C	1
A organização dispõe de níveis de tolerância e análises de impacto são efetuadas.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
Os níveis de tolerância e análises dos impactos influenciam pouco na parte da estrutura organizacional	1	Estrutura organizacional
Os níveis de tolerância e análises dos impactos influenciam em grande parte alinhamento estratégico	3	Alinhamento Estratégico
Os níveis de tolerância e análises dos impactos influenciam a alocação financeira	2	Alocação Financeira
Os níveis de tolerância e análises dos impactos não influenciam os recursos humanos e competências	0	Recursos Humanos e Competências
Os níveis de tolerância e análises dos impactos influi diretamente a gerência de riscos	4	Gerência de Riscos

07 - Existe o uso de ferramentas, sistemas informatizados, uso de tecnologia para gerência dos riscos na organização? Utilização de banco de dados histórico?	Alternativa	FM
Não é trabalhado gerência de riscos na organização.	A	-3
Existe a gerência de riscos, porém não é utilizado ferramentas na gerência de riscos.	B	-1
Existe a utilização de ferramentas, porém não é efetuado registro dos dados no banco de dados histórico.	C	1
Existe a utilização de ferramentas e tecnologias, é efetuado registro dos dados no banco de dados histórico para uso futuro e são constantemente atualizados.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
O uso de ferramentas influência pouco parte da estrutura organizacional	1	Estrutura organizacional
O uso de ferramentas pouco influi no alinhamento estratégico	1	Alinhamento Estratégico
O uso de ferramentas influi em grande parte na gestão financeira do portfólio	3	Alocação Financeira
O uso de ferramentas pouco influi nos recursos humanos e competências	1	Recursos Humanos e Competências
O uso de ferramentas influi diretamente a gerência de riscos	4	Gerência de Riscos
08 - Com relação ao gerenciamento de portfólio de projetos:	Alternativa	FM
A organização não iniciativa em relação a gerenciamento de portfólio.	A	-3
Os conceitos de portfólio são conhecidos, mas não há capacitação, nem certificação nesta área.	B	-1
Os conceitos de portfólio são conhecidos, tendo colaboradores treinados e capacitados nestas áreas, existe a busca de certificações em andamento, mas não há colaboradores certificados ainda.	C	1
Os conceitos de portfólio são conhecidos, tendo pessoas, colaboradores treinados e capacitados nestas áreas, bem como já certificadas.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
Em relação ao gerenciamento de portfólio há grande influência na estrutura organizacional	4	Estrutura organizacional
O gerenciamento de portfólio não influi no alinhamento estratégico	0	Alinhamento Estratégico
O gerenciamento de portfólio influi em grande parte na gestão financeira do portfólio	3	Alocação Financeira
O gerenciamento de portfólio não influi na gestão recursos humanos e competências do portfólio	0	Recursos Humanos e Competências
O gerenciamento de portfólio influi na gestão de risco do portfólio	2	Gerência de Riscos
09 - Com relação à metodologia de gerenciamento de projetos da sua organização:	Alternativa	FM
A organização não possui metodologia de gerenciamento de projetos.	A	-3

Há uma metodologia básica com processos documentados para as áreas de escopo, tempo e custo somente.	B	-1
Há uma metodologia com processos documentados para até 5 das 10 áreas de conhecimento: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições, partes interessadas e integração.	C	1
Há uma metodologia com processos documentados para mais de 8 das 10 áreas de conhecimento: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições, partes interessadas e integração.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
Em relação à metodologia há grande influência na estrutura organizacional	4	Estrutura organizacional
A metodologia influi no alinhamento estratégico	2	Alinhamento Estratégico
A metodologia não influi na gestão financeira do portfólio	0	Alocação Financeira
A metodologia não influi na gestão recursos humanos e competências do portfólio	0	Recursos Humanos e Competências
A metodologia não influi na gestão de risco do portfólio	0	Gerência de Riscos
10 - Com relação à metodologia de gerenciamento de programas da sua organização:	Alternativa	FM
A organização não possui metodologia de gerenciamento de programas.	A	-3
Há uma metodologia básica com processos documentados para as áreas de escopo, cronograma e finanças somente.	B	-1
Há uma metodologia com processos documentados para até 5 das 9 áreas de conhecimento: comunicação, financeiro, integração, aquisições, qualidade, recursos, riscos, cronograma e escopo.	C	1
Há uma metodologia com processos documentados para mais de 7 das 9 áreas de conhecimento: comunicação, financeiro, integração, aquisições, qualidade, recursos, riscos, cronograma e escopo.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
Em relação à metodologia há grande influência na estrutura organizacional	4	Estrutura organizacional
A metodologia influi no alinhamento estratégico	2	Alinhamento Estratégico
A metodologia não influi na gestão financeira do portfólio	0	Alocação Financeira
A metodologia não influi na gestão recursos humanos e competências do portfólio	0	Recursos Humanos e Competências
A metodologia não influi na gestão de risco do portfólio	0	Gerência de Riscos
11 - Com relação à metodologia de gerenciamento de portfólio da sua organização:	Alternativa	FM
A organização não possui metodologia de gerenciamento de portfólio.	A	-3

Há uma metodologia básica com processos documentados para as áreas de gerenciamento da estratégia e gerenciamento da governança.	B	-1
Há uma metodologia com processos documentados para até 3 das 5 áreas de conhecimento: gerenciamento da estratégia, gerenciamento da governança, gerenciamento do desempenho, gerenciamento da comunicação, gerenciamento dos riscos.	C	1
Há uma metodologia com processos documentados todas as 5 áreas de conhecimento: gerenciamento da estratégia, gerenciamento da governança, gerenciamento do desempenho, gerenciamento da comunicação, gerenciamento dos riscos.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
Em relação à metodologia há grande influência na estrutura organizacional	4	Estrutura organizacional
A metodologia influi no alinhamento estratégico	2	Alinhamento Estratégico
A metodologia não influi na gestão financeira do portfólio	0	Alocação Financeira
A metodologia não influi na gestão recursos humanos e competências do portfólio	0	Recursos Humanos e Competências
A metodologia não influi na gestão de risco do portfólio	0	Gerência de Riscos
12 - Com relação a existência de um processo de gestão da mudança organizacional para a gestão do portfólio de projetos e programas:	Alternativa	FM
A organização não possui um processo de gestão da mudança organizacional para a gestão do portfólio de projetos e programas.	A	-3
A organização possui um processo de gestão da mudança organizacional para a gestão do portfólio de projetos e programas incipiente ou em desenvolvimento.	B	-1
A organização possui um processo de gestão da mudança organizacional para a gestão do portfólio de projetos e programas já desenvolvido e sendo aplicado há menos de 2 anos, mas precisa ser ampliado e melhorado.	C	1
A organização possui processo de gestão da mudança organizacional para a gestão do portfólio de projetos e programas aplicados há mais de 2 anos e a cultura já está enraizada na organização.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
A gestão da mudança organizacional influencia diretamente parte da estrutura organizacional	4	Estrutura organizacional
A gestão da mudança organizacional influencia em grande parte alinhamento estratégico	3	Alinhamento Estratégico
A gestão da mudança organizacional influencia a gestão financeira	2	Alocação Financeira
A gestão da mudança organizacional influencia em grande parte recursos humanos e competências do portfólio	3	Recursos Humanos e Competências
A gestão da mudança organizacional influencia na gestão de risco do portfólio	2	Gerência de Riscos

13- Em relação à gestão de portfólio de projetos (GPP), que é o responsável pela tomada de decisão quanto à seleção e priorização de projetos, utilização dos recursos estratégicos da organização, inclusão ou retirada de projetos no portfólio etc.:	Alternativa	FM
Não possuímos gestão de portfólio de projetos.	A	-3
Existe um comitê quanto ao GPP, mas ainda é incipiente e não se reúne periodicamente para avaliar e tomar decisões quanto ao portfólio de projetos.	B	-1
Existe um comitê quanto ao GPP, que se reúne periodicamente para avaliar e tomar decisões quanto ao portfólio de projeto, mas as decisões ainda são baseadas somente na subjetividade.	C	1
Existe um comitê quanto ao GPP, que se reúne periodicamente para avaliar e tomar decisões quanto ao portfólio de projeto, e as decisões são baseadas em uma metodologia e sistemas de informações de gerenciamento do portfólio para suporte à tomada decisão.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
A gestão do portfólio de projetos influencia diretamente na estrutura organizacional	4	Estrutura organizacional
A gestão do portfólio de projetos influencia em grande parte no alinhamento estratégico	3	Alinhamento Estratégico
A gestão do portfólio de projetos influencia a gestão financeira do portfólio	2	Alocação Financeira
A gestão do portfólio de projetos não influencia gestão recursos humanos e competências do portfólio	0	Recursos Humanos e Competências
A gestão do portfólio de projetos influencia em grande parte na gestão de risco do portfólio	3	Gerência de Riscos
14 - Com relação a aceitação do gerenciamento de projetos implantado pelas partes interessadas (Stakeholders):	Alternativa	FM
Um gerenciamento de projetos ou ainda não foi divulgada.	A	-3
A maior parte dos envolvidos ainda resiste à adoção dos procedimentos.	B	-1
Aproximadamente metade dos envolvidos resiste à adoção dos procedimentos e metade acredita e recomenda sua utilização.	C	1
Mais de 75% das partes envolvidas aceita e acredita nos procedimentos ou são feitos esforços contínuos de conscientização neste sentido, tais como workshops, vídeos, boletins, uso de redes sociais e apresentações mostrando os benefícios da sua utilização.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
Em relação a implantação, o GP há influência na estrutura organizacional	2	Estrutura organizacional
A implantação influi em grande parte no alinhamento estratégico	4	Alinhamento Estratégico
A implantação influi na gestão financeira do portfólio	2	Alocação Financeira
A implantação influi pouco na gestão recursos humanos e competências do portfólio	1	Recursos Humanos e Competências
A implantação influi na gestão de risco do portfólio	2	Gerência de Riscos

15 - Com relação ao nível de utilização da metodologia em relação à gestão de portfólios:		
	Alternativa	FM
Não há uma metodologia existente de gestão de portfólios.	A	-3
Menos de 40% dos projetos utilizam a metodologia existente de gestão de portfólios.	B	-1
Menos de 80% dos projetos utilizam a metodologia existente de gestão de portfólios.	C	1
Mais de 80% dos projetos utilizam a metodologia existente de gestão de portfólios.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
Em relação à metodologia há influência na estrutura organizacional	2	Estrutura organizacional
A metodologia influi em grande parte no alinhamento estratégico	4	Alinhamento Estratégico
A metodologia influi na gestão financeira do portfólio	2	Alocação Financeira
A metodologia influi pouco na gestão recursos humanos e competências do portfólio	1	Recursos Humanos e Competências
A metodologia influi na gestão de risco do portfólio	2	Gerência de Riscos
16 - Com relação à existência de um planejamento estratégico e alinhamento dos projetos e programas às estratégias de negócios da organização:		
	Alternativa	FM
Não há um planejamento estratégico.	A	-3
Existe um planejamento estratégico, porém não um alinhamento entre os projetos e programas às estratégias.	B	-1
Existe um planejamento estratégico e um alinhamento entre os projetos e programas às estratégias, mas é pouco seguido.	C	1
Existe um planejamento estratégico e um alinhamento entre os projetos e programas às estratégias, é seguido, tem-se a classificação de projetos/programas estratégicos e não estratégicos.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
O planejamento estratégico influencia na estrutura organizacional	3	Estrutura organizacional
O planejamento estratégico influencia diretamente no alinhamento estratégico	4	Alinhamento Estratégico
O planejamento estratégico influencia diretamente na gestão financeira do portfólio	2	Alocação Financeira
O planejamento estratégico influencia gestão recursos humanos e competências do portfólio	2	Recursos Humanos e Competências
O planejamento estratégico influencia em grande parte a gestão de risco do portfólio	2	Gerência de Riscos
17 - Com relação ao mapa de benefícios (medidas de sucesso e indicadores de desempenho) dos projetos e do portfólio:		
	Alternativa	FM

Não existe um processo de definição das medidas de sucesso e indicadores de desempenho dos projetos e do portfólio.	A	-3
Existem poucos processos de definição, coleta, análise e divulgação de medidas de sucesso e indicadores de desempenho dos projetos e do portfólio.	B	-1
Existem alguns processos de definição, coleta, análise e divulgação de medidas de sucesso e indicadores de desempenho dos projetos e do portfólio, porém sem documentações adequadas.	C	1
Existe um processo de definição, coleta, análise e divulgação de medidas de sucesso e indicadores de desempenho dos projetos e do portfólio, com registro em banco de dados histórico e constante atualizações.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
O mapa de benefícios influencia grande parte da estrutura organizacional	3	Estrutura organizacional
O mapa de benefícios influencia diretamente no alinhamento estratégico	4	Alinhamento Estratégico
O mapa de benefícios influencia a gestão financeira	2	Alocação Financeira
A governança influencia pouco na gestão recursos humanos e competências do portfólio	1	Recursos Humanos e Competências
O mapa de benefícios não influencia na gestão de risco do portfólio	0	Gerência de Riscos
18 - Com relação à aceitação do processo de governança do portfólio de projetos e programas pelas partes interessadas:	Alternativa	FM
Não há um processo de governança do portfólio de projetos e programas.	A	-3
A maior parte dos envolvidos ainda resiste e reclama do processo de governança do portfólio de projetos e programas.	B	-1
Aproximadamente metade dos envolvidos acredita e reforça o processo de governança do portfólio de projetos e programas.	C	1
Mais de 75% das partes envolvidas acredita e reforça o processo de governança do portfólio de projetos e programas, e são feitos esforços contínuos de conscientização neste sentido, tais como workshops, vídeos, boletins, uso de redes sociais e apresentações são feitas mostrando o benefício da sua utilização.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
A governança pelas partes interessadas influencia parte da estrutura organizacional	2	Estrutura organizacional
A governança pelas partes interessadas influencia diretamente parte alinhamento estratégico	4	Alinhamento Estratégico
A governança pelas partes interessadas influencia a gestão financeira	2	Alocação Financeira
A governança pelas partes interessadas influencia pouco os recursos humanos e competências do portfólio	1	Recursos Humanos e Competências
A governança pelas partes interessadas influencia na gestão de risco do portfólio	2	Gerência de Riscos

19 - Em relação à existência de uma área responsável pelo gerenciamento do portfólio de projetos. Se o Project Management Office (PMO) da organização for o responsável por esta função, considere a pergunta com base nesta área:	Alternativa	FM
A organização não conta com um processo de governança e uma área responsável pelo gerenciamento do portfólio.	A	-3
A organização conta com uma área responsável pelo gerenciamento do portfólio como um todo, mas sem um processo de governança bem estabelecido.	B	-1
A organização conta com uma área responsável pelo gerenciamento do portfólio como um todo, com um processo de governança estabelecido, mas há menos de 2 anos e um processo de avaliação e melhorias é necessário.	C	1
A organização conta com uma área responsável pelo gerenciamento do portfólio como um todo, com um processo de governança estabelecido há mais de 2 anos, atuante na maior parte ou em todos os projetos da organização.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
A governança influencia grande parte da estrutura organizacional	3	Estrutura organizacional
A governança influencia diretamente no alinhamento estratégico	4	Alinhamento Estratégico
A governança influencia pouco a gestão financeira	1	Alocação Financeira
A governança influencia pouco na gestão recursos humanos e competências do portfólio	1	Recursos Humanos e Competências
A governança influencia em grande parte na gestão de risco do portfólio	3	Gerência de Riscos
20 - Em relação à existência de um Project Management Office (PMO) ou equivalente para ser o mentor e o guardião das metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólio:	Alternativa	FM
A organização não conta com um Project Management Office ou equivalente.	A	-3
Existe um PMO ou área equivalente, mas ainda é muito operacional ou incipiente, preocupado basicamente com a metodologia de gerenciamento dos projetos.	B	-1
Existe um PMO ou área equivalente, mas ainda é muito operacional e suporte, preocupado com a metodologia de gerenciamento dos projetos e apoio e <i>mentoring</i> às equipes.	C	1
Existe um PMO ou área equivalente, preocupado com a metodologia de gerenciamento dos projetos, dar apoio e <i>mentoring</i> às equipes, controlar prazos e custos e pelos Sistemas de Informações e ainda se preocupa com a gestão de negócios e dos benefícios esperados pelos projetos.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
O PMO influencia na estrutura organizacional	2	Estrutura organizacional
O PMO influencia diretamente no alinhamento estratégico	4	Alinhamento Estratégico
O PMO influencia a gestão financeira do portfólio	2	Alocação Financeira

O PMO influi pouco na gestão recursos humanos e competências do portfólio	1	Recursos Humanos e Competências
O PMO influi em grande parte na gestão de risco do portfólio	3	Gerência de Riscos
21 - Com relação à treinamentos e competências, tais como liderança, negociação, resolução de conflitos, gerenciamento do escopo, tempo, custos, qualidade, como a sua organização se encontra?	Alternativa	FM
Não há treinamentos para estas competências.	A	-3
São feitos treinamentos de forma isolada e não há avaliação dos colaboradores nestas competências.	B	-1
Há um programa de treinamentos para estas competências, mas ainda não há avaliação dos colaboradores nestas competências.	C	1
Há um programa de treinamentos para estas competências e avaliação do desempenho dos colaboradores nestas competências, bem como um processo de <i>coaching</i> e/ou <i>mentoring</i> para aperfeiçoamento.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
A relação das competências influi parcialmente na estrutura organizacional	2	Estrutura organizacional
A relação das competências não influi na gestão financeira do portfólio, uma vez que compete a alta administração o alinhamento estratégico	0	Alinhamento Estratégico
A relação das competências influi em grande parte na gestão financeira do portfólio	3	Alocação Financeira
A relação das competências influi diretamente na gestão do portfólio	4	Recursos Humanos e Competências
A relação das competências influi em grande parte na gestão de risco do portfólio	3	Gerência de Riscos
22 - Com relação à avaliação e desempenho das equipes e dos gerentes de projetos nos projetos que estão alocados:	Alternativa	FM
Não há definição de metas e avaliação de desempenho.	A	-3
Há um processo de definição de metas e avaliação de desempenho, mas sem associação a reconhecimentos e recompensas, tais como bônus, participação nos lucros, etc.	B	-1
Há um processo de definição de metas e avaliação de desempenho, associado a reconhecimentos e recompensas, tais como bônus, participação nos lucros, etc., nas áreas de projetos ou nas áreas funcionais.	C	1
Há um processo de definição de metas e avaliação de desempenho, associado a reconhecimentos e recompensas, tais como bônus, participação nos lucros, etc., nas áreas de projetos e áreas funcionais, e desligamento de colaboradores com performance insuficiente.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
A avaliação e metas não influem na estrutura organizacional	0	Estrutura organizacional

A avaliação e metas não influem no alinhamento estratégico, uma vez que compete a alta administração a definição de metas	0	Alinhamento Estratégico
A avaliação e metas influem em grande parte na gestão financeira do portfólio	3	Alocação Financeira
A avaliação e metas influem diretamente na gestão do portfólio	4	Recursos Humanos e Competências
A avaliação e metas de equipes e gerentes não influem na gestão de risco do portfólio	0	Gerência de Riscos
23 - Com relação a existência de um processo de gerenciamento dos benefícios esperados pelos projetos ou programas:	Alternativa	FM
Não conta com um processo estabelecido para o gerenciamento dos benefícios esperados pelos projetos e/ou programas.	A	-3
Existe um processo estabelecido para alinhamento dos projetos às estratégias da organização e o gerenciamento dos benefícios esperados pelos projetos e/ou programas somente durante o seu ciclo de vida.	B	-1
Existe um processo estabelecido para o gerenciamento dos benefícios esperados pelos projetos e/ou programas somente durante o seu ciclo de vida e após o seu término, mas as informações muitas vezes não são coletadas.	C	1
Existe um processo estabelecido para o gerenciamento dos benefícios esperados pelos projetos e/ou programas duração o seu ciclo de vida e após o seu término, com as informações coletadas e reutilizadas como bases históricas e lições aprendidas para outros projetos.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
O gerenciamento dos benefícios influencia grande parte da estrutura organizacional	3	Estrutura organizacional
O gerenciamento dos benefícios influencia diretamente no alinhamento estratégico	4	Alinhamento Estratégico
O gerenciamento dos benefícios influencia a gestão financeira	2	Alocação Financeira
O gerenciamento dos benefícios influencia grande parte gestão recursos humanos e competências do portfólio	3	Recursos Humanos e Competências
O gerenciamento dos benefícios influencia na gestão de risco do portfólio	2	Gerência de Riscos
24 - Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (stakeholders)	Alternativa	FM
A equipe não possui competências adequadas ou ainda é imatura.	A	-3
A equipe possui dificuldades para trabalhar a competência, existência de projetos parados devido a este fator.	B	-1
A equipe tem conhecimento maduro no que tange a competência, mas não possui um ciclo de melhorias.	C	1
A equipe tem domínio das competências mesmo em nível complexo, os projetos avançam sem problemas.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
A relação de competência influencia grande parte da estrutura organizacional	3	Estrutura organizacional

A relação de competência influencia grande parte do alinhamento estratégico	3	Alinhamento Estratégico
A relação de competência tem pouca influência na alocação financeira	1	Alocação Financeira
A relação de competência influi diretamente recursos humanos e competências	4	Recursos Humanos e Competências
A relação de competência influi na gerência de riscos	2	Gerência de Riscos
25 - Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos em relação a competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), a organização se encontra:	Alternativa	FM
Ausência de capacidade, organização se encontra com muitos conflitos.	A	-3
Capacidade comportamental em desenvolvimento, poucos conflitos, envolvidos estão iniciando essas capacidades.	B	-1
A capacidade comportamental encontra-se madura, envolvidos possuem as habilidades necessárias para estarem envolvidos nos projetos.	C	1
Os envolvidos têm capacidade comportamental com padrão de excelência, fortes habilidades em negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
A capacidade comportamental influi na estrutura organizacional	2	Estrutura organizacional
A capacidade comportamental influencia em grande parte no alinhamento estratégico	3	Alinhamento Estratégico
A capacidade comportamental não influi na alocação financeira	0	Alocação Financeira
A capacidade comportamental influi diretamente nos recursos humanos e competências	4	Recursos Humanos e Competências
A capacidade comportamental influi na gestão de riscos	2	Gerência de Riscos
26 - Quanto às atividades dos projetos, no surgimento de dúvidas e limitações quanto ao do gerenciamento do projeto:	Alternativa	FM
A empresa não possui uma área ou equipe que suporte as dúvidas/limitações.	A	-3
Os gerentes e/ou profissionais do projeto ajudam a esclarecer dúvidas, na medida da disponibilidade e competências que domina.	B	-1
A organização conta com área responsável por dar suporte às equipes nas dúvidas e limitações, realizando reuniões periódicas com este propósito.	C	1
A organização conta com área responsável por dar suporte às equipes nas dúvidas e limitações, realizando reuniões periódicas e workshops/treinamentos com este propósito.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
As dúvidas e limitações não influem na estrutura organizacional	0	Estrutura organizacional
As dúvidas e limitações influem no alinhamento estratégico	2	Alinhamento Estratégico
As dúvidas e limitações influem em grande parte na gestão financeira do portfólio	3	Alocação Financeira

As dúvidas e limitações influem diretamente na gestão recursos humanos e competências do portfólio	4	Recursos Humanos e Competências
As dúvidas e limitações não influem na gestão de risco do portfólio	0	Gerência de Riscos
27 - Existem processos bem definidos para contratação dos colaboradores, há documentação e uso de sistemas de informação no que tange aos recursos humanos? As estratégias de recursos humanos são seguem o alinhamento estratégico da organização?	Alternativa	FM
Não existem processos definidos para contratação de colaboradores, também não há o uso de documentação.	A	-3
Fraco, sem definição clara, poucos documentos, sem alinhamento com o plano estratégico.	B	-1
Existem processos claros e definidos, documentação é registrada na base de dados histórica, porém as estratégias nem sempre seguem o alinhamento estratégico.	C	1
Existem processos claros e definidos, documentação é registrada na base de dados histórica e as estratégias seguem o alinhamento estratégico, busca de melhoria contínua.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
Os processos, documentação e alinhamento influenciam grande parte da estrutura organizacional	3	Estrutura organizacional
Os processos, documentação e alinhamento influenciam em grande parte no alinhamento estratégico	3	Alinhamento Estratégico
Os processos, documentação e alinhamento influem na gestão financeira do portfólio	2	Alocação Financeira
Os processos, documentação e alinhamento influem diretamente na gestão recursos humanos e competências do portfólio	4	Recursos Humanos e Competências
Os processos, documentação e alinhamento influenciam pouco na gestão de risco do portfólio	1	Gerência de Riscos
28 - A organização fornece um ambiente de trabalho estruturado? Com relação aos projetos há um Project Management Office (PMO) para implantação e o desenvolvimento da Gestão do Portfólio (GPP)?	Alternativa	FM
Não há estrutura adequada para ambiente de trabalho, organização ainda imatura.	A	-3
Existe ambiente de trabalho, porém não estruturado, não há PMO ou GPP.	B	-1
Existência de ambiente de trabalho estruturado, porém sem PMO e GPP.	C	1
Existência de ambiente de trabalho estruturado, conta com PMO e GPP.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
O ambiente de trabalho estruturado e com PMO/GPP influencia grande parte da estrutura organizacional	3	Estrutura organizacional
O ambiente de trabalho estruturado e com PMO/GPP influencia em grande parte no alinhamento estratégico	3	Alinhamento Estratégico

O ambiente de trabalho estruturado e com PMO/GPP influi em grande parte na gestão financeira do portfólio	3	Alocação Financeira
O ambiente de trabalho estruturado e com PMO/GPP influi diretamente na gestão recursos humanos e competências do portfólio	4	Recursos Humanos e Competências
O ambiente de trabalho estruturado e com PMO/GPP influência em grande parte a gestão de risco do portfólio	3	Gerência de Riscos
29 - Com relação a existência e a integração da tecnologia de apoio ao gerenciamento de portfólio da sua organização:	Alternativa	FM
Não há ferramentas computacionais de suporte ao gerenciamento de portfólio.	A	-3
Existem ferramentas básicas, que atendem as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos de escopo, tempo e custos somente ou algo inferior a esta realidade, mas não gerenciamento de portfólio.	B	-1
Existem ferramentas para a gestão de portfólios, mas ainda não estão integradas entre si nem com os demais sistemas corporativos da organização.	C	1
Existem ferramentas para a gestão de portfólios, integradas entre si, e já integradas com outros sistemas corporativos, tais como ERP, CRM, Financeiro, Recursos Humanos, etc.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
A integração da tecnologia do gerenciamento de portfólio não influencia na estrutura organizacional	0	Estrutura organizacional
A integração da tecnologia do gerenciamento de portfólio não influencia no alinhamento estratégico	0	Alinhamento Estratégico
A integração da tecnologia do gerenciamento de portfólio possui influência direta na gestão financeira do portfólio	4	Alocação Financeira
A integração da tecnologia do gerenciamento de portfólio influencia gestão recursos humanos e competências do portfólio	2	Recursos Humanos e Competências
A integração da tecnologia do gerenciamento de portfólio influencia em grande parte a gestão de risco do portfólio	3	Gerência de Riscos
30 - Com relação ao apoio da tecnologia ao processo de governança:	Alternativa	FM
Ainda não possuímos ferramentas computacionais de suporte ao gerenciamento de projetos ou as ferramentas não apoiam o processo de governança.	A	-3
As ferramentas apoiam o processo de governança em apenas um ou dois itens dos a seguir: planejamento estratégico (definição de visão, missão, objetivos e estratégias), central de projetos, seleção e priorização de projetos, cenários de hipóteses, balanceamento dos recursos organizacionais, relatórios de desempenho dos projetos, <i>dashboards</i> com os indicadores de desempenho dos projetos.	B	-1

As ferramentas apoiam o processo de governança em até 3 itens dos a seguir: planejamento estratégico (definição de visão, missão, objetivos e estratégias), central de projetos, seleção e priorização de projetos, cenários de hipóteses, balanceamento dos recursos organizacionais, relatórios de desempenho dos projetos, <i>dashboards</i> com os indicadores de desempenho dos projetos.	C	1
As ferramentas apoiam o processo de governança em mais de 5 dos itens a seguir: planejamento estratégico (definição de visão, missão, objetivos e estratégias), central de projetos, seleção e priorização de projetos, cenários de hipóteses, balanceamento dos recursos organizacionais, relatórios de desempenho dos projetos, <i>dashboards</i> com os indicadores de desempenho dos projetos.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
A integração da tecnologia do gerenciamento de portfólio não influencia na estrutura organizacional	0	Estrutura organizacional
A integração da tecnologia do gerenciamento de portfólio não influencia no alinhamento estratégico	0	Alinhamento Estratégico
A integração da tecnologia do gerenciamento de portfólio possui diretamente influência na gestão financeira do portfólio	4	Alocação Financeira
A integração da tecnologia do gerenciamento de portfólio influencia gestão recursos humanos e competências do portfólio	2	Recursos Humanos e Competências
A integração da tecnologia do gerenciamento de portfólio influencia em grande parte a gestão de risco do portfólio	3	Gerência de Riscos
31 - Com relação à tecnologia no apoio ao controle de demandas e fluxo de acompanhamento dos projetos, tais como: cadastro da demanda, classificação como serviço ou projeto, aprovação da demanda/projeto, planejamento, acompanhamento e encerramento:	Alternativa	FM
A organização ainda não possui ferramentas computacionais de suporte ao controle de demandas e fluxo de acompanhamento dos projetos.	A	-3
As ferramentas computacionais dão suporte ao controle de demandas e fluxo de acompanhamento dos projetos, mas apenas parcialmente.	B	-1
As ferramentas computacionais dão suporte ao controle de demandas e fluxo de acompanhamento dos projetos, mas os tipos de demandas e fluxo de acompanhamento são fixos e somente podem ser alterados com a ajuda de consultoria e/ou empresas especializadas.	C	1
As ferramentas computacionais dão suporte ao controle de demandas e fluxo de acompanhamento dos projetos e os tipos de demandas e fluxo de acompanhamento podem ser alterados sem a ajuda de consultoria e/ou empresas especializadas, e há um processo implantado de revisão e melhoria contínua destes itens.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
O uso da tecnologia no apoio ao processo de gestão corporativa influencia na estrutura organizacional	2	Estrutura organizacional
O uso da tecnologia no apoio ao processo de gestão corporativa influencia no alinhamento estratégico	2	Alinhamento Estratégico
O uso da tecnologia no apoio ao processo de gestão corporativa influi diretamente	4	Alocação Financeira

na gestão financeira do portfólio		
O uso da tecnologia no apoio ao processo de gestão corporativa influência gestão recursos humanos e competências do portfólio	2	Recursos Humanos e Competências
O uso da tecnologia no apoio ao processo de gestão corporativa influência em grande parte a gestão de risco do portfólio	3	Gerência de Riscos
32 - Com relação à existência de um processo para categorização, seleção, priorização e balanceamento do portfólio de projetos e programas:	Alternativa	FM
Não há um processo estabelecido para a definição de categorias de projetos (ex. projeto estratégico ou não, melhoria da eficiência, produtividade, obrigação legal, etc.), nem critérios claros para seleção, priorização e balanceamento dos projetos (ex. alinhamento estratégico, valor presente líquido, retorno sobre o investimento, etc.).	A	-3
Existe um processo estabelecido para a definição de categorias de projetos (ex. projeto estratégico ou não, melhoria da eficiência, produtividade, obrigação legal, etc.) ou critérios claros para seleção, priorização e balanceamento dos projetos (ex. alinhamento estratégico, valor presente líquido, retorno sobre o investimento, etc.). Existe apenas um dos processos.	B	-1
Existe um processo estabelecido para a definição de categorias de projetos (ex. projeto estratégico ou não, melhoria da eficiência, produtividade, obrigação legal, etc.) e critérios claros para seleção, priorização e balanceamento dos projetos (ex. alinhamento estratégico, valor presente líquido, retorno sobre o investimento, etc.), mas ainda não implantado amplamente na organização.	C	1
Existe um processo estabelecido para a definição de categorias de projetos (ex. projeto estratégico ou não, melhoria da eficiência, produtividade, obrigação legal, etc.) e critérios claros para seleção, priorização e balanceamento dos projetos (ex. alinhamento estratégico, valor presente líquido, retorno sobre o investimento, etc.), implantado amplamente na organização, há um processo de acompanhamento dos resultados e revisão periódica da prioridade dos projetos e programas.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
O processo de estabelecido influência pouco parte da estrutura organizacional	1	Estrutura organizacional
O processo de estabelecido influência o alinhamento estratégico	2	Alinhamento Estratégico
O processo de estabelecido influência diretamente a gestão financeira	4	Alocação Financeira
O processo de estabelecido influência gestão recursos humanos e competências do portfólio	2	Recursos Humanos e Competências
O processo de estabelecido influência em grande parte na gestão de risco do portfólio	3	Gerência de Riscos
33 - Investimentos nos projetos, programas e portfólios estão ligados ao alinhamento estratégico:	Alternativa	FM
Não há uma gestão financeira de projetos.	A	-3
Os níveis de investimentos são prematuros, não há preocupação de investimentos x alinhamento estratégico.	B	-1

Os investimentos são ligados ao alinhamento estratégico, porém não atendem de forma completa, existência de aprovações de projetos que não atendam esse critério.	C	1
Os investimentos são ligados ao alinhamento estratégico, sendo aprovados apenas projetos que atendam esse critério.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
Os investimentos x alinhamento estratégico influência pouco parte da estrutura organizacional.	1	Estrutura organizacional
Os investimentos x alinhamento estratégico influência em grande parte alinhamento estratégico.	3	Alinhamento Estratégico
Os investimentos x alinhamento estratégico influência diretamente a gestão financeira.	4	Alocação Financeira
Os investimentos x alinhamento estratégico não influem na gestão recursos humanos e competências do portfólio.	0	Recursos Humanos e Competências
Os investimentos x alinhamento estratégico influência na gestão de risco do portfólio.	2	Gerência de Riscos
34 - A organização conta com destinação de orçamento diretamente para projetos? Financiamentos são inclusos nos orçamentos?	Alternativa	FM
Não há uma gestão financeiro-orçamentária de projetos.	A	-3
Os níveis de orçamentos são prematuros, não há preocupação com a distribuição orçamentária e separação dos financiamentos.	B	-1
Os orçamentos são destinados ao PMO/GPP, conta com financiamentos, porém o mesmo não é separado do pilar orçamentário.	C	1
Os orçamentos são destinados ao PMO/GPP, conta com financiamentos, mas o mesmo é separado do pilar orçamentário.	D	3
Justificativa	Peso	Eixos
Os orçamentos x Financiamentos influência pouco parte da estrutura organizacional	1	Estrutura organizacional
Os orçamentos x Financiamentos influência em grande parte alinhamento estratégico	3	Alinhamento Estratégico
Os orçamentos x Financiamentos influência diretamente a gestão financeira	4	Alocação Financeira
Os orçamentos x Financiamentos não influem na gestão recursos humanos e competências do portfólio	0	Recursos Humanos e Competências
Os orçamentos x Financiamentos influência na gestão de risco do portfólio	2	Gerência de Riscos

APÊNDICE B - RELATÓRIO CONSOLIDADO DE RESULTADO A

RELATÓRIO CONSOLIDADO DE RESULTADO A

Questionário: Gestão de Portfólio de Projetos (Versão 1.0)

Descrição: Questionário para avaliar o grau de maturidade e capacidade de uma organização em relação ao gerenciamento do portfólio de projetos.

Respondido em: 25/03/2019 às 18:05:42

1. Número de Funcionários

R: 450

2. Faturamento da Empresa

R: R\$ 180.000.000,00

3. Há a existência de processos definidos pra identificação de riscos na gestão de projetos, programas e portfólio? Há o tratamento do risco identificado?

R: Não existem processos definidos para identificação dos riscos tão pouco tratamento.

4. A organização conta com colaboradores dedicados para o gerenciamento de riscos na gestão de projetos, programas e portfólio?

R: Não há colaboradores destinados ao gerenciamento de riscos.

5. A organização conta com a documentação, políticas, normas em relação aos riscos dos projetos? Os stakeholders estão envolvidos?

R: A organização possui apenas algumas documentações, de maior importância, os interessados não tem conhecimento quanto aos riscos dos projetos.

6. O acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para atualizar o plano do projeto e tratar as exceções e os riscos, a organização se encontra:

R: Imatura não há trabalho desenvolvido nesse sentido.

7. Existem metodologias para identificar os riscos? A metodologia informa dados suficientes para determinar se um risco é ou não aceito?

R: Existem algumas metodologias definidas e não informa dados suficientes para aceitar ou descartar o risco.

8. Existem níveis de tolerância para identificar os riscos? Análises quantitativa e qualitativa são efetuadas para medir o impacto do risco?

R: A organização dispõe de alguns níveis de tolerância, mas não possui análises de impacto.

9. Existe o uso de ferramentas, sistemas informatizados, uso de tecnologia para gerência dos riscos na organização? Utilização de banco de dados histórico?

R: Não é trabalhado gerência de riscos na organização.

10. Com relação ao gerenciamento de portfólio de projetos:

R: Os conceitos de portfólio são conhecidos, mas não há capacitação, nem certificação nesta área.

11. Com relação à metodologia de gerenciamento de projetos da sua organização:

R: Há uma metodologia básica com processos documentados para as áreas de escopo, tempo e custo somente.

12. Com relação à metodologia de gerenciamento de programas da sua organização:

R: A organização não possui metodologia de gerenciamento de programas.

13. Com relação à metodologia de gerenciamento de portfólio da sua organização:

R: A organização não possui metodologia de gerenciamento de portfólio.

14. Com relação a existência de um processo de gestão da mudança organizacional para a gestão do portfólio de projetos e programas:

R: A organização não possui um processo de gestão da mudança organizacional para a gestão do portfólio

15. Em relação à gestão de portfólio de projetos (GPP), que é o responsável pela tomada de decisão quanto à seleção e priorização de projetos, utilização dos recursos estratégicos da organização, inclusão ou retirada de projetos no portfólio etc.:

R: Não possuímos gestão de portfólio de projetos.

16. Com relação a aceitação do gerenciamento de projetos implantado pelas partes interessadas (Stakeholders):

R: Um gerenciamento de projetos ou ainda não foi divulgada.

17. Com relação ao nível de utilização da metodologia em relação à gestão de portfólios:

R: Não há uma metodologia existente de gestão de portfólios.

18. Com relação à existência de um planejamento estratégico e alinhamento dos projetos e programas às estratégias de negócios da organização:

R: Existe um planejamento estratégico, porém não um alinhamento entre os projetos e programas às estratégias.

19. Com relação ao mapa de benefícios (medidas de sucesso e indicadores de desempenho) dos projetos e do portfólio:

R: Existem poucos processos de definição, coleta, análise e divulgação de medidas de sucesso e indicadores de desempenho dos projetos e do portfólio.

20. Com relação à aceitação do processo de governança do portfólio de projetos e programas pelas partes interessadas:

R: Não há um processo de governança do portfólio de projetos e programas.

21. Em relação à existência de uma área responsável pelo gerenciamento do portfólio de projetos. Se o Project Management Office (PMO) da organização for o responsável por esta função, considere a pergunta com base nesta área:

R: A organização não conta com um processo de governança e uma área responsável pelo gerenciamento do portfólio.

22. Em relação à existência de um Project Management Office (PMO) ou equivalente para ser o mentor e o guardião das metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólio:

R: A organização não conta com um Project Management Office ou equivalente.

23. Com relação à treinamentos e competências, tais como liderança, negociação, resolução de conflitos, gerenciamento do escopo, tempo, custos, qualidade, como a sua organização se encontra?

R: São feitos treinamentos de forma isolada e não há avaliação dos colaboradores nestas competências.

24. Com relação à avaliação e desempenho das equipes e dos gerentes de projetos nos projetos que estão alocados:

R: Há um processo de definição de metas e avaliação de desempenho, mas sem associação a reconhecimentos e recompensas, tais como bônus, participação nos lucros, etc.

25. Com relação a existência de um processo de gerenciamento dos benefícios esperados pelos projetos ou programas:

R: Não conta com um processo estabelecido para o gerenciamento dos benefícios esperados pelos projetos e/ou programas.

26. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (stakeholders)

R: A equipe tem conhecimento maduro no que tange a competência, mas não possui um ciclo de melhorias.

27. Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos em relação a competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), a organização se encontra:

R: Capacidade comportamental em desenvolvimento, poucos conflitos, envolvidos estão iniciando essas capacidades.

28. Quanto às atividades dos projetos, no surgimento de dúvidas e limitações quanto ao do gerenciamento do projeto:

R: Os gerentes e/ou profissionais do projeto ajudam a esclarecer dúvidas, na medida da disponibilidade e competências que domina.

29. Existem processos bem definidos para contratação dos colaboradores, há documentação e uso de sistemas de informação no que tange aos recursos humanos? As estratégias de recursos humanos são seguem o alinhamento estratégico da organização?

R: Fraco, sem definição clara, poucos documentos, sem alinhamento com o plano estratégico.

30. A organização fornece um ambiente de trabalho estruturado? Com relação aos projetos há um Project Management Office (PMO) para implantação e o desenvolvimento da Gestão do Portfólio (GPP)?

R: Não há estrutura adequada para ambiente de trabalho, organização ainda imatura.

31. Com relação a existência e a integração da tecnologia de apoio ao gerenciamento de portfólio da sua organização:

R: Não há ferramentas computacionais de suporte ao gerenciamento de portfólio.

32. Com relação ao apoio da tecnologia ao processo de governança:

R: Ainda não possuímos ferramentas computacionais de suporte ao gerenciamento de projetos ou as ferramentas não apoiam o processo de governança.

33. Com relação à tecnologia no apoio ao controle de demandas e fluxo de acompanhamento dos projetos, tais como: cadastro da demanda, classificação como serviço ou projeto, aprovação da demanda/projeto, planejamento, acompanhamento e encerramento:

R: As ferramentas computacionais dão suporte ao controle de demandas e fluxo de acompanhamento dos projetos, mas apenas parcialmente.

34. Com relação à existência de um processo para categorização, seleção, priorização e balanceamento do portfólio de projetos e programas:

R: Não há um processo estabelecido para a definição de categorias de projetos (ex. projeto estratégico ou não, melhoria da eficiência, produtividade, obrigação legal, etc.), nem critérios claros para seleção, priorização e balanceamento dos projetos (ex. alinhamento estratégico, valor presente líquido, retorno sobre o investimento, etc.).

35. Investimentos nos projetos, programas e portfólios estão ligados ao alinhamento estratégico:

R: Os níveis de investimentos são prematuros, não há preocupação de investimentos x alinhamento estratégico.

36. A organização conta com destinação de orçamento diretamente para projetos? Financiamentos

são inclusos nos orçamentos?

R: Os níveis de orçamentos são prematuros, não há preocupação com a distribuição orçamentária e separação dos financiamentos.

APÊNDICE C - RELATÓRIO CONSOLIDADO DE RESULTADO B

RELATÓRIO CONSOLIDADO DE RESULTADO B

Questionário: Gestão de Portfólio de Projetos (Versão 1.0)

Descrição: Questionário para avaliar o grau de maturidade e capacidade de uma organização em relação ao gerenciamento do portfólio de projetos.

Respondido em: 23/04/2019 às 15:55:30

1. Número de Funcionários

R: 450

2. Faturamento da Empresa

R: R\$ 180.000.000,00

3. Há a existência de processos definidos pra identificação de riscos na gestão de projetos, programas e portfólio? Há o tratamento do risco identificado?

R: Existem processos definidos para identificação dos riscos, porém os riscos identificados não tem tratamento, documentação do mesmo.

4. A organização conta com colaboradores dedicados para o gerenciamento de riscos na gestão de projetos, programas e portfólio?

R: Não há colaboradores destinados ao gerenciamento de riscos.

5. A organização conta com a documentação, políticas, normas em relação aos riscos dos projetos? Os stakeholders estão envolvidos?

R: A organização possui apenas algumas documentações, de maior importância, os interessados tem conhecimento quanto aos riscos dos projetos.

6. O acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para atualizar o plano do projeto e tratar as exceções e os riscos, a organização se encontra:

R: Imatura não há trabalho desenvolvido nesse sentido.

7. Existem metodologias para identificar os riscos? A metodologia informa dados suficientes para determinar se um risco é ou não aceito?

R: Existem algumas metodologias e apenas algumas informações quanto aos riscos são documentadas.

8. Existem níveis de tolerância para identificar os riscos? Análises quantitativa e qualitativa são efetuadas para medir o impacto do risco?

R: A organização dispõe de alguns níveis de tolerância, mas não possui análises de impacto.

9. Existe o uso de ferramentas, sistemas informatizados, uso de tecnologia para gerência dos riscos na organização? Utilização de banco de dados histórico?

R: Existe a gerência de riscos, porém não é utilizado ferramentas na gerência de riscos.

10. Com relação ao gerenciamento de portfólio de projetos:

R: Os conceitos de portfólio são conhecidos, mas não há capacitação, nem certificação nesta área.

11. Com relação à metodologia de gerenciamento de projetos da sua organização:

R: Há uma metodologia básica com processos documentados para as áreas de escopo, tempo e custo somente.

12. Com relação à metodologia de gerenciamento de programas da sua organização:

R: A organização não possui metodologia de gerenciamento de programas.

13. Com relação à metodologia de gerenciamento de portfólio da sua organização:

R: A organização não possui metodologia de gerenciamento de portfólio.

14. Com relação a existência de um processo de gestão da mudança organizacional para a gestão do portfólio de projetos e programas:

R: A organização não possui um processo de gestão da mudança organizacional para a gestão do portfólio

15. Em relação à gestão de portfólio de projetos (GPP), que é o responsável pela tomada de decisão quanto à seleção e priorização de projetos, utilização dos recursos estratégicos da organização, inclusão ou retirada de projetos no portfólio etc.:

R: Não possuímos gestão de portfólio de projetos.

16. Com relação a aceitação do gerenciamento de projetos implantado pelas partes interessadas (Stakeholders):

R: A maior parte dos envolvidos ainda resiste à adoção dos procedimentos.

17. Com relação ao nível de utilização da metodologia em relação à gestão de portfólios:

R: Não há uma metodologia existente de gestão de portfólios.

18. Com relação à existência de um planejamento estratégico e alinhamento dos projetos e programas às estratégias de negócios da organização:

R: Existe um planejamento estratégico e um alinhamento entre os projetos e programas às estratégias, mas é pouco seguido.

19. Com relação ao mapa de benefícios (medidas de sucesso e indicadores de desempenho) dos projetos e do portfólio:

R: Existem poucos processos de definição, coleta, análise e divulgação de medidas de sucesso e indicadores de desempenho dos projetos e do portfólio.

20. Com relação à aceitação do processo de governança do portfólio de projetos e programas pelas partes interessadas:

R: Não há um processo de governança do portfólio de projetos e programas.

21. Em relação à existência de uma área responsável pelo gerenciamento do portfólio de projetos. Se o Project Management Office (PMO) da organização for o responsável por esta função, considere a pergunta com base nesta área:

R: A organização não conta com um processo de governança e uma área responsável pelo gerenciamento do portfólio.

22. Em relação à existência de um Project Management Office (PMO) ou equivalente para ser o mentor e o guardião das metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólio:

R: A organização não conta com um Project Management Office ou equivalente.

23. Com relação à treinamentos e competências, tais como liderança, negociação, resolução de conflitos, gerenciamento do escopo, tempo, custos, qualidade, como a sua organização se encontra?

R: Há um programa de treinamentos para estas competências, mas ainda não há avaliação dos colaboradores nestas competências.

24. Com relação à avaliação e desempenho das equipes e dos gerentes de projetos nos projetos que estão alocados:

R: Há um processo de definição de metas e avaliação de desempenho, associado a reconhecimentos e recompensas, tais como bônus, participação nos lucros, etc., nas áreas de projetos ou nas áreas funcionais.

25. Com relação a existência de um processo de gerenciamento dos benefícios esperados pelos projetos ou programas:

R: Não conta com um processo estabelecido para o gerenciamento dos benefícios esperados pelos projetos e/ou programas.

26. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (stakeholders)

R: A equipe tem conhecimento maduro no que tange a competência, mas não possui um ciclo de melhorias.

27. Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos em relação a competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), a organização se encontra:

R: Capacidade comportamental em desenvolvimento, poucos conflitos, envolvidos estão iniciando essas capacidades.

28. Quanto às atividades dos projetos, no surgimento de dúvidas e limitações quanto ao do gerenciamento do projeto:

R: Os gerentes e/ou profissionais do projeto ajudam a esclarecer dúvidas, na medida da disponibilidade e competências que domina.

29. Existem processos bem definidos para contratação dos colaboradores, há documentação e uso de sistemas de informação no que tange aos recursos humanos? As estratégias de recursos humanos são seguem o alinhamento estratégico da organização?

R: Fraco, sem definição clara, poucos documentos, sem alinhamento com o plano estratégico.

30. A organização fornece um ambiente de trabalho estruturado? Com relação aos projetos há um Project Management Office (PMO) para implantação e o desenvolvimento da Gestão do Portfólio (GPP)?

R: Existe ambiente de trabalho, porém não estruturado, não há PMO ou GPP.

31. Com relação a existência e a integração da tecnologia de apoio ao gerenciamento de portfólio da sua organização:

R: Existem ferramentas básicas, que atendem as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos de escopo, tempo e custos somente ou algo inferior a esta realidade, mas não gerenciamento de portfólio.

32. Com relação ao apoio da tecnologia ao processo de governança:

R: Ainda não possuímos ferramentas computacionais de suporte ao gerenciamento de projetos ou as ferramentas não apoiam o processo de governança.

33. Com relação à tecnologia no apoio ao controle de demandas e fluxo de acompanhamento dos projetos, tais como: cadastro da demanda, classificação como serviço ou projeto, aprovação da demanda/projeto, planejamento, acompanhamento e encerramento:

R: As ferramentas computacionais dão suporte ao controle de demandas e fluxo de acompanhamento dos projetos, mas apenas parcialmente.

34. Com relação à existência de um processo para categorização, seleção, priorização e balanceamento do portfólio de projetos e programas:

R: Não há um processo estabelecido para a definição de categorias de projetos (ex. projeto estratégico ou não, melhoria da eficiência, produtividade, obrigação legal, etc.), nem critérios claros para seleção, priorização e balanceamento dos projetos (ex. alinhamento estratégico, valor presente líquido, retorno sobre o investimento, etc.).

35. Investimentos nos projetos, programas e portfólios estão ligados ao alinhamento estratégico:

R: Os níveis de investimentos são prematuros, não há preocupação de investimentos x alinhamento estratégico.

36. A organização conta com destinação de orçamento diretamente para projetos? Financiamentos são inclusos nos orçamentos?

R: Os níveis de orçamentos são prematuros, não há preocupação com a distribuição orçamentária e separação dos financiamentos.

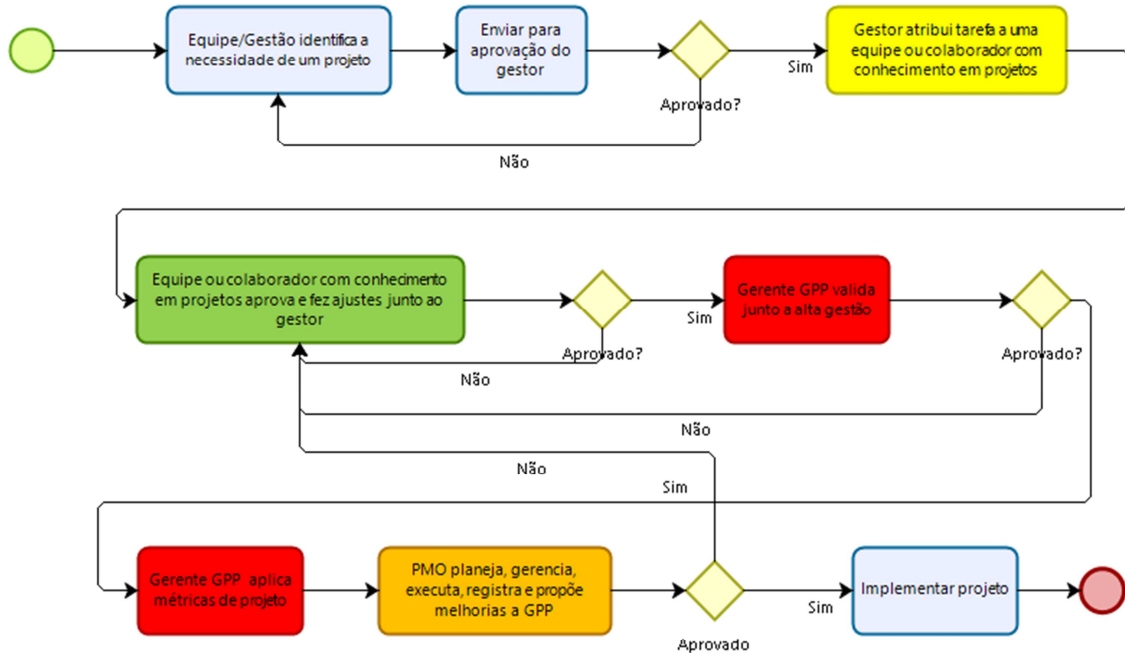
APÊNDICE D - MACROPROCESSO GAIA GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS – GAIA GPP

Estrutura



Gaia Gestão de Portfólio de Projetos

1.5 Existe Estrutura Organizacional definida



Elementos do processo
Equipe/Gestão identifica a necessidade de um projeto

Descrição

Procedimento:

- Relacionar todas atividades que farão parte da identificação dos projetos na organização.
- Elaborar um relatório com os projetos identificados.

Executantes

Gestor

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Descrição dos projetos
Saída	Relatório dos projetos identificados

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Coordenador

Enviar para aprovação do gestor

Descrição

Procedimentos:

- Analisar relatórios dos projetos identificados
- Aprovar ou reprovar relatório de projetos

Executantes

Gestor
Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Relatório dos projetos identificados
Saída	Documento com projetos aprovados

Recursos Necessários
Computador;Office;Gestão
Gestor atribui tarefa a uma equipe ou colaborador com conhecimento em projetos

Descrição

Procedimentos:

- Receber projetos identificados e aprovados
- Identificar equipe ou colaborar com conhecimento em projetos e atribuir a tarefa
- Enviar para correções e aprovação

Executantes

Gestor
Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Documento com projetos aprovados
Saída	Documento com projetos para correção ou revisão

Recursos Necessários
Computador;Office;Analista;Coordenador;Supervisor;Assistente;Técnico
Equipe ou colaborador com conhecimento em projetos aprova e fez ajustes junto ao gestor

Descrição

Processos:

- Revisão projeto
- Realizar eventuais correções ou inclusões
- Aprovar projeto

Executantes

Gestor
Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Documento com projetos para correção ou revisão
Saída	Documento com projeto revisado e corrigido

Recursos Necessários
Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;Supervisor;Técnico
Gerente GPP valida junto a alta gestão

Descrição

Processos:

- Validar projetos revisado e corrigido
- Reunir com a alta gestão para apresentação e discussão do projeto
- Obter aprovação da alta gestão

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Documento com projeto revisado e corrigido
Saída	Documento com projeto validado pelo gerente GPP junto a alta gestão

Recursos Necessários

Computador;Office;Gerente;Alta Gestão
Gerente GPP aplica métricas de projeto

Descrição

Processos:

- Receber documento com projeto validado
- Aplicar métricas dos projetos

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Documento com projeto validado pelo gerente GPP junto a alta gestão
Saída	Programa com projetos definidos e suas respectivas métricas

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;Técnico
PMO planeja, gerencia, executa, registra e propõe melhorias a GPP

Descrição

Processos:

- PMO participa de todos projetos identificados
- Receber projetos definidos com suas respectivas métricas
- Aplicar GPP
- Melhoria Contínua PDCA

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Documento com projeto validado pelo gerente GPP junto a alta gestão
Entrada	Programa com projetos definidos e suas respectivas métricas
Saída	Documento de implantação do projeto selecionado pelo GPP

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;Supervisor;PMO;Técnico
Implementar projeto

Descrição

Processo:

- Implantar projeto

Executantes

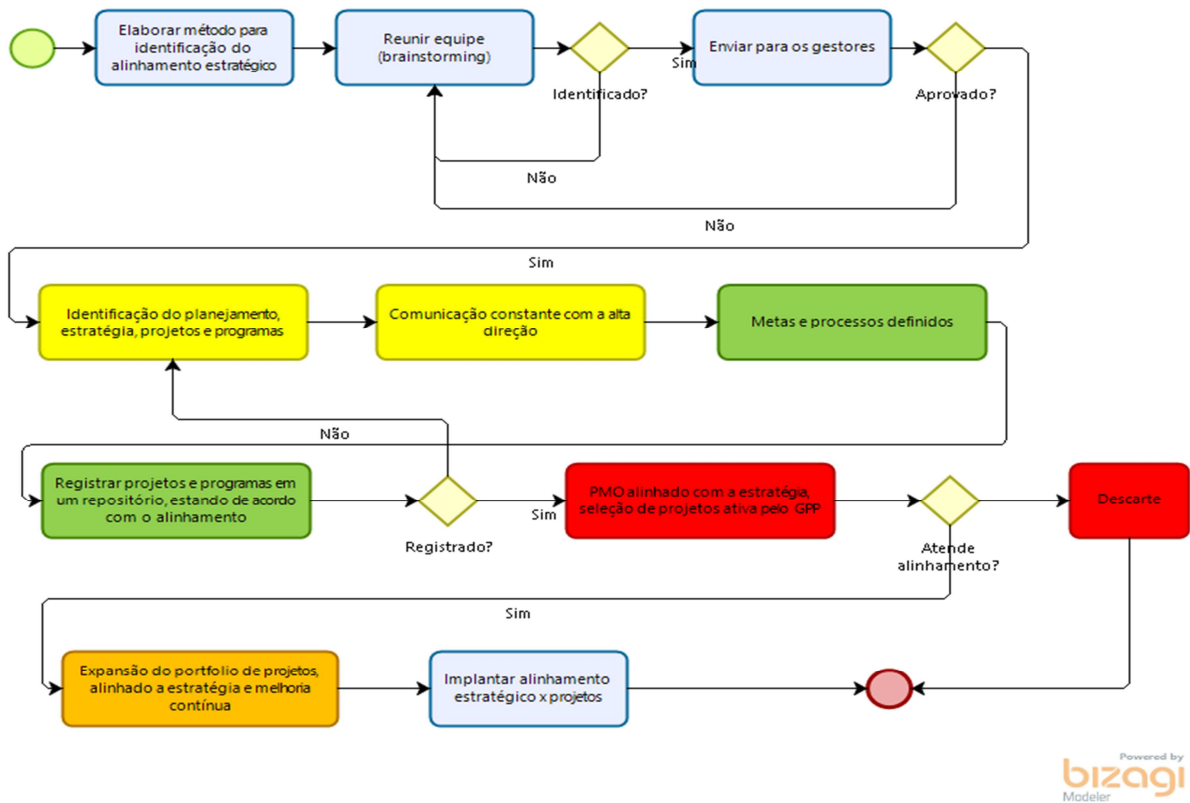
Gestor

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Documento de implantação do projeto selecionado pelo GPP
Saída	Implantar projeto

Recursos Necessários
 Computador;Office;Analista;Gestão;Coordenador;Gerente;Técnico

2.5 Melhoria contínua



Elementos do processo

Elaborar método para identificação do alinhamento estratégico

Descrição

Processos:

- Elaborar alinhamento estratégico
- Desenvolver métodos de alinhamento de estratégico

Executantes

Diretoria

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Análise do alinhamento estratégico
Entrada	Análise de métodos do alinhamento estratégico
Saída	Relatório com ideias alinhamento estratégico
Saída	Lista com método do alinhamento estratégico

Recursos Necessários
 Computador;Office;Gerente;Alta Gestão
 Reunir equipe (brainstorming)

Descrição
 Processos:
 - Reunião com equipe para analisar viabilidade
 - Identificar o melhor alinhamento estratégico

Executantes
 Gerente
 Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Lista com método do alinhamento estratégico
Entrada	Relatório com ideias alinhamento estratégico
Saída	Documento com alinhamento estratégico

Recursos Necessários
 Computador;Office;Analista;Coordenador;Técnico
 Enviar para os gestores

Descrição
 Processos:
 - Analisar documento com alinhamento estratégico
 - Aprovar alinhamento estratégico

Executantes
 Gestor
 Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Documento com alinhamento estratégico
Saída	Documento com alinhamento estratégico aprovado

Recursos Necessários
 Computador;Office;Gestão
 Identificação do planejamento, estratégia, projetos e programas

Descrição
 Processos:
 - Receber documento com alinhamento estratégico aprovado pelo gestor
 - Analisar e identificar planejamento, estratégia, projetos e programas
 - Comunicar alta direção acerca do programa
 - Receber programas que não estão de acordo com alinhamento estratégico paara avaliação

Executantes
 Gestor
 Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Documento com alinhamento estratégico aprovado
Saída	Programa com planejamento, estratégia, projeto e programas

Recursos Necessários
 Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;Técnico
 Comunicação constante com a alta direção

Descrição

Processos:

- Avaliação do programa pela alta direção
- Realizar eventuais recomendações

Executantes

Diretoria

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Programa com planejamento, estratégia, projeto e programas
Saída	Programa com planejamento, estratégia, projeto e programas

Recursos Necessários
 Computador;Office;Gerente;Alta Gestão
 Metas e processos definidos

Descrição

Processos:

- Receber programa com planejamento estratégico
- Definir metas e processos para alinhamento estratégico

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Programa com planejamento, estratégia, projeto e programas
Saída	Programa com alinhamento estratégico com metas e processos

Recursos Necessários
 Computador;Office;Gestão;Coordenador;Gerente;Supervisor
 Registrar projetos e programas em um repositório, estando de acordo com o alinhamento

Descrição

Processos:

- Avaliar projetos e programas, identificar se está de acordo com alinhamento estratégico
- Registrar projetos e programas em repositório

Executantes

Gestor

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Programa com alinhamento estratégico com metas e processos
Saída	Projetos e programas registrado em repositório de dados

Recursos Necessários
 Computador;Office;Analista;Gestão;Coordenador;Gerente

PMO alinhado com a estratégia, seleção de projetos ativa pelo GPP

Descrição

Processos:

- Aplicar GPP
- Avaliação do PMO, GPP x alinhamento estratégico
- Descartar projetos e programas não relacionados ao alinhamento estratégico

Executantes

PMO

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Projetos e programas registrado em repositório de dados
Saída	Projetos e programas selecionado pelo GPP x alinhamento estratégico

Recursos Necessários

Computador;Office;Gerente;PMO;Ferramenta de GPP

Expansão do portfólio de projetos, alinhado a estratégia e melhoria contínua

Descrição

Processos:

- Receber projetos e programas selecionados pelo GPP
- Expandir o portfólio de projetos

Executantes

Diretoria

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Projetos e programas selecionado pelo GPP x alinhamento estratégico
Saída	Projetos e programas selecionado pelo GPP x alinhamento estratégico

Recursos Necessários

Computador;Office;Gerente;PMO;Alta Gestão;Ferramenta de GPP

Implantar alinhamento estratégico x projetos

Descrição

Processos:

- Implantar o alinhamento estratégico x projetos

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Projetos e programas selecionado pelo GPP x alinhamento estratégico
Saída	Executar implantação

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;Técnico

Descarte

Descrição

Processos:

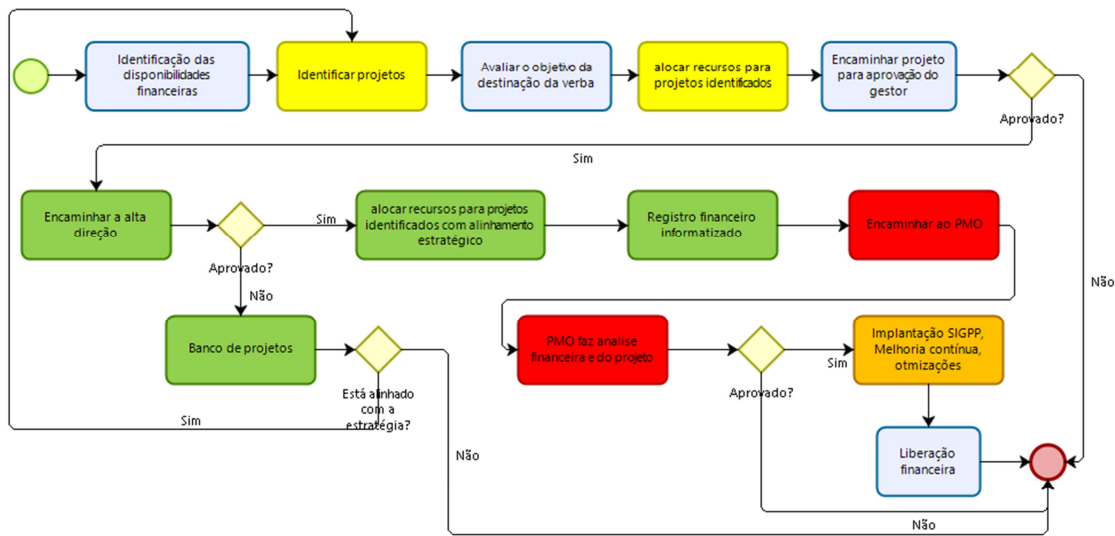
- Descartar projetos e programas não relacionado ao alinhamento estratégico

Executantes
PMO
Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Projetos e programas registrado em repositório de dados
Saída	Descarte de projetos e programas sem relação ao alinhamento estratégico

Recursos Necessários
Computador;Office;PMO;Ferramenta de GPP

3.5 Melhoria contínua da gestão financeira



Elementos do processo
Identificação das disponibilidades financeiras

Descrição
Processos:
- Avaliar e identificar as disponibilidades financeira da organização
- Relacionar verbas disponíveis

Executantes
Gerente
Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Listagem das disponibilidades financeiras
Saída	Relatório com as verbas disponíveis na organização

Recursos Necessários
Computador;Office;Gerente
Identificar projetos

Descrição
Processos:

- Avaliar e identificar projetos
- Avaliar objetivo do projeto

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Relatório com as verbas disponíveis na organização
Entrada	Projetos oriundos do banco de projetos
Saída	Projetos identificados com objetivo proposto
Saída	Relatório com as verbas disponíveis na organização

Recursos Necessários

Computador;Office;Coordenador;Gerente

Avaliar o objetivo da destinação da verba

Descrição

Processos:

- Avaliar objetivo da verba para projetos apresentados
- Encaminhar planejamento de verba para o gestor

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Relatório com as verbas disponíveis na organização
Entrada	Projetos identificados com objetivo proposto
Saída	Documento com avaliação das verbas disponíveis

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Coordenador

alocar recursos para projetos identificados

Descrição

Processos:

- Receber documentação com avaliação de verba
- Alocar recursos aos projetos pertinentes identificados
- Encaminhar para aprovação do gestor

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Documento com avaliação das verbas disponíveis
Entrada	Relatório com as verbas disponíveis na organização
Saída	Documento com avaliação das verbas disponíveis
Saída	Programa com alocação das verbas a projetos

Recursos Necessários
 Computador;Office;Gerente;Supervisor
 Encaminhar projeto para aprovação do gestor

Descrição
 Processos:
 - Aprovar destinação das verbas
 - Liberação de verba
 -

Executantes
 Gerente
 Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Documento com avaliação das verbas disponíveis
Entrada	Programa com alocação das verbas a projetos
Saída	Documento com aprovação da verba ligado ao projeto

Recursos Necessários
 Computador;Office;Gerente
 Encaminhar a alta direção

Descrição
 Processos:
 - Avaliar financiamentos x alinhamento estratégico
 - Aprovar verba para projeto
 - Encaminhar solicitação de verba para alta direção

Executantes
 Gerente
 Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Documento com aprovação da verba ligado ao projeto
Saída	Programa com alocação das verbas a projetos
Saída	Projetos com verbas reprovadas

Recursos Necessários
 Computador;Office;Gerente
 Banco de projetos

Descrição
 Processos:
 - Receber projetos com verba recusada
 - Dispensar projetos que não estão de acordo com o alinhamento estratégico
 - Reenviar projetos ligado a estratégia para nova identificação e avaliação

Executantes
 Gerente
 Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Projetos com verbas reprovadas

--	--

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente

alocar recursos para projetos identificados com alinhamento estratégico

Descrição

Processos:

- Identificar projetos x estratégia
- Alocar recursos para projetos x estratégia
- Gerar programa com as alocações financeira

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Programa com alocação das verbas a projetos
Entrada	Documento com aprovação da verba ligado ao projeto
Saída	Programa com as alocações financeira

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente

Registro financeiro informatizado

Descrição

Processos:

- Controle financeiro informatizado
- Registro das verbas e movimentações financeiras dos projetos
- Relatórios financeiros

Executantes

Gestor

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Programa com as alocações financeira
Saída	Relatórios financeiros
Saída	Programa com alocações financeiras registradas

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Gestão;Coordenador;Gerente;Supervisor

Encaminhar ao PMO

Descrição

Processos:

- Receber documento com registro financeiros
- Receber programa financeiro
- Homologar programa
- Encaminhar para o PMO realizar analise

Executantes

Gestor

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
------	-----------

Entrada	Programa com alocações financeiras registradas
Entrada	Relatórios financeiros
Saída	Programa com alocações financeiras registradas
Saída	Projeto analisado e homologado pelo PMO

Recursos Necessários
 Computador;Office;Gerente
 PMO faz análise financeira e do projeto

Descrição

Processos:

- Receber projeto com destinação de verbas aprovado pelo PMO, selecionado pelo GPP
- Realizar análise financeira x projeto
- Aplicar GPP
- Aprovar verba financeira para o projeto

Executantes

PMO

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Projeto analisado e homologado pelo PMO
Entrada	Programa com alocações financeiras registradas
Saída	Programa homologado financeiramente pelo PMO

Recursos Necessários
 Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;Ferramenta;Supervisor;PMO;Alta
 Gestão;Ferramenta de GPP
 Implantação SIGPP, Melhoria contínua, otimizações

Descrição

Processos:

- Implantar Sistema Integrado de Gestão de Portfólio de Projetos
- Otimizar estrutura financeira (ROI, TIR, EBITDA, VPL)
- Controle de retorno de financeiro
- Integração com sistemas ERP da organização

Executantes

Gestor

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Programa homologado financeiramente pelo PMO
Saída	Programa homologado financeiramente pelo PMO

Recursos Necessários
 Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;Supervisor;PMO;Alta Gestão;Ferramenta de GPP
 Liberação financeira

Descrição

Processos:

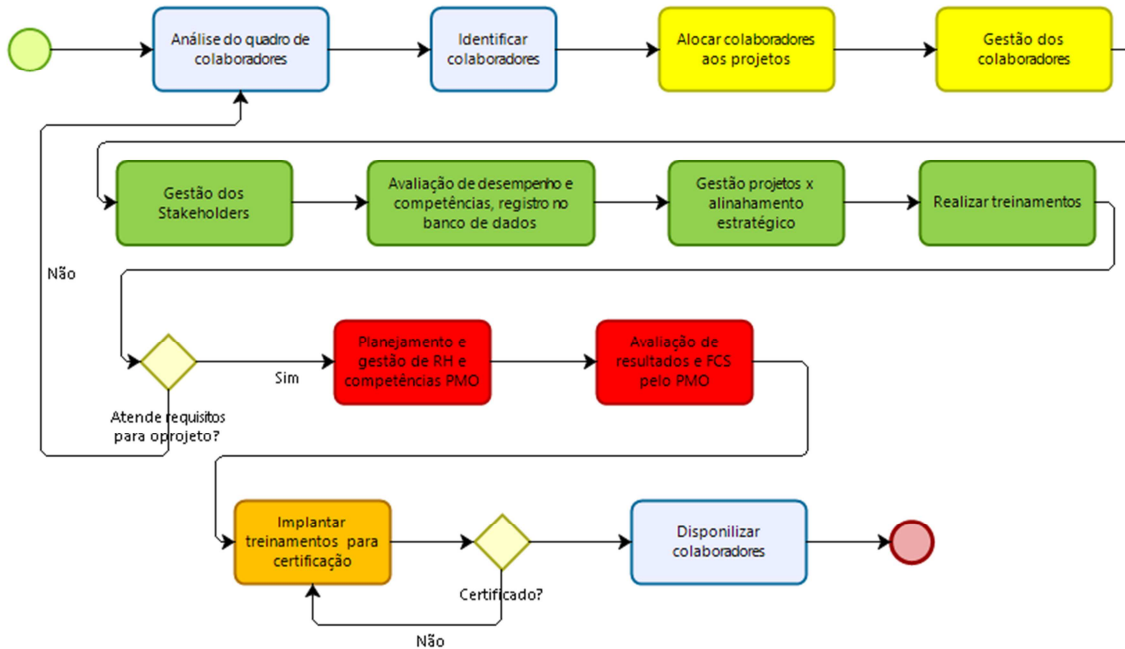
- Executar liberação financeira

Executantes
Gerente
Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Documento com aprovação da verba ligado ao projeto
Entrada	Programa homologado financeiramente pelo PMO
Saída	Execução da liberação financeira

Recursos Necessários
Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;Supervisor;Técnico

4.5 Recursos Humanos e Competências em melhoria contínua



Elementos do processo
Análise do quadro de colaboradores

Descrição
Processos:
- Analisar quadro de funcionários da organização
- Emitir relação em lista dos colaboradores

Executantes
R.H.
Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Mapeamento da estrutura atual de R.H. e competência dos colaboradores
Entrada	Documentação do quadro de funcionários

Saída	Relação dos colaboradores da organização

Recursos Necessários
 Computador;Office;Gerente;R.H.
 Identificar colaboradores

Descrição
 Processos:
 - Criar lista de colaboradores
 - Identificar função de cada colaborador
 - Criar relatório com as informações dos colaboradores

Executantes
 R.H.

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Relação dos colaboradores da organização
Saída	Relatório com os colaboradores e suas respectivas funções

Recursos Necessários
 Computador;Office;Coordenador;Gerente;R.H.
 Alocar colaboradores aos projetos

Descrição
 Processos:
 - Receber lista com colaboradores e suas funções
 - Alocar colaboradores no processo de projeto relacionado com suas competência

Executantes
 Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Relatório com os colaboradores e suas respectivas funções
Saída	Colaboradores alocados em suas tarefas de acordo com as competências

Recursos Necessários
 Computador;Office;Coordenador;Gerente;Supervisor
 Gestão dos colaboradores

Descrição
 Processos:
 - Identificar capacidades e limitações dos colaboradores da organização
 - Auxiliar desenvolvimento do colaborador
 - Iniciar definição de funções estabelecida
 - Iniciar plano de cargos e salário

Executantes
 R.H.

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Colaboradores alocados em suas tarefas de acordo com as competências
Saída	Programa de gestão dos colaboradores

--	--

Recursos Necessários
 Computador;Office;Gestão;Gerente;R.H.
 Gestão dos Stakeholders

Descrição

Processos:

- Avaliar capacidades stakeholders, desenvolver contato com terceiros, prestadores de serviço e outros envolvidos no recursos humanos e competências
- Atender expectativas dos stakeholders
- Inicia utilização de sistemas para registrar e otimizar relação com os stakeholders
- Gerar documentação relacionada aos stakeholders

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Programa de gestão dos colaboradores
Entrada	Informações do relacionamento com os stakeholders
Saída	Programa de relacionamento com os stakeholders

Recursos Necessários
 Computador;Office;Analista;Gestão;Coordenador;Gerente;Supervisor;R.H.
 Avaliação de desempenho e competências, registro no banco de dados

Descrição

Processos:

- Avaliar as competências dos colaboradores envolvidos
- Criar programas de cargos e salários, funções definidas
- Processos definidos
- Registrar informações relativas ao recursos humanos e competências em sistema informatizado

Executantes

R.H.

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Programa de gestão dos colaboradores
Entrada	Programa de relacionamento com os stakeholders
Saída	Documento com definição de competências necessárias
Saída	Registros de dados em sistema informatizado
Saída	Relatório de avaliação dos colaboradores da organização

Recursos Necessários
 Computador;Office;Analista;Gestão;Coordenador;Gerente;Supervisor;Ferramenta de GPP;R.H.
 Gestão projetos x alinhamento estratégico

Descrição

Processos:

- Avaliar processos do recursos humanos e de competência se está conforme os objetivos estratégicos

- Realizar relatório quanta a tarefa proposta

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Documento com definição de competências necessárias
Entrada	Relatório de avaliação dos colaboradores da organização
Saída	Programa de gestão RH&C alinhado a estratégia

Recursos Necessários

Computador;Office;Coordenador;Gerente;Ferramenta de GPP;R.H.

Realizar treinamentos

Descrição

Processos:

- Desenvolver programa de treinamento para os colaboradores

- Relatório de treinamentos necessário para os colaboradores

- Preparar colaborador para GPP

Executantes

R.H.

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Relatório de avaliação dos colaboradores da organização
Entrada	Programa de gestão RH&C alinhado a estratégia
Saída	Programa de treinamento

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;Supervisor;Ferramenta de GPP;R.H.

Planejamento e gestão de RH e competências PMO

Descrição

Processos:

- Avaliação do RH&C, identificar pontos forte e fracos

- Utilização de sistemas informatizados de RH&C para registro dos dados

- Aplicação do GPP

- Avaliar programa de treinamentos

- Avaliar programa de RH&C

Executantes

PMO

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Relatório de avaliação dos colaboradores da organização
Entrada	Programa de gestão RH&C alinhado a estratégia
Entrada	Programa de treinamento
Saída	Relatório de avaliação dos programas de treinamento e RH &C

Saída	Resultados dos programas de treinamento e RH&C
-------	--

Recursos Necessários

Computador;Office;Gestão;Coordenador;Gerente;Supervisor;Ferramenta de GPP;R.H.
Avaliação de resultados e FCS pelo PMO

Descrição

Processos:

- Avaliar resultados dos programas de treinamentos e RH&C
- Avaliar fatores críticos de sucesso

Executantes

PMO

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Relatório de avaliação dos programas de treinamento e RH &C
Entrada	Resultados dos programas de treinamento e RH&C
Saída	Relatório PMO RH&C

Recursos Necessários

Computador;Office;Coordenador;Gerente;Supervisor;PMO;Ferramenta de GPP;R.H.
Implantar treinamentos para certificação

Descrição

Processos:

- Implantação de treinamentos para colaboradores tirarem certificações na área de GPP
- Avaliação de desempenho do colaborador
- Definição de metas e critérios para colaborador trabalhar com GPP

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Relatório PMO RH&C
Saída	Colaborador capacitado para trabalho GPP

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;PMO;Ferramenta de GPP;R.H.
Disponibilizar colaboradores

Descrição

Processos:

- Disponibilizar colaboradores para GPP

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

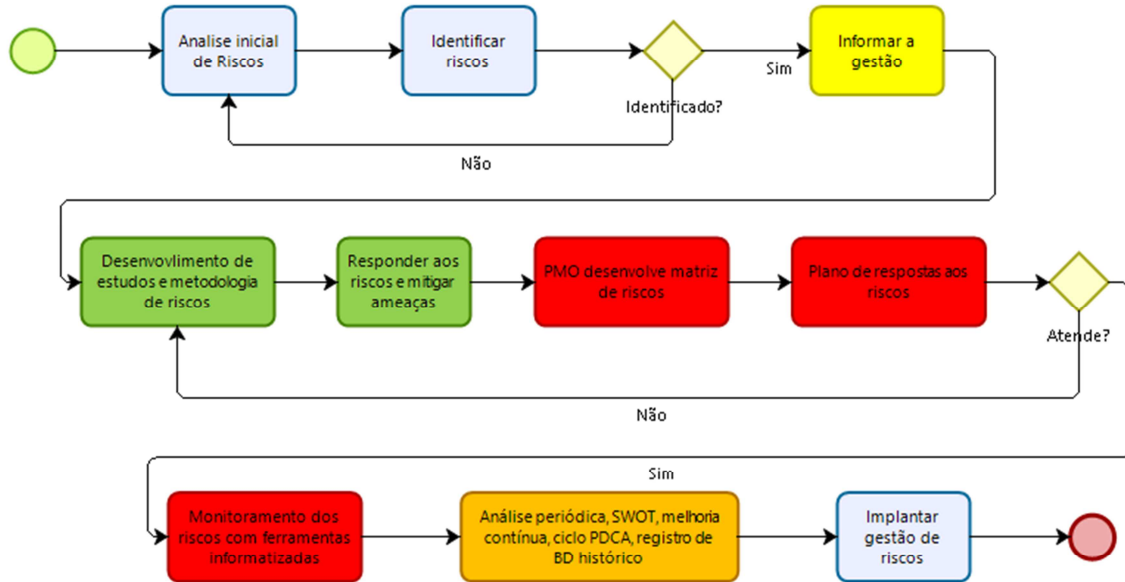
Tipo	Descrição
Entrada	Relatório com os colaboradores e suas respectivas funções
Entrada	Colaborador capacitado para trabalho GPP

--	--

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;Supervisor;R.H.

5.5 Gerência de Riscos otimizado



Elementos do processo
Análise inicial de Riscos

Descrição

Processos:

- Analisar e levantar possíveis riscos aos projetos na organização
- Relatório pré-liminar com os riscos identificados

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Planejamento da análise de riscos
Saída	Lista de riscos identificados

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;Supervisor;Técnico

Identificar riscos

Descrição

Processos:

- Criar identificação correta dos riscos listado inserir atributos do risco
- Documentar os riscos identificados
- Informar riscos ao gestor

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Lista de riscos identificados
Saída	Documento com os riscos identificados

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente
Informar a gestão

Descrição

Processos:

- Receber documentação com identificação dos riscos
- Gerenciar eventuais riscos
- Registro de erros ocorridos nos projetos da organização

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Documento com os riscos identificados
Saída	Relatório de erros ocorridos nos projetos
Saída	Documento com procedimento efetuados para correção dos riscos ocorrido

Recursos Necessários

Computador;Office;Gerente
Desenvolvimento de estudos e metodologia de riscos

Descrição

Processos:

- Desenvolver estudo e métodos para mitigar possíveis riscos
- Padronizar processos de mitigação e aceitação dos riscos
- Documentar processos em relação aos riscos

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Relatório de erros ocorridos nos projetos
Entrada	Documento com procedimento efetuados para correção dos riscos ocorrido
Saída	Programa de relação com os riscos

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;Supervisor;Ferramenta de GPP
Responder aos riscos e mitigar ameaças

Descrição

Processos:

- Responder aos eventuais riscos que aparecerem nos projetos, programas e portfólio
- Mitigar riscos e ameaças aos projetos, programas e portfólio
- Executar programa de prevenção aos riscos

Executantes
Gerente
Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Programa de relação com os riscos
Saída	Relatório de prevenção aos riscos
Saída	Relatório de erros ocorridos nos projetos

Recursos Necessários
Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;Técnico;Ferramenta de GPP
PMO desenvolve matriz de riscos

Descrição
Processos:
- PMO desenvolver matriz de riscos na organização
- Documentar a matriz de risco
- Gerar programa da matriz de riscos

Executantes
PMO
Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Relatório de prevenção aos riscos
Entrada	Relatório de erros ocorridos nos projetos
Entrada	Documento com os riscos identificados
Saída	Programa com matriz de riscos

Recursos Necessários
Computador;Office;Coordenador;Gerente;Supervisor;PMO;Ferramenta de GPP
Plano de respostas aos riscos

Descrição
Processos:
- Receber programa da matriz de riscos
- Avaliar e validar matriz de riscos
- Executar matriz de riscos

Executantes
PMO
Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Programa com matriz de riscos
Saída	Programa matriz de riscos homologado pelo PMO

Recursos Necessários
Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;PMO;Ferramenta de GPP
 Monitoramento dos riscos com ferramentas informatizadas

Descrição

Processos:

- Registrar informações obtidas com programa de matriz de riscos
- Monitorar riscos através de ferramentas
- Aplicação de GPP
- Relatórios do programa de gestão de riscos

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Programa matriz de riscos homologado pelo PMO
Saída	Relatório de gestão de riscos em projetos, programas e portfólio

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Coordenador;Gerente;Ferramenta de GPP

Análise periódica, SWOT, melhoria contínua, ciclo PDCA, registro de BD histórico

Descrição

Processos:

- Realizar análise periódica dos riscos, atualização constante do programa de riscos
- Utilização de programas para melhoria contínua em relação aos riscos, ameaças e oportunidades (Ciclo PDCA, análise SWOT)
- Registrar informações no banco de dados histórico
- Analisar e utilizar informações do banco de dados histórico
- Relatórios do programa de riscos

Executantes

Gestor

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Relatório de gestão de riscos em projetos, programas e portfólio
Saída	Portfólio de análise de riscos

Recursos Necessários

Computador;Office;Coordenador;Gerente;Supervisor;PMO;Alta Gestão;Ferramenta de GPP

Implantar gestão de riscos

Descrição

Processos:

- Implantar gestão de riscos
- Relatórios de riscos e eventuais ações

Executantes

Gerente

Entrada e Saída

Tipo	Descrição
Entrada	Documento com os riscos identificados
Saída	Portfólio de análise de riscos

Recursos Necessários

Computador;Office;Analista;Gestão;Coordenador;Gerente;Supervisor;PMO;Ferramenta de GPP

PUBLICAÇÕES

- [1] PEREIRA, W. V.; BARROS, R. M. “*Managment Implantation Of The Service Catalog Using Gaia IT Service Catalog Framework On A Metallurgical Industry*”. In: *Applied Computing, 2016, Mannheim - DE. The 13th Applied Computing 2016. Mannheim - DE: IADIS, 2016. v. 13. p. 250-253. (Qualis CC 2016 B5)*
- [2] PEREIRA, W. V.; BARROS, R. M. “*Use case on a industry, implantation of the service catalog using Gaia IT framework*”. In: *The Twelfth International Conference on Software Engineering Advances, 2017, Athens, GR. International Conference on Software Engineering Advances 2017. , Athens, GR: ICSEA 2017. v. 12. (Qualis CC 2017 B4)*
- [3] PEREIRA, W. V.; UENO, W. H.; BARROS, R. M. “*Case Study Application of a Gaia Model of Project Portfolio Management*” Em: *16th International Conference on Information Systems & Technology Management - CONTECSI. São Paulo, Brasil, 2019. DOI 105748/16CONTECSI/PRM – 6279. (Qualis CC 2017, B4)*
- [4] PEREIRA, W. V.; ROCHA, S. S. LEONARDO; BARROS, R. M. “*Gaia Capacity and Maturity Model for IT Services Transition - A Survey for Prototype Validation*” Em: *16th International Conference on Information Systems & Technology Management - CONTECSI. São Paulo, Brasil, 2019. DOI 105748/16CONTECSI/ISM - 6143. (Qualis CC 2017, B4)*