

CASE STUDY APPLICATION OF A GAIA MODEL OF PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

ESTUDO DE CASO APLICAÇÃO DE UM MODELO GAIA DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Wesley Viana Pereira - Universidade Estadual de Londrina - wesley_689@hotmail.com

Wagner Hiroshi Ueno - Universidade Estadual de Londrina - wagner.ueno@sistemafiep.org.br

Rodolfo Miranda de Barros - Universidade Estadual de Londrina - rodolfo@uel.br

ABSTRACT

In the business world, projects, informations, and technologies are very important, the management and organization of these means are essential for the companies, because through these items, there will be the basis for decision, aiming the development and the organization's profit. The present work sought to demonstrate the management of portfolios present in the business world, and propose a new model, pointing out their respective functionalities, aiming to point out the advantages and limitations in the use of the framework. The development was done through theoretical and empirical research, with data obtained from articles, books, materials, and manuals, a quantitative questionnaire was also elaborated regarding the model for identification of the level of maturity of the organizations, and applied to 13 organizations. The model is able to identify maturity and through the framework propose actions to obtain greater maturity, it was elaborated to also a qualitative questionnaire, seeking to point out characteristics about, ease of use, quality, levels of adherence, among other fundamental questions for the use of the framework of portfolio management. The model focus on identifying which project is most appropriate for the moment and for the size of the organization that will make use of it.

Keywords: Portfolio Management, Project Management, Program Management, Management Tools.

RESUMO

No mundo empresarial e no mercado competitivo, projetos, informações e a tecnologias são de fundamental importância, o gerenciamento e organização desses meios são imprescindíveis para as empresas, pois através destes itens, haverá a base para a tomada de decisão, visando o desenvolvimento e o lucro da organização. O presente trabalho buscou demonstrar o gerenciamento de portfólios presente no mercado e propor um novo modelo, apontando suas respectivas funcionalidades, objetivando apontar as vantagens e limitações no uso do framework. O desenvolvimento foi feito através de pesquisa teórica e empírica, com obtenção de dados extraídos de artigos, livros, matérias e manuais referentes, também foi elaborada um questionário quantitativo quanto ao modelo para identificação do nível de maturidade das organizações, e aplicado a 13 organizações. O modelo consegue identificar a maturidade e, através do framework, propor ações para obter maior maturidade, foi elaborado também um questionário qualitativo especialista, buscando apontar características sobre facilidade de uso, qualidade, níveis de aderência, dentre outros quesitos fundamentais para a utilização do framework de gestão de portfólio. O

modelo tem como foco identificar o projeto mais adequado para momento e para o porte da organização que fará uso do mesmo.

Palavra-chave: Gestão de Portfólios, Gestão de Projetos, Gestão de Programas, Ferramentas de Gestão.

1 INTRODUÇÃO

Segundo (CASTRO; CARVALHO, 2010), a Gestão do Portfólio de Projetos (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, 2006).

Embora o campo de gestão de portfólio 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.,2005).

O desenvolvimento de técnicas de gestão de portfólio de projetos no Brasil conta com (KRUGLIANSKAS, 1992), 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.

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 Justificativa e Relevância do Projeto

É notável como os investimentos em Tecnologia da Informação aumentam a cada ano, de acordo com estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2014), 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.

Conforme (KERZNER, 2006), com o resultado da Gestão de Portfólio de Projetos, poderá haver uma gestão mais equilibrada que aumentará as possibilidades de alinhamento entre a direção estratégica e as iniciativas de projetos. (KERZNER, 2006) complementa afirmando que essa percepção do gerenciamento do portfólio de projetos ajudará na determinação da combinação adequada dos projetos, definindo prioridades e estabelecendo corretos níveis do desenvolvimento do trabalho.

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

O presente trabalho visa apresentar um framework para implantação do gerenciamento de portfólio em uma organização e identificar o nível de maturidade de gerenciamento de portfólio de uma organização. O trabalho apresentando se encontra da seguinte forma, seção 2 é apresentado a fundamentação teórica demonstrando os conteúdos relativos a Gestão de Portfólio de Projetos. Seção 3 é apresentado os níveis de maturidade do *framework*. Para a seção 4 temos o modelo do framework Gaia Gestão de Portfólio de Projetos. Na seção 5 temos a parte de resultados e trabalhos futuros. Por fim na seção 6 temos a conclusão, em seguida todo referencial teórico utilizado como base de dados para o presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO E METODOLOGIA

2.1 Revisão Teórica

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

A Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) teve sua origem em um artigo de 1952, no qual (MARKOWITZ, 1952) 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,1981) forneceu a base para o campo de GPP para projetos de TI, que 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 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 certo os projetos (ALMEIDA, 2017).

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, 2014) em 61% das organizações participantes do 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).

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 (ALMEIDA, 2017).

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, 2016).

Ainda de acordo com a o Office of Government Commerce (OGC), entre algumas vantagens do GPP é possível apontar:

- 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.

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. 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).

2.1.2 Projetos, Programa e Portfólio

Projetos: Conforme conceituação clássica do (PMI, 2008) em seu guia Projetos são caracterizados 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, 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.

(AMEIDA, 2017) 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.

Programa: O mesmo guia (PMI, 2008), em outro capítulo define Programa como, “um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente”. A caracterização dos Programas pode incluir elementos de trabalho relacionado fora do escopo dos distintos projetos do programa.

O programa de um novo modelo de carro pode ser subdividido em projetos para o design e as atualizações de cada componente principal (por exemplo: transmissão, motor, interior, exterior, etc), enquanto a fabricação continua na linha de montagem. Outra referência que é apresentada pelas empresas de produtos eletrônicos, é o fato de possuírem gerentes de programas responsáveis tanto por lançamentos (projetos) de produtos específicos, quanto pela coordenação de vários lançamentos durante um período de tempo (uma operação contínua) (ALMEIDA, 2017).

(ALMEIDA E OLIVIERI, 2015) definem programa como um conjunto de projetos que têm alguma relação entre si e precisam ser gerenciados de forma coordenada, visando a melhores resultados do que aqueles que seriam obtidos se gerenciados individualmente.

(PRADO, 2016) 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).

Portfólio: Em princípio, projetos de uma organização devem estar alinhados com o portfólio da organização (PMI, 2008). O portfólio pode ser definido como: “Conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos”, (PMI, 2008). 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 (PMI, 2008). Recentemente o (PMI, 2008) definiu 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.

O (PMI, 2014) define portfólio como um conjunto de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas como um grupo para atingir os

objetivos estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

Segundo (ALMEIDA; OLIVIERI, 2015), 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.

Segundo o Office of Government Commerce do Reino Unido (OGC, 2011) gerenciamento de portfólio é o processo de prover mecanismos para traduzir os objetivos estratégicos em um conjunto de projetos e programas, visando ao alcance dos resultados organizacionais.

O padrão do gerenciamento de portfólio é um guia para auxiliar as organizações e gerentes de portfólio a escolher o trabalho a ser feito, mostrando como definir e gerenciar uma coleção de projetos ou programas que são agrupados para atingir os objetivos estratégicos da organização (ALMEIDA, 2017).

2.3 Trabalhos Relacionados

A luz de ampliar o entendimento acerca do tema tratado no presente trabalho, será exposto outros modelo de avaliação de maturidade e da Gestão de Portfólio de Projetos (GPP). Alguns dos principais modelos mundiais serão pontuados em seguida.

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 (KPM3) – 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) de 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 mundiais, existem dois modelos brasileiros utilizados pelas organizações, conforme 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 *framework* Gaia Gestão de Portfólio de Projetos (Gaia GPP) procura apontar nível de maturidade de empresa no que tange gestão de portfólio e o caminho para implantação da Gestão de Portfólio de Projetos (GPP), sem indicar uma ferramenta, mas sim uma proposta de *framework* a se seguir. Através uma avaliação prévia da situação da organização, após resultado, propor melhoria de acordo com o *framework* que será apresentado, para em sequência aplicar novamente uma nova avaliação, assim, adequando a organização a novos níveis de maturidade na área de GPP.

2.4 Metodologia

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).

De acordo com o (PMI, 2014) 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.

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 alterarmos a metodologia sempre que for necessário para refletirmos 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 software GAIA, pertencente ao Departamento de Computação da Universidade Estadual de Londrina, dispõe de modelo pronto e já utilizados em outras aplicações, porém com mesmo intuito de desenvolvimento de

framework e níveis de maturidade, tendo essa metodologia como base, será utilizado como fonte para própria metodologia do GAIA GPP.

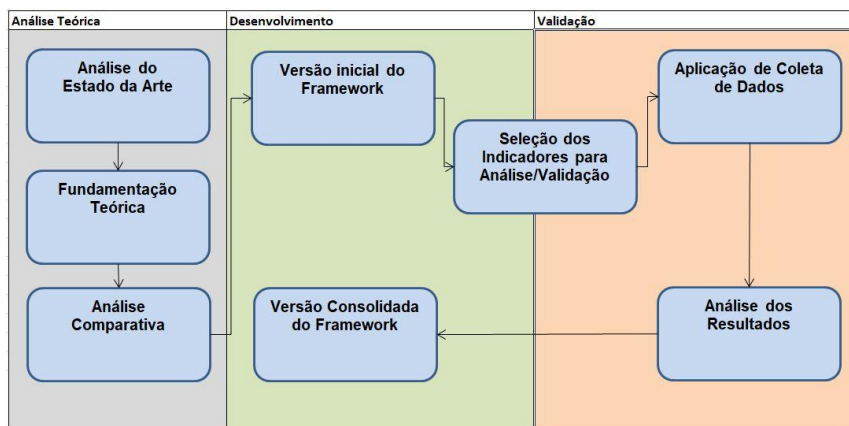


Figura 1: Metodologia de pesquisa para desenvolvimento de artigos científicos com ênfase na construção de um framework. Fonte: adaptada (UENO 2019)

Conforme a Figura 1, a metodologia é dividida em três partes centrais, 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 também possui duas atividades próprias.

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. Seguindo para última área da metodologia, tem-se Aplicação de Coleta de Dados em sequência a atividade Análise dos Resultados, encerrando a metodologia apresentada, há o retorno à segunda área na atividade Versão Consolidada do Framework.

2.4.2 Metodologia GAIA GPP

O desenvolvimento dessa metodologia foi adaptado de (UENO, 2019) e seguiu a metodologia GAIA, e está dividido em três grandes áreas, demonstrada a seguir, Análise Teórica, Desenvolvimento e Validação, contando com sete atividades para o desenvolvimento do *framework*. A estrutura se apresenta da seguinte maneira, duas atividades para a Análise Teórica, quatro para Desenvolvimento e uma para a Validação, conforme abaixo, figura 2.

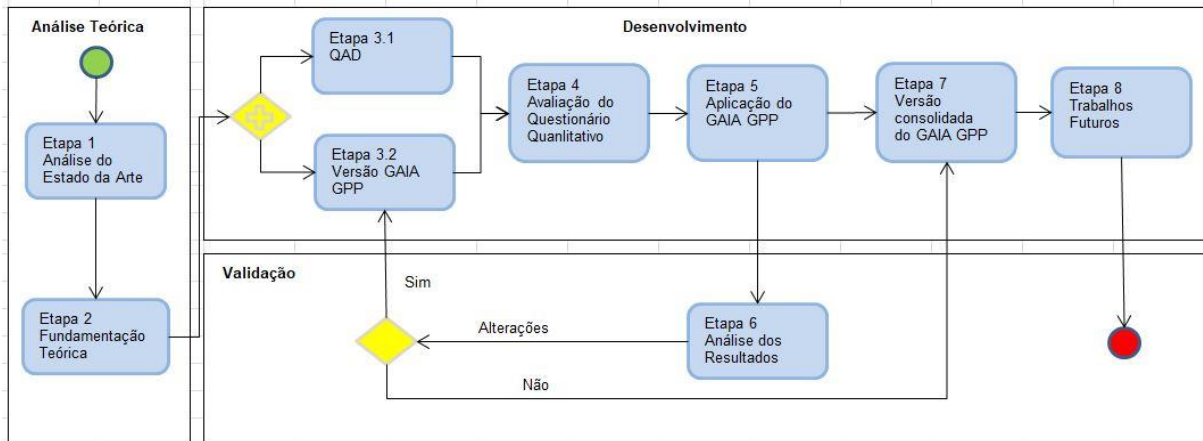


Figura 2: Metodologia para a criação de um Framework para um Modelo de Maturidade utilizando GAIA GPP. Fonte adaptada (UENO 2019).

Na primeira fase, conforme figura 2, 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 que foram utilizadas (GAIA, 2019; PMI, 2014; ALMEIDA, 2017; PRADO, 2019; UENO 2019; GAFFO, 2013). 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.

Na segunda fase, área de desenvolvimento foi estruturada quatro atividades, sendo elas, Criação do questionário de avaliação diagnóstica 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, 2013) utilizando sequencialmente planejamento do estudo de caso, preparação para a coleta de dados, coleta dos dados, análise dos dados e relatórios.

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

3 NIVEIS DE MATURIDADE

Para definir maturidade, é necessário entender o que é uma boa prática, que significa uma prática que já foi amplamente utilizada pelas organizações e que, comprovadamente, traz resultados positivos para os objetivos relacionados – nesse caso, para os projetos, programas e portfólios (ALMEIDA, 2017).

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. 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, 2017).

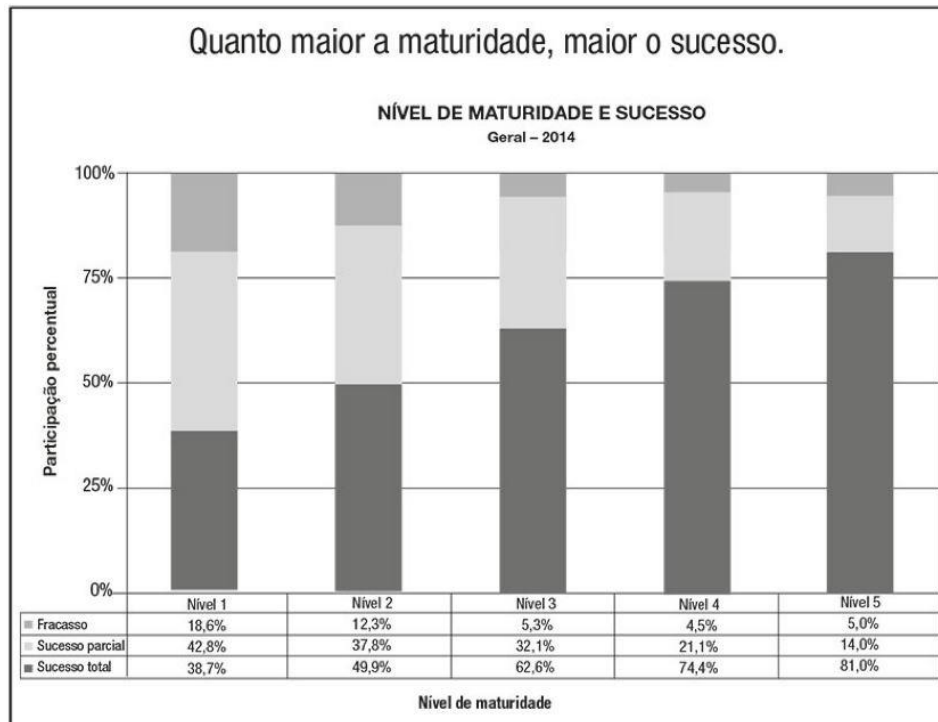


Figura 3: Taxa de Sucesso. Fonte: (ARCHIBALD E PRADO, 2015).

Archibald e Prado (2015), 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. Conforme figura 3, 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%.

De acordo com o (PMI, 2014), 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.

3.1 Níveis de Maturidade GAIA GPP

O *framework* GAIA GPP conta com os seguintes níveis de maturidade, baseado na literatura das seguintes publicações (PMI, 2014; ALMEIDA, 2017; PRADO, 2016; UENO 2019; GAFFO, 2013). Foi desenvolvido um modelo de maturidade para atender as necessidades específicas do *framework* GAIA GPP.

O modelo de maturidade do *framework* GAIA GPP dispõe de cinco níveis, os quais apresentam os cenários em que uma organização pode ser situada quanto ao que ela possui definido em relação ao GPP. O QAD (Questionário de

Avaliação Diagnóstica) é relacionado tanto com o modelo de maturidade quanto com os serviços do *framework*. Quanto ao relacionamento com o modelo de maturidade, depois de respondidas as questões do QAD o posicionamento da organização é alcançado com base nos níveis de maturidade. Por fim, os serviços do *framework* serão responsáveis por apresentar os indicadores necessários para que o um determinado nível de maturidade seja alcançado.

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 GPP.

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 dos mesmo, 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%.

Estes níveis foram desenvolvidos com base nos modelos de maturidade citados neste trabalho (GAIA, 2019; PMI, 2014; ALMEIDA, 2017; PRADO, 2016; UENO 2019; GAFFO, 2013) adequando-os para que a construção do GAIA GPP, para que sejam alcançados os níveis superiores de maturidade conforme a complexidade e esforços necessários.

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 capítulo será demonstrado níveis necessário para atingir um maior nível de maturidade.

Além de organizar as informações relevantes e serem customizadas de acordo com a necessidade, a utilização das áreas de serviço institucionaliza um repositório de políticas, metodologias, práticas, documentos, terminologias, procedimentos e métricas para realizar as atividades (GAFFO, 2013).

3.2.1 Maturidade Estrutura Organizacional

Nível 1: Não há Estrutura Organizacional, este nível conta apenas com estrutura informal, desenvolve atividades rotineiras e projetos simultaneamente, não há divisão clara dos setores. Nível 2: Estrutura Organizacional Pré-Matura, existência de estruturas simples, desconhecida pelos colaboradores, funções dos mesmos não definidas, alta interferência entre os departamentos da organização. Nível 3: Estrutura Organizacional Madura, colaboradores tem função definida, porém os projetos são executados com operações de rotina, não há fatores e rotinas ligadas a GPP. Nível 4: Estrutura Organizacional concebida, há setores de projetos, programas e portfólio, existe a figura dos gerentes dessas áreas, os colaboradores conhecem a estrutura e suas funções são definidas, não há interferências de outros departamentos, porém não há melhoria contínua. Nível 5: Estrutura Organizacional definida, existe o PMO, membros dos projetos se dedicam integralmente aos projetos, programas e portfólio, existe a preocupação de melhoria contínua.

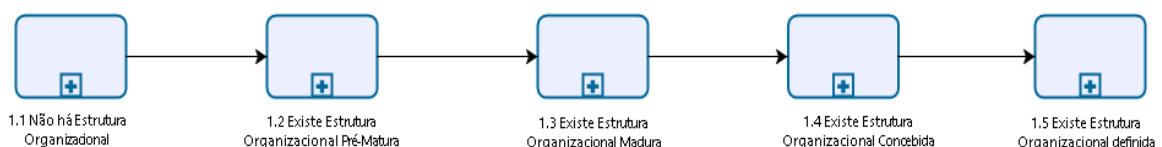


Figura 4: Níveis de Maturidade Estrutura Organizacional GAIA GPP

3.2.2 Maturidade Alinhamento Estratégico

Nível 1: Não dispõem de sincronia com alinhamento estratégico da organização, atividades efetuadas rotineiramente, não há ligação com as estratégias da alta gestão, colaboradores desconhecem ou não é claro a missão, visão e valores da organização. Falta de conhecimento quanto à gestão de projetos e programas, tão pouco portfólio. Nível 2: Conceito pré-maturo de alinhamento estratégico, colaboradores identificam missão, visão e valores da organização. Identificação da estratégia há ligação com o planejamento da alta direção,

identificação de projetos e programas, porém sem documentação ou base de dados adequada. Nível 3: Existência da ligação organização x alinhamento estratégico, projetos e programas são identificados e registrados em um repositório, porém não são categorizados e selecionados pelo portfólio. Metas e processos definidos, agregando valor a operações rotineiras. Nível 4: Existência do PMO x alinhamento estratégico, os 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, PMO busca gerar valor para a organização.

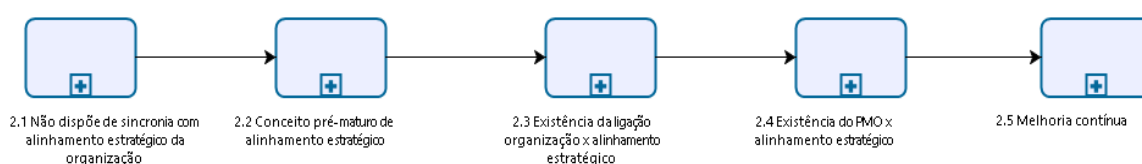


Figura 5: Níveis de Maturidade Alinhamento Estratégico GAIA GPP

3.2.3 Maturidade Alocação Financeira

Nível 1: Ausência de gestão financeira, a organização não possuem sistemas de controle financeiro, orçamento, alocações de verbas para projetos e estratégia da organização. Controle financeiro efetuado para atender minimamente a legislação. Sofre com limitações financeiras para seus desenvolver projetos. Nível 2: Gestão financeira inicial, controles paralelo de finanças, a exemplo, utilização de planilhas, não utiliza sistema informatizado para gestão financeira, conta com noções de alocação de recurso, pequena destinação de recursos para alguns projetos, foco no fluxo de caixa. Não possui controle de retorno de investimento em projetos. Nível 3: Alocação Financeira madura, conta com sistema informatizado de gestão financeira, possui balanceamento com foco nos projetos ligados a 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, busca aumento de receita. Nível 4: Alocação financeira definida, existência de controle através do PMO, conta com colaboradores integralmente para gestão financeira de portfólio, alta direção aplica aumento de capital, cobrança de aumento de lucro líquido e resultados econômicos, possui controles de investimento, custos indiretos, custos comerciais, administrativos, divisão dos custo no projeto, limite de variações aceitáveis no orçamento, que é definido para cada setor a cada inicio de ciclo financeiro anual. Nível 5: Melhoria contínua da gestão financeira, possui sistema informatizado ou integrado de gestão financeira, gestão financeira complexa gerando a agregação de valor a organização, com otimização de (ROI, TIR, EBITDA, VPL), controle de retorno do risco retorno dos investimentos em Portfólio.



Figura 6: Níveis de Maturidade Alocação Financeira GAIA GPP

3.2.4 Maturidade Recursos Humanos e Competências

Nível 1: Recursos Humanos e Competências Imaturo, não há definição de processos, procedimentos quanto a esse serviço neste primeiro nível. Não há um colaborador específico para desenvolver os projetos, os serviços rotineiros e projetos são desenvolvidos por qualquer colaborador da organização, em conjunto com os trabalhos diários. Nível 2: Recursos Humanos e Competências em desenvolvimento, existem colaboradores com função definida, porém ainda atua em outras áreas, não há dedicação exclusiva a projetos, existência dos controles dos 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, relação forte com terceiros ligados a organização, os colaboradores possuem definições das tarefas definidas, desenvolvimento de programas de treinamento em projetos, programas e portfólio, também é trabalhado a avaliação de desempenho e competências, procedimentos definidos quanto as funções, 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, contando 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. Nível 5: Recursos Humanos e Competências em melhoria contínua, exigência de certificações para trabalhar com projeto, programas e portfólio, e áreas relacionadas, desenvolvimento contínuo das competências. Definição de metas, requisitos são definidos para assumir uma posição específica dentro do desenvolvimento de projetos, programas e portfólio.

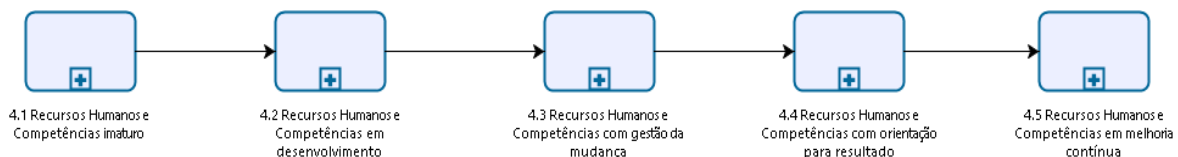


Figura 7: Níveis de Maturidade Recursos Humanos e Competência GPP

3.2.5 Maturidade Gerência de Riscos

Nível 1: Gerência de Riscos Imatura, as organizações não possuem gerenciamento de riscos quanto à área de projetos, despreparo ou ausência de capacidade para administrar eventuais riscos. Não há documentações dos riscos

que eventualmente surgem. Nível 2: Gerência de Riscos Conhecida, identificação inicial dos eventuais riscos, gerencia de pequenos 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 administrados. Redução de exposição aos riscos. Nível 4: Riscos Gerenciado, apresenta analisa quantitativa e qualitativa dos riscos, os riscos são identificados, avaliados, controlados e respondidos, o plano de respostas aos riscos e a definição de como os riscos serão monitorados e controlados durante o ciclo de vida do portfólio. O PMO desenvolve matriz de riscos do portfólio, plano de gerenciamento de riscos, identificação de riscos positivos, diagnóstico, monitoramento. Utilização de software informatizado e integrado. Nível 5: Gerência de Riscos Otimizados, atualização constante dos riscos, análise periódica dos riscos refletindo as mudanças e as respostas aos riscos, busca de soluções estratégicas. Análise complexa de riscos profundos em grandes cenários e múltiplos projetos, programas portfólios. Redução das ameaças e aumento das oportunidades, devido à gestão dos portfólios e seus riscos e oportunidades utilizando banco de dados histórico com as informações identificadas anteriormente.



Figura 8: Níveis de Maturidade Gerência de Riscos

4 FRAMEWORK GAIA GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

4.1 Estrutura GAIA GPP

No primeiro passo, será demonstrada a integração do *framework* GAIA GPP, o processo de implantação está demonstrado em cinza, fundamentação teórica identificada em laranja, e em roxo a estrutura completa do framework GAIA GPP. Conforme figura 9.

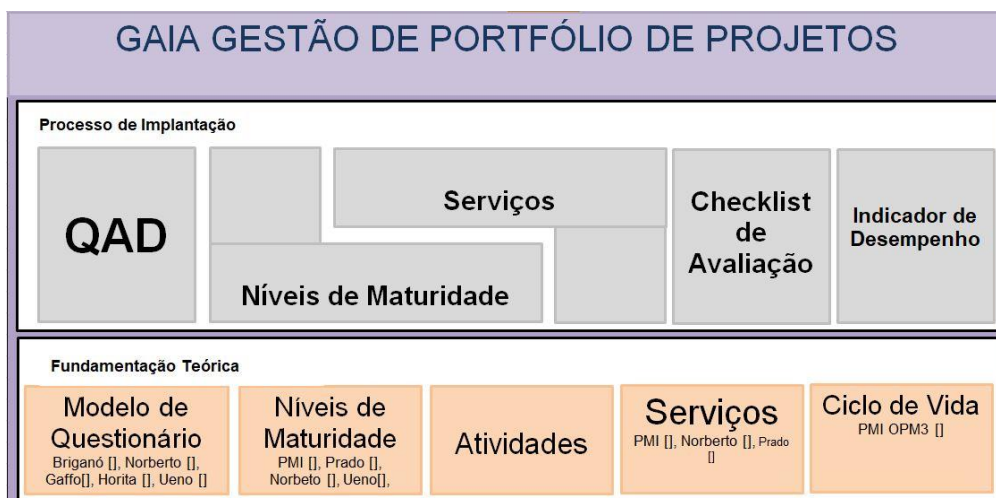


Figura 9: Estrutura do Modelo da GAIA GPP

A estrutura contém, cinco níveis de maturidade conforme visto no capítulo anterior, desenvolvido com base nos trabalhos de (PRADO, 2016; UENO, 2019; ALMEIDA, 2017; PMI, 2014) cinco eixos adaptado de (PRADO, 2016; ALMEIDA, 2017; PMI, 2014) um questionário de avaliação diagnóstica (BRIGAGANÓ, 2013; ALMEIDA, 2017; GAFFO, 2013; HORITA, 2013; UENO, 2019) contando também com um processo de implantação. Para concluir o modelo tem um *checklist* e um indicador desempenho (UENO, 2019). Através da fundamentação teórica, foi desenvolvido um modelo compondo o *framework* GAIA GPP.

4.2 Questionário de Avaliação Diagnóstica (QAD)

Para obter uma fotografia de como se encontra uma organização, faz necessária uma coleta de informações referente à Gestão de Projetos de Portfólio (GPP) dentre o 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) foi desenvolvido baseado no modelo de (BRIGANÓ, 2013; GAFFO, 2013; HORITA, 2013; UENO, 2019) buscando avaliar o nível de maturidade de uma organização, para assim, iniciar a implantação de uma gestão de portfólio de projetos através de ações proposta por esse *framework*.

Contendo 37 questões, sendo 34 em forma de múltipla escolha para uso do *framework* e relacionado aos serviços utilizado esse modelo, e 3 em forma dissertativa para identificar classificação da empresa, com objetivo de coletas as informações necessárias. Devido ao ciclo de melhoria contínua, essas questões podem variar sua quantidade futuramente.

5 RESULTADOS E TRABALHOS FUTUROS

O questionário foi aplicado a 13 organizações, entre publicas e privadas. A aplicação do questionário teve como objetivo identificar o nível de maturidade das organizações quanto a gestão de portfólio de projetos.

Tabela 01: 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%

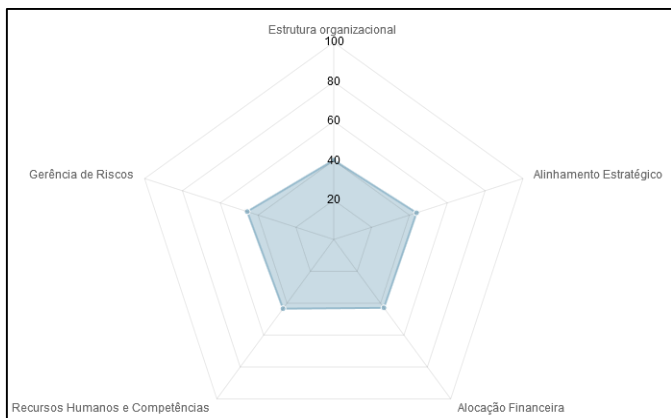
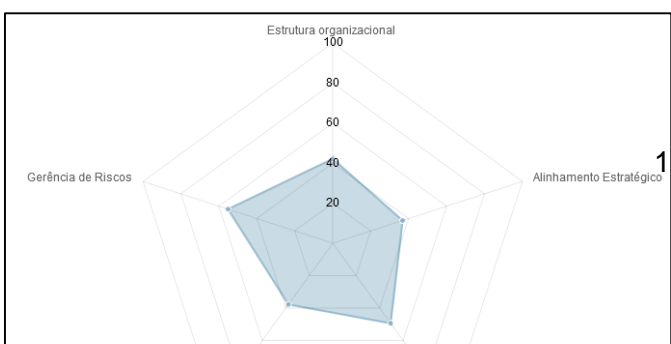


Figura 10: Organização 01

Tabela 02: 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%

Tabela 03: 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%

Tabela 04: 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%

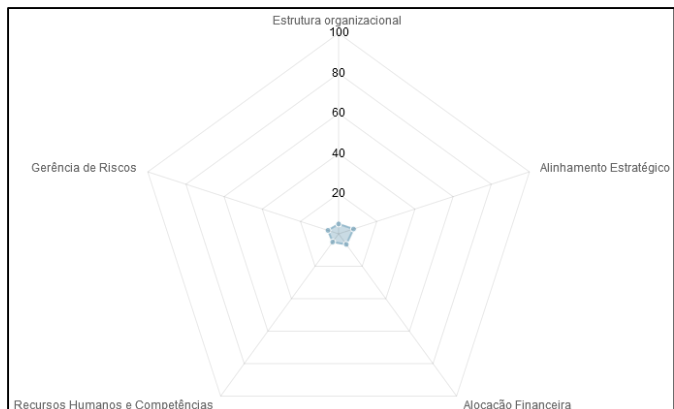


Figura 13: Organização 04

Tabela 05: Organização 05

Taxa de Atendimento por Eixo	
Eixo	Taxa de Atendimento
Estrutura organizacional	86,27%
Alinhamento Estratégico	81,82%
Alocação Financeira	70,13%

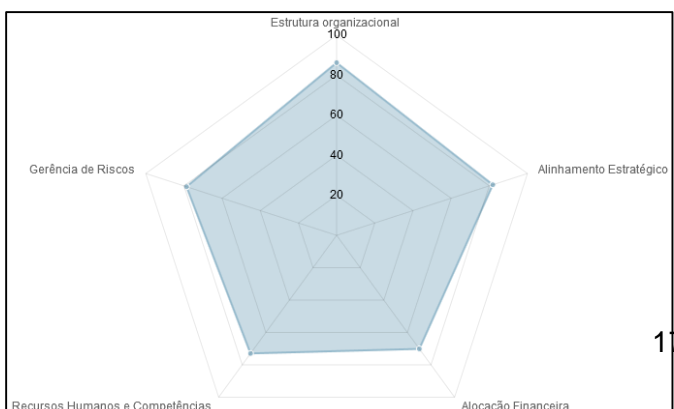


Figura 14: Organização 05

Recursos Humanos e Competências	72,96%
Gerência de Riscos	78,63%

Tabela 06: 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%

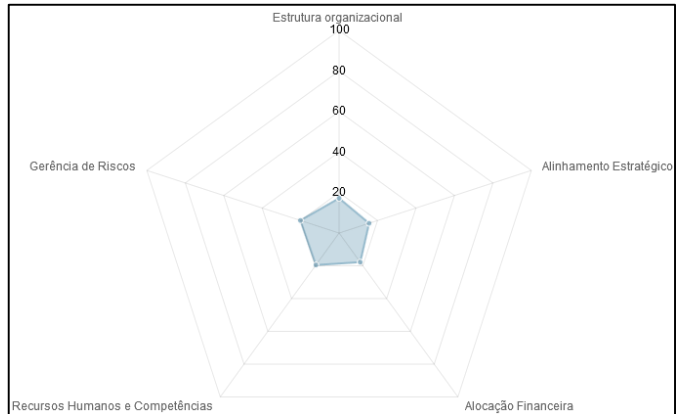


Figura 15: Organização 06

Tabela 07: 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%

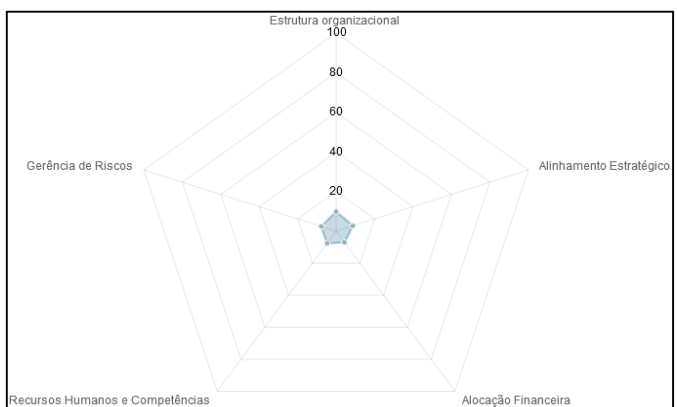
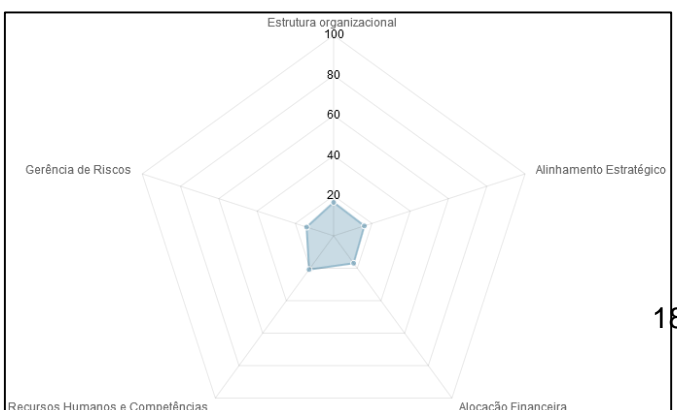


Figura 16: Organização 07

Tabela 08: 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%

Figura 17: Organização 08

Tabela 09: 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%

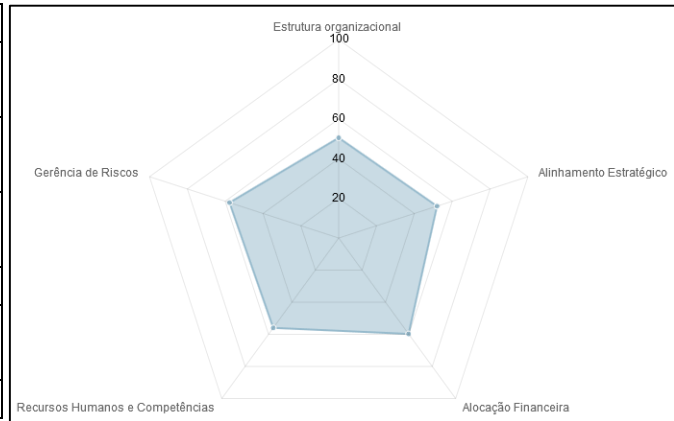


Figura 18: Organização 09

Tabela 10: 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%

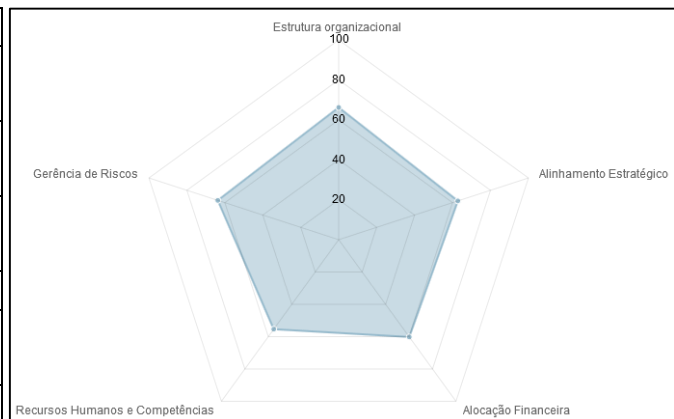
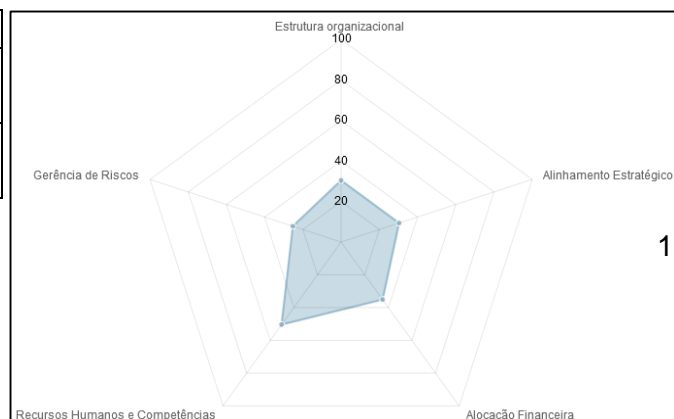


Figura 19: Organização 10

Tabela 11: 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%



Tabela 12: 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%

Figura 20: Organização 11

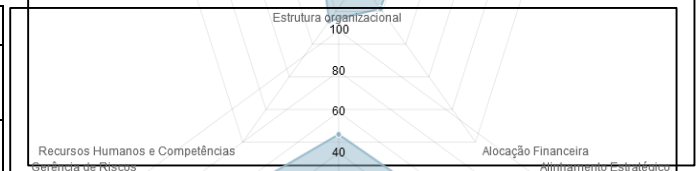


Figura 22: Organização 13

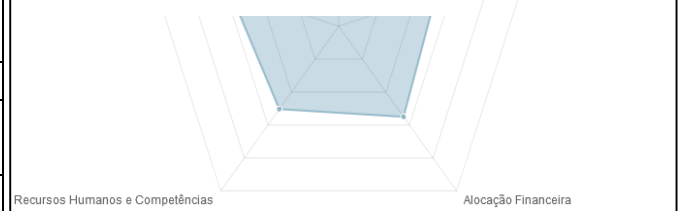


Figura 21: Organização 12

Tabela 13: 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%

Média das resposta da aplicação do questionário de avaliação diagnóstica.

Tabela 14: 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%

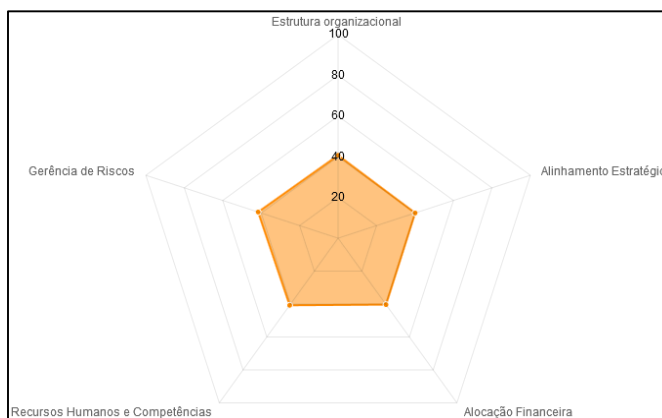


Figura 23: Média de taxa de atendimento organizações

A pesquisa identificou o nível de maturidade na qual as organizações se encontram, a pesquisa foi aplicada através de um questionário estruturado com 34 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, 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, e como as mesmas 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.

De acordo com a figura 23, temos uma média das respostas das organizações entrevistadas, o modelo em média identificou que as organizações, encontra-se no início do terceiro nível de maturidade, com 40% de maturidade em média em cada nível. Porém existem empresa em um nível muito avançado e outras em nível muito iniciante, logo fazendo uma análise mais profunda, foi excluído as organizações com menor e maior nível, para melhor identificação do cenário, resultando na Tabela 15.

Como é possível identificar, no nível adequado ao calculo 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 15: 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%
--------------------	--------

Tendo em vista esse cenário, é necessário apresentar cada eixo do modelo. No eixo Estrutura Organizacional, foi identificado uma taxa de atendimento de 38,95%, aprofundando a identificação deste nível, a Estrutura organizacional, ainda é pré-matura, nível 2, contendo existência de estruturas simples, desconhecida pelos colaboradores, funções dos mesmo não estão definidas, existe alta interferência entre os departamentos da organização no processo de trabalho.

Considerando o segundo eixo, Alinhamento Estratégico, obteve-se a média de 38,02%, enquadrando-se no nível 2, onde tem-se o conceito pré-maturo de alinhamento estratégico, os colaboradores identificam missão, visão e valores da organização. Existe identificação da estratégia e há ligação com o planejamento da alta direção, identificação de projetos e programas, porém sem documentação ou base de dados adequada para o desenvolvimento de GPP.

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, a organização conta com controles paralelo de finanças, a exemplo, utilização de planilhas, não utiliza sistema informatizado para gestão financeira, conta com noções de alocação de recurso, pequena destinação de recursos para alguns projetos, foco no fluxo de caixa. Não possui controle de retorno de investimento em projetos, tão pouco em GPP.

Em relação ao quarto eixo, Recursos Humanos e Competências, em média as organizações atingiu 39,97%, atingindo também o nível 2, sendo Recursos Humanos e Competências em desenvolvimento, existem colaboradores com função definida, porém ainda atua em outras áreas, não há dedicação exclusiva a projetos, na organização tem a existência dos controles dos projetos, porém são paralelo e informais, não adequadamente ao GPP.

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 identificado como Gerência de Riscos Padronizada, neste nível há a formalização dos riscos nos projetos, programas e portfólios. Foco em mitigar ameaças, identificação de dificuldades encontradas, desenvolvimento de estudos e metodologias para trabalhar com riscos administrados. Redução de exposição aos riscos.

De acordo com o modelo *framework* GAIA GPP e suas orientações de aplicações, como um todo, as organizações foram identificadas com o nível 2 de GPP, que são parcialmente gerenciado, onde 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.

Avançando no desenvolvimento e buscando maior credibilidade do modelo, o objetivo do *framework* tem como foco desenvolver as organizações a um maior nível de GPP, para isso o presente modelo está em fase de aplicação do questionário a especialista da área de gestão de portfólio, em busca dessa maior credibilidade do modelo, após validação pelos especialistas, o modelo continuara a ser aplicado em uma indústria que já é estudo de caso do *framework*, assim, avançando para segunda fase do modelo, que seria a elevação para o segundo nível GPP da organização estudada, e por fim publicação do estudo e modelo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi possível identificar atrás do modelo *framework* GAIA GPP, as organizações embora existam uma gama de ferramentas de gestão de portfólios, não atendem a maioria das empresas, uma vez que não há modelo ensinando os passos para implantação da GPP. As organizações ainda são imaturas na área de GPP, encontram grandes dificuldades na gestão, conhecimento, 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.

Ainda existe um grande mercado a ser explorado na área de GPP, e de acordo com os estudos apresentados, organizações que possuem GPP tendem a ter mais sucesso em seus projetos, o *framework* GAIA GPP, vem para atender essa lacuna no mercado de GPP, propondo adoção do modelo para implantação da gestão de portfólio de projetos, mostrando os passos a seguir. É de extrema importância a implantação de GPP, devido ao notável índice de sucesso que um projeto pode atingir sob uma correta gestão, atingindo melhores resultados.

Para modelos futuros ao *framework* GAIA GPP, é possível seguir pelo caminho de aplicar a mais organizações, identificando eventuais necessidades de adaptação e aperfeiçoamento do modelo proposto, a fim de difundir a gestão de portfólio de projetos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Norberto O. Gerenciamento de portfólio e PMO. 1ª edição. Rio de Janeiro : FGV Editora, 2017.

ALMEIDA, N.; OLIVIERI, R. **Gestão profissional do portfólio de projetos: maturidade e indicadores**. 1º edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

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.

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

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 Set. 2016.

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_informati_on_technology>. Acesso em: 07 Set. 2016.

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.

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.

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.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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.

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 Set. 2016.

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: 10 Out. 2016.

MEIRELLES, S. Fernando. Tecnologia da Informação. **FGV-EAESP**, São Paulo, v. 25, n.25, p. 20-30, Ago. 2014.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 4. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.** Guia PMBOK 5a. ed. EUA: Project Management Institute, 2014.

PRADO, Darci. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações. 6^o edição.** Nova Lima: FALCONI Editora, 2016.

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.

UENO, W. H. **GAIA Continuidade Um framework para Gestão de Continuidade de Serviços de TI.** 2019. Disponível em: <http://gaia.uel.br/producao_cientifica.php?q=MTQ=> Acessado em: 10 Mar. 2019.