

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS**

**A GESTÃO DE PORTFÓLIO E A SUA INFLUÊNCIA NAS DECISÕES DOS
PROJETOS**

Rolney Carlos Baptestone

SÃO PAULO

2017

Rolney Carlos Baptestone

**A GESTÃO DE PORTFÓLIO E A SUA INFLUÊNCIA NAS DECISÕES DOS
PROJETOS**

THE PORTFOLIO MANAGEMENT AND INFLUENCE IN PROJECTS OF DECISIONS

Dissertação apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Roque Rabechini Jr.

SÃO PAULO

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Baptestone, Rolney Carlos.

A gestão de portfólio e a sua influência nas decisões dos projetos. /
Rolney Carlos Baptestone. 2017.

151 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE,
São Paulo, 2017.

Orientador (a): Prof. Dr. Roque Rabechini Jr.

1. Gestão de portfólio. 2. Gestão de projetos. 3. Tomada de
decisão.

I. Rabechini Jr, Roque. II. Título

CDU 658.012.2

ROLNEY CARLOS BAPTESTONE

**A GESTÃO DE PORTFÓLIO E SUA INFLUÊNCIA NAS DECISÕES DOS
PROJETOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

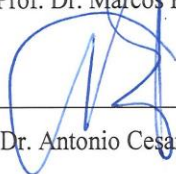
São Paulo, 16 de fevereiro de 2017



Presidente: Prof. Dr. Roque Rabechini Junior – Orientador, UNINOVE



Membro: Prof. Dr. Marcos Paixão Garcez – UNINOVE



Membro: Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano – FEA/USP

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu amuleto, minha inspiração e também meu porto seguro nos momentos de insegurança, tristeza e desânimo, minha esposa Ligia Maria Cuter Baptestone, por me ajudar e por acreditar em mim durante toda a minha trajetória, antes e durante o Mestrado de Gestão de Projetos. A meus filhos Guilherme Cuter Baptestone e Lucas Cuter Baptestone, pela compreensão e por acreditarem em mim. Para que este trabalho possa inspirá-los a acreditar em seus sonhos.

Agradeço também a minha mãe Maria Tereza de Miranda, por sempre me incentivar a acreditar nos meus sonhos. E em memória ao meu pai Rolney Baptestone, que sempre se orgulhou de mim.

AGRADECIMENTO

Agradeço ao meu orientador Roque Rabechini Jr., por sempre estar ao meu lado durante todos os meus períodos de aflições e dúvidas. Pelo meu companheiro de orientação Gilberto Oliveira e nossa amiga Ana Borzino. Agradeço também ao meu colega Mestre, Domingos Napolitano, que tanto me ajudou com a construção de um de meus construtos.

Como deixar de agradecer a todos os alunos da turma de 2015, tanto os que foram até o final quanto os que desistiram durante o caminho por motivos legítimos, que através deste Mestrado e diante das dificuldades nossa amizade só se fortaleceu a cada dia. Não podia deixar de agradecer o meu amigo e companheiro de jornada André Luís Missano, desde o início até o fim em todas as nossas empreitadas, meus amigos que me apoiaram muito com seus conselhos, para que pudesse finalizar a minha dissertação: Angélica Aparecida Gheller, Miriam Naomi Ikemoto e Rogério Alves Soares, sem me esquecer de meu amigo de churrascos do Mestrado, Roberto de Souza Góes.

Agradeço a todos os entrevistados e também a todos que trabalham comigo no escritório de PMO e ao apoio de minhas amigas Patrícia Degelo Mazzali, Débora Almeida Ferreira e Nelza Tiemi Watanabi.

A todos os amigos e familiares pela compreensão e pela torcida.

MUITO OBRIGADO!

RESUMO

A gestão de portfólio tem sido uma aliada na implementação da estratégia nas organizações que a utilizam, pois contribuem para manutenção e criação de novos serviços e produtos que irão garantir a competitividade sustentável das organizações. Por meio da gestão de portfólio de projetos, as prioridades da organização são identificadas, as decisões sobre os investimentos nos projetos são realizadas e os recursos são alocados.

Entre os objetivos principais da gestão do portfólio está o alinhamento estratégico dos projetos à estratégia organizacional, através da tomada de decisão. A partir desta premissa a presente dissertação visa demonstrar como a gestão de portfólio influencia no processo de tomada de decisão nos projetos de uma organização financeira.

Para atingir este objetivo, o estudo iniciou por meio de pesquisa bibliométrica acerca do tema gestão de portfólio e posterior pesquisa bibliográfica sobre o tema, tomada de decisão. Foram estudados em profundidade os processos que compõem a gestão de portfólio de projetos, e suas relações com a tomada de decisão disponível na literatura, através da racionalidade na tomada de decisões estratégicas, comportamento político e a intuição na tomada de decisão e a tomada de decisão eficaz. Para viabilizar a definição dos construtos e formulação das proposições.

A opção metodológica escolhida foi um estudo de caso único, apresentado de forma qualitativo e descritivo. A pesquisa foi direcionada a 12 profissionais de uma organização financeira (diretor, gerentes, especialistas e analistas seniores) que tiveram contato, de mais de um ano, com a gestão de portfólio e a tomada de decisão. As entrevistas foram semiestruturadas, realizadas com o apoio de um protocolo de entrevista e o roteiro de questões previamente elaborado com base nas proposições.

Os dados coletados foram tratados e analisados por meio da utilização da técnica de análise de dados qualitativos através de cinco fases de análise e suas interpretações. Os resultados confirmaram a relação entre “o uso do processo de identificação de projetos na gestão de portfólio para influenciar a tomada de decisão”, para agregar valor ao negócio. Pode-se também comprovar de forma moderada que “o uso de critérios para seleção de projetos influencia nas consequências da tomada de decisão”, para auxiliar na gestão estratégica da organização.

Destacando que os resultados desta pesquisa não poderão ser tratados de forma generalizada, em razão do procedimento metodológico adotado, podendo auxiliar outras organizações na análise da carteira durante o processo de tomada de decisão. Os resultados obtidos poderão ser utilizados em estudos futuros relacionados à gestão de portfólio e tomada de decisão. Devido a uma carência de trabalhos na relação direta entre a gestão de portfólio e a literatura da tomada de decisão, o que torna as informações desta pesquisa úteis à academia para futuros estudos.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio, Gestão de Projetos e Tomada de Decisão.

ABSTRACT

Portfolio management has been an ally in the implementation of the strategy in organizations that use it, as they contribute to the maintenance and creation of new services and products that will guarantee the sustainable competitiveness of organizations. Through project portfolio management, the organization's priorities are identified, decisions on project investments are made, and resources are allocated.

Among the main objectives of portfolio management is the strategic alignment of the projects with the organizational strategy, through decision making. From this premise the present dissertation aims to demonstrate how the portfolio management influences the decision making process in the projects of a financial organization.

In order to reach this goal, the study began by means of bibliometric research on the subject of portfolio management and subsequent bibliographic research on the theme, decision making. The processes that make up project portfolio management and their relationships with decision making available in the literature were studied in depth, through the rationality of strategic decision making, political behavior and intuition in decision making and decision making effective. To enable the definition of constructs and formulation propositions.

The methodological option chosen was a single case study, presented in a qualitative and descriptive way. The research was directed to 12 professionals from a financial organization (director, managers, specialists and senior analysts) that had more than a year contact with portfolio management and decision making. The interviews were semi structured, carried out with the support of an interview protocol and the script of questions previously elaborated based on the propositions.

The collected data were treated and analyzed through the use of the qualitative data analysis technique through five phases of analysis and their interpretations. The results confirmed the relationship between "the use of the process of identifying projects in portfolio management to influence decision making", to add value to the business. It is also possible to demonstrate moderately that "the use of criteria for project selection influences the consequences of decision making", to assist in the strategic management of the organization.

Emphasizing that the results of this research can't be treated in a generalized way, due to the methodological procedure adopted, being able to assist other organizations in the analysis of the portfolio during the decision making process. The results obtained can be used

in future studies related to portfolio management and decision making. Due to a lack of work in the direct relationship between portfolio management and decision-making literature, this makes the information of this research useful to the academy for future studies.

Keywords: Portfolio Management, Project Management and Decision Making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases da pesquisa bibliométrica entre 1994 e 2010.	22
Figura 2 – Fases da pesquisa bibliométrica entre 2011 e 2015.	23
Figura 3 – Artigos com a chave “Portfólio Management” e “Project Management” entre os anos de 1994 e 2015.	24
Figura 4 – Quadro conceitual para análise da gestão do portfólio.	34
Figura 5 – Construtos e conceitos da racionalidade.	38
Figura 6 – Construtos e conceitos da racionalidade.	40
Figura 7 – Revisão teórica.	49
Figura 8 – Modelo Conceitual das Proposições do Estudo de Caso.	50
Figura 9 – Proposição da Pesquisa.	51
Figura 10 – Método e técnica de pesquisa.	54
Figura 11 – Processos da Pesquisa.	56
Figura 12 – Cinco fases de análise e suas interações	57
Figura 13 – Quarta fase de interpretação.	65
Figura 14 – Detalhamento das 182 respostas.	66
Figura 15 – Métodos usados na empresa para a tomada de decisão.	72
Figura 16 – Prós dos Método usados para a tomada de decisão.	73
Figura 17 – Contras dos Método usados para a tomada de decisão.	73
Figura 18 – Análise dos aspectos e as respostas associadas.	77
Figura 19 – Categoria mais citadas pelos Entrevistados ao lidar com a Tomada de Decisão.	78
Figura 20 – Análise das subclassificações e categorias correspondentes.	79
Figura 21 – Análise das proposições.	81
Figura 22 – Influencia da gestão de portfólio na tomada de decisão.	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Trabalhos mais citados entre 1994 e 2010.	25
Tabela 2 - Trabalhos mais citados entre os anos de 2011 e 2015.....	28
Tabela 3 - Relação de artigos mais citados e a quantidade de cocitações.	29
Tabela 4 - Relação dos artigos de 1994 a 2000 mais citados entre os artigos de 2011 a 2015.	31
Tabela 5 - Autores que mais abordaram o tema gestão de portfólio entre os anos de 1994 a 2015.	32
Tabela 6 - Comparação do Índice de Centralidade entre os artigos de 1994 a 2000 e 2011 a 2015 na rede de palavras-chave.....	33
Tabela 7- Perfil dos entrevistados e os detalhes de gravação e transcrição.	61
Tabela 8 - Decomposição de Dados das Questões para a Proposição 1.....	68
Tabela 9 - Resultado da análise da intuição na Questão 5 (Proposição 1).	70
Tabela 10 - Decomposição de Dados das Questões para a Proposição 2.....	74
Tabela 11 - Quadro de recomposição dos dados.	75
Tabela 12 - subclassificações da Categoria “Agregar Valor”, que caracterizam a tomada de decisão.	80

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	GESTÃO DO PORTFÓLIO.....	20
2.1.1	Gestão de portfólio entre 1994 e 2015.....	21
2.1.2	Gestão de portfólio nas organizações	33
2.2	PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	34
2.2.1	Racionalidade e a tomada de decisões estratégicas	39
2.2.2	Comportamento político na tomada de decisão estratégica.....	41
2.2.3	A intuição na tomada de decisão estratégica	43
2.2.4	Tomada de decisão eficaz.....	44
2.3	SÍNTESE E PROPOSIÇÕES DO ESTUDO	47
2.3.1	Modelo conceitual	49
2.3.2	Proposições do Estudo.....	50
3	MÉTODO DA PESQUISA	53
3.1	MÉTODO ESCOLHIDO	54
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	55
3.2.1	Unidade de Análise.....	58
3.3	PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DOS DADOS	59
3.3.1	Participantes da Pesquisa.....	59
3.4	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS	62
3.4.1	Procedimento para Compilação dos Dados	62
3.4.2	Procedimento para Decomposição dos Dados	63
3.4.3	Procedimento para Recomposição dos Dados.....	64

3.4.4	Procedimento para Interpretação dos Dados	64
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	66
4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.1.1	Compilação dos Dados	66
4.1.2	Decomposição dos Dados.....	67
4.1.3	Recomposição dos Dados.....	74
4.2	INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	76
4.3	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E PRÁTICAS	83
4.3.1	Implicações Acadêmicas	83
4.3.2	Implicações Práticas	85
5	CONCLUSÃO.....	87
6	REFERÊNCIAS	90
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA.....	98
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	99
	APÊNDICE C – RESPOSTAS DA ENTREVISTA	102
	ANEXO 1: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA ENTRE 1994 E 2010, LISTA DETALHADA DE ARTIGOS ANALISADOS POR CARVALHO ET AL. (2013).....	146
	ANEXO 2: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA ENTRE 2011 E 2015, LISTA DETALHADA DE ARTIGOS ANALISADOS POR BAPTESTONE E RABECHINI JR. (2016).	149

1 INTRODUÇÃO

A gestão de portfólio teve sua origem na década de 1950, no setor financeiro, mas foi a partir dos anos da década de 1990 que o tema passa a ser mais explorado. O conceito do portfólio é tratado em diferentes setores: financeiro, produtos, entre outros, mas nesta pesquisa foi abordado o tema de gestão de portfólio voltado aos projetos. Trata-se de um processo de decisão dinâmico, em que os projetos são constantemente atualizados e revisados. Abrange uma série de tomada de decisão no âmbito da gestão de projetos, incluindo revisões periódicas da carteira de todos os projetos, para que seja definida a alocação de recursos estratégicos (Cooper, Edgett e Kleinschmidt, 1999).

Para Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1997), é necessário integrar de forma harmônica a tomada de decisão com o intuito de minimizar os conflitos entre as decisões e revisões durante toda a cadeia de gestão de portfólio, pois a decisão é realizada em tempo real, durante a gestão dos projetos, enquanto que, no caso das revisões, elas são periódicas, considerando-se todo o portfólio de projetos. Além disso, os modelos de gestão de portfólio utilizam muitas informações que podem sobrecarregar os executivos das organizações que, conseqüentemente, não conseguem utilizá-las da forma adequada. E isso leva à necessidade de definir claramente os critérios que serão utilizados para a tomada de decisão.

Com a intenção de minimizar os riscos e aumentar as chances de sucesso, algumas organizações, conforme sugerido por Carvalho, Lopes e Marzagão (2013), utilizam modelos de gestão de portfólio alinhados à estratégia das empresas. Ademais, os autores destacam a necessidade de analisar o processo de gestão de portfólio não apenas como uma simples ferramenta de gestão devido à sua complexidade.

Conforme Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001a), no processo de gestão de portfólio, os projetos são avaliados e selecionados, podendo ser acelerados ou cancelados. Os recursos são alocados, de forma coerente, entre os projetos da carteira e podem ser realocados de forma oportuna nos projetos ativos. O processo de decisão na gestão de portfólio é caracterizado pelas incertezas, constantes mudanças, oportunidades dinâmicas, múltiplos objetivos e considerações estratégicas, além das interdependências entre os projetos.

O processo de gestão e a transparência das informações sobre os projetos da carteira formam base para uma boa tomada de decisão e facilitam a priorização dos projetos alinhados com a estratégia da empresa (Cooper et al., 2001a; Kester, Griffin, Hultink, e Lauche, 2011). Entretanto a falta de processo de gestão e a carência das informações dos projetos têm sido destacadas como barreira central para o sucesso da carteira de projeto (Cooper et al., 2001a).

A gestão de portfólio tornou-se um fator significativo no sucesso das estratégias de longo prazo das organizações e está relacionada ao papel dos altos executivos e tomadores de decisões-chave que devem validar os investimentos relevantes, além de formular e programar metas e objetivos (Archer e Ghasemzadeh, 1999; Cooper et al., 2001a).

De acordo com as razões fundamentais da importância da gestão de portfólio na pesquisa de Cooper et al. (2001a), que abordaram a opinião da alta administração, nota-se a aderência do tema com a tomada de decisão, assim, justificando esta dissertação. Os principais objetivos da importância da gestão de portfólio, conforme Cooper et al. (2001a), são: 1) maximizar o retorno e atingir os objetivos financeiros; 2) manter a posição competitiva da empresa e aumentar as vendas; 3) alocar adequada e eficientemente recursos escassos; 4) forçar a ligação entre a seleção de projetos e estratégia de negócios; 5) manter o foco e não fazer muitos projetos para os limitados recursos disponíveis; 6) alcançar o equilíbrio certo entre os projetos a longo e curto prazos, de alto e baixo risco, conforme os objetivos do negócio; 7) comunicar melhor as prioridades dentro da organização, tanto vertical quanto horizontalmente; e 8) proporcionar uma melhor objetividade na seleção de projetos e eliminar os projetos considerados ruins.

Outros aspectos que desafiam tanto os executivos quanto os acadêmicos, com relação à tomada de decisão, são as crises financeiras, a competitividade e a globalização, pois há evidentes impactos no risco durante a tomada de decisão, bem como a necessidade de se estabelecer processos de decisão que viabilizem os melhores resultados, mesmo com recursos escassos (Façanha e Yu, 2011, Torres Jr. e Moura, 2011).

A eficácia de uma decisão, entretanto, está ligada aos processos empregados na escolha da melhor opção (Dean Jr. e Sharfman, 1996), que podem ser caracterizados por meio do aprendizado e pelo estabelecimento de relações de causa e efeito das respectivas opções, resultando no aperfeiçoamento do sucesso. Esse sucesso na empresa, a longo prazo, depende de

processos de tomada de decisão eficazes e relacionados às oportunidades disponíveis no portfólio de projetos (Cooper et al., 1999; Chao e Kavadias, 2008).

O sucesso expresso na satisfação com os ganhos, resultados de boas decisões e da subjetividade relacionada foi elemento estabelecido por Bernoulli (1954) na configuração da teoria da utilidade. Baseado nesse conceito, Dean Jr. e Sharfman (1996) estabeleceram que uma decisão só pode ser considerada eficaz se for caracterizada pela sua consolidação na forma de ação e pelo alcance de seus objetivos conforme planejado.

Um dos aspectos revelados na compreensão do que constitui uma tomada de decisão eficaz na gestão de portfólio é que pouca atenção foi dada para desenvolver um sistema de apoio à gestão de portfólio que pudesse ajudar no processo de tomada de decisão sob as incertezas (Oh, Yang e Lee, 2012). Por isso, restam apelos regulares na literatura para o desenvolvimento de processos na gestão de portfólio voltados à tomada de decisão eficaz (Cooper et al., 1999, 2004a, 2004b, 2004c; Hauser, Tellis e Griffin, 2006), pois o foco acadêmico com ênfase ao tema gestão de portfólio tem se dado, essencialmente, em métodos para a seleção (Englund e Graham, 1999; Cooper et al., 2001a; Blau, Pekny, Varma e Bunch, 2004).

Conforme Kester et al. (2011), foram realizadas pesquisas que revelaram dois problemas sistemáticos com a gestão de portfólio para o desenvolvimento de processos voltados à tomada de decisão eficaz: 1) empresas com o foco voltado exclusivamente à inovação incremental. E isso resulta em um desequilíbrio da carteira (Barczak, Griffin, e Kahn, 2009; Cooper et al., 2004a-c); 2) o foco nos projetos incrementais na carteira sobrecarregam os gestores que estão ocupados em resolver problemas urgentes, perdendo o foco e desviando os esforços que deveriam ser direcionados para os projetos com maiores índices de sucesso (Repenning, 2001). O resultado no tocante a esses dois problemas é que muitas empresas têm reduzido suas chances de sucesso devido à incapacidade de tomar decisões eficazes quanto ao portfólio (Kester et al., 2011).

Em pertinência a essa breve descrição, esta pesquisa tem como objetivo principal demonstrar como a gestão de portfólio influencia no processo de tomada de decisão nos projetos de uma organização financeira, pois, conforme Dean Jr. e Sharfman (1996), as decisões eficazes devem basear-se nos objetivos organizacionais e em informações completas e precisas sobre a relação entre as escolhas e os resultados.

Para entender a relação da gestão de portfólio e a tomada de decisão, foi formulada uma questão de pesquisa que orientou a realização desta dissertação: Como a gestão de portfólio influencia a tomada de decisão no âmbito dos projetos de uma organização Financeira?

O objetivo desta dissertação desdobra-se nos seguintes objetivos:

- a) Entender como os aspectos da gestão de portfólio contribuem com o processo de tomada de decisão na organização;
- b) Apresentar os aspectos que caracterizam a tomada de decisão;
- c) Identificar o que na gestão de portfólio auxilia diretamente na tomada de decisão.

Academicamente, esta pesquisa se justifica porque o foco acadêmico voltado ao tema gestão de portfólio tem focado essencialmente em métodos para a seleção (Englund e Graham, 1999; Blau et al., 2004). Como salientado precedentemente, há apelos regulares na literatura para o desenvolvimento de processos na gestão de portfólio voltados à tomada de decisão eficaz (Cooper et al., 1999, 2004a, 2004b, 2004c; Hauser et al., 2006), visto que a literatura existente tem prestado pouca compreensão na forma como as decisões são tomadas (Kester et al., 2011).

A relevância desta pesquisa se justifica em razão da particularidade de avaliar uma empresa do ramo financeiro nacional (brasileira), com capital aberto na bolsa de valores e com 72% do controle por parte de uma empresa multinacional (a maior do ramo na América do Sul). Essa empresa pesquisada apresenta uma carteira de projetos diversificada: com projetos que somente a envolvem, como, também, projetos que exigem uma sinergia entre as duas empresas, pois o seu principal negócio está ligado a um dos segmentos da empresa multinacional.

Devido a esse cenário apresentado, as tomadas de decisão com relação à continuidade dos projetos na carteira da empresa estudada estão divididas em três níveis de aprovação, após a construção do “*Business Case*” do projeto, conforme a política vigente: 1) projetos até R\$40.000,00, a aprovação pode ser realizada pelo escritório de projetos; 2) projetos até R\$1.000.000,00 a aprovação deve ser realizada através do comitê executivo da empresa, composto pelos diretores e o presidente da empresa; e 3) projetos acima de R\$1.000.000,00, cuja aprovação deve ser realizada por meio do conselho de administração e finanças, regido por membros da empresa pesquisada, por membros da empresa multinacional (que detém a maior porcentagem das ações) e o representante dos demais acionistas da empresa.

Esta dissertação está organizada da seguinte forma: O capítulo um, descreveu a contextualização e o cenário em que o estudo se insere, indicando as pesquisas desenvolvidas relativas ao tema estudado, assim como a importância do presente trabalho, a questão de pesquisa e seu objetivo. No capítulo dois, o referencial teórico traz a fundamentação teórica, conceituando os eixos, gestão de portfólio e a tomada de decisão, e no capítulo três, a metodologia de pesquisa apresenta a proposta do estudo de caso único e os procedimentos metodológicos que orientarão a coleta e análise de dados. O capítulo quatro nos apresenta a análise e interpretação dos resultados, juntamente com as contribuições acadêmicas e práticas, e no capítulo cinco a conclusão do trabalho, mostrando suas limitações e indicações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta revisão da literatura começa com as pesquisas mais relevantes sobre a gestão de portfólio, após a realização de uma bibliometria relativa ao tema, seguida da revisão da literatura quanto à tomada de decisão e eficácia para a decisão. Em seguida, será apresentada a síntese da revisão teórica para a montagem das proposições desta pesquisa.

2.1 GESTÃO DO PORTFÓLIO

Baseado no PMI (2006), portfólio é uma coleção de projetos (empreendimentos temporários a fim de gerar produtos, serviços ou resultados exclusivos), programas (um grupo de projetos gerenciados de forma coordenada para obter benefícios e controle não disponíveis a partir de um gerenciamento de projetos individuais) e outros trabalhos que são agrupados para facilitar a gestão eficaz a fim de atender os objetivos estratégicos de uma organização. Vale destacar que os componentes de um portfólio são quantificáveis, ou seja, podem ser medidos, classificados e priorizados.

Conforme Cooper et al. (1999), a gestão de portfólio é um processo de decisão dinâmico, em que uma lista de projetos ativos é atualizada e revisada constantemente. O processo de decisão na gestão de portfólio é caracterizado pelas incertezas, constantes mudanças, oportunidades dinâmicas, múltiplos objetivos e considerações estratégicas, além das interdependências entre os projetos. O processo de gestão de portfólio inclui revisões periódicas da carteira de todos os projetos, possibilitando o desenvolvimento de novas estratégias para o negócio mediante o processo de tomada de decisão.

O portfólio reflete os investimentos planejados, que estão alinhados com as metas e os objetivos estratégicos da organização. É por meio do portfólio de projetos que as prioridades são identificadas, as decisões sobre os investimentos são realizadas e os recursos são alocados. Se alguns dos componentes do portfólio não estão alinhados com a estratégia organizacional,

tomadores de decisão nas organizações podem questionar se o trabalho deve ser mesmo realizado (PMI, 2006).

Com relação ao alinhamento estratégico da organização, segundo Cooper et al. (1999), a gestão de portfólio é vital para o desempenho do negócio por muitas razões: 1) a gestão de portfólio é voltada para as escolhas estratégicas, sendo uma rota pela qual a gerência sênior operacionaliza sua estratégia de negócios, os tipos de produtos, a gestão de mercados e escolha das tecnologias para dar ênfase aos aspectos importantes da organização; 2) os novos produtos e a tecnologia escolhidos por meio da gestão de hoje irão determinar o que o negócio será daqui a 5 anos; 3) a gestão de portfólio auxilia no processo de alocação de recursos; e 4) a gestão de portfólio lida com a questão crítica de equilibrar os recursos disponíveis com o número de projetos.

2.1.1 Gestão de portfólio entre 1994 e 2015

O levantamento sobre o assunto foi definido em uma frente de pesquisa dos últimos 20 anos para contabilizar os trabalhos dos autores com o intuito de traçar tendências de um determinado campo de estudo, conforme Mostafa (2002). Foi analisado o tema gestão de portfólio de projetos e avaliado se há obsolescência da literatura relativamente ao tema, verificando se foi destacado algum clássico na literatura da gestão de portfólio em projetos, entre os anos de 1994 a 2015.

Esta pesquisa analisou os resultados de dois trabalhos (Carvalho et al., 2013 e Baptestone e Rabechini Jr., 2016), que utilizaram alguns critérios de pesquisa para recuperação dos artigos. Como consequência, foi delimitado o intervalo de tempo de 1994 a 2015.

Na pesquisa de Carvalho et al. (2013), o critério de escolha dos artigos da amostra foi a combinação das palavras-chave “Portfolio Management” e “Project Management” no resumo, utilizando a base de dados ISI Web of Knowledge (entre 1994 e 2010) e a base Scielo (entre 2003 e 2010), a Figura 1 mostra o fluxo de trabalho realizado com 96 artigos, que resultou na busca inicial de 86 artigos na base de dados ISI Web of Knowledge (entre 1994 e 2010), sendo que oito destes (9%) foram excluídos, por se tratarem de trabalhos voltados à portfólio de investimentos. Na base Scielo (entre 2003 e 2010), houve uma busca inicial de 10 artigos, sendo que três deles

(30%) foram excluídos, pois se tratavam de trabalhos mais voltados a portfólio de investimentos, por conseguinte, não se enquadrando à temática desta pesquisa, o que resultou em uma amostra final de 85 trabalhos.

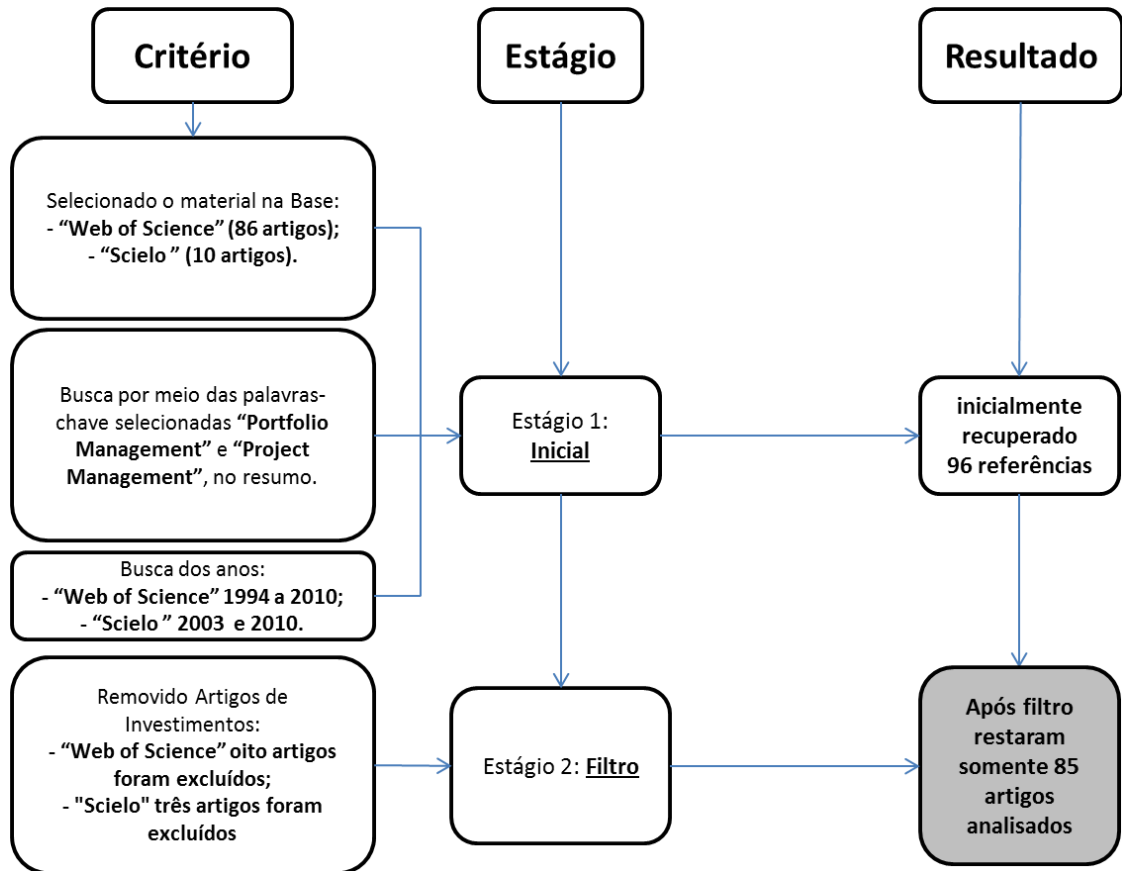


Figura 1 – Fases da pesquisa bibliométrica entre 1994 e 2010.
Fonte: Elaborada pelo Autor, baseado em Carvalho et al. (2013).

Na pesquisa de Baptestone e Rabechini Jr. (2016), após a busca das palavras-chave na base de dados ISI Web of Knowledge (entre 2011 e 2015), foram localizadas 81 referências e optou-se por analisar apenas artigos acadêmicos em virtude do processo de avaliação por pares e por conterem as informações necessárias para a análise bibliométrica, assim, foi recuperado um total de 39 artigos para posterior análise, conforme ilustrado na Figura 2.

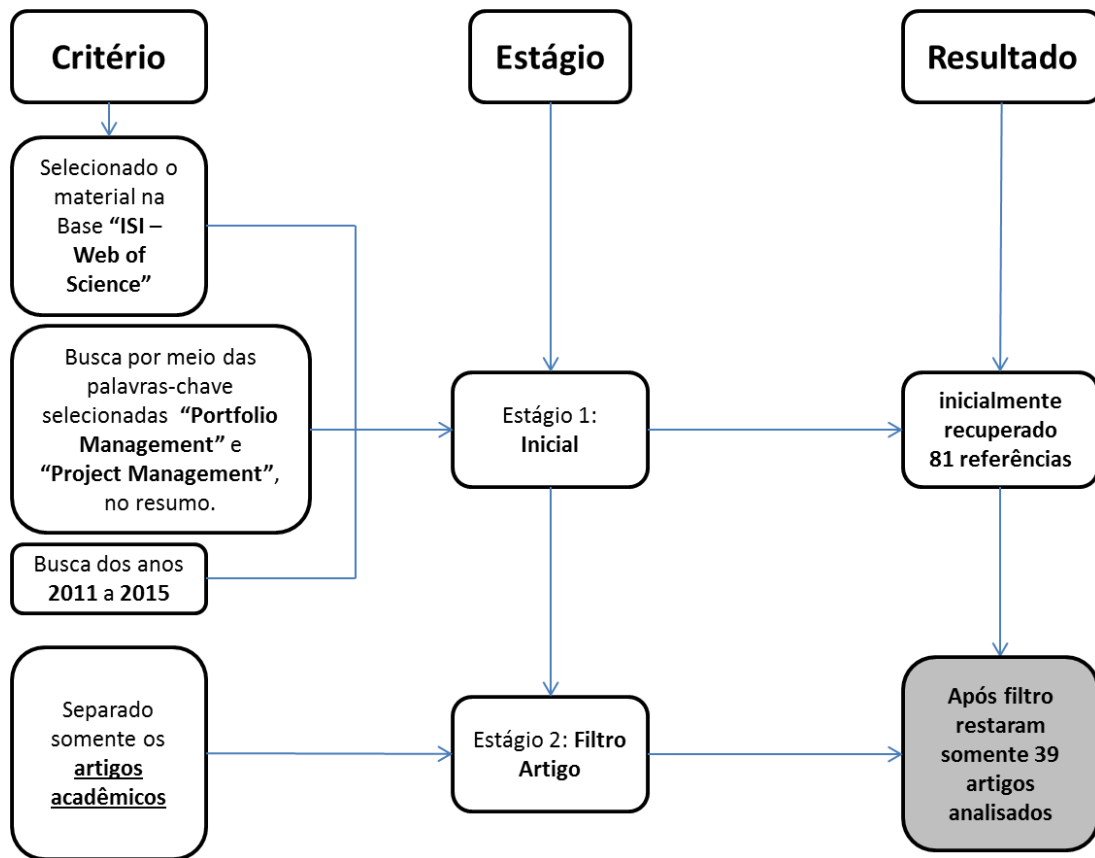


Figura 2 – Fases da pesquisa bibliométrica entre 2011 e 2015.

Fonte: Elaborada pelo Autor, baseado em Baptestone e Rabechini Jr. (2016).

Com base na relevância do tema gestão de portfólio, esses estudos descrevem os principais artigos e autores relacionados ao tema estudado. Será apresentada a distribuição dos artigos por ano, desde 1994, conforme a Figura 3. Com relação ao estudo dos artigos, o tema gestão de portfólio apresentou poucas citações até 2002, registrando um crescimento a partir de 2004, com um pico em 2010, o que indica uma área de conhecimento em crescimento (Carvalho et al., 2013). A pesquisa revela uma queda na publicação de artigos em 2011, ano em que iniciou a pesquisa de Baptestone e Rabechini Jr. (2016), com um aumento significativo em 2012, com a concentração dos artigos mais importantes relacionados à segunda pesquisa; e, finalizando o estudo em 2015, voltando ao patamar de publicações do ano de 2006, o que pode significar uma possível queda no interesse pelo tema da gestão de portfólio.

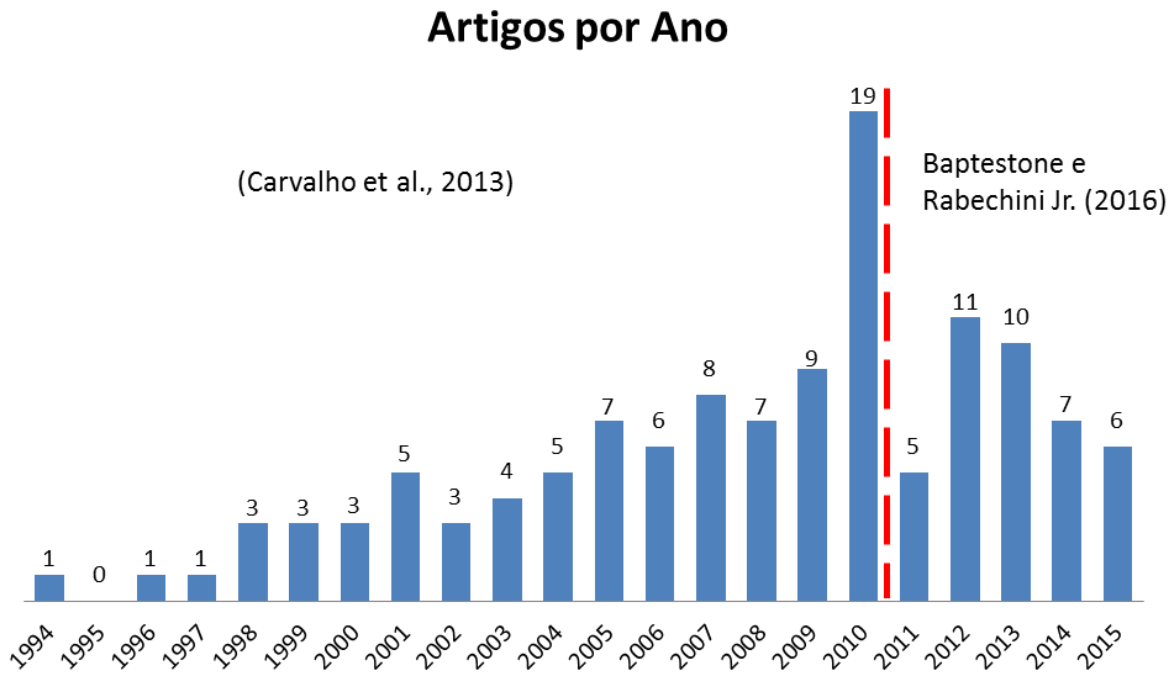


Figura 3 – Artigos com a chave “Portfólio Management” e “Project Management” entre os anos de 1994 e 2015.
 Fonte: Elaborada pelo Autor.

Na avaliação dos artigos mais citados entre os anos de 1994 a 2015, foram utilizados critérios de análise de citações diferenciados entre os dois estudos. Entre os anos de 1994 e 2010, conforme Tabela 1, utilizou-se como critério de corte grupos de trabalhos que foram citados mais do que 10 vezes e, com base nesse critério, obteve-se a relação de 20 artigos citados. Foi realizada uma comparação entre a quantidade de citações, de acordo com a pesquisa de Carvalho et al. (2013) e a quantidade de citações em abril de 2016, para tanto, utilizando como base o Google Acadêmico.

Tabela 1 - Trabalhos mais citados entre 1994 e 2010.

Artigo	Total de Citações Carvalho et al. (2013)	Total de Citações (Google Acadêmico-Abr/16)	% em relação ao Total 1994 a 2010	% Acumulada 1994 a 2010	% Acumulada 1994 a 2015
Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1999)	87 (1º mais citado)	645	16,46	16,46	15,94
Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2000)	14	340	8,68	25,13	24,35
Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2004)	29 (3º mais citado)	304	7,76	32,89	31,86
Dickinson, Thornton e Graves (2001)	28 (4º mais citado)	281	7,17	40,06	38,80
Wang e Hwang (2007)	34 (2º mais citado)	264	6,74	46,80	45,33
Hart et al. (2003)	27	250	6,38	53,18	51,51
Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002)	10	239	6,10	59,28	57,41
Mikkola (2001)	19	227	5,79	65,07	63,03
Bardhan, Bagchi e Sougstad (2004)	22	205	5,23	70,30	68,09
Blau et al. (2004)	27	172	4,39	74,69	72,34
Coldrick et al. (2005)	20	145	3,70	78,39	75,93
Lin e Hsied (2004)	19	138	3,52	81,91	79,34
Girotra, Terwiesch e Ulrich (2007)	12	127	3,24	85,15	82,48
Lint e Pennings (2001)	10	112	2,86	88,01	85,24
Cooper e Edgett (2003)	13	107	2,73	90,74	87,89
Gustafsson e Salo (2005)	12	102	2,60	93,34	90,41
Rogers, Gupta e Maranas (2002)	23	97	2,48	95,82	92,81
Mojsilović et al. (2007)	10	60	1,53	97,35	94,29
Siddiqi (2000)	22	60	1,53	98,88	95,77
Miller (2005)	11	44	1,12	100,00	96,86
Total Geral	271	3919			

Fonte: Elaborada pelo Autor.

Carvalho et al. (2013) assinalam que, entre os anos de 1999 e 2000, o artigo de Cooper et al. (1999) recebeu diversas citações, mostrando que empresas com boa gestão de portfólio possuem projetos com melhor desempenho, alinhados com a estratégia da companhia, dessa forma, demonstrando a importância da gestão de portfólio para as organizações. Siddiqi (2000), também, recebeu citações, esse autor concluiu que os métodos desenvolvidos na pesquisa tiveram aplicabilidade dentro do mercado de energia. Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2000), cuja pesquisa indicou que os principais motivos que podem levar a um baixo desempenho do gerenciamento de projetos são muitos projetos para poucos recursos, informações imprecisas e muitos projetos pequenos.

Na pesquisa de Carvalho et al. (2013), foram citados, entre 2001 e 2003, foram citados diversos artigos: Mikkola (2001) argumentou sobre a importância da gestão do portfólio como instrumento estratégico para o posicionamento da empresa em termos de crescimento e sustentabilidade dos resultados. Dickinson, Thornton e Graves (2001), cujo modelo apresentado gerou benefícios, citou motivos como a minimização do tempo de reavaliação do portfólio e o balanceamento de carteira. Lint e Pennings (2001), cujos autores concluíram que é importante para a gestão do portfólio manter um método único e transparente para a comparação de produtos

em diferentes estágios do desenvolvimento. Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002) identificaram que as empresas com melhores práticas de gestão de portfólio utilizam o modelo “*stage-gates*” (portões de tomadas de decisão no processo de gestão de portfólio). Rogers, Gupta e Maranas (2002) comprovaram que a chance de abandono de um projeto aumenta de acordo com as incertezas do mercado. Cooper e Edgett (2003) notaram que o problema de escassez de recursos é gerado, principalmente, pela preocupação, por parte das empresas, em desenvolver projetos a curto prazo, ignorando o acompanhamento e a análise dos projetos, bem como o cancelamento daqueles que, de alguma forma, não são mais viáveis. Hart, Jan Hultink e Tzokas (2003) concluíram que métricas relativas à unicidade do produto, potencial de mercado e viabilidade técnica estão concentradas nas fases iniciais do desenvolvimento.

Nas citações de 2004, destacam-se Lin e Hsied (2004), que apontaram os principais benefícios do modelo, conforme o encontrado no estudo, ou seja, a facilidade de utilização e envolvimento de todos. No estudo de Bardhan, Bagchi e Sougstad (2004), o modelo permitiu analisar o valor e a relevância de priorizar projetos de tecnologia da informação, além de ser possível observar as interdependências dos projetos candidatos que aumentam muito a complexidade e desafios do modelo de priorização. Blau et al. (2004), em sua pesquisa, concluíram que o método proposto, embora trabalhoso, proporcionou uma visão mais profunda aos gestores sobre as decisões do portfólio no decorrer do tempo. Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2004b), por sua vez, indicaram que as empresas com melhor desempenho tiveram foco estratégico em desenvolvimento de novos produtos.

Em relação às citações de 2005, com ênfase na decisão, Miller (2005) percebeu que a quantidade de dados obtida em pesquisa farmacêutica não garante melhores condições na tomada de decisões. Já no estudo de Gustafsson e Salo (2005), o *framework* apresentado pôde ser utilizado para a análise de problemas de investimentos de projetos. Coldrick et al. (2005) identificaram, como benefício do uso do modelo de seleção, a estrutura formal de decisão e comunicação de informações sobre projetos.

Conforme Carvalho et al. (2013), entre os anos de 2007 e 2010, receberam citações os artigos de: Mojsilović et al. (2007), cujos resultados mostraram que diferentes fatores podem afetar as decisões em projetos de *outsourcing* e que o conhecimento destes fatores pode ser importante para os clientes e fornecedores no momento da escolha dos projetos. Girotra,

Terwiesch e Ulrich (2007) evidenciaram, mediante seus resultados, que o valor de mercado de uma empresa reduz quando é publicada a notícia de uma falha em um projeto de desenvolvimento de novos produtos. Por sua vez, o modelo desenvolvido por Wang e Hwang (2007) contribuiu para a seleção de portfólios de projetos inseridos em um cenário de ausência ou insuficiência de informação confiável para a minimização de riscos.

Foram resgatados na pesquisa de Carvalho et al. (2013), dois clássicos da literatura, o livro de Wheelwright e Clark (1992), que abordou o desenvolvimento de produto de forma revolucionária, e o de Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001a), que enfatizou a gestão de portfólio para desenvolvimento de produto mediante um processo de decisão no portfólio que abrange uma série de processos de tomada de decisão dentro da empresa, incluindo revisões periódicas do portfólio de projetos (olhando para todo portfólio e comparando todos os projetos), desse modo, auxiliando no desenvolvimento constante de novas estratégias para o negócio.

Em consonância com a pesquisa de Baptestone e Rabechini Jr. (2016), entre os anos de 2010 e 2015, devido ao curto espaço de tempo, foram considerados todos os artigos citados; e, com base nesse critério, obteve-se a relação de 22 artigos citados, como descritos na Tabela 2. Nota-se que, com relação aos artigos mais citados (acima de 10 citações), 47,24% concentram-se nos primeiros quatro periódicos do ano de 2012, comprovando a concentração dos artigos nesse ano. Segue um breve relato atinente aos artigos mais citados entre os anos de 2011 e 2015.

Conforme Baptestone e Rabechini Jr. (2016), receberam mais citações os artigos: Teller et al. (2012), que destacaram a importância da interação entre a formalização da gestão do projeto e da gestão de portfólio, analisando como essa interação pode impactar o sucesso. Examina que a gestão de portfólio de projetos só pode operar se as informações dos projetos estão disponíveis, através de procedimentos formais e regras para melhorar a disponibilidade das informações, facilitando assim a comparação entre diversos projetos. O estudo simultâneo desses dois níveis de formalização analisou, também, o efeito complementar num aumento do sucesso.

Tabela 2 - Trabalhos mais citados entre os anos de 2011 e 2015.

Artigo	Total de Citações, Baptestone e Rabechini Jr. (2016)	% em relação ao Total 2011 a 2015	% Acumulada 2011 a 2015	% Acumulada 1994 a 2015
Teller et al. (2012)	20	15,75	15,75	97,36
Killen et al. (2012)	14	11,02	26,77	97,70
Unger, Gemuenden, Aubry (2012)	14	11,02	37,80	98,05
Heising (2012)	12	9,45	47,24	98,34
Katzy et al. (2013)	9	7,09	54,33	98,57
Yaghootkar e Gil (2012)	8	6,30	60,63	98,76
Jonas, Kock, Gemuenden (2013)	7	5,51	66,14	98,94
Young et al. (2012)	6	4,72	70,87	99,09
Verma, Mishra, Sinha (2011)	5	3,94	74,80	99,21
Gleadle, Hodgson, Storey (2012)	4	3,15	77,95	99,31
Morris e Geraldi (2011)	4	3,15	81,10	99,41
Patanakul (2013)	4	3,15	84,25	99,51
Hall (2012)	3	2,36	86,61	99,58
Johansson et al. (2011)	3	2,36	88,98	99,65
Too e Weaver (2014)	3	2,36	91,34	99,73
Haji-Kazemi, Andersen, Krane (2013)	2	1,57	92,91	99,78
Kim et al. (2011)	2	1,57	94,49	99,83
Nascimento (2013)	2	1,57	96,06	99,88
Spalek (2014)	2	1,57	97,64	99,93
Rijke et al. (2014)	1	0,79	98,43	99,95
Serra e Kunc (2015)	1	0,79	99,21	99,98
Zeynalzadeh e Ghajari (2011)	1	0,79	100,00	100,00
Total Geral	127			

Fonte: Elaborada pelo Autor, Baseado na pesquisa de Baptestone e Rabechini Jr. (2016).

Killen et al. (2012) apresentaram a aplicação de teorias de gestão estratégica para gestão de projetos e gestão de portfólio, principalmente, em uma visão baseada em recursos humanos, capacidades dinâmicas e de absorção. Foram analisados os avanços alcançados pelo uso dessas três perspectivas teóricas. E a importância do conhecimento e aprendizagem alinhando a gestão estratégica e sua aplicação para o gerenciamento de projetos e portfólio.

Unger, Gemuenden e Aubry (2012) estudaram os escritórios de gerenciamento de portfólio de projetos (PPMOs) como um subconjunto dos escritórios de gestão (PMOs), que lidam com coleções de vários projetos e programas de forma isolada. Os escritórios de gerenciamento de portfólio de projetos são unidades organizacionais centralizadas que atendem às demandas de várias partes interessadas através da realização de tarefas especializadas. Foram analisados quantitativamente os PPMOs identificando três padrões de atividade diferentes, interpretando papéis distintos. E, por fim, foi analisado o efeito positivo dos PPMOs coordenando

e controlando o desempenho em termos de qualidade na gestão de projeto, sinalizado como um indicador no sucesso do portfólio.

Heising (2012) aponta que somente a gestão eficaz de projetos já não é suficiente. E que o gerenciamento de portfólio se torna cada vez mais importante para alcançar o sucesso e a vantagem competitiva em longo prazo. Mostra ser necessário, com relação aos projetos, estar atento às oportunidades de descobertas por meio do processo de criação, dando base para a montagem do portfólio, e, dessa forma, alcançar o sucesso empresarial. Concentra em estabelecer um quadro para a concepção de ideias e sua relação com a gestão de portfólio, no ambiente de desenvolvimento do produto. O tema abrange a conceituação de como o processo de criação facilita e melhora de forma sustentável a gestão de portfólio de sucesso num ambiente de desenvolvimento do produto.

Conforme Baptestone e Rabechini Jr. (2016), foi realizada uma pesquisa de forma cruzada (detalhada na Tabela 4) e os três autores mais citados nos artigos de 2011 a 2015, tomando como base os artigos do período de 1994 a 2010 da pesquisa de Carvalho, Lopes e Marzagão (2013), foram confirmados na avaliação da rede de co-citação na pesquisa de 2011 a 2015, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Relação de artigos mais citados e a quantidade de cocitações.

Autores	Quantidade de Cocitações entre os artigos de 2011 a 2015
Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1999)	7
Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2000)	4
Dickinson, Thornton e Graves (2001)	4

Fonte: Baptestone e Rabechini Jr. (2016).

Relativamente ao artigo mais citado, vale destacar que, conforme Carvalho et al. (2013), no grupo de 85 artigos analisados no período de 1994 a 2010, observou-se o grau de centralidade no artigo de Cooper et al. (1999), sendo citado 87 vezes e que representou 19% do total de citações. Entre os artigos de 2011 a 2015, segundo Baptestone e Rabechini Jr. (2016), na Tabela 4, esse artigo, também, foi o mais citado se comparado a outros artigos analisados entre os anos de 1994 e 2010, mostrando uma representatividade de 28%, sendo citado 11 vezes nos artigos analisados.

O segundo artigo mais citado, conforme Baptestone e Rabechini Jr. (2016), na Tabela 4, com seis citações, foi o de Cooper et al. (2000), e, por fim, Dickinson et al. (2001), com cinco citações, que apresentaram um modelo desenvolvido para a “*Boeing Company*”, utilizando uma matriz de dependência que quantifica as interdependências dos projetos a partir de um modelo desenvolvido para aperfeiçoar a seleção de projetos. Esse modelo, também, equilibra os riscos, os objetivos globais e os custos e benefícios de todo o portfólio. Dessa forma, permitindo que a equipe de tomadores de decisão possa quantificar os itens descritos no modelo de forma rápida e avaliar pequenas alterações no portfólio.

Tabela 4 - Relação dos artigos de 1994 a 2000 mais citados entre os artigos de 2011 a 2015.

Autores	Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1999)	Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2000)	Dickinson, Thornton e Graves (2001)	Bardhan, Bagchi e Sougstad (2004)	Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002b)	Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2004b)	Girotra, Terwiesch e Ulrich (2007)	Mikkola (2001)	Lin e Hsied (2004)	Cooper e Edgett (2003)	Gustafsson e Salo (2005)
Citações entre 1994 e 2010 =>	87	14	28	22	10	29	12	19	19	13	12
Ajjan, Kumar, Subramaniam (2013)		1		1							
Brones e Carvalho (2015)					1						
Carvalho, Lopes, Marzagão (2013)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Chiang e Nunez (2013)											1
Cho e Shaw (2013)			1	1					1		
Hall (2012)		1	1								
Heising (2012)	1					1				1	
Jerbrant (2014)					1						
Johansson et al. (2011)	1	1									
Killen et al. (2012)	1										
Maccari, Martins, Martins (2015)	1	1									
Maniak e Midler (2014)	1										
Spalek (2014)	1						1				
Stettina e Horz (2015)	1										
Teller et al. (2012)	1		1								
Too e Weaver (2014)		1									
Unger, Gemuenden, Aubry (2012)											
Verma, Mishra, Sinha (2011)			1	1			1				
Young et al. (2012)	1										
Zeynalzadeh e Ghajari (2011)	1				1	1		1			
Total Geral	11	6	5	4	4	3	3	2	2	2	2

Fonte: Baptestone e Rabechini Jr. (2016).

Quanto aos autores que mais abordaram o tema gestão de portfólio de projetos entre os anos de 1994 a 2015, destacaram-se os autores descritos na Tabela 5, concentrando 31,86% das citações no período de 1994 a 2015, mostrando empenho e qualidade nos artigos publicados e relevância no tocante ao tema abordado.

Tabela 5 - Autores que mais abordaram o tema gestão de portfólio entre os anos de 1994 a 2015.

Artigo	Total de Citações	Objetivo do artigo
Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1999)	645	Mostra que as empresas com boa gestão de portfólio possuem projetos com melhor desempenho, alinhados com a estratégia da companhia, demonstrando a importância da gestão de portfólio para as organizações.
Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2000)	340	Indica que os principais motivos que podem levar a um baixo desempenho do gerenciamento de projetos são: muitos projetos para poucos recursos, informações imprecisas e muitos projetos pequenos.
Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2004b)	304	Indicaram que as empresas com melhor desempenho tiveram foco estratégico em desenvolvimento de novos produtos.

Fonte: Elaborada pelo Autor.

O artigo mais citado, conforme Baptestone e Rabechini Jr. (2016), foi de Cooper et al. (1999), pois, tanto nos artigos do período de 1994 a 2010 quanto nos artigos de 2011 a 2015, foi apontado como um clássico da literatura da gestão de portfólio.

Concernente ao Índice de Centralidade da Rede de Palavras-Chave, na pesquisa de Baptestone e Rabechini Jr. (2016), foi realizada uma comparação do índice de centralidade; e, conforme Tabela 6, foi constatado que, na pesquisa dos artigos entre os anos de 1994 e 2010, a palavra-chave “Strategy/Estratégia” estava em sétimo lugar e foi utilizado o grau de centralidade para identificar as quatro áreas mais ligadas ao tema portfólio: 1) A1 – Performance/Desempenho; 2) A2 – Product Development/Desenvolvimento de Produto; 3) A3 – Research and Development/Pesquisa e Desenvolvimento; e 4) A4 – Risk and Uncertainty/Risco e Incerteza. Na pesquisa realizada com os artigos entre os anos de 2011 e 2015, a palavra-chave número um foi “Implementação da Estratégia (Strategy Implementation)”, comprovando cada vez mais o gerenciamento de portfólio ligado à estratégia das empresas.

Porém, conforme Baptestone e Rabechini Jr. (2016), destaca-se, também, a importância do Gerenciamento de Portfólio como uma ferramenta de seleção importante para a gestão dos projetos nas organizações. Esse fato foi confirmado, pois a palavra “Selection/Seleção” está na 11ª posição da pesquisa dos artigos entre os anos de 1994 e 2010, e na 12ª posição no índice de centralidade entre os anos de 2011 e 2015.

Tabela 6 - Comparação do Índice de Centralidade entre os artigos de 1994 a 2000 e 2011 a 2015 na rede de palavras-chave.

Palavra chave 1994 a 2010 (<i>Sitkis</i> -versão 2.0 e Gráfico Ucinet 6-versão 6.289) - Artigo Completo	Índice de Centralidade	Palavra chave 2011 a 2015 (UCINET 6.587) - Título e Resumo	Índice de Centralidade
Portfolio Management	54.000	strategy implementation	34.000
Product Development	41.000	previous research	28.000
Management	31.000	multiple project	21.000
Performance	29.000	strategic management theory	20.000
Lessons	19.000	improvement	19.000
Leaders	19.000	evaluation	17.000
Strategy	18.000	relationship	15.000
Framework	17.000	issue	15.000
Project Selection	15.000	process model	14.000
Innovation	15.000	project selection	14.000
Selection	14.000	smes	13.000
Uncertainty	13.000	Selection	12.000
Research and development	12.000	ppmo	12.000
Project Manager	11.000	technological innovation	11.000
Model	11.000	term	11.000
Project Portfolio Management	8.000	Complexity	10.000
Valuation	6.000	interdependency	10.000
Decision Analysis	5.000	Business strategy	10.000

Fonte: Elaborada pelo Autor.

2.1.2 Gestão de portfólio nas organizações

Conforme Modica, Braun e Rabechini Jr. (2010), a gestão de portfólio é apresentada como uma disciplina complexa porque abrange desde o nível estratégico da organização com os departamentos responsáveis pelos projetos em curso, assim, exigindo comunicação, tanto *top-down* quanto *bottom-up*, além de lidar com questões de natureza política dentro da organização, tais como a alocação de recursos e a priorização de alguns projetos em detrimento de outros, o que exige a capacidade de negociar com as partes interessadas.

Baseado em Siqueira e Crispim (2014), um dos maiores desafios das organizações é desenvolver e aprimorar a habilidade de compor um portfólio de projetos alinhado com o modelo de negócio e que contribua para o alcance dos resultados e benefícios esperados pela organização. Por isso, Engwall e Jerbrant (2003) reforçam a necessidade de estudos comparativos entre os diferentes contextos de projetos dentro do portfólio, pois entendem que há pouco conhecimento sobre quais fatores da gestão de portfólio de projetos são específicos a um contexto e quais são universais. Nesse ambiente dentro da carteira, vários projetos consomem recursos da mesma fonte em um contexto altamente político, com uma constante competição por prioridade, pessoas, atenção e recursos.

Para compor um portfólio que esteja alinhado ao modelo de negócio e que contribua com os resultados e benefícios esperados pela organização, conforme Castro e Carvalho (2010) devem ser considerados sete estágios: alinhamento com prioridades estratégicas, definição dos recursos, classificação dos projetos, avaliação individual dos projetos, seleção e priorização dos projetos, alocação dos recursos e controle do portfólio. Divididos em três níveis, em que as atividades de gestão de portfólio no nível tático visam identificar as ações realizadas pela empresa para alcançar objetivos e metas estratégicas, conforme apresentado na Figura 4. Há uma forte relação com o nível estratégico, no qual são definidos objetivos e metas, e com o nível operacional, onde os projetos são de fato executados (Castro e Carvalho, 2010).

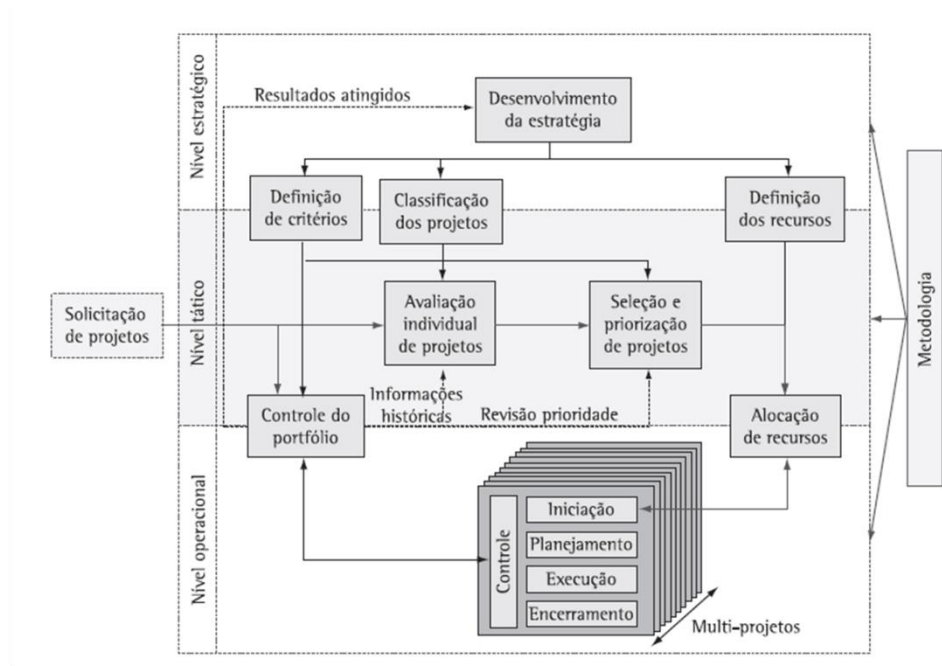


Figura 4 – Quadro conceitual para análise da gestão do portfólio.
Fonte: Castro e Carvalho (2010, p. 307).

2.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Conforme Ginsberg (1988), as decisões estratégicas são de responsabilidade dos gestores. Refletem a interação de uma organização e seu meio ambiente e mostram como uma organização administra essa relação. As decisões podem ser formais ou informais e podem estar

relacionadas a assuntos preestabelecidos ou emergentes (Pennings, 1985). Estão incorporadas tanto no contexto interno (estrutural, cultural e político da empresa) quanto no contexto externo à organização (fatores competitivos) (Pettigrew, 1992). As decisões estratégicas lidam com as preocupações que são essenciais para a subsistência e sobrevivência da organização e, geralmente, envolvem uma grande proporção dos recursos da organização (Elbanna, 2006).

Wilson (2003) aponta que a tomada de decisão estratégica é difícil de definir ou avaliar em termos de desempenho, está associada a diferentes soluções de compromisso e de risco, está inter-relacionada a outras decisões na organização e pode estabelecer precedência para futuras decisões, pode envolver uma decisão política, envolve alto nível de incerteza, raramente, há uma melhor solução e, uma vez tomada uma decisão, é difícil de reverter.

Conforme Clemem e Reilly (1996) a estrutura da tomada de decisão tem quatro aspectos baseado na complexidade, incerteza, múltiplos objetivos e perspectivas.

O aspecto complexidade está relacionado à quantidade de informações e possibilidades envolvidas, e a teoria da decisão responde a isso por métodos para estruturar um problema complexo, por exemplo, árvores de decisão e diagrama de influência.

A incerteza, que é um aspecto relacionado à falta de conhecimento de alguma ou de várias variáveis, ou mesmo sobre o resultado da interação entre elas. Essa abordagem tenta identificar as fontes e representá-las, tratando-as com ferramentas, como a simulação de Monte Carlo.

Os múltiplos objetivos podem ser contraditórios e conflitantes, tratados por meio de ferramentas, como análise multicritérios.

O aspecto relacionado às diferentes perspectivas, que levam a diferentes conclusões, é tratado por modelos e ferramentas para ajudar a classificar as ideias e discuti-las com outras pessoas. Segundo Clemen e Reilly (1996), o objetivo da teoria da tomada de decisão é ajudar o tomador de decisão a pensar de forma sistemática sobre problemas complexos, para melhorar a qualidade da decisão. A análise de decisão consiste num arcabouço para lidar com decisões difíceis e a incorporação do julgamento subjetivo é muito importante.

Conforme Hammond, Keeney e Raiffa (2004), nesse tipo de abordagem há a decomposição do problema em partes menores e menos complicadas, pois o entendimento de

cada parte e o posterior reagrupamento pode representar melhor a situação da decisão. Essa teoria é composta por oito elementos:

a) problema – para o qual se exige uma decisão, devendo ser conhecido com uma avaliação de sua complexidade;

b) objetivos – são os resultados a serem alcançados com a decisão, assim como o que está envolvido com aquela decisão; por exemplo, interesses, valores, preocupações, temores e aspirações;

c) alternativas – são os vários cursos de ação que podem ser escolhidos para se alcançarem os objetivos;

d) consequência – cada uma das alternativas pode gerar consequências distintas no alcance dos objetivos;

e) trocas ou negociação – os múltiplos objetivos podem ser conflitantes entre si, gerando a necessidade de uma priorização e análise para se alcançar a melhor solução;

f) incerteza – está ligada à probabilidade de cada alternativa de solução do problema, assim como aos possíveis impactos de cada uma dessas alternativas;

g) tolerância a riscos – está relacionada ao impacto do não alcance do objetivo e à atitude do decisor frente a isso. Cada nível de um resultado é associado com um nível esperado de prazer ou benefício chamado utilidade (Yu, 2011). Por isso escolhe-se a alternativa cuja utilidade esperada é mais alta e não simplesmente pelo valor esperado. A valorização da utilidade não é monetária, é pessoal e mutável. Essa diferença da escolha dentre as opções possíveis é que avalia o nível de aversão ao risco, pela disposição do decisor em ter certeza do resultado.

h) decisões interligadas – a decisão de hoje tanto pode ser a base de uma decisão no futuro, quanto pode ser consequência de uma decisão tomada no passado.

Há diferentes prescrições na literatura referentes à tomada de decisão:

Clemen e Reilly (1996, p. 6) consideram sete etapas para a tomada de decisão, desde o seu objetivo até a sua implementação: a) identificar a situação e entender os objetivos; b) identificar as alternativas; c) decompor e modelar a estrutura do problema, a incerteza e as preferências; d)

escolher a melhor alternativa; e) executar uma análise de sensibilidade; f) avaliar se é necessário mais análise; e g) implementar a alternativa escolhida.

Russo e Schoemaker (2002, p. 29) separam a tomada de decisão em quatro etapas distintas: a) enquadramento – que representa a avaliação do contexto, com a definição da questão e dos parâmetros que deverão ser considerados e os que são menos importantes; b) reunião de inteligências – a busca de informação para reconhecimento de fatos e de alternativas, para gerar uma avaliação razoável em face à incerteza, evitando os problemas advindos dos vieses e heurísticas; c) conclusão – a escolha é feita a partir de um quadro fundamentado e inteligências, com base em dados obtidos e não apenas na experiência; e d) aprendizado pela experiência – o aprimoramento contínuo só é alcançado com o entendimento sobre a decisão e seus resultados, sejam eles de sucesso ou de fracasso.

Enquanto, Bazerman e Moore (2009, p. 2) opta por avaliar o problema, os critérios e as alternativas, para se tomar uma decisão, através dos seguintes passos: a) definir o problema – entendendo o cerne da questão, para identificar o que pode ser resolvido com a decisão; b) identificar os critérios – como pode haver vários objetivos, é necessário identificar critérios que os atenderão; c) pesar os critérios – dado que cada um dos critérios pode ter um nível de importância diferente, pode-se usar um sistema de pontuação para avaliá-los; d) gerar alternativas – para um problema poderá haver vários cursos de ação que gerarão resultados distintos; e) avaliar cada alternativa – com cada critério, prevendo a probabilidade de cada resultado; e g) calcular a decisão ótima – baseando-se nos critérios e pesos, calcular o valor de cada alternativa para se estabelecer a que fornecerá a melhor solução para aquele problema, com as informações existentes naquele instante.

A Figura 5 demonstra os oito elementos, baseados em Hammond et al. (2004), e a sua relação com a literatura acima citada, para a composição dos aspectos relacionadas a tomada de decisão neste trabalho. Sendo utilizados os elementos: objetivo, consequências e decisões interligadas, para a tomada de decisão e foi detalhado no capítulo da síntese e proposição do estudo.

Teoria da Tomada de Decisão de Hammond et al. (2004) é composta por 8 elementos	Clemen e Reilly (1996)	Russo e Schoemaker (2002)	Bazerman e Moore (2009)
Problema	Decompor e modelar a estrutura do problema	-	Definir o problema
Objetivo	Identificar a situação e entender os objetivos	Enquadramento	-
Alternativas	Identificar as alternativas; Escolher a melhor alternativa.	-	Identificar os critérios; Gerar alternativas.
Consequências	Avaliar se é necessário mais análise	Aprendizado pela experiência	Pesar os critérios
Negociação	Executar uma análise de sensibilidade	Reunião de inteligências	Avaliar cada alternativa
Incerteza	-	-	-
Tolerância a Riscos	-	-	-
Decisões Interligadas	Implementar a alternativa escolhida	Conclusão	Calcular a decisão ótima

Figura 5 – Construtos e conceitos da racionalidade.

Fonte: Elbanna (2006, p. 4).

Vários pesquisadores têm discutido diferentes dimensões da literatura de tomada de decisão estratégica. Uma das dimensões, descritas por Papadakis e Barwise (1997), está relacionada à racionalidade nos processos de tomada de decisão, ocupando um lugar de destaque nas decisões estratégicas nos âmbitos teórico e prático. Além dos procedimentos racionais, Butler (2002), também, enfatizou como executivos tomam decisões usando os processos políticos e as intuições.

O comportamento político entre os tomadores de decisão, igualmente, foi reconhecido como um aspecto importante na tomada de decisão (Wilson, 2003). A tomada de decisões por intuição é cada vez mais considerada como uma abordagem importante para o tema (Miller e Ireland; 2005). Eisenhardt e Zbaracki (1992) ressaltam que o estudo das intuições é uma maneira de criar uma visão mais realista do processo estratégico da tomada de decisão.

2.2.1 Racionalidade e a tomada de decisões estratégicas

Para March (2009), a origem da tomada de decisão é baseada na escolha racional de ações para se alcançar resultados desejáveis. Conforme o autor, a teoria da escolha racional é a que reconhece a incerteza concernente às consequências futuras das ações presentes. Acrescenta que as teorias da escolha partem da premissa de que os processos de decisão são consequentes, pois a ação depende da antecipação sobre os efeitos futuros das ações atuais e é baseada em preferências, pois as consequências são avaliadas relativamente às preferências pessoais.

Fundamentado na teoria da escolha racional, March (1991) define o processo decisório como uma ação intencional e caracterizada por quatro elementos: 1) um conjunto de opções para a ação; 2) um conjunto de suas consequências ou impactos; 3) uma ordem de preferência sobre essas duas primeiras; e 4) uma regra para a tomada de decisão que permitirá escolher entre as opções. E, ainda, conforme March (2009), a abordagem mais convencional para uma tomada de decisão é assumir que uma pessoa escolherá a opção que maximizará o valor esperado, ou seja, a opção que produzirá o melhor resultado, se determinada escolha específica tivesse de ser feita várias vezes.

March (2009) refere que a teoria da escolha racional parte das premissas: 1) de que todos os indivíduos compartilham um conjunto comum de preferências (básicas); 2) de que as opções e suas consequências são definidas pelo ambiente; e 3) de que indivíduos envolvidos em decisões devem ter um conhecimento das opções e suas consequências.

Dada à evolução histórica da racionalidade, conforme Elbanna (2006), estudiosos desenvolveram algumas definições de racionalidade. Essas definições representam o quanto a tomada de decisões estratégicas está relacionada à racionalidade (ver Figura 6).

Artigo	Construto da racionalidade	Contextualização
Langley (1989)	Análise Formal	Documentos escritos que relatam os resultados de alguns estudos sistemáticos de uma questão específica.
Kukalls (1991)	Planejamento Abrangência	O processo de planejamento estratégico e do número de áreas em que o planejamento estratégico é aplicado (por exemplo, capital gasto, planejamento de investimentos e desenvolvimento de novos produtos).
Dean Jr. e Sharfman (1996)	Processo da Racionalidade	O processo de obtenção de informações relevantes para a decisão e suas dependências. E a análise desta informação para fazer a escolha.
Khatri (1994)	Racionalidade Estratégica	Uma abordagem explícita (formal), sistemática e analítica para a tomada de decisão.
Schwenk (1995)	Racionalidade da Decisão	Processo sistemático na tomada de decisão, para chegar cuidadosamente às metas planejadas.
Fredrickson (1984); Papadakis et al. (1998)	Abrangência	O processo de tomada de decisão, integrada às decisões estratégicas.
Butler (2002)	Racionalidade	A razão para julgar um comportamento, sendo capaz de dizer se o comportamento está dentro de um determinado quadro de referência.
Hough (2005) e Hough e White (2003)	Disponibilidade	Os sinais disponíveis pelas equipes quando tomam suas decisões.

Figura 6 – Construtos e conceitos da racionalidade.

Fonte: Elbanna (2006, p. 4).

Com base nos construtos da racionalidade, pode-se argumentar que o sucesso de uma decisão está relacionado à disponibilidade de recursos, tal como dinheiro, material e tecnologia e informações (a partir da dimensão de racionalidade). E isso sugere uma interação positiva da racionalidade e do desempenho que, por sua vez, influenciam o sucesso na tomada de decisão estratégica.

Eisenhardt e Zbaracki (1992) referem que investigações empíricas apoiaram o fato de que o processo de tomada de decisão é racional ou limitadamente racional, pois: 1) os limites cognitivos no processo racional de tomada de decisão apontam que os executivos estão propensos a tomar atalhos no processo de decisão para superar as limitações cognitivas mediante decisões

simples; 2) há muitos tomadores de decisão estratégica nas fases básicas da identificação, do desenvolvimento e da seleção dos problemas, por meio de um ciclo de várias fases de decisão, tornando o processo repetitivo e seguindo, muitas vezes, caminhos diferentes, ao aprofundar-se nos processos de tomada de decisão; e 3) a complexidade do problema e o conflito entre as decisões frequentemente influenciam a forma do processo de decisão.

Jones et al. (1992) identificam três principais obstáculos à adoção do processo de decisão racional: 1) a organização pode não ter os recursos necessários para pesquisar e analisar as informações relevantes; 2) como supra observado, quem toma a decisão pode ter limitada capacidade cognitiva; e 3) os executivos podem estar apreensivos com a estrutura política organizacional existente para lidar com as consequências. A relação entre o processo de decisão racional e os resultados organizacionais parece ser problemática porque tem sido um assunto de controvérsia entre os pesquisadores (Goll e Rasheed, 1997). Existem evidências empíricas para todas as relações possíveis entre a racionalidade e os resultados organizacionais, por meio de relações positivas, negativas ou nenhuma relação (Elbanna, 2006).

2.2.2 Comportamento político na tomada de decisão estratégica

A interação de interesses, conflito e poder significa que o processo de tomada de decisões estratégicas pode ser caracterizado como de natureza política (Wilson, 2003). A origem da política sobre a tomada de decisão estratégica é da literatura de ciência política da década de 1950, quando vários autores desenvolveram a visão de que os objetivos e interesses das pessoas em conflito afetavam a tomada de decisão (Eisenhardt e Zbaracki, 1992). Essa visão assume que as decisões são o resultado de um processo em que os decisores têm objetivos diferentes, na forma de alianças para atingir seus objetivos, e as preferências dos mais poderosos prevalecem.

O modelo político ataca o modelo do grupo da racionalidade (Eisenhardt, Kahwajy e Bourgeois, 1997), pois, como um grupo, as pessoas podem compartilhar alguns objetivos, tais como o bem-estar da organização, podendo ter preferências e interesses conflitantes que surgem a partir de diversas expectativas com relação ao futuro, posições diferentes dentro da organização e confrontos. Por exemplo, alguns podem ser interessados em crescimento, enquanto outros podem preferir a rentabilidade (Allison et al., 1971).

Na tomada de decisão estratégica, segundo Dean Jr. e Sharfman (1996), os pesquisadores veem o comportamento político a partir de dois pontos de vista. Por um lado, existem os autores interessados em examinar a política dentro organizações. A partir dessa perspectiva, há duas categorias: a primeira categoria verifica a política entre os membros da organização, investigando táticas políticas entre os atores e as suas tentativas de influenciar os resultados de processos de decisão para servir os seus próprios interesses. Além disso, examina-se a relação entre as dinâmicas políticas e os resultados organizacionais (Dean Jr. e Sharfman, 1996). A segunda categoria investiga a política entre as unidades organizacionais e a capacidade dessas unidades de influenciar no processo de decisão (Pfeffer e Moore, 1980).

Por outro lado, segundo Dean Jr. e Sharfman (1996), há os autores que usam uma abordagem ampla para incluir todos os tipos de influência sobre os processos de decisão, tanto dos atores internos (os membros da organização e/ou unidades organizacionais) como das entidades externas (agências governamentais e clientes); que, para Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976), juntam os dois pontos de vista acima e a crença dos indivíduos, trabalhando dentro ou fora da organização. Por esta razão, eles tentam satisfazer suas necessidades pessoais ou institucionais por influência do processo de tomada de decisão estratégica.

Com base em Elbanna (2006), a maioria dos pesquisadores tem apoiado a relação negativa entre comportamento político e tomada de decisão nas organizações (Dean Jr. e Sharfman, 1996; Gandz e Murray, 1980). Os seguintes motivos podem ajudar a explicar essa relação negativa: em primeiro lugar, as táticas políticas contrastam com as táticas que influenciam as discussões diretamente abertas na partilha de informações entre os decisores (Eisenhardt e Bourgeois, 1988). Além disso, o comportamento político envolve frequente restrição no fluxo de informação (Pettigrew, 1973). Portanto, os gerentes podem tomar decisões dependendo de informações incompletas, o que poderia conduzir a resultados decepcionantes (Dean Jr. e Sharfman, 1996).

Em segundo lugar, os processos de decisão política causam divisões que podem atrasar as decisões, com uma possível perda de oportunidades (Pfeffer, 1992). Esse problema será mais óbvio em ambientes competitivos e de rápida mutação, em que as decisões devem ser realizadas rapidamente (Eisenhardt, 1989).

Em terceiro lugar, conforme Dean Jr. e Sharfman (1996), o comportamento político pode levar a uma incompleta compreensão do ambiente, resultando no enfraquecimento da eficácia da decisão estratégica de duas maneiras: 1) táticas políticas estão orientadas para os interesses, bases de poder e posições dentro da organização, e não para o que é viável, dadas as atuais forças ambientais; 2) os processos políticos podem excluir algumas opções viáveis porque estão em conflito com os interesses individuais, minando o provável sucesso das decisões estratégicas.

2.2.3 A intuição na tomada de decisão estratégica

A intuição é uma função psicológica sintética na medida que se aprende a totalidade de uma situação específica, é frequentemente associada a um palpite ou uma forte sensação de saber o que vai ocorrer (Vaughan, 1989). Parikh (1994) observou que a intuição pode ser uma forma de inteligência que os decisores podem usar quando não são capazes de acessar processos racionais. Butler (2002) argumenta que a maioria dos modelos de intuição pode ser vista como uma forma de tentar protelar um processo de decisão.

Miller e Ireland (2005) afirmam que muitos gestores utilizam a intuição como uma abordagem eficaz para a tomada de decisão estratégica. Grant (2003) argumenta que uma mudança rápida exige abordagens para uma formulação estratégica flexível e criativa, e tomar decisões por intuição é visto como uma abordagem viável nos negócios de hoje, porque poucas decisões estratégicas têm a vantagem de ter informações completas, precisas e no momento oportuno.

Sauter (1999) menciona que os gestores que utilizam a intuição podem se tornar impacientes com as rotinas e os detalhes, podendo chegar a conclusões muito rapidamente, ignorando fatos relevantes ou seguindo uma inspiração quando é claramente ruim. Sauter (1999) sugere, ainda, que, quando os decisores utilizam a intuição, devem entender seus pontos fortes e fraquezas, e avaliar todas as informações intuitivamente obtidas.

Khatri e Ng (2000) destacam que a intuição é subconsciente, complexa, rápida, não emocional, essencialmente não tendenciosa e um componente de todas as decisões. Propõem três indicadores de intuição, a confiança no julgamento, a confiança na experiência e o uso de intuição. Na dependência de julgamento, os decisores utilizam a intuição quando as decisões

devem ser feitas rapidamente, a informação não está adequada e não há nenhum precedente, tais situações necessitam de um julgamento. Na dependência de experiência, Wally e Baum (1994) apontam que a intuição é uma capacidade de aprender com experiência. Na utilização da intuição, os decisores, simplesmente, sabem que estão certos, ou têm um forte sentimento sobre a decisão (Elbanna, 2006).

2.2.4 Tomada de decisão eficaz

As opções de uma decisão, também, podem ser entendidas como estados futuros do ambiente, sob o qual existe alguma incerteza, situação com a qual o tomador de decisão deverá lidar estabelecendo as respectivas decisões (Pich, Loch e De Meyer, 2003; Xiang et al. 2012).

A tomada de decisão tem sido um tema de interesse em teorias das organizações e gestão estratégica (Dean Jr. & Sharfman, 1996). Nesse sentido, embora alguns estudos (Hart, 1992; Quinn, 1980) descrevam e expliquem a decisão estratégica, há evidências limitadas de que processos de tomada de decisão influenciam nas decisões eficazes (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Com base em Dean Jr. e Sharfman (1996), a ligação entre os processos de tomada de decisão e a eficácia não tem sido demonstrada de forma convincente, e a discussão substancial na literatura (Hitt e Tyler, 1991) é centrada sobre a questão administrativa dos processos de escolhas importantes mediante dois pressupostos: 1) diferentes processos levam a escolhas diferentes, e pode-se inferir que processos de tomada de decisão influenciam as escolhas nas organizações, e 2) diferentes escolhas conduzem a distintos resultados, levando em consideração que todas as escolhas não são igualmente boas.

Portanto, o processo de tomada de decisão estratégica permite que os tomadores de decisão antecipem com precisão os fatores externos. E, provavelmente, quem faz escolhas em função desses fatores pode ser mais bem-sucedido do que aqueles que não o fazem (Dean Jr. & Sharfman, 1996).

Eisenhardt e Bourgeois (1988) realizaram vários estudos sobre a tomada de decisão: o primeiro estudo liga um número de aspectos do processo de tomada de decisão estratégico,

incluindo racionalidade processual e o desempenho da empresa. No segundo estudo, o comportamento político da alta administração foi relacionado com o fraco desempenho das empresas (Eisenhardt e Bourgeois, 1988). E, no terceiro estudo (Eisenhardt, 1989), a tomada de decisão estratégica foi relacionada tanto com o desempenho da empresa como o desempenho da decisão medido pelos membros da administração para o apoio da decisão e a implementação de decisões posteriormente semelhantes.

Conforme Dean Jr. e Sharfman (1996), esses estudos sugerem algumas relações entre o processo de tomada de decisão estratégica e a eficácia das decisões. Portanto, considerando os achados como um todo, não se pode inferir que uma relação entre o processo da decisão e a sua eficácia tenha sido claramente estabelecida por duas razões: 1) as teorias testadas na literatura geralmente não dão ênfase à decisão eficaz (Eisenhardt, 1989), mas sim ao desempenho das empresas. Este foco é problemático porque o desempenho é a função de uma diversidade de fatores que podem mascarar o efeito de processos de decisão. Além disso, o desempenho das empresas pode influenciar, bem como ser influenciado por processos de tomada de decisão. Por exemplo, empresas bem-sucedidas podem ter recursos que permitam tomar decisões diferentes (Fredrickson, 1984); 2), a eficácia de decisões estratégicas, conforme modelos testados no estudo de Dean Jr. e Sharfman (1996), não tem incorporada o papel do ambiente. E a necessidade de incorporar o ambiente decorre da discussão, na qual se constata que os contextos nos quais os processos estratégicos da decisão operam frequentemente têm um papel de formação de resultados. Em resumo, a literatura sugere que tanto os processos de decisão quanto os fatores ambientais formam a estratégia da eficácia das decisões.

Pfeffer e Salancik (1978, p. 266) argumentaram que, para uma decisão ser bem-sucedida, "informação sobre o ambiente, e possíveis ações alternativas devem ser consideradas". Por isso, para Dean Jr. e Sharfman (1996), o fim de um processo de decisão, para resultar em uma escolha eficaz, deve ser: 1) orientado para a realização adequada dos objetivos organizacionais; 2) com base em informações precisas e vinculação de várias opções para alcançar os objetivos; e 3) com base na apreciação e compreensão das restrições ambientais.

Portanto, decisões eficazes envolvem a consideração de informações relativamente completas e conhecimento das restrições, e os executivos que coletam tais informações, antes de tomar decisões, terão percepções mais precisas das condições ambientais que se relacionam com

as características da empresa (Bourgeois, 1985). Assim, parece provável que os gestores que realizam e dependem de análise para fazer suas escolhas sejam aqueles que usam processos de tomada de decisões mais racionais para desenvolver planos eficazes para conciliar os planos da organização ao ambiente real (Dean Jr. & Sharfman, 1996). Estudos de caso, com base em Eisenhardt e Bourgeois (1988), constataram que as empresas que usaram métodos racionais foram mais bem-sucedidas do que aquelas que não o fizeram.

Por fim, o comportamento político, também, foi reconhecido como um aspecto na tomada de decisão nas organizações (Allison et al., 1971; Pettigrew, 1973). E duas ideias chave estão relacionadas à política na dimensão da tomada de decisão. Primeiro, as pessoas dentro das organizações têm diferenças de interesses, como resultado de fatores funcionais, hierárquicos, profissionais e pessoais (Hickson, Butler, Cray, Mallory, & Wilson, 1986; Pettigrew, 1973). Segundo, as pessoas nas organizações tentam influenciar os resultados das decisões, de modo que os seus próprios interesses sejam servidos, e fazem isso utilizando uma variedade de técnicas políticas (Bacharach e Lawler, 1980; Pfeffer, 1981). Dadas às considerações teóricas abordadas, o processo de tomada de decisão estratégica baseado no comportamento político reduz a efetividade na estratégica das decisões.

Dean Jr. e Sharfman (1996) argumentaram que as decisões eficazes devem basear-se nos objetivos organizacionais e em informações completas e precisas sobre a relação entre as escolhas e os resultados. Já os processos de decisão política, no entanto, estão organizados em torno dos interesses próprios de indivíduos ou grupos (Pettigrew, 1973; Pfeffer, 1981). Esses interesses estão em conflito com os da organização, e as atividades políticas irão tornar menos provável que essas decisões venham a servir aos interesses organizacionais. Com base nesse critério, o comportamento político tem o potencial de minar a eficácia da tomada de decisão porque, muitas vezes, envolve distorções (Cyert e March, 1963) e restrições (Pettigrew, 1973) do fluxo de informação. Esse comportamento pode levar gestores a fazer escolhas baseadas em informações insuficientes ou incorretas, o que poderia levar a resultados decepcionantes.

2.3 SÍNTESE E PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

Como fundamento para a revisão teórica, ter-se-ão dois temas-chave que irão conduzir toda a pesquisa, de um lado, a gestão de portfólio baseada nos sete estágios que compõem um portfólio, conforme Castro e Carvalho (2010): alinhamento com prioridades estratégicas, definição dos recursos, classificação dos projetos, avaliação individual, seleção e priorização dos projetos, alocação dos recursos e controle do portfólio, e, também, nos três níveis que controlam o portfólio: estratégico, tático e operacional. Do outro lado, estará a tomada de decisão baseada na racionalidade, no comportamento político e na intuição, como sugerido por Elbanna (2006), e a tomada de decisão eficaz, conforme Dean Jr. e Sharfman (1996).

A conexão destas duas disciplinas, gestão de portfólio e tomada de decisão, dá-se pelo fato de que o processo de decisão está presente em todas as fases da gestão de portfólio. Porém Danesh, Ryan e Abbasi (2015) afirmam que para executar a gestão de portfólio, de forma eficaz, os gestores nas organizações devem rever suas estratégias e priorizar as metas do plano estratégico a partir de decisões eficazes. Precisam mapear seus projetos, além de justificar sua prioridade contra todos os outros projetos na organização.

Conforme Closs et al. (2008), decisões no portfólio são complicadas e, geralmente, exigem várias informações para tomada de decisão, muitas delas intangíveis ou envolvendo algum nível de risco, em uma área que pode incluir objetivos contraditórios, contendo tanto fatores quantitativos quanto qualitativos. A precisão na estimativa de dados relevantes por meio da prática de tomada de decisão é essencial para o sucesso do portfólio. É desejável que essas práticas tenham a capacidade de informar possíveis incertezas, imprecisões ou a falta de informação. Precisam informar claramente os diferentes dados qualitativos e quais são as variáveis quantitativas para a tomada de decisão no processo de gestão de portfólio.

Após a análise dos temas que nortearam este trabalho, serão avaliados os aspectos, descritos na Figura 7, que irão auxiliar na construção dos objetivos específicos para atingir o objetivo desta pesquisa, que é entender como a gestão de portfólio pode influenciar no processo de tomada de decisão nos projetos de uma organização.

A Figura 7 mostra os aspectos da pesquisa associadas aos autores e aos temas, Gestão de Portfólio (GP) e Tomada de Decisão (TD). Cada aspecto recebeu um número, sua relação com o

tema correspondente e o nome do aspecto, que estão diretamente ligadas as principais contribuições dos autores associados à cada aspecto. Estes aspectos serão utilizados no modelo conceitual da pesquisa no próximo capítulo:

Tema	Autores	Principais contribuições	Aspectos
Gestão de Portfólio (GP)	Mikkola (2001)	Argumentou sobre a importância da gestão do portfólio como instrumento estratégico para o posicionamento da empresa em termos de crescimento e sustentabilidade dos resultados.	V1-GP - Processo
	Teller et al. (2012)	Examina que a gestão de portfólio de projetos só pode operar se as informações dos projetos estão disponíveis, através de procedimentos formais e regras para melhorar a disponibilidade das informações, facilitando assim a comparação entre diversos projetos.	
	Cooper et al. (2001a)	Focou a gestão de portfólio para desenvolvimento de produto, através de um processo de decisão no portfólio que abrange uma série de processos de tomada de decisão dentro da empresa, incluindo revisões periódicas do portfólio de projetos	
	Heising (2012).	Sinaliza que, somente a gestão eficaz de projetos já não é suficiente. E que o gerenciamento de Portfólio se torna cada vez mais importante para alcançar o sucesso e a vantagem competitiva em longo prazo.	
	Cooper et al. (2002)	Identificaram que as empresas com melhores práticas de gestão de portfólio utilizam o modelo “ <i>Stage-Gates</i> ” (portões de tomadas de decisão no processo de gestão de portfólio)	V2-GP - Critérios para seleção de projetos
	Coldrick et al. (2005)	Identificaram, como benefício do uso do modelo de seleção, a estrutura formal de decisão e comunicação de informações sobre projetos	
	Wang e Hwang (2007)	Contribuiu para a seleção de portfólios de projetos dentro de um cenário de ausência ou insuficiência de informação confiável para a minimização de riscos	

Tema	Autores	Principais contribuições	Aspectos
Gestão de Portfólio (GP)	Danesh et al. (2015)	Analisa as opções para melhorar a tomada de decisão nos resultados da gestão de portfólio organizacional usando o processos de análise de hierarquia (AHP).	V2-GP - Critérios para seleção de projetos
Tomada de Decisão (TD)	Dean e Sharfman (1996)	O processo de obtenção de informações relevantes para a decisão e suas dependências. E a análise desta informação para fazer a escolha.	V1-TD - Objetivo
	Elbanna (2006)	Como as decisões estratégicas são realizadas?	
	Kester et al. (2011)	Compreender como as empresas gerenciam o portfólio para o desenvolvimento de novos produtos e quais os desafios que as empresas encontram para tomar as decisões durante o processo de seleção dos projetos.	
	Pettigrew (1973)	Explorar as questões de poder e conflitos na vida organizacional	V2-TD - Consequências
	Pfeffer (1981)	Estudo da influência nos resultados das decisões, de modo que os próprios interesses sejam servidos, através de técnicas políticas.	

Figura 7 – Revisão teórica.

Fonte: Elaborada pelo Autor.

Os aspectos relacionados aos temas serão a base para a geração das proposições e do modelo conceitual desta pesquisa e estão descritas no próximo capítulo, bem como a metodologia adotada para verificar a relação entre a gestão de portfólio e a tomada de decisão.

2.3.1 Modelo conceitual

O modelo é composto por dois eixos teóricos, a gestão de portfólio e a tomada de decisão. Foi avaliado quem toma a decisão durante o processo de tomada de decisão em relação aos projetos do portfólio. Por meio do modelo conceitual proposto na Figura 8, foi possível verificar, mediante as proposições, se o objetivo principal desta pesquisa, para entender se a gestão de portfólio pode influenciar no processo de tomada de decisão nos projetos de uma organização.

Nas proposições, serão avaliados os processos de gestão de portfólio sobre os projetos e o quanto esses processos auxiliam na tomada de decisão em todos os níveis dentro da empresa.

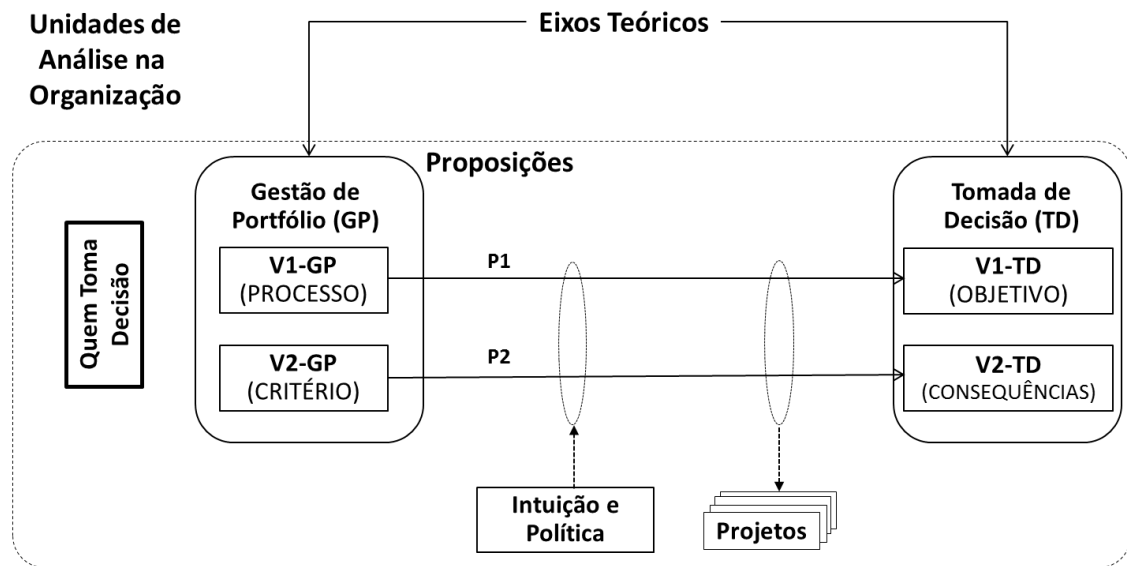


Figura 8 – Modelo Conceitual das Proposições do Estudo de Caso.
Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.2 Proposições do Estudo

As proposições podem ser consideradas como uma teoria preliminar formulada pelo autor de uma pesquisa. Elas devem ser defendidas e demonstradas por meio de dados e evidências da realidade e dão uma adequada direção para o desenvolvimento de um estudo de caso (Martins & Theóphilo, 2009). A partir da pesquisa realizada neste estudo, foram formuladas proposições que serviram de base para a elaboração do roteiro de entrevista que utilizados como ferramentas para a coleta de dados em campo. A Figura 9 traz as proposições adotadas.

Proposições	Autores: Gestão de Portfólio	Autores: Tomada de Decisão
P1: O Uso do processo de identificação de projetos influencia no objetivo da tomada de decisão	Cooper et al. (2001a) e Heising (2012).	Pettigrew (1973), Mintzberg et al. (1976), Fredrickson (1984), Pfeffer (1981), Eisenhardt e Bourgeois (1988) - Baseado em Dean Jr. e Sharfman (1996), Clemen e Reilly (1996), Russo e Schoemaker (2002), Bazerman e Moore (2009) e Kester et al. (2011)
P2: O Uso de critérios para seleção de projetos influencia nas consequências da tomada de decisão	Cooper et al. (2002), Coldrick et al. (2005), Wang e Hwang (2007) e Danesh et al. (2015)	Clemen e Reilly (1996), Russo e Schoemaker (2002), Bazerman e Moore (2009) e Kester et al. (2011)

Figura 9 – Proposição da Pesquisa.
Fonte: Elaborado pelo autor

Proposição 1: O Uso do processo de identificação de projetos influencia no objetivo da tomada de decisão.

Dean Jr. e Sharfman (1996) estabeleceram que uma decisão só pode ser considerada eficaz se for caracterizada pela sua consolidação na forma de ação e pelo alcance de seus objetivos conforme planejado. Entretanto a falta de processo de gestão e a carência das informações dos projetos têm sido destacadas como barreira central para o sucesso da carteira de projeto (Cooper et al., 2001a). Por isso Heising (2012) aponta que somente a gestão eficaz de projetos já não é suficiente. E que o gerenciamento de portfólio se torna cada vez mais importante para alcançar o sucesso e a vantagem competitiva em longo prazo.

Baseado no que foi apresentado, geralmente o uso do processo de identificação de projetos promove e pode gerar melhores decisões, pois auxilia na definição do problema, para o qual se exige uma decisão e apresentam de forma sistêmica os objetivos a serem alcançados através da tomada de decisão.

Proposição 2: O Uso de critérios para seleção de projetos influencia nas consequências da tomada de decisão.

Danesh et al. (2015) afirmam que para executar a gestão de portfólio, de forma eficaz, os gestores nas organizações devem mapear seus projetos, além de justificar sua prioridade contra todos os outros projetos na organização. Por sua vez, o modelo desenvolvido por Wang e Hwang

(2007) contribuiu para a seleção de portfólios de projetos inseridos em um cenário de ausência ou insuficiência de informação confiável para minimizar os riscos.

Por isto nesta proposição foi avaliado o uso de critérios de seleção de projetos e as possíveis alternativas, que são os vários cursos de ação que podem ser escolhidos para se alcançarem os objetivos. E suas respectivas consequências, pois cada uma das alternativas pode gerar consequências distintas no alcance dos objetivos.

Serão avaliados também nas proposições 1 e 2, a política e a intuição na tomada de decisão. Levando em consideração que a interação de interesses, conflito e poder significa que o processo de tomada de decisões estratégicas pode ser caracterizado como de natureza política (Wilson, 2003). E que a intuição é uma função psicológica sintética na medida que se aprende a totalidade de uma situação específica, é frequentemente associada a um palpite ou uma forte sensação de saber o que vai ocorrer (Vaughan, 1989), e se apresenta como um componente de todas as decisões.

3 MÉTODO DA PESQUISA

A ciência é uma tentativa de compreender o mundo, de controlar as coisas, de ter domínio sobre nós mesmos e de seguir em um rumo seguro (Sagan, 2011). O conhecimento científico é produzido a partir de métodos apoiados em pressupostos ontológicos, epistemológicos e, especialmente, nas ciências sociais, mediante duas grandes abordagens: a quantitativa e a qualitativa. O método é um meio pelo qual as proposições teóricas buscam evidências lógicas e empíricas necessárias para a interpretação. A escolha de uma técnica é apenas uma opção metodológica que não define a ciência, mas define em que bases o seu uso encontra aporte (Gondim, 2003).

Conforme Cibangu (2010), um método é uma estratégia específica para investigar questões de pesquisa a partir de coleta de dados, análise de dados, ou um procedimento de amostragem. Os métodos incluem grupo de foco, a etnografia, *grounded theory*, entrevistas, análise do discurso, análise de conteúdo, *survey*, pesquisa histórica, estudos de caso, investigação naturalista, estudos culturais, etnometodologia, etc., enquanto metodologia é o conjunto de métodos e está dividida entre qualitativa e quantitativa.

Conforme Cibangu (2010), um paradigma representa uma filosofia, ou conjunto de crenças, visões do mundo e valores utilizados para justificar as prioridades e escolhas da pesquisa, buscando uma profunda compreensão de um contexto específico de uma experiência vivida.

Este capítulo tem como finalidade apresentar o método e as técnicas utilizadas para a realização dessa pesquisa por meio do delineamento da proposta para esta dissertação. Serão descritos, também, a estratégia e os procedimentos que serão adotados em campo.

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO

Esta dissertação utilizou o método de estudo de caso único, por meio do paradigma de pesquisa interpretativista, cuja coleta de dados foi baseada em Van Maanen (1979), em que as informações levantadas a partir das entrevistas são “fatos”, constituindo os conceitos de primeira ordem nesta pesquisa, que irão subsidiar o levantamento das “teorias” usadas para organizar e explicar os dados levantados, constituindo conceitos de segunda ordem. Porém, tais informações não falam por si e a pesquisa deve, portanto, lidar com as interpretações bibliográficas para explicar o que foi descrito.

Todos os procedimentos foram escolhidos com base nos objetivos do estudo. A identificação da questão de pesquisa abordada pelo estudo é um dos mais importantes passos para o processo de pesquisa (Yin, 2005). Portanto, o foco desta pesquisa se define pela busca da questão de pesquisa: Como a gestão de portfólio influencia a tomada de decisão no âmbito dos projetos de uma organização Financeira? O método e as técnicas de pesquisa que foram planejados para a realização deste estudo estão descritos na Figura 10.

Metódos e Técnicas da Pesquisa	
Objetivo	Exploratória
Abordagem	Qualitativa
Procedimento da Pesquisa	Pesquisa bibliométrica e bibliográfica
	Estudo de caso (Único)
Unidade de Análise	Nível estratégico e nível tático / operacional de uma empresa nacional
Técnicas de Coleta de Dados	Entrevista semiestruturada (Baseado nas proposições do estudo) Análise Documental
Técnica de Análise dos Dados	Análise de dados dos entrevistados

Figura 10 – Método e técnica de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, que irá se concentrar para fornecer uma compreensão aprofundada do fenômeno (Cibangu, 2010). Ao invés de apresentar uma definição singular para a pesquisa qualitativa, Yin (2016) considera cinco características: 1) estuda o significado da vida das pessoas nas condições da vida real; 2) representa as opiniões e perspectivas das pessoas (participantes) de um estudo; 3) abrange as condições contextuais em que as pessoas vivem; 4) contribui para revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social-humano; e 5) utilizar múltiplas fontes de evidências em vez de se basear em apenas uma fonte.

A abordagem estudo de caso foi escolhida para esta pesquisa por investigar um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, e a essência de um estudo de caso é tentar mostrar como as decisões são tomadas, como são implementadas e com que resultado (Yin, 2005). Essa estratégia de pesquisa se caracteriza pela compreensão dos fatos e fenômenos dentro de um contexto real, cujo pesquisador não tem controle sobre os eventos, mas aprende toda uma situação, descreve e compreende a complexidade de um caso concreto (Martins & Theóphilo, 2009).

Os estudos de caso único podem descrever ricamente a existência de um fenômeno (Siggelkow, 2007). Devido à especificidade deste caso, conforme Eisenhardt e Graebner (2007), o caso único pode permitir a criação de teorias, pois o pesquisador de caso único pode verificar as teorias baseado nos detalhes de um caso particular.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Tratar-se-á de uma pesquisa qualitativa e exploratória que se caracterizará por um estudo de caso único e que visará demonstrar como a gestão de portfólio pode influenciar no processo de tomada de decisão nos projetos de uma organização, cujo processo de pesquisa está detalhado na Figura 11.

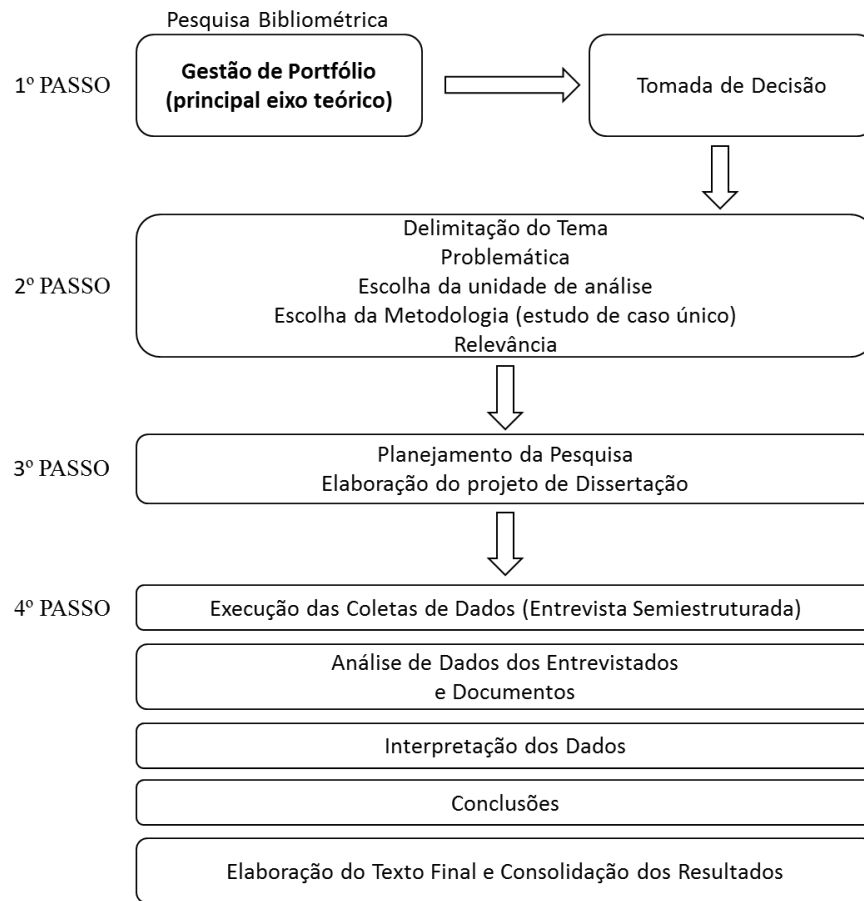


Figura 11 – Processos da Pesquisa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

O principal eixo teórico desta pesquisa é a gestão de portfólio, para tanto, o primeiro passo desta pesquisa foi a realização de um estudo bibliométrico do tema entre os anos de 1994 e 2015. Após a análise dos dados, notou-se uma tendência de migração com relação ao tema gestão de portfólio, como uma ferramenta de apoio à escolha e ao acompanhamento de projetos, para uma base de apoio para a gestão estratégica dentro das organizações. O tema, tomada de decisão destacou-se como um dos pontos de apoio para a gestão estratégica, por isso, foi escolhido como o outro eixo teórico desta pesquisa.

Após a escolha dos temas que seriam a base desta pesquisa, foi identificada a problemática que iria nortear a escolha da unidade de análise, bem como a escolha da metodologia (estudo de caso único) e a relevância do caso. Para que fosse possível realizar o planejamento da pesquisa, com as proposições e o protocolo das entrevistas.

Foi possível iniciar a coleta de dados (a partir das entrevistas semiestruturadas), utilizando o protocolo das entrevistas (Apêndice B). Na sequência, foi realizada a análise e interpretação dos dados das entrevistas e dos documentos da empresa, para elaboração do texto final, com a consolidação dos resultados, conclusões e sugestões para estudos futuros.

Porém, conforme indicado por Walsham (1995), antes de iniciar as entrevistas foi realizado um levantamento prévio para criar um arcabouço teórico, que leve em conta um conhecimento anterior. Para criar uma base teórica, com os tópicos importantes para a realização deste trabalho empírico. Isso resultará num processo iterativo de coleta de dados e análise com teorias iniciais, sendo expandido, revisto ou abandonado completamente.

A metodologia utilizada para a análise e interpretação dos dados obtidos neste estudo de caso foi a análise de dados qualitativos através de cinco fases de análise e suas interpretações, conforme Figura 12, baseado em Yin (2016). Inicialmente, todo o material das entrevistas foi transcrito, posteriormente, analisado caso a caso com os questionários, e as anotações extras e as informações organizacionais serviram de complemento. Todo o conteúdo das entrevistas foi organizado em categorias iniciais (Código Inicial - Nível 1) estabelecidas com o auxílio de um *software* (Excel) para análises e estatísticas textuais. Posteriormente foi realizado e interpretado de forma consolidada em conjunto com a revisão bibliográfica realizada, e os resultados obtidos foram organizados e descritos em novas categorias (Código de Categoria - Nível 2) agrupadas por analogia.

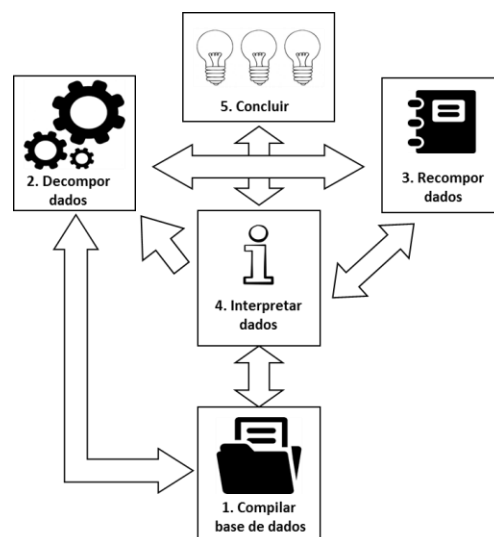


Figura 12 – Cinco fases de análise e suas interações
Fonte: Baseado em Yin (2016).

Os procedimentos para análise dos dados, foram: 1) audição e transcrição das entrevistas; 2) pesquisa de informações da empresa sobre as principais formas de trabalho da organização; 3) análise e interpretação de dados, conforme Figura 12; 4) análise conjunta e consolidada dos resultados obtidos em paralelo com a revisão bibliográfica realizada e 5) elaboração do texto final das análises e interpretações dos resultados e considerações finais.

3.2.1 Unidade de Análise

Para a compreensão do contexto do estudo de caso, foi realizada uma entrevista semiestruturada com os funcionários da organização. A empresa a ser pesquisada é uma companhia privada nacional, do setor de serviços em São Paulo, com capital aberto, com 230 funcionários, atuando no mercado de bancos, varejo, indústria e serviços. Tais características justificam a análise, pois, apesar de ser uma empresa nacional, a principal acionista é uma empresa de capital estrangeiro, e há projetos de integração entre as duas empresas. O estudo específico se justifica, pois é possível observar a complexidade do processo de tomada de decisão dos projetos na empresa estudada devido à influência do principal investidor sobre os membros da empresa objeto deste estudo. Devido análise de diversos atores na tomada de decisão, desde as equipes de produtos, finanças, governança, gerentes de projetos e equipes de TI, e esta revisão em profundidade visa verificar as diferentes visões durante o processo de tomada de decisão.

Outro fator relevante sobre o objeto de estudo é o fato de a empresa se destacar em relação às demais empresas do mesmo setor de atuação em razão da quantidade de parceiros no negócio (243 parceiros).

Apesar de ser constituída a partir do ano de 2009 e com capital aberto na bolsa de São Paulo em 2010, a empresa passou a ter contato com a gestão de portfólio somente em 2014, e a maioria dos participantes que passará pelas entrevistas teve contato com a tomada de decisão dos projetos antes da implantação da gestão de portfólio e todos têm contato com o processo da gestão de portfólio atualmente.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DOS DADOS

Na busca de respostas para a questão de pesquisa deste estudo e de evidências e dados que contribuam para a avaliação das proposições adotadas, as entrevistas foram realizadas com o auxílio de um diretor, gerentes, especialistas e analistas seniores, que tiveram acesso à gestão de portfólio no último ano. Para a coleta de dados deste estudo, foram utilizadas diferentes fontes de evidências: entrevistas e análise de informações organizacionais da empresa. As entrevistas foram semiestruturadas, realizadas com o apoio de um protocolo de entrevista (Apêndice A) e o roteiro de questões (Apêndice B), previamente elaborado com base nas proposições do item 2.3.2.

O objetivo da realização dessas entrevistas foi o de levantar opiniões, perspectivas e atitudes pertinentes aos temas do estudo. As entrevistas foram realizadas pelo pesquisador-autor com cada um dos respondentes, por meio do *software Skype for Business*. As entrevistas tiveram uma duração média de 30 minutos e foram registradas através do recurso de gravação do *software Skype for Business*, com a prévia autorização dos entrevistados. Em paralelo, também, foram realizadas anotações pelo pesquisador-autor das sentenças consideradas mais relevantes para o estudo. Os entrevistados responderam a um questionário com informações pessoais como nome, idade e, também, com informações sobre a empresa (origem, setor, etc.) para o levantamento de dados específicos para a amostra estudada.

O roteiro de questões (Apêndice B) foi submetido a um pré-teste para validação das questões. Nessa validação, foi solicitada avaliação referente à clareza das questões e dos aspectos mensurados, avaliação referente à complexidade do questionário e ao tempo de resposta. E realizadas algumas correções antes das entrevistas.

3.3.1 Participantes da Pesquisa

Para maior confiabilidade das informações coletadas, os respondentes foram selecionados com base nos seguintes critérios: 1) ter contato com a gestão de portfólio de toda a empresa e a tomada de decisão; 2) ter as funções de diretor, gerente, especialista ou analista sênior; e 3) ter experiência de contato de mais de um ano com a gestão de portfólio. Desta forma, com base nos

critérios estabelecidos, foram entrevistados 12 profissionais, descritos na Tabela 7, com os detalhes sobre o perfil dos entrevistados, os detalhes de gravação e transcrição.

A escolha dos participantes que foram entrevistados não foi por conveniência, e sim pela capacidade individual e diversificação entre as áreas e cargos, para que se possa capturar as informações mediante diferentes pontos de vista dentro da empresa, desde as áreas de TI e produtos (operacional), passando pelas áreas de PMO e gerentes de projeto (tático e operacional), chegando até as áreas do financeiro, contabilidade e novos negócios (estratégica). Esse percurso permitirá ampliar a visão da pesquisa para a análise dos dados.

Para audição das entrevistas foi utilizado o *software Skype® for Business 2016 MSO* (versão 16.0.6701.1036), afim de facilitar a gravação e captura das entrevistas, e para auxiliar na transcrição das entrevistas foi utilizado o *software Express Scribe transcription* (versão 5.84).

Tabela 7- Perfil dos entrevistados e os detalhes de gravação e transcrição.

ID	Data	Hora	Data transcrição	Nome	Idade	Anos de Experiência	Função na empresa	Diretoria em que faz parte	Área de atuação	Tempo da Entrevista
E1	23/09/2016	13h30	01/10/2016 a 03/10/2016	Ronald	40	22	Diretor de Finanças e RI	Finanças	Financeiro	0:30:24
E2	29/09/2016	13h	04/10/2016 a 12/10/2016	Priscila	35	17	Coordenadora de Sistemas	TI e Operações	Sistemas CRM e Ferramentas de MKT	0:38:28
E3	29/09/2016	17h	12/10/2016 a 15/10/2016	Debora	36	12	Gerente de Projetos	TI e Operações	Gestão de Demandas e Projetos	0:25:46
E4	06/10/2016	13h	18/10/2016 a 19/10/2016	Daniel P.	35	16	Analista de Sistemas Sr.	TI e Operações	Sistemas CRM, Siebel Loyalty e ferramentas de MKT	0:35:30
E5	07/10/2016	8h30	24/10/2016	Fabiana	33	11	Gerente de CRM	Comercial e Marketing	CRM	0:22:15
E6	10/10/2016	13h	24/10/2016 a 25/10/2016	Valériaa	31	12	Especialista PMO	Finanças	PMO	0:29:25
E7	13/10/2016	9h	25/10/2016 a 29/10/2016	Mauricioa	38	18	Gerente de Sistemas Sr.	TI e Operações	Sistemas Web e Mobile, Sistemas internos, 4 aplicativos mobile e	0:30:12
E8	19/10/2016	13h	29/10/2016 a 31/10/2016	Thomaza	35	16	Especialista Produtos	Comercial e Marketing	Produtos e Projetos	0:21:37
E9	20/10/2016	19h	31/10/2016 a 03/11/2016	Leandro	32	17	Gerente de Contabilidade e Fiscal	Finanças	Contabilidade e Fiscal	0:35:54
E10	25/10/2016	13h30	03/11/2016 a 08/11/2016	Thatiana	35	12	Coordenador PMO	Finanças	PMO	0:32:14
E11	31/10/2016	17h	10/11/2016 a 11/11/2016	Daniel O.	34	12	Especialista Planejamento Estratégico	Estratégia e Novos Negócios	Planejamento Estratégico e Inteligência	0:31:54
E12	04/11/2016	13h	12/11/2016	Patrícia	45	25	Gerente PMO	Finanças	PMO	0:20:17
Total										5:53:56

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

3.4.1 Procedimento para Compilação dos Dados

A análise se inicia com a compilação e classificação das notas de campo reunidas no trabalho de campo. Após a realização das entrevistas e transcrições, foi capturada uma quantidade de 182 respostas (Apêndice C) que foram analisadas para verificar se há alguma falta de uniformidade nas palavras e expressões utilizadas.

Conforme Yin (2016), o objetivo desta fase é organizar os dados qualitativos de maneira ordenada antes de iniciar a análise formal e uma vez organizados e compilados, os dados poderão ser considerados a base de dados. Antes de a base ser utilizada, foi preciso verificar os dados, averiguando a lógica, coerência e precisão das entradas e os dados em cada registro.

Foi avaliada a utilização de terminologias diferentes para o mesmo significado, e após avaliação foi preservado o formato original dos textos, pois alguns entrevistados utilizaram determinados conjuntos de palavras que possuíam um significado importante, e essas palavras não foram eliminadas.

Os dados foram colocados em um formato consistente (ver Apêndice C), para separá-los em um conjunto de registros uniformes. No caso desta pesquisa a estrutura utilizada foi a análise da questão com a resposta dos 12 entrevistados, pois cada questão exigiu uma análise específica, influenciando as diferentes proposições.

Esta estrutura facilitou a próxima fase de decomposição dos dados, pois está próxima fase exigiu uma organização na fase de compilação a fim de facilitar e concentrar os esforços para estabelecer altos padrões de rigor e detalhamento.

3.4.2 Procedimento para Decomposição dos Dados

Para o tratamento de oito questões da proposição 1 (detalhada na análise dos resultados), para avaliar “o uso do processo de identificação de projetos influencia no objetivo da tomada de decisão”, e também no tratamento de duas questões da proposição 2 (detalhada na análise dos resultados), verificar se “o uso de critérios para seleção de projetos influencia nas consequências da tomada de decisão”, foi utilizado o processo de codificação dos dados, através do “Código inicial (Nível 1)”, e os itens que pareceram essencialmente semelhantes receberam o mesmo código. Uma vez classificados, as características desses grupos podem ser examinadas e melhor compreendidas. A natureza dos códigos iniciais, podem ser chamados de códigos de nível 1 ou códigos abertos, esses códigos podem ater-se estreitamente aos itens originais, inclusive reutilizando as palavras exatas do item original (Yin, 2016).

Baseado em Yin (2016), na medida em que foi avançada a codificação do primeiro nível, foi avaliado de que modo os códigos de nível 1 se relacionavam entre si, e o próximo passo foi passar progressivamente para um nível conceitual ainda mais alto, reconhecendo as categorias na quais os códigos do nível 1 pudessem ser enquadrados. Desta forma, a codificação prossegue para um segundo conjunto de códigos, de nível superior, através do “Código de categoria (Nível 2)”, que pode ser chamado de nível 2 ou de categoria.

Durante o processo de decomposição, para algumas questões detalhadas abaixo, não foi possível a separação em níveis e serão realizadas análises distintas:

Na questão 5 “Quanto a informação obtida contribui na sua tomada de decisão (em porcentagem)? Quanto de sua intuição você utiliza para tomar uma decisão (em porcentagem)?”, foi analisado a porcentagem de informação e intuição a ser utilizado no processo de tomada de decisão;

Na questão 8 “Que tipos de métodos estão sendo usados dentro da empresa para a tomada de decisões no portfólio? e na questão 9 “Quais são as consequências, prós e contras para os métodos escolhidos?”, foram analisados os métodos mais utilizados na tomada de decisão;

Na questão 10 “Quais critérios foram utilizados para selecionar os projetos?”, foram analisados os critérios utilizados na tomada de decisão;

3.4.3 Procedimento para Recomposição dos Dados

Conforme Yin (2016), a recomposição consistirá em levar os códigos para um plano conceitual ainda mais alto, no qual temas, ou mesmo conceitos, comecem a emergir. Serão utilizados três procedimentos no processo de recomposição.

O primeiro procedimento será realizar comparações constantes, se atentando para as semelhanças e dessemelhanças entre os itens dos dados e questionar por que considerar os itens semelhanças e dessemelhanças durante a recomposição dos dados. O segundo procedimento irá se atentar as instâncias negativas, procurando revelar itens que superficialmente podiam ser semelhantes, mas em uma análise mais minuciosa se revelaram incongruentes. O terceiro procedimento visa praticar constantemente o pensamento rival, buscando explicações alternativas para observações iniciais. Em suma, como o processo de recomposição é um processo intensamente analítico, deve-se evitar uma abordagem exclusivamente mecanicista (Yin, 2016).

Após a recomposição, através de arranjos, serão apresentados os temas mais amplos e essenciais que irão aparecer, preparando a interpretação e a conclusão, que são a quarta e quinta fase do ciclo analítico e serão abordados nos próximos capítulos.

3.4.4 Procedimento para Interpretação dos Dados

Para interpretar um estudo qualitativo, Yin (2016) sugere três maneiras: descrição, descrição e um pedido de ação e explicação, conforme a Figura 19. Baseado em Yin (2016), neste estudo a interpretação adotada foi a “explicação”. A interpretação foi dedicada a explicar como e por que os eventos ocorrem, ou alternativamente como ou por que as pessoas seguiram determinado curso de ação. Quando um estudo está preocupado com uma explicação abrangente, a explicação deve guiar o estudo inteiro, não apenas parte dele, iniciando na introdução, com uma declaração sobre uma “condição humana”, “preferência social” ou “ciência política” que necessita de uma explicação e os capítulos restantes permitem que o autor construa a explicação desejada. Neste estudo, descrito na Figura 13, foi avaliado um tema de “preferência social” que necessita de uma “explicação”. Cada capítulo acrescenta uma parte da explicação ou agrega

informações sobre condições contextualmente relevantes. Ao longo do caminho, a explicação mais eficaz também considera explicações alternativas ou rivais.

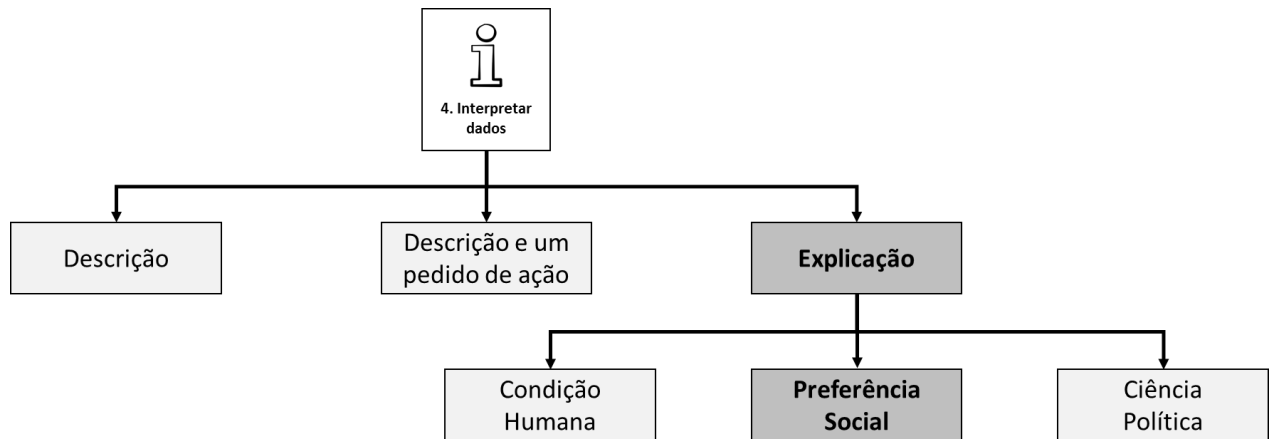


Figura 13 – Quarta fase de interpretação.
Fonte: Baseado em Yin (2016).

Conforme Yin (2016), as interpretações ideais devem ligar ideias de interesse, refletidas pela literatura pertinente e os dados recompostos. Através de novos padrões importantes que persistem nos dados da pesquisa entre os fatos diferentes. Os padrões dignos de atenção vão além de um único conjunto de dados, permeando uma boa parte de todos os dados. Esses novos padrões encontrados podem se tornar os pilares para gerar a interpretação.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo trata da análise e interpretação dos dados aplicando o ciclo analítico de cinco fases. A fase da análise qualitativa é a mais intrigante de toda a pesquisa em ciências sociais, desafiando o pesquisador a colocar os resultados em ordem, para criar as palavras e conceitos certos e relatar ao mundo o significado da pesquisa (Yin, 2016).

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1.1 Compilação dos Dados

A análise das 182 respostas, conforme Figura 14 (ver Apêndice C) foram compiladas e separadas por questões para facilitar as fases de decomposição e recomposição, na Figura 14 está detalhado a quantidade de respostas por proposição, como também a quantidade de respostas “Com código de categoria” associada (conforme detalhado no capítulo 3.4.2 Procedimento para Decomposição dos Dados), conforme descritos no procedimento metodológico para decomposição dos dados e também as respostas das questões “Sem código de categoria” associada, que tiveram análises específicas e serão verificadas isoladamente.

PROPOSIÇÃO	"Com código de categoria" Associada	"Sem código de categoria" Associada (Há análises específicas)	Total de respostas por variável/proposição
Proposição 1	110 respostas (relacionadas às questões de 1 a 4, 6, 7, 13 e 14)	12 respostas (relacionadas à questão 5)	122
Proposição 2	24 respostas (relacionadas às questões 11 e 12)	36 respostas (relacionadas às questões 8, 9 e 10)	60
TOTAL	134 respostas	48 respostas	182

Figura 14 – Detalhamento das 182 respostas.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.2 Decomposição dos Dados

Em relação à proposição 1, que avalia “o uso do processo de identificação de projetos influencia no objetivo da tomada de decisão”, na análise da questão 1: “Durante o processo de escolha dos projetos do portfólio, quais são os principais objetivos a serem alcançados com esta decisão? ”, foi detectado, conforme os entrevistados na Tabela 8, que o objetivo estratégico (Categoria: gestão estratégica) é o principal objetivo a ser alcançado com a tomada de decisão, a evidência disto foi confirmado entre 7 entrevistados. Os autores Cooper et al. (2001a) e Kester et al. (2011) corroboram que a transparência das informações sobre os projetos da carteira formam base para uma boa tomada de decisão e facilitam a priorização dos projetos alinhados com a estratégia da empresa.

Tabela 8 - Decomposição de Dados das Questões para a Proposição 1.

Questão		Categoria	Total por Categoria	Planejamento estratégico															Conhecer as estimativas do projeto										Eficiência					Governança					Impacto sobre o Negócio					Melhoria e continuidade de negócio					Objetivo Estratégico					Pensar como Empresa					Rentabilidade					Retorno sobre o investimento (ROI)					Saber o que há disponível no mercado					Visando gerar resultados																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
				Agilidade	Agregar Valor	Aproveitar oportunidades	Atender as áreas de Negócios	Capacidade para atender os projetos	Custo e Benefício	Falta de análises constantes do portfólio	Foco na experiência do Cliente	Imagem da Empresa	Intuição do Negócio	Maturidade	Necessidades pontuais	Objetivo Estratégico	Pensar como Empresa	Poder	Rentabilidade	Retorno sobre o investimento (ROI)	Saber o que há disponível no mercado	Simplicidade	Sinergia	Visando gerar resultados																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Questão 01	Agregar Valor	3		1	1			1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										

* NÃO HÁ tentativas de influenciar os resultados dos processos de decisão.

** HÁ tentativas de influenciar os resultados dos processos de decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a análise da questão 2: “Que informação você precisa? Onde você obtém essa informação? ”, foi detectado, conforme os entrevistados na Tabela 8, que conhecer as estimativas do projeto (Categoria: agregar valor) é necessária para a tomada de decisão, conforme 4 entrevistados, confirmando que as etapas indicadas por Clemen e Reilly (1996, p. 6) são importantes para a tomada de decisão, a fim de agregar valor ao processo: a) identificar a situação e entender os objetivos; b) identificar as alternativas; c) decompor e modelar a estrutura do problema, a incerteza e as preferências; d) escolher a melhor alternativa; e) executar uma análise de sensibilidade; f) avaliar se é necessário mais análise; e g) implementar a alternativa escolhida.

Na análise da questão 3: “Num processo de tomada de decisão, como você trata as informações mais importantes no processo de identificação e escolha dos projetos?”, conforme os entrevistados na Tabela 8, foi verificado o impacto sobre o negócio (Categoria: impacto sobre o negócio) para tratar as informações mais importantes durante o processo de tomada de decisão, conforme 5 entrevistados, pois conforme Dean Jr. e Sharfman (1996), um processo de decisão, para resultar em uma escolha eficaz, deve ser: 1) orientado para a realização adequada dos objetivos organizacionais; 2) com base em informações precisas e vinculação de várias opções para alcançar os objetivos; e 3) com base na apreciação e compreensão das restrições ambientais.

Para a análise da Questão 4: “Qual a informação mais importante para a tomada de decisão, durante a identificação e escolha dos projetos do portfólio?”, conforme os entrevistados na Tabela 8, a rentabilidade e o retorno sobre o investimento (Categoria: retorno financeiro) são as informações mais importante para a tomada de decisão, confirmado entre 7 entrevistados, e vem ao encontro dos principais objetivos da importância da gestão de portfólio, conforme analisado por Cooper et al. (2001a), e está relacionado a maximização do retorno e atingimento dos objetivos financeiros.

Para a análise da questão 5: “Quanto a informação obtida contribui na sua tomada de decisão (em porcentagem)? Quanto de sua intuição você utiliza para tomar uma decisão (em porcentagem)? ”, foi constatado, conforme os entrevistados na Tabela 9, que a informação é a base para a tomada de decisão em 75,83% dos casos, na opinião dos entrevistados. Porém, conforme Grant (2003) argumenta, uma mudança rápida exige abordagens para uma formulação estratégica flexível e criativa, e tomar decisões por intuição é visto como uma abordagem viável nos negócios de hoje, porque poucas decisões estratégicas têm a vantagem de ter informações

completas, precisas e no momento oportuno. Por isso a intuição dos gestores também foi levada em conta nesta pesquisa em 24,71% dos casos, e conforme Parikh (1994) a intuição pode ser uma forma de inteligência que os decisores podem usar quando não são capazes de acessar processos racionais.

Tabela 9 - Resultado da análise da intuição na Questão 5 (Proposição 1).

Informação	Intuição	Quantidade de entrevistados	Tipo de entrevistado
100%	0%	2 entrevistados	(1 Gerente e 1 Especialista)
90%	10%	1 entrevistado	(Analista Sênior)
80%	20%	2 entrevistados	(1 Gerente e 1 Especialista)
70%	30%	4 entrevistados	(1 Gerente, 2 Coordenadores e 1 Especialista)
60%	40%	3 entrevistados	(1 Diretor, 1 Gerente e 1 Especialista)
75,83%	24,17%	MÉDIA	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na questão 6: “Durante o processo de identificação e escolha dos projetos do portfólio, as preferências dos mais poderosos prevalecem? Por que?”, em 91,67% dos entrevistados “a opinião dos mais poderosos prevalece”, e somente um entrevistado (E-7 Gerente, conforme Tabela 7) acha que não prevalece a opinião dos poderosos. Foi detectado, conforme os entrevistados na Tabela 8, que o poder, visando gerar resultados (categoria: agregar valor), confirma que a preferência dos mais poderosos prevalece, e que o comportamento político, conforme Allison et al. (1971) e Pettigrew (1973), foi reconhecido como um aspecto muito importante na tomada de decisão nas organizações.

Para a análise da questão 7: “Durante o processo de identificação e escolha dos projetos do portfólio, há tentativas de influenciar os resultados dos processos de decisão, para servir os próprios interesses? ”, foi detectado, conforme os entrevistados na Tabela 8, que a opinião dos entrevistados está dividida. Enquanto 6 entrevistados acreditam que não há tentativas de influenciar os resultados dos processos de decisão, para servir os próprios interesses, visando a melhoria e continuidade de negócio (dentro da categoria: agregar valor) através da opinião de 4 entrevistados (indicados na Tabela 8, em negrito*). Outros 6 entrevistados acreditam que há

tentativas de influenciar os resultados dos processos de decisão, para servir os próprios interesses, através do planejamento estratégico e a governança (dentro da categoria: gestão estratégica), através da opinião de 3 entrevistados (indicados na Tabela 8, em negrito**). Confirmando as duas ideias chave relacionadas à política na dimensão da tomada de decisão. Primeiro, as pessoas dentro das organizações têm diferenças de interesses, como resultado de fatores funcionais, hierárquicos, profissionais e pessoais (Hickson, Butler, Cray, Mallory, & Wilson, 1986; Pettigrew, 1973). Segundo, as pessoas nas organizações tentam influenciar os resultados das decisões, de modo que os seus próprios interesses sejam servidos, e fazem isso utilizando uma variedade de técnicas políticas (Bacharach e Lawler, 1980; Pfeffer, 1981).

Na análise da questão 13: “Você acha que o uso de técnicas e ferramentas de gestão de portfólio de projetos auxiliou o processo de tomada de decisão na sua organização? Por quê?”, em relação ao uso de técnicas e ferramentas de gestão de portfólio de projetos, conforme os entrevistados na Tabela 8, a eficiência (dentro da categoria: agregar valor), o planejamento estratégico (dentro da categoria: gestão estratégica) e o retorno sobre o investimento (dentro da categoria: retorno financeiro), estão diretamente ligados ao processo de tomada de decisão. Comprovando que o gerenciamento de portfólio, conforme Heising (2012) se torna cada vez mais importante para alcançar o sucesso e a vantagem competitiva em longo prazo. Mostra ser necessário, com relação aos projetos, estar atento às oportunidades de descobertas por meio do processo de criação, dando base para a montagem do portfólio, e, dessa forma, alcançar o sucesso empresarial.

Para a análise da questão 14: “Quais são os pontos fortes de como as decisões no portfólio estão sendo realizadas dentro da empresa? O que você acha que poderia ser melhorado?”, foi detectado, conforme os entrevistados na Tabela 8, que os pontos fortes estão relacionados ao planejamento estratégico (dentro da categoria: gestão estratégica) e a eficiência (dentro da categoria: agregar valor), conforme 8 entrevistados. Enquanto que as melhorias apontadas, estão relacionadas ao planejamento estratégico, objetivo estratégico e pensar como empresa e não individualmente (dentro da categoria: gestão estratégica), conforme 6 entrevistados. Confirmando a aplicação de teorias de gestão estratégica de portfólio, conforme Killen et al. (2012), em uma visão baseada em recursos humanos, capacidades dinâmicas e de absorção, baseada na importância do conhecimento e aprendizagem, alinhada a gestão estratégica e sua aplicação ao gerenciamento de projetos.

Em relação à proposição 2, que avalia “o uso de critérios para seleção de projetos influencia nas consequências da tomada de decisão”, na análise da questão 8: “Que tipos de métodos estão sendo usados dentro da empresa para a tomada de decisões no portfólio?”, foi constatado, conforme os entrevistados na Figura 15, que o método mais utilizado na empresa para a tomada de decisão foi o método financeiro, utilizando índices financeiros (exemplo, valor presente líquido e *payback*), com a opinião de 55% dos entrevistados, porém outros métodos também foram utilizados, deixando claro que a gestão de portfólio pode utilizar diferentes métodos.

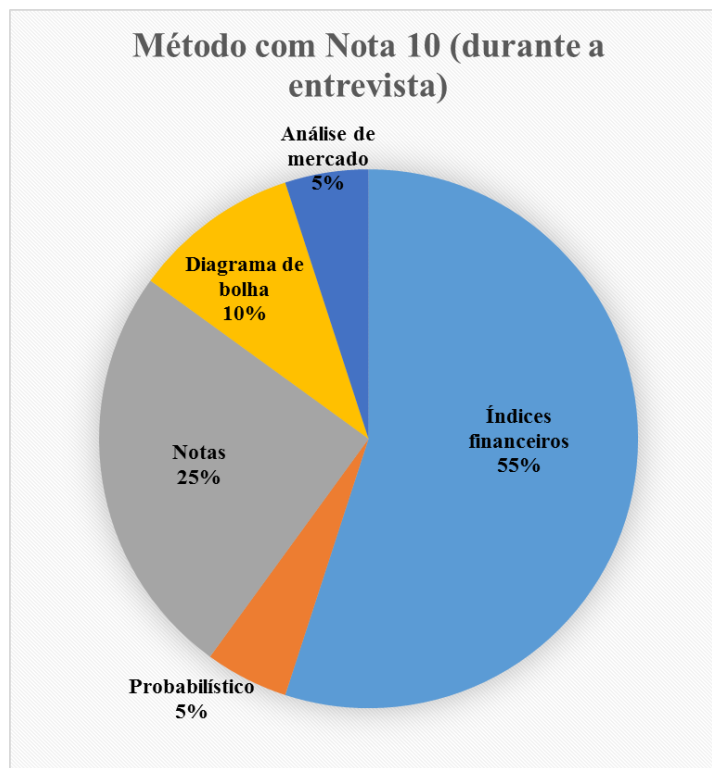


Figura 15 – Métodos usados na empresa para a tomada de decisão.
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para a análise da questão 9: “Quais são as consequências, prós e contras para os métodos escolhidos”, a Figura 16 mostra os prós dos métodos mais utilizado na empresa para a tomada de decisão, e que o retorno sobre o investimento com 50% das opiniões (categoria: retorno financeiro), foi confirmado como a maior contribuição para a tomada de decisão, visando o benefício financeiro do negócio.

RESUMO DO ESTUDO DOS MÉTODOS (Prós)						
Métodos	Quant.	%	Prós (Nível 1)	Quant.	%	Prós (Categoria)
Índices financeiros	6	50,00%	Retorno sobre o investimento (ROI)	10	83,33%	Retorno Financeiro
Probabilístico	2	66,67%	Planejamento estratégico	2	66,67%	Gestão Estratégica
Notas	5	62,50%	Objetivo Estratégico	5	62,50%	Gestão Estratégica
Diagrama de bolha	4	50,00%	Objetivo Estratégico	5	62,50%	Gestão Estratégica
Análise de mercado	1	100,00%	Agregar Valor	1	100,00%	Agregar Valor

Figura 16 – Prós dos Método usados para a tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Enquanto na Figura 17 mostra os contras dos métodos mais utilizado na empresa para a tomada de decisão, “não contribuir com a melhoria e continuidade de negócio” (sinalizado em 50% das opiniões) deixa de agregar valor, pois na opinião dos entrevistados, visar somente o benefício financeiro pode deixar projetos importantes de lado, como por exemplo: projetos estruturantes, projetos que visam melhoria na percepção dos clientes, entre outros.

RESUMO DO ESTUDO DOS MÉTODOS (Contras)						
Métodos	Quant.	%	Contras (Nível 1)	Quant.	%	Contras (Categoria)
Índices financeiros	6	50,00%	Não contribuir na "Melhoria e continuidade de negócio"	10	83,33%	Não - Agregar Valor
Probabilístico	2	66,67%	Não verificar "Necessidades pontuais"	2	66,67%	Não - Agregar Valor
Notas	3	37,50%	Risco de não "Agregar Valor"	7	87,50%	Não - Agregar Valor
Diagrama de bolha	3	37,50%	Risco de não "Agregar Valor"	4	50,00%	Não - Agregar Valor
Análise de mercado	1	100,00%	N/A	1	100,00%	N/A

Figura 17 – Contras dos Método usados para a tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na análise da Questão 10: “Quais critérios foram utilizados para selecionar os projetos?”, todos os critérios indicados na literatura (Allison et al., 1971, Mikkola, 2001), foram confirmados que são utilizados, entre todos os entrevistados, conforme relação: crescimento, rentabilidade, experiência do cliente e economia em termos de custo. Com o acréscimo dos critérios levantados durante as entrevistas (com a quantidade de indicações e os entrevistados que citaram os novos critérios): mitigação de riscos operacionais (1 vez, citado pelo entrevistado “E9”), inteligência do negócio (1 vez, citado pelo entrevistado “E3”), diversificação de negócio (1 vez, citado pelo entrevistado “E8”), pontos de auditoria (1 vez, citado pelo entrevistado “E11”) e qualidade (1 vez, citado pelo entrevistado “E4”).

Para a análise da questão 11: “O Uso de critérios, como consequência para seleção de projetos do portfólio o auxiliou nas tomadas de decisão? Por quê?”, conforme os entrevistados na Tabela 10, o uso de critérios auxilia a tomada de decisão, através de objetivos estratégicos bem definidos (na categoria: gestão estratégica), conforme 6 entrevistados, e Cooper et al. (1997)

corroborar que os modelos de gestão de portfólio utilizam muitas informações que podem sobrecarregar os executivos das organizações que, consequentemente, não conseguem utilizá-las da forma adequada. E isso demonstra a necessidade de definir claramente os critérios que serão utilizados para a tomada de decisão.

Tabela 10 - Decomposição de Dados das Questões para a Proposição 2.

Questão		Categoria		Total por Categoria	Planejamento estratégico	Agregar Valor	Capacidade para atender os projetos	Eficiência	Foco na experiência do Cliente	Impacto sobre o Negócio	Objetivo Estratégico	Rentabilidade	Retorno sobre o investimento (ROI)
Questão 11	Agregar Valor			4			3	1					
	Gestão Estratégica			8	2						6		
Questão 12	Agregar Valor			2		1			1				
	Gestão Estratégica			2	1						1		
	Impacto sobre o Negócio			1						1			
	Retorno Financeiro			7								1	6
Total Geral				24	3	1	3	1	1	1	7	1	6

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na análise da questão 12: “Quais as informações mais importantes por trás da escolha de um projeto?”, conforme os entrevistados na Tabela 10, a informação mais importante para a escolha de um projeto é o retorno sobre o investimento (na categoria: retorno financeiro), conforme 6 entrevistados, confirmando a resposta da questão 4 na proposição 1, onde o entrevistado vê a importância do “retorno sobre o investimento”, tanto para o projeto, quanto para a tomada de decisão.

4.1.3 Recomposição dos Dados

Na recomposição foi utilizado dois procedimentos para levar os códigos para um plano conceitual ainda mais alto, no qual temas, ou mesmo conceitos, comecem a emergir. No primeiro procedimento de recomposição dos dados foi realizada a comparação das semelhanças e dessemelhanças entre os itens dos dados da Tabela 11. A categoria “CA1 - Agregar Valor” foi a que obteve a maior quantidade de expressões semelhantes, num total de 16 termos do “Código

inicial (Nível 1)” e a maior quantidade de ocorrências, num total de 48 ocorrências. Enquanto a categoria “CA5 – Poder” mostrou a menor expressividade entre as categorias, com apenas 1 termos do “Código inicial (Nível 1)”, de mesmo nome “Poder”, com apenas 3 ocorrências. Demonstrando que gestão de portfólio para a tomada de decisão visa mais “Agregar Valor”, do que uma relação de “Poder” durante o processo de tomada de decisão.

Tabela 11 - Quadro de recomposição dos dados.

Código de Categoria	Nome da Categoria	Código Inicial (Nível 1)	Nome do Código Inicial	Ocorrências	Proposição
CA1	Agregar Valor (48) Proposição 1 = 42 Proposição 2 = 6	CI 1	Eficiência (10)	9	P1
				1	P2
		CI 2	Capacidade para atender os projetos (7)	4	P1
				3	P2
		CI 3	Agregar Valor (5)	4	P1
				1	P2
		CI 4	Conhecer as estimativas do projeto (5)	5	P1
		CI 5	Melhoria e continuidade de negócio (5)	5	P1
		CI 6	Necessidades pontuais (3)	3	P1
		CI 7	Visando gerar resultados (3)	3	P1
		CI 8	Foco na experiência do Cliente (2)	1	P1
				1	P2
		CI 9	Atender as áreas de Negócios (1)	1	P1
		CI 10	Saber o que há disponível no mercado (1)	1	P1
		CI 11	Imagem da Empresa (1)	1	P1
		CI 12	Maturidade (1)	1	P1
CA2	Gestão Estratégica (45) Proposição 1 = 35 Proposição 2 = 10	CI 13	Falta de análises constantes do portfólio (1)	1	P1
		CI 14	Simplicidade (1)	1	P1
		CI 15	Aproveitar oportunidades (1)	1	P1
		CI 16	Agilidade (1)	1	P1
		CI 17	Objetivo Estratégico (21)	14	P1
				7	P2
CA3	Retorno Financeiro (30) Proposição 1 = 23 Proposição 2 = 7	CI 18	Planejamento estratégico (18)	15	P1
				3	P2
		CI 19	Governança (3)	3	P1
		CI 20	Pensar como Empresa (2)	2	P1
CA4	Impacto sobre o Negócio (8) Proposição 1 = 7 Proposição 2 = 1	CI 21	Sinergia (1)	1	P1
		CI 22	Retorno sobre o investimento (ROI) (21)	15	P1
				6	P2
CA5	Poder (3) Proposição 1 = 3	CI 23	Rentabilidade (8)	7	P1
				1	P2
		CI 24	Custo e Benefício (1)	1	P1
CA5		CI 25	Impacto sobre o Negócio (7)	6	P1
				1	P2
CA5		CI 26	Intuição do Negócio (1)	1	P1
		CI 27	Poder (3)	3	P1

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O segundo procedimento visa praticar constantemente o pensamento rival, entre os dados disponíveis na Tabela 11, através de explicações alternativas para observações iniciais. Para esta análise foi avaliado as categorias “CA2 – Gestão Estratégica”, com 45 ocorrências e “CA3 – Retorno Financeiro”, com 30 ocorrências, pois mesmo tendo menos ocorrência do que a categoria “CA1 - Agregar Valor”, com 48 ocorrências, as categorias CA2 e CA3 mostraram uma concentração maior do que a categoria CA1, portanto no processo de gestão de portfólio para a tomada de decisão os termos “Objetivo Estratégico”, com 21 ocorrências (categoria: gestão estratégica) e “Retorno sobre o Investimento”, com 21 ocorrências (categoria: retorno financeiro) são fatores muito relevantes e devem ser levados em consideração durante o processo de tomada de decisão.

Após os arranjos citados durante a recomposição, serão apresentados os temas mais amplos e essenciais abordados na interpretação e na conclusão, através da quarta e quinta fase do ciclo analítico e serão abordados nos próximos capítulos.

4.2 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Como interpretação adotada neste estudo foi avaliar um tema de preferência social que necessita de uma explicação. Para auxiliar nesta interpretação foi avaliado alguns itens para responder os objetivos desta pesquisa: a) entender como os aspectos da gestão de portfólio contribuem com o processo de tomada de decisão na organização; b) apresentar os aspectos que caracterizam a tomada de decisão; e c) identificar o que na gestão de portfólio auxilia diretamente na tomada de decisão.

Após a interpretação destes resultados procura-se responder o objetivo principal que norteou o desenvolvimento desta pesquisa: Como a gestão de portfólio influencia a tomada de decisão no âmbito dos projetos de uma organização Financeira?

Com o intuito de “entender como os aspectos da gestão de portfólio contribuem com o processo de tomada de decisão na organização”, foi identificado na revisão teórica o conjunto de

aspectos da gestão de portfólio, com suas proposições e quantidades de respostas correspondentes utilizados nesta pesquisa, conforme Figura 18.

TEMA	VARIÁVEIS	PROPOSIÇÃO	"Com código de categoria" Associada	"Sem código de categoria" Associada (Há análises específicas)	Total de respostas por variável/proposição
Gestão de Portfólio (GP)	V1-GP - Processo	Proposição 1	110 respostas (relacionadas às questões de 1 a 4, 6, 7, 13 e 14)	12 respostas (relacionadas à questão 5)	122
	V2-GP - Critérios para seleção de projetos	Proposição 2	24 respostas (relacionadas às questões 11 e 12)	36 respostas (relacionadas às questões 8, 9 e 10)	60
	TOTAL		134 respostas	48 respostas	182

Figura 18 – Análise dos aspectos e as respostas associadas.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Em relação ao aspecto “V1-GP - Processo”, dentro do tema gestão de portfólio (GP), foi possível comprovar que “o uso do processo de identificação de projetos influencia no objetivo da tomada de decisão”, após validação de que 82,09% da opinião dos entrevistados (110 respostas num total de 134 respostas com categorias associadas) estavam relacionadas à proposição 1, se concentravam na categoria “agregar valor”, pois 38,18% da opinião dos entrevistados (42 respostas relacionadas à proposição 1, num total de 48 respostas do termo “agregar valor” em toda a pesquisa), acreditam que a gestão de portfólio influencia no processo de tomada de decisão para agregar valor ao negócio.

No aspecto “V2-GP - Critérios para seleção de projetos”, foi possível comprovar de forma moderada que “o uso de critérios para seleção de projetos influencia nas consequências da tomada de decisão”, após validação de que 17,91% da opinião dos entrevistados (24 respostas num total de 134 respostas com categorias associadas) estavam relacionadas à proposição 2, concentradas na categoria gestão estratégica, pois 41,67% da opinião dos entrevistados (10 respostas relacionadas à proposição 2, num total de 45 ocorrências do termo “gestão estratégica” em toda a pesquisa), acreditam que o uso de critérios na seleção de projetos influencia na tomada de decisão para auxiliar na gestão estratégica da organização.

Para responder “os aspectos que caracterizam a tomada de decisão”, foi avaliado os resultados obtidos com as diferentes categorias levantadas através da pesquisa (agregar valor, gestão estratégica, retorno financeiro, impacto sobre o negócio e poder) na influencia da gestão de portfólio na tomada de decisão. A Figura 19 apresenta a categoria mais citadas pelos entrevistados ao lidar com a tomada de decisão.

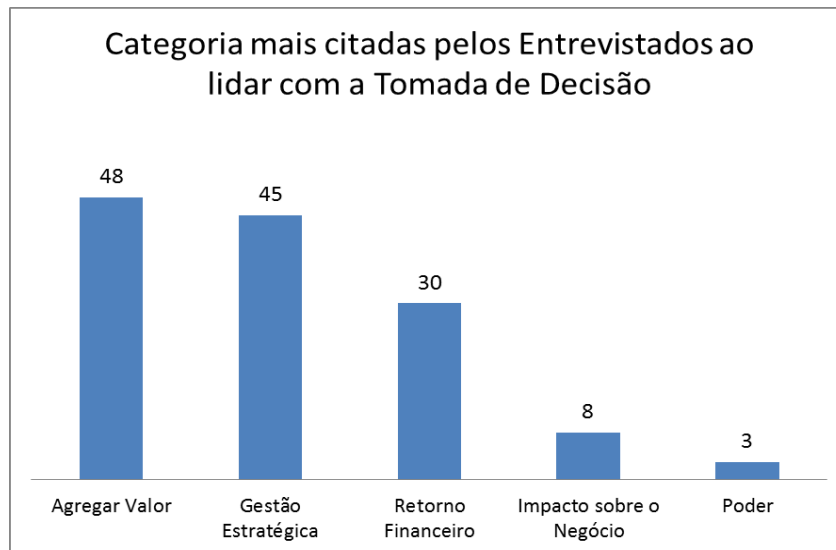


Figura 19 – Categoria mais citadas pelos Entrevistados ao lidar com a Tomada de Decisão.
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para cada uma das Categorias relatadas há uma série de subclassificações (Código inicial-Nível 1) que também foram agrupadas e listadas conforme a quantidade de vezes em que foram citadas pelos entrevistados. A Figura 20 apresenta estas subclassificações para cada Categoria e sua relação com as proposições da pesquisa.

Como a categoria mais citadas pelos entrevistados ao lidar com a tomada de decisão foi “Agregar Valor”, notou-se conforme Tabela 12, que esta categoria responde um dos desdobramentos desta pesquisa, através do conjunto dos aspectos que caracterizam a tomada de decisão.

Tabela 12 - subclassificações da Categoria “Agregar Valor”, que caracterizam a tomada de decisão.

Código Inicial (Nível 1)	Nome do Código Inicial	Ocorrências
CI 1	Eficiência	10
CI 2	Capacidade para atender os projetos	7
CI 3	Agregar Valor	5
CI 4	Conhecer as estimativas do projeto	5
CI 5	Melhoria e continuidade de negócio	5
CI 6	Necessidades pontuais	3
CI 7	Gerar resultados	3
CI 8	Foco na experiência do Cliente	2
CI 9	Atender as áreas de Negócios	1
CI 10	Saber o que há disponível no mercado	1
CI 11	Imagem da Empresa	1
CI 12	Maturidade	1
CI 13	Análises constantes	1
CI 14	Simplicidade	1
CI 15	Aproveitar oportunidades	1
CI 16	Agilidade	1

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para “identificar o que na gestão de portfólio auxilia diretamente na tomada de decisão”, foi isolado as subclassificações que foram citadas nas proposições 1 e 2, e nota-se que a categoria mais citada foi a “gestão estratégica”, com 39 ocorrências. Com a subclassificação “objetivo estratégico”, com 21 ocorrências, conforme a Figura 21. Confirmando a pesquisa de Baptestone e Rabechini Jr. (2016), realizada com os artigos entre os anos de 2011 e 2015, em que a palavra-chave número um foi “Implementação da Estratégia (*Strategy Implementation*)”, comprovando a importância do processo de gerenciamento de portfólio na tomada de decisão afim de auxiliar na estratégia das empresas.

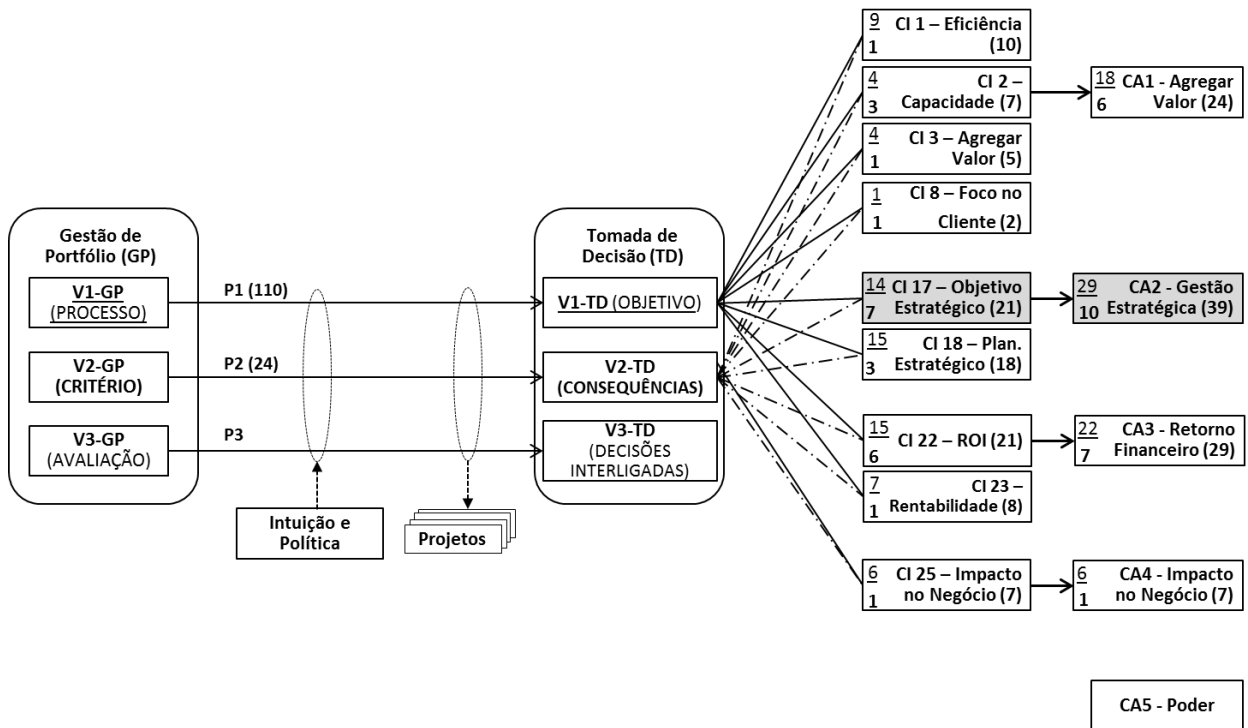


Figura 21 – Análise das proposições.
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para responder o objetivo principal que norteou o desenvolvimento desta pesquisa: “Como a gestão de portfólio influencia a tomada de decisão no âmbito dos projetos de uma organização Financeira?”, foi utilizado a opinião dos entrevistados, que indicaram que a gestão de portfólio influencia na tomada de decisão, conforme a Figura 22.

Id Entrevistado	Entrevistado					Gestão de Portfólio influencia na tomada de decisão?
	Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior	
E1	Ronaldo					"Gestão de portfólio nos ajuda a decidir boa parte do orçamento, de T.I., da locação de investimento, das frentes que serão abertas, do nível de terceirização, o uso de mão de obra."
E2			Priscila			"Se a gente está falando que utiliza métodos e critérios para fazer a gestão do portfólio, com certeza auxilia na tomada de decisão."
E3				Débora		"A gestão de portfólio orienta a tomada de decisão, e sem a gestão de portfólio vejo que a tomada de decisão seria muito mais difícil."

Id Entrevistado	Entrevistado					Gestão de Portfólio influencia na tomada de decisão?
	Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior	
E4					Daniel Cunha	"Porque você tem a visão clara, com ferramentas específicas para fazer isso, e você tem a visão do todo, você consegue ver de uma maneira mais macro todos os projetos."
E5		Fabiana				"Influencia positivamente, porque tomo a decisão com base no que acho mais relevante no portfólio e no que quero melhorar, o direcionamento vem daí."
E6				Valeria		"É a ferramenta em que você deposita um repositório de todos os projetos e a evolução deles. Controla os projetos de toda a companhia, então isso dá embasamento para alterar um escopo de um projeto, alterar a data de implantação, mudar alguma outra solicitação e rever prioridades no controle na gestão do projeto e do custo dele."
E7		Maurício				"Influencia, pois a leitura da gestão de portfólio faz com que a gente consiga entregar o melhor dentro do prazo, custo e restrições."
E8				Thomaz		"A gestão de portfólio influencia na tomada de decisão, porque deixa claro os objetivos de cada projeto, de forma estruturada, um em comparação com o outro e isso para um nível executivo se torna muito mais fácil a decisão."
E9		Leandro				"Influencia a tomada de decisão, num ambiente em que é alocada e encarada como um processo, acho que tendo o ambiente favorável, governança corporativa, um ambiente que é respeitado, a tomada de decisões tem que ser realizada por meio de um processo sistemático, a gestão de portfólio de fato é relevante para a tomada de decisão."
E10			Thatiana			"O portfólio na verdade vem do planejamento estratégico, tem uma tomada de decisão a seguir, que é retroalimentada, a partir do momento em que vejo resultado na gestão consigo tomar decisões melhores."
E11				Daniel Jardim		"É um processo que é feito justamente para se sustentar, para fundamentar uma tomada de decisão."
E12		Patrícia				"É uma forma de organizar e decidir quais projetos a empresa vai atuar."

Figura 22 – Influência da gestão de portfólio na tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Através da opinião dos entrevistados foi possível verificar a forte relação na influência da gestão de portfólio na tomada de decisão, justificando a importância e relevância dos temas estudados.

4.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E PRÁTICAS

4.3.1 Implicações Acadêmicas

Em relação às implicações acadêmicas, como salientado anteriormente, há apelos regulares na literatura para o desenvolvimento de processos na gestão de portfólio voltados à tomada de decisão eficaz (Cooper et al., 1999, 2004a, 2004b, 2004c; Hauser et al., 2006), visto que a literatura existente tem prestado pouca compreensão na forma como as decisões são tomadas (Kester et al., 2011).

Neste sentido, esta pesquisa teve como objetivo principal demonstrar como a gestão de portfólio influencia no processo de tomada de decisão nos projetos de uma organização financeira. Para cumprir com este objetivo, o estudo iniciou por meio de pesquisa bibliométrica acerca do tema gestão de portfólio e posterior pesquisa bibliográfica sobre o tema tomada de decisão.

Foram estudados em profundidade os processos que compõem a gestão de portfólio de projetos, e suas relações com a tomada de decisão disponíveis na literatura, através da racionalidade na tomada de decisões estratégicas, comportamento político e a intuição na tomada de decisão e a tomada de decisão eficaz. Para viabilizar a definição dos construtos e formulação das proposições exploradas por meio de questionário, em um estudo de caso único direcionado aos profissionais de uma organização financeira que tiveram contato, de mais de um ano, com a gestão de portfólio e a tomada de decisão. Os dados coletados foram tratados e analisados por meio da utilização da técnica de análise de dados qualitativos através de cinco fases de análise e suas interpretações, baseado em Yin (2016).

Por meio das análises dos dados coletados, foi possível avaliar a relação entre a gestão de portfólio de projetos e a tomada de decisão, verificando sua existência e relevância, através dos seguintes tópicos:

O principal objetivo a ser alcançado durante a tomada de decisão é focar no “objetivo estratégica” da organização. Sendo necessário “conhecer as estimativas do projeto” para agregar valor durante a tomada de decisão.

Foi detectado a importância de avaliar os impactos de um projeto sobre o negócio, com o auxílio da gestão de portfólio, afim de tratar as informações mais importantes e dar subsídio ao processo de tomada de decisão. Foi constatado nesta pesquisa que a rentabilidade e o retorno sobre o investimento, capturadas no processo de gestão de portfólio, são as informações mais importante para uma tomada de decisão. E que a informação mais importante para a escolha de um projeto específico é o retorno sobre o investimento. Levando em consideração que a informação é a base para a tomada de decisão em 75,83% dos casos, e que a intuição pode também ser utilizada em 24,71% dos casos, quando o tomador de decisões não detém todas as informações.

Na opinião de 91,67% dos entrevistados “a opinião dos mais poderosos prevalece”, durante o processo de tomada de decisão.

Em relação a tentativa dos gestores de influenciar os resultados, no processo de gestão de portfólio 50% dos entrevistados acreditam que não há tentativas de influenciar os resultados dos processos de decisão, para servir os próprios interesses, visando a melhoria e continuidade de negócio, afim de agregar valor. Enquanto os outros 50% acreditam que há tentativas de influenciar os resultados dos processos de decisão, para servir os próprios interesses, e fazem isto através do processo de planejamento estratégico.

Os pontos fortes da gestão de portfólio para auxiliar a tomada de decisão estão relacionados ao planejamento estratégico e a eficiência. Enquanto que as melhorias apontadas, estão relacionadas a maturidade do planejamento estratégico, para alcançar os objetivos estratégicos da organização, pensando como empresa e não de forma setorial individualizada.

Foi constatado que o método mais utilizado na empresa para a tomada de decisão foi o método financeiro, utilizando índices financeiros (exemplo, valor presente líquido e *payback*), na opinião de 55% dos entrevistados. Os prós do método mais utilizado na empresa para a tomada

de decisão, é o retorno sobre o investimento com 50% das opiniões. Enquanto os contras do método mais utilizado na empresa para a tomada de decisão, é o de “não contribuir com a melhoria e continuidade de negócio”. Podendo deixar projetos importantes de lado, como por exemplo: projetos estruturantes, projetos que visam melhoria na percepção dos clientes, entre outros.

Foi detectado que o uso de critérios auxilia diretamente na tomada de decisão, através do direcionamento dos objetivos estratégicos bem definidos. Nesta pesquisa notou-se um acréscimo nos critérios já utilizados na literatura, para verificar outros itens importantes dentro da organização e que também devem ser levados em consideração: mitigação de riscos operacionais, inteligência do negócio, diversificação de negócio, pontos de auditoria e qualidade.

4.3.2 Implicações Práticas

Em relação às implicações práticas, foi constatado junto aos entrevistados que a tomada de decisão, com o auxílio da gestão de portfólio torna o processo de tomada de decisão mais robusto, pois o tomador de decisão consegue ver o todo em detrimento de apenas um projeto, conforme citado pelo entrevistado E10, que relatou a experiência de quando tomava decisão olhando para apenas um projeto: “a prioridade é enviesada por aquilo que a área acha mais importante, (...) porque eu não tenho visão de todos os meus projetos em execução, da alocação de pessoas, eu não consigo, eu não tenho a unificação da empresa em prol de um bem em comum, e eu tenho áreas que influenciam mais ou menos os tomadores de decisão, brigando cada um pelo seu desempenho, e aí qualquer lugar serve porque cada um puxa pelo que acredita. Hoje o portfólio traz unicidade de informação, para a tomada de decisão, traz visibilidade, para saber se estou seguindo ou não para onde eu quero.” Por isso a importância de se olhar o todo para tomar a decisão, em detrimento da avaliação de somente um projeto, de forma isolada para uma tomada de decisão que possa impactar os demais projetos da empresa.

Conforme os entrevistados, os pontos fortes da gestão de portfólio para auxiliar a tomada de decisão estão relacionados ao planejamento estratégico e a eficiência. Este processo vem a inibir o relato do entrevistado E7, quando a decisão é tomada avaliando projetos isolados, sem a gestão de portfólio: “antes de ter qualquer tipo de controle, basicamente era quem gritava mais.

Peguei uma época totalmente caótica que, quem chegava na mesa do presidente e gritava mais alto que o projeto dele era mais importante, que o projeto que tinha que ser executado primeiro era o da vez, o que gritava depois era atendido depois e muitas vezes você tinha muito desperdício de recurso porque você não conseguia sentar e discutir o todo e otimizar os seus recursos, você ‘super alocava’ uma área e deixava outra parada sendo que o próximo projeto envolveria muito mais a área que ficou parada mas você não tinha nada, era quem gritou levou.”

Foi constatado conforme o entrevistado E8, que "a gestão de portfólio influencia na tomada de decisão, porque deixa claro os objetivos de cada projeto, de forma estruturada, um em comparação com o outro e isso para um nível executivo torna muito mais fácil a decisão." Com isso verificamos que a relação positiva entre os dois construtos desta pesquisa demonstra a relevância da pesquisa trazendo aos gestores a importância da gestão de portfólio à estratégia das organizações, justamente por auxiliá-los nas tomadas de decisão, afim de corroborar com Siqueira e Crispim (2014), que acreditam que um dos maiores desafios das organizações é desenvolver e aprimorar a habilidade de compor um portfólio de projetos alinhado com o modelo de negócio e que contribua para o alcance dos resultados e benefícios esperados pela organização.

5 CONCLUSÃO

Entre as principais contribuições da pesquisa, está o levantamento bibliométrico de duas décadas da gestão de portfólio, que possibilitou a compilação dos principais assuntos voltados à gestão de portfólio, em que se notou uma migração do processo de gestão de portfólio, como uma ferramenta que apenas controlava os projetos que iriam compor a carteira de uma organização, para um processo que visava o alinhamento com a gestão estratégica da organização e que posteriormente foi confirmado ao se avaliar a influência da gestão de portfólio na tomada de decisão.

De acordo com os resultados obtidos na avaliação qualitativa foi possível responder à questão de pesquisa acerca da relação de como a gestão de portfólio influencia a tomada de decisão no âmbito dos projetos de uma organização Financeira.

Tal relação de influencia foi possível, ao aceitar a proposição 1 da pesquisa, com a capacidade da gestão de portfólio influenciar a tomada de decisão, ao agregar valor ao negócio, estar alinhado à estratégia da organização, gerar retorno financeiro e impactos positivos sobre o negócio. Pois a partir dos resultados encontrados, foi possível comprovar que “o uso do processo de identificação de projetos influencia no objetivo da tomada de decisão”, após validação de que 82,09% da opinião dos entrevistados (110 respostas num total de 134 respostas com categorias associadas) estavam relacionadas à proposição 1, concentradas em apenas quatro categorias: pois 38,18% da opinião dos entrevistados (42 respostas relacionadas à proposição 1, num total de 48 respostas do termo “agregar valor” em toda a pesquisa), acreditam que a gestão de portfólio influencia no processo de tomada de decisão para agregar valor ao negócio, 31,82% da opinião dos entrevistados (35 respostas relacionadas à proposição 1, num total de 45 respostas do termo “gestão estratégica” em toda a pesquisa), acreditam que a gestão de portfólio influencia no processo de tomada de decisão para auxiliar na gestão estratégica, 20,91% da opinião dos entrevistados (23 respostas relacionadas à proposição 1, num total de 30 respostas do termo “retorno financeiro” em toda a pesquisa), acreditam que a gestão de portfólio influencia no processo de tomada de decisão para gerar retorno financeiro e 6,36% da opinião dos entrevistados (7 respostas relacionadas à proposição 1, num total de 8 respostas do termo “impacto sobre o

negócio” em toda a pesquisa), acreditam que a gestão de portfólio influencia no processo de tomada de decisão para gerar impacto positivo sobre o negócio. Desprezando a categoria poder com apenas 2,73% da opinião dos entrevistados (3 ocorrências num total de 3 ocorrências do termo), e também devido à pouca representatividade da categoria no contexto geral.

Foi ainda possível identificar a gestão estratégica, o retorno financeiro e a capacidade de agregar valor como critérios de relevância moderada no processo de tomada de decisão, ao aceitar a proposição 2, “o uso de critérios para seleção de projetos influencia nas consequências da tomada de decisão”. Pois somente estas categorias mostraram resultados expressivos, após validação de que 17,91% da opinião dos entrevistados (24 respostas num total de 134 respostas com categorias associadas) estavam relacionadas à proposição 2, concentradas nestas três categorias: pois 41,67% da opinião dos entrevistados (10 respostas relacionadas à proposição 2, num total de 45 ocorrências do termo “gestão estratégica” em toda a pesquisa), acreditam que o uso de critérios na seleção de projetos influencia na tomada de decisão para auxiliar na gestão estratégica da organização, 29,17% da opinião dos entrevistados (7 respostas relacionadas à proposição 2, num total de 30 ocorrências do termo “retorno financeiro” em toda a pesquisa), acreditam que o uso de critérios na seleção de projetos influencia na tomada de decisão para gerar retorno financeiro à organização e 25% da opinião dos entrevistados (6 respostas relacionadas à proposição 2, num total de 48 ocorrências do termo “agregar valor” em toda a pesquisa), acreditam que o uso de critérios na seleção de projetos influencia na tomada de decisão para agregar valor à organização. Desprezando as categorias: impacto sobre o negócio com apenas 4,16% da opinião dos entrevistados (1 respostas relacionadas à proposição 2, num total de 8 ocorrências do termo “impacto sobre o negócio”) e poder (sem nenhuma ocorrência para a proposição 2).

Em relação a generalização desta pesquisa, baseado em Yin (2005), há quatro tipos de generalização a partir de estudos de caso interpretativo: o desenvolvimento de conceitos, a geração do valor teórico, o desenho de implicações específicas, e a contribuição dos “insights”. Walsham (1995) complementa que em vez de previsões é possível utilizar a generalizações como tendências, justificando esta pesquisa e verificando uma tendência da gestão de portfólio de influenciar a tomada de decisão. Pois a implicação da pesquisa forneceu uma boa descrição de um “mecanismo” através de um estudo de caso único, que foi investigada e pode revelar-se útil para uma visão relacionada em outras organizações e contextos. Destacando que os resultados

desta pesquisa não poderão ser tratados de forma generalizada, em razão do procedimento metodológico adotado. Porém os resultados obtidos poderão ser considerações, sugestões e opções baseadas nas experiências de um determinado grupo que podem ser discutidas ou adotadas por outras organizações e profissionais de diversas áreas, desde que tenham trabalhado com o processo de gestão de portfólio.

Tais resultados poderão ser utilizados em estudos futuros relacionados à gestão de portfólio e tomada de decisão, principalmente em trabalhos quantitativos, para a confirmação ou até mesmo a refutação dos achados desta pesquisa. Pois, embora existam diversos trabalhos que avaliam da gestão de portfólio e a gestão estratégica diretamente, há uma carência de trabalhos na relação direta entre a gestão de portfólio e a literatura da tomada de decisão, o que torna as informações desta pesquisa úteis para futuros estudos.

6 REFERÊNCIAS

- Allison, G. T., Aguero Martinez, M. O., Aguado Barrena, O. M., Vargas Pallares, R., Cordov de Armas, L. & Garcia Garcia, G. L. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis* (No. 327.5 (729.1)) e-libro, Corp.
- Archer, N., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baptestone, R. C., & Rabechini Jr., R. (2016). *Project Portfolio Management: A Bibliometric Analysis Between the 2011 and 2015*. 13º Contecsi.
- Barczak, G., A. Griffin, & Kahn, K. B. (2009). Perspective: Trends and drivers of success in NPD practices: Results of the 2003 PDMA best practices study. *Journal of Product Innovation Management* 26(1), 3–23.
- Bardhan, I., Bagchi, S., & Sougstad, R. (2004). Priorizing a portfolio of information technology investment projects. *Journal of Management Information Systems*, 21(2), 33-60.
- Bernoulli, D. (1954). *Specimen theoriae novae de mensura sortis*. Tradução de Sommers, L. *Econometrica*, 22, 23-36.
- Bazerman, M. H.; Moore, D. (2009). *Judgment in managerial decision making*. 7th ed. Local: John Wiley & Sons.
- Blau, G. E., Pekny, J. F., Varma V. A., & Bunch, P. R. (2004). Managing a portfolio of interdependent new product candidates in the pharmaceutical industry. *Journal of Product Innovation Management*, 21(4), 227-245.
- Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28: 548-573.
- Butler, R. (2002). Decision making. In Sorge, A. (ed.), *Organisation*. London: Thomson Learning, pp. 224–251.
- Carvalho, M. De, Lopes, P., & Marzagão, D. (2013). Gestão de portfólio de projetos: contribuições e tendências da literatura. *Gestão Produção*, 20(2), 433–453.
- Castro, H. G. de, & Carvalho, M. M. de. (2010). Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso. *Produção*, 20(3), 303–321.

- Chao, R. O., & S. Kavadias. (2008). A theoretical framework for managing the new product development portfolio: When and how to use strategic buckets. *Management Science* 54 (5), 907–21.
- Clemem, R. T. & Reilly, T. (1996). *Making Hard Decisions. An introduction to Decision Analysis*. 2nd. Ed. Belmont CA: Duxbury Press.
- Cibangu, S. K. (2010). Paradigms, methodologies, and methods. *Library & Information Science Research*, 32(3), 177-178.
- Closs, D.J., Jacobs, M.A., Swink, M., & Webb G.S. (2008). Toward a theory of competencies for the management of product complexity: six case studies. *Journal of Operations Management*, 26 590-610.
- Coldrick, S., Longhurst, P, Ivey, P., & Hannis, J. (2005). An R&D options selection model for investment decisions. *Technovation*, 25(3), 185-193.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2003). Overcoming the crunch in resources for new product development. *Research Technology Management*, 46(3), 48-59.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1997). Portfolio management in new product development: lessons from the leaders – II. *Research Technology Management*, 40(5), 43-52.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1999). New product portfolio management: Practices and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 16(4), 333–351.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2000). New problems, new solutions: Making portfolio management more effective. *Research Technology Management*, 43(2), 18-34.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001a). Portfolio Management for New Product Development : Results of an Industry Practices Study. *R&D Management*, 31(4), 361-380.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2002). Optimizing the stage-gate process: What best-practice companies do-II? *Research Technology Management*, 45(5), 21-28.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2004a). Benchmarking best NPD practices I. *Research-Technology Management* 47: 31–43.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2004b). Benchmarking best NPD practices II. *Research-Technology Management* 47: 50–59.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2004c). Benchmarking best NPD practices III. *Research-Technology Management* 47: 43–55.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Danesh, D., Ryan, M. J., & Abbasi, A. (2015). Using Analytic Hierarchy Process as a Decision-Making Tool in Project Portfolio Management, 9(12), 3988–3998.
- Dean Jr., J., & Sharfman, M. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision making effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 368- 396.
- Dickinson, M. W., Thornton, A. C., & Graves, S. (2001). Technology portfolio management: Optimizing interdependent projects over multiple time periods. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(4), 518–527.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543-577.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J., (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Towards a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31: 737-770.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13: 17-37.
- Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L. & Bourgeois, L.J. (1997). Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. *California Management Review*, 39, 42–62.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
- Englund, R. L., & Graham, R. J. (1999). From experience: Linking projects to strategy. *Journal of Product Innovation Management* 16, 52–64.
- Engwall, M., & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: The prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management*, 21(6), 403–409.
- Façanha, S. O.; & Yu, A. S. O. (2011). Abordagem integrada. In: Yu, A. S. O. et al. *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management journal*, 27(3), 445-466.
- Gandz, J., & Murray, V.V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237–251.
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modelling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9, 559–575
- Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2007). Valuing R&D projects in a portfolio: evidence from the pharmaceutical industry. *Management Science*, 53, 1452-1466.

- Goll, I. and Rasheed, A.M.A. (1997). Rational decisionmaking and firm performance: the moderating role of environment. *Strategic Management Journal*, 18, 583–591.
- Gondim, S. M. G. (2003). Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. *Paidéia*, 12(24), 149–161.
- Grant, R.M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24, 491–517.
- Gustafsson, J., & Salo, A. (2005). Contingent portfolio programming for the management of risky projects. *Operations Research*, 53(6), 946-956.
- Hammond, John S.; Keeney, Ralph L. & Raiffa, Howard. (2004). *Decisões Inteligentes: Como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão*, (1999) 5ª edição. Trad. Marcelo Filardi Ferreira. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17: 327-351.
- Hart, S., Jan Hultink, E., & Tzokas, N. (2003). Industrial companies 'evaluation criteria in new product development gates. *Journal of Product Innovation Management*, 20(1), 22-36.
- Hauser, J., Tellis, G. J., & Griffin, A. (2006). Research on innovation: A review and agenda for Marketing Science. *Marketing Science* (25), 687–717.
- Heising, W. (2012). The integration of ideation and project portfolio management - A key factor for sustainable success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 582–595.
- Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D., Mallory, G. R., & Wilson, D. C. (1986). *Top decisions: Strategic decision-making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12: 327-351.
- Hough, J.R. (2005). An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes. *Journal of Management Studies*, 42, 417–448.
- Hough, J.R. and White, M.A. (2003). Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level. *Strategic Management Journal*, 24, 481–489.
- Jones, R.E., Jacobs, L.W. and Spijker, W.V. (1992). Strategic decision processes in international firms. *Management International Review*, 32, 219–237.
- Khatri, N. (1994). *Strategic Decision Processes and Organisational Performance*. Buffalo: State University of New York.
- Khatri, N. and Ng, H.A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53, 57–86.

- Kester, L., Griffin, A., Hultink, E. J., & Lauche, K. (2011). Exploring portfolio decision-making processes. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 641–661.
- Killen, C. P., Jugdev, K., Drouin, N., & Petit, Y. (2012). Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. *International Journal of Project Management*, 30(5), 525–538.
- Kukalls, S. (1991). Determinants of strategic planning systems in large organizations: a contingency approach. *Journal of Management Studies*, 28, 143–160.
- Langley, A. (1989). In search of rationality: the purposes behind the use of formal analysis in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 34, 598–631.
- Lin, C. H., & Hsied, R. J. (2004). A fuzzy decision support for strategic portfolio management. *Decision Support Systems*, 38(3), 383-398.
- Lint, O., & Pennings, E. (2001). An option approach to the new product development process: a case study at Philips Electronics. *R&D Management*, 31(2), 163-172.
- March, J. G. (1991). How decisions happen in organizations. *Human-computer interaction*, 6, 95-117.
- March, J. G. (2009). *Como as decisões realmente acontecem: princípios da tomada de decisões*. São Paulo: Leopardo.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2a Ed.). São Paulo: Atlas.
- Mikkola, J. H. (2001). Portfolio management of R&D projects: implications for innovation management. *Technovation*, 21(7), 423-435.
- Miller, P. (2005). Role of pharmacoeconomic analysis in R&D decision making – when, where, how? *Pharmacoeconomics*, 23(1), 1-12.
- Miller, C.C. and Ireland, R.D. (2005). Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century. *Academy of Management Executive*, 19, 19–30.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of ‘unstructured’ decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246–275.
- Modica, J. E., Braun, E. M., & Rabechini Jr., R. (2010). Priorization of a portfolio of projects. In *Proceedings of the 8th International Pipeline Conference - IPC2010*, 1-8. Calgary, Alberta, Canada.
- Mojsilović, A., Ray, B., Lawrence, R., & Takriti, S. (2007). A logistic regression framework for information technology outsourcing lifecycle management. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3609-3627.

- Mostafa, S. P. (2002). Citações Epistemológicas no Campo da Educomunicação. *Comunicação & Educação*, 8(24), 15–28.
- Oh, J., Yang, J., & Lee, S. (2012). Managing uncertainty to improve decision-making in NPD portfolio management with a fuzzy expert system. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 9868–9885.
- Papadakis, V.M. and Barwise, P. (1997). What can we tell managers about making strategic decisions? In Papadakis, V.M. and Barwise, P. (eds), *Strategic Decisions*. London: Kluwer: pp. 267–287.
- Papadakis, V.M., Lioukas, S. and Chambers, D. (1998). Strategic decision-making: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19, 115–147.
- Parikh, J.I. (1994). *Intuition: The New Frontier of Management*. Oxford: Blackwell Business.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J., & Moore, W.L. (1980). Power in university budgeting: a replication and extension. *Administrative Science Quarterly*, 25, 637–653.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School.
- Pennings, J.M. (1985). Introduction: on the nature and theory of strategic decisions. In Pennings, J.M. (ed.), *Organisation Strategy and Change*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 1–34.
- Pettigrew, A.M. (1973). *The politics of organizational decision making*. London: Tavistock.
- Pettigrew, A.M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13, 5–16.
- Pich, M. T., Loch, C. H., & De Meyer, A. (2003). *Management science*, 48(8), 1008-1023.
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2006). *The Standart for Portfolio Management*. Pennsylvania.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin Professional Publishing.
- Repenning, N. P. (2001). Understanding fire fighting in new product development. *Journal of Product Innovation Management* 18, 285–300.
- Rogers, M. J., Gupta, A., & Maranas, C. D. (2002). Real options based analysis of optimal pharmaceutical research and development portfolios. *Industrial & Engineering Chemistry Research*, 41(25), 6607-6620.

- Russo, J. E. & Schoemaker, P. J. H. (2002). *Decisões vencedoras: como tomar a melhor decisão, como acertar na primeira tentativa*. Trad. Hugo Melo. Rio de Janeiro: Campus.
- Sagan, C. (2011). *Demon-haunted world: science as a candle in the dark*. Ballantine Books.
- Sauter, V.L. (1999). Intuitive decision-making. *Communications of the ACM*, 42, 109–115.
- Schwenk, C.R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21, 471–493.
- Siddiqi, S. N. (2000). Project valuation and power portfolio management in a competitive market. *IEEE Transactions on Power Systems*, 15(1), 116-121.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50, 20–24.
- Siqueira, L. D., & Crispim, S. F. (2014). Alinhamento dos projetos de TI aos modelos de negócio das organizações. *Gestão & Produção*, 21(3), 621–634.
- Teller, J., Unger, B. N., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2012). Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity. *International Journal of Project Management*, 30(5), 596–607.
- Torres Jr., S. A.; & Moura, G. L. (2011). Decisão em administração – uma discussão. In: Yu, A. S. O. et al. *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva.
- Unger, B. N., Gemünden, H. G., & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 608–620.
- Van Maanen, J. (1979). The Fact of Fiction in Organizational Ethnography John Van Maanen. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 539–550.
- Vaughan, F.E. (1989). Varieties of intuitive experience. In Agor, W.H. (ed.), *Intuition in Organisations: Leading and Managing Productively*. London: Sage, pp. 40–61.
- Xiang, P., Zhou, J., Zhou, J., & Ye, K. (2012). Construction project risk management based on the view of asymmetric information. *Journal of construction engineering and management*, 138(11), 1303-1311.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Tradução: Daniel Bueno. Porto Alegre. Ed. Penso.
- Yu, Abraham S.O. (coord.). (2011). *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva.

- Wally, S., & Baum, J.R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 37, 932–956.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4(2), 74–81. <http://doi.org/10.1057/ejis.1995.9>
- Wang, J. T., & Hwang, W. I. (2007). A fuzzy set approach for portfolio selection using a real options valuations model. *Omega-International Journal of Management Science*, 35(3), 247-257.
- Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). Creating Project Plans to Focus Product Development. *Harvard Business Review*, 70(2), 70-83.
- Wilson, D. (2003). Strategy as decision making. In Cummings, S. and Wilson, D. (eds), *Images of Strategy*. Oxford: Blackwell, pp. 383–410.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA

1. Contexto da pesquisa.

Informar aos entrevistados que a pesquisa se refere a parte de uma dissertação de mestrado em gestão de projetos, e que será realizada somente na empresa em questão. Com diretores, gerentes, especialistas e analista sênior, que tenham experiência e contato de mais de um ano com a gestão de portfólio. E que o objetivo principal de demonstrar como a gestão de portfólio pode influenciar no processo de tomada de decisão nos projetos de uma organização.

2. Termos e conceitos adotados.

Explicar os conceitos adotados:

- **Gestão de Portfólio.**
- **Tomada de Decisão.**

3. Confidencialidade dos dados.

Esclarecer que nenhuma informação específica do respondente ou da sua respectiva empresa será divulgada e que todos os dados solicitados no questionário de pesquisa serão tratados de forma agregada.

4. Solicitar autorização para gravar ou registrar por escrito as entrevistas.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

BLOCO 1			
Como proceder durante a entrevista?	INFORMAÇÕES DO ENTREVISTADO		
A serem preenchidas através da entrevista	<p>Nome: _____</p> <p>Idade: _____</p> <p>Quantos anos de experiência: _____</p>		
Previamente preenchidas (somente confirmar)	<p>Função na empresa: _____</p> <p>Diretoria em que faz parte: _____</p> <p>Área de atuação: _____</p>		
BLOCO 2			
Proposições	Questão	QUESTÕES	Baseado em
Proposição 1	1	1. Durante o processo de escolha dos projetos do portfólio, quais são os principais objetivos a serem alcançados com esta decisão?	Kester et al. (2011)
	2	2. Que informação você precisa? Onde você obtém essa informação?	
	3	3. Num processo de tomada de decisão, como você trata as informações mais importantes no processo de identificação e escolha dos projetos?	Dean e Sharfman (1996)
	4	4. Qual a informação mais importante para a tomada de decisão, durante a identificação e escolha dos projetos do portfólio?	
	5	(INTUIÇÃO) 5. Quanto a informação obtida contribui na sua tomada de decisão (em porcentagem)? Quanto de sua intuição você utiliza para tomar uma decisão (em porcentagem)?	
	6	(POLÍTICA) 6. Durante o processo de identificação e escolha dos projetos do portfólio, as preferências dos mais poderosos prevalecem? Por que?	
	7	(POLÍTICA) 7. Durante o processo de identificação e escolha dos projetos do portfólio, há tentativas de influenciar os resultados dos processos de decisão, para servir os próprios interesses?	

BLOCO 2			
Proposições	Questão	QUESTÕES	Baseado em
Proposição 2	8	<p>8. Que tipos de métodos estão sendo usados dentro da empresa para a tomada de decisões no portfólio? De uma nota de 0 (método não utilizado) a 10 (método muito utilizado), para os métodos que são utilizados na sua empresa, segue alguns exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Métodos financeiros, utilizando índices financeiros (exemplo, valor presente líquido e <i>payback</i>) - Nota:___; • Métodos financeiros probabilísticos (exemplo, simulação de Monte Carlo) - Nota:___; • Método baseados em notas - Nota:___; • Método da abordagem de hierarquia analítica (AHP) - Nota:___; • Método de mapeamento ou diagramas de bolha - Nota:___; • Outros (descrever, podem ser mais do que um) - Nota:___. 	Kester et al. (2011)
	9	<p>9. Quais são as consequências, prós e contras para os métodos escolhidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Métodos financeiros e índices financeiros. PRÓS: _____ CONTRAS: _____ • Métodos financeiros probabilísticos. PRÓS: _____ CONTRAS: _____ • Método baseados em notas. PRÓS: _____ CONTRAS: _____ • Método da abordagem de hierarquia analítica (AHP). PRÓS: _____ CONTRAS: _____ • Método de mapeamento ou diagramas de bolha. PRÓS: _____ CONTRAS: _____ • Outros (descrever). PRÓS: _____ CONTRAS: _____ 	

BLOCO 2			
Proposições	Questão	QUESTÕES	Baseado em
Proposição 2	10	10. Quais critérios foram utilizados para selecionar os projetos? Segue abaixo alguns exemplos: • Crescimento; • Rentabilidade; • Experiência do cliente; • Economia; • Outros (descrever). (pedir para entrevistado escolher um ou mais)	Construídas pelo pesquisador-autor (PA)
	11	11. O Uso de critérios, como consequência para seleção de projetos do portfólio o auxiliou nas tomadas de decisão? Por quê?	
	12	12. Quais as informações mais importantes por trás da escolha de um projeto?	Kester et al. (2011)
Proposição 1	13	13. Você acha que o uso de técnicas e ferramentas de gestão de portfólio de projetos auxiliou o processo de tomada de decisão na sua organização? Por quê?	(PA)
	14	14. Quais são os pontos fortes de como as decisões no portfólio estão sendo realizadas dentro da empresa? O que você acha que poderia ser melhorado?	Kester et al. (2011)
BLOCO 3			
Confirmatório, utilizando a questão da pesquisa: Como a gestão de portfólio influencia a tomada de decisão no âmbito dos projetos de uma organização?			
A gestão de portfólio influenciou na tomada de decisão? Porque? Como?			

APÊNDICE C – RESPOSTAS DA ENTREVISTA

Questão 1 (Parte 1): Durante o processo de escolha dos projetos do portfólio, quais são os principais objetivos a serem alcançados com esta decisão?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R1	Q1	E1	Ronald				Os principais objetivos são, a execução da estratégia , endereçar as alavancas de negócio e as melhorias de experiência que a gente identificou como ROADMAP na estratégia de longo prazo, essa primeira fase de escolha é isso.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R2	Q1	E5		Fabiana			O primeiro principal objetivo sempre é ganhar eficiência porque a gente tem uma base de clientes e a minha área é responsável por essa base e a gente tem que fazer essa base ser engajada na Multiplus e ficar sempre cada vez mais fidelizado e dentro disso eu tenho muitos segmentos para comunicar, muitos objetivos para cumprir com essa mesma base que é finita então o principal objetivo da minha área e a gente pensa nos projetos e constrói os projetos para isso, é conseguir ter cada vez mais eficiência na maneira como eu segmento essa base para falar com cada pessoa sobre o que é mais relevante para ela então eu preciso cumprir todos os objetivos da empresa otimizado a minha base, usando a minha base que é finita então eu tenho que dividir ela de maneira mais inteligente possível e falar com cada pessoa da maneira mais relevante possível para gerar esse engajamento, então é essa otimização e para isso a gente precisa de ferramentas que atendam isso, e essas ferramentas mudam o tempo todo então é uma coisa muito dinâmica, a cada 6 meses eu já estou totalmente desatualizada, se eu não me atualizar eu já não sei mais nada do que foi lançado, do que tem por aí, e dos canais principalmente, as coisas estão cada vez mais digitais, o principal objetivo é otimizar mesmo, sempre atualizando de acordo com as ferramentas que estão disponíveis no mercado, meus projetos são sempre focados nisso.	Eficiência	Agregar Valor
R3	Q1	E7		Maurício			O que eu acredito mesmo sendo uma área de desenvolvimento e manutenção de sistemas eu acabo recebendo essa parte de gestão pronta, mas o que eu acredito é a gente tem que sempre entregar os objetivos estratégicos da empresa, e num ramo como o nosso isso acaba mudando bastante, tanto por ser uma indústria nova, é algo muito nova no Brasil, a nossa empresa também tem uma atuação muito abrangente então a gente tem dentro de casa desde um e-commerce de varejo até uma plataforma de turismo, a gente tem uma concorrência cada vez mais acirrada a outro ponto que eu acredito na escolha da decisão é uma melhor utilização dos recursos internos, a gente tem que conseguir encaixar uma priorização de negócio com uma priorização de mercado com a nossa capacidade interna, muitas vezes a gente toma uma decisão de antecipar um projeto frente a outro porque a gente tem recursos com esse “skill” para que a gente consiga fazer uma melhor utilização dos recursos internos.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R4	Q1	E9		Leandro			Na minha área são os projetos que sugerem um maior benefício em termos de risco que me diga um maior número de riscos e que tenha um menor custo para a companhia porque para a área de “Compliance” um dos pontos que a gente tem é criar nossas alavancas não são sempre tão claras então a relação entre custo e benefício e a mitigação do risco são 3 tripés que a gente faz análise para a tomada de decisão.	Custo e Benefício	Retorno Financeiro
R5	Q1	E12		Patrícia			Considera-se aderência do projeto em relação ao planejamento estratégico , considera-se o impacto no negócio no sentido do que é importante para a Multiplus, experiência do participante, a experiência no momento que eu estiver atuando, o que a gente chama de UX (User Experience), a relevância para o negócio no sentido de medir por quantos canais aquele projeto vai atingir, e o quanto e informação adicional de conhecimento para atuar de uma forma melhor enquanto CRM aquele projeto vai proporcionar, isso no qualitativo, e no quantitativo se analisa a receita potencial que aquele projeto tem, olhando as características do negócio da Multiplus.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica

Questão 1 (Parte 2): Durante o processo de escolha dos projetos do portfólio, quais são os principais objetivos a serem alcançados com esta decisão?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R6	Q1	E2			Priscila		Quem escolhe não é T.I., quem escolhe são os usuários, a área de negócio , a área solicitante, eles escolhem, eles tem os critérios, pelo menos hoje aqui na Multiplus é assim, eles tem os critérios de projetos que eles desejam emplacar e eles colocam uma prioridade para esses projetos, a gente vai atuando com base na prioridade deles a gente faz as nossas e aí sim existe um meio campo de interação porque nem sempre a prioridade deles a gente consegue atender então a gente faz algumas sugestões de importância e de prioridade.	Atender as áreas de Negócios	Agregar Valor
R7	Q1 (Parte 2)	E2			Priscila		Rolney: O que você tem notado como principal objetivo a ser alcançado com essas decisões dentro dos projetos no portfólio? É o aumento dos produtos no caso eu tenho que falar especificamente da Multiplus que hoje é meu dia a dia, já estou aqui há 3 anos e meio, o que a gente vê mediante os portfólios. Temos lançamentos de produtos para os participantes, esses produtos precisam ser atrativos e gerar uma rentabilidade para a empresa, a gente também tem projetos de automação de atividades manuais realizadas para ganhar mais performance no dia a dia, otimizar os recursos que fazem essas atividades manuais, eu vejo dessa forma, quando eu falo “projetos de automação de processos manuais” não só nos sistemas já existentes, mas como aquisição de novos softwares, isso tanto para automação como para um lançamento de produtos como para uma melhor visibilidade da marca no mercado, eu vejo isso.	Rentabilidade	Retorno Financeiro
R8	Q1	E10			Thatiana		Na verdade, a gente faz a seleção de projetos para garantir que a gente está selecionando os melhores projetos, a gente passa pelo processo de seleção, a gente toma a decisão baseado no planejamento estratégico de forma a garantir o <u>alinhamento com a gestão estratégica da empresa.</u>	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R9	Q1	E3			Débora		Na priorização, a gente tem um pool de projeto e o que define a quais projetos levados a diante basicamente é o <u>retorno de investimento dos projetos.</u>	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R10	Q1	E6			Valeria		A finalidade é colocar todos os projetos numa régua para a gente verificar a locação dos recursos e identificar as prioridades e qual a complexidade realmente de cada projeto além do controle, da gestão de cada um, para que todos alcancem o objetivo individual de cada projeto e a gente consiga garantir que todos eles passem pelos processos e também tenha a <u>objetividade maior do que é ser implementado.</u>	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R11	Q1	E8			Thoma		Tem dois pilares principais priorizando um paralelo, um é a experiência do participante, <u>agregar valor</u> para o participante em si e alavancagem financeira, resultado do produto ou projeto.	Agregar Valor	Agregar Valor
R12	Q1	E11			Daniel Jardim		Os principais objetivos são em primeiro lugar atingir com o portfólio de projeto, ter um portfólio que seja relevante para atingir os principais KPI’s de negócio que movimentam os negócios da empresa, venda de pontos, pontos resgatados, experiência do participante, e paralelamente é isso, <u>contribuir para o plano estratégico de longo prazo da companhia,</u> garantir que esses projetos, ao mesmo que eles trazem resultados eles estão no levando ao que nós queremos do ponto de vista da estratégia de médio e longo prazo.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R13	Q1	E4			Daniel Cunha		Primeiro de tudo é a <u>estratégia de negócio,</u> é o que a empresa de fato almeja com relação ao planejamento da onde ela quer chegar, como por exemplo sistema de gestão de portfólios orientado a objetivos de experiência do participante ou uma unidade nova de negócio ou outras <u>estratégias da companhia</u> acredito eu que a empresa fecha, estima aqueles projetos específicos para seguir essas vertentes para suas entregas como resultado final.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica

Questão 2 (Parte 1): Que informação você precisa? Onde você obtém essa informação?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R14	Q2	E1	Ronaldo				A gente precisa da <u>contribuição que cada projeto oferece à estratégia da companhia</u> , os custos de implementação, CAPEX e OPEX bem alto nível nesse momento e basicamente a capacidade de execução simultânea dos projetos e essas informações vem basicamente das áreas de T.I., pessoal de planejamento estratégico e produtos.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R15	Q2	E5		Fabiana			A primeira informação que eu preciso é <u>saber o que tem disponível no mercado</u> , a gente busca muitos fornecedores, a gente recebe as pessoas aqui, para contar o que tem, isso é uma coisa muito importante, a gente tem algumas empresas que a gente usa como referência, através do “Know How” deles, como a netshoes, a B2W, a Cnova, a TAM, então a gente faz muito “Benchmarking” com outras empresas também para saber que ferramenta que eles estão usando, como que eles estão fazendo, para fazer segmentação, para impactar os participantes nos canais e tudo mais então a gente usa muita informação de mercado mesmo e interno a informação que a gente usa para direcionar é o próprio feedback da equipe, como que está funcionando, se a ferramenta está fácil de utilizar ou não e se está dando resultado, acho que é uma informação interna muito importante também, se eu tenho já ferramenta que não está me dando o resultado que eu preciso ou está me gerando muito trabalho manual eu preciso trocar essa ferramenta, e eu estou focando bastante a discussão em ferramenta porque principalmente os meus projetos são relacionados a ferramentas para a gente conseguir fazer o que a de novo.	Saber o que há disponível no mercado	Agregar Valor
R16	Q2	E7		Maurício			Na verdade assim, um pedaço delas são <u>informações internas da minha área que é a capacidade que eu tenho para responder cada tipo de demanda que me é requerida</u> , eu tenho um monte de mão de obra especializada em cada um desses sistemas que eu falei para você, também tem N fornecedores com N capacidades distintas e um tipo de desenvolvimento para cada uma dessas áreas e o que eu preciso receber de informação externa é basicamente é a priorização de negócio para eu conseguir encaixar isso tudo no meu pipeline, isso eu estou falando da minha área mas uma área de PMO tem que fazer um trabalho acredito que juntando todos esses pedaços porque além da minha área num processo de desenvolvimento tem uma área de arquitetura e integração e tem uma área de gestão de demandas aqui, que a gente que cuida de toda a parte de reunir os requisitos de Negócio então a gente tem que conseguir encaixar esse lego da melhor maneira possível para entregar mais.	Capacidade para atender os projetos	Agregar Valor
R17	Q2	E9		Leandro			Eu preciso primeiro de um detalhamento de todas as estimativas do projeto, essas estimativas são feitas pela especificação inicial do projeto, então a gente pega isso e junto principalmente com as áreas que desenvolvem os produtos então a gente tem a área de T.I. que faz o desenho das estimativas das horas, temos as áreas dos gestores de projetos que ajuda a fazer esse meio de campo e a área de negócio que no caso somos nós e as informações de gastos, de estimativas também tem uma área de gestão de PMO de projetos que nos ajudam a fazer essas estimativas e coloca-las numa metodologia de comparação dos custos, também buscam as alavancas que possam gerar com os gastos desse projetos, quando eu falo alavancas, tanto as saídas, os fluxos de saída de caixa quanto os fluxos de possíveis capturas de benefícios e ganhos financeiros, receitas.	Conhecer as estimativas do projeto	Agregar Valor
R18	Q2	E12		Patrícia			Em relação ao planejamento estratégico a gente olha, realmente, <u>a definição de plano estratégico</u> que está definido para a companhia, a gente e=tem um plano estratégico e a gente olha para ele, em relação os indicadores, vem de negócios, o próprio negócio indica por uma métrica que nos estipulamos e para o indicador quantitativo a gente usa media financeira que nós temos, histórica de referência para inclusive quantificar, valorar esse indicador.	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica

Questão 2 (Parte 2): Que informação você precisa? Onde você obtém essa informação?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R19	Q2	E2			Priscila		Quando a gente tem reuniões da equipe de T.I. como um todo, pois eu sou uma parte do processo de T.I., eu sou sistema CRM, mas a gente tem uma área de arquitetura e integração, tem todo uma área de sistemas web, que faz todo o fronte com os participantes então o que a gente sempre busca é estar entre nós com base sempre numa lista gerada, uma das prioridades é que a gente também considera que vai ter um ganho de performance, um ganho de satisfação do participante, uma melhor visualização, até mesmo um aumento de rentabilidade para a empresa, com base numa lista já gerada pelos solicitantes, a gente também vai priorizar aquilo que a gente acha que é mais coerente para atacar, com base no que vai dar mais rentabilidade , no que vai melhorar a experiência dos participantes da rede do programa de fidelidade, vai tornar a navegabilidade dele mais fácil, são produtos atrativos, e assim por diante. Até no caso de, por exemplo, tem alguns projetos que a gente “e se a gente não fizer esse escopo por completo” então a gente sugere fases “vamos entregar esse projeto de forma faseada” e a gente procura quebrar em fases que tenha determinados ganhos para o negócio.	Rentabilidade	Retorno Financeiro
R20	Q2	E10			Thatiana		Atualmente a gente conversa, na verdade o planejamento estratégico é revisado anualmente e antes da orçamentação anual a gente senta com a área de planejamento estratégico e entendo qual o direcional para o próximo ano, a gente entende qual é o direcional e a gente transcreve isso para benefício qualitativo do negócio e a gente da nota aos projetos de forma que no “ranqueamento”, os que tem notas maiores são selecionados para o portfólio do próximo ano. ROLNEY: E onde você obtém essas informações normalmente? Na verdade é no material gerado pelo planejamento estratégico, a gente entende, faz reuniões com eles e a gente transcreve e isso para um mundo de gestão de projetos.	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica
R21	Q2	E3			Débora		Existe um grupo de informações e tem informações de investimento, como eu trabalho numa empresa de tecnologia de informação, então tem um investimento em T.I., em desenvolvimento de sistema, em infraestrutura, aí eu como gerente de projetos de T.I., essa é a frente que eu cuido, mas no projeto não existe somente o investimento em T.I., existe o investimento em marketing, para divulgação do produto, com agência, para o desenvolvimento de sites, de templates de e-mail, investimento em campanhas então existem outros grupos fora da área de T.I. que reúnem essas informações e aí com base em estimativa de vendas e de alavancagem dos negócios é calculado o retorno no investimento total no projeto.	Conhecer as estimativas do projeto	Agregar Valor
R22	Q2	E6			Valéria		Primeiro nós precisamos do escopo do projeto, da complexidade, do custo desse projeto , e se tem um “dead line”, uma data muro do objetivo de implantação desse projeto e eu busco essas informações com as áreas relacionadas com os solicitantes, com a área que é o “Core”, a área líder da implementação e as áreas afins também.	Conhecer as estimativas do projeto	Agregar Valor
R23	Q2	E8			Thomaz		Mercado, concorrência, necessidades pontuais , geralmente mudanças de regras de negócios dos parceiros estratégicos que a gente tem dessas áreas de negócios e entretenimento, oportunidades de mercado, dos financeiros. ROLNEY: E onde você obtém essas informações, normalmente? No time comercial, com os parceiros, com o time de CRM, com o time financeiro e com dados do mercado também.	Necessidades pontuais	Agregar Valor

Questão 2 (Parte 3): Que informação você precisa? Onde você obtém essa informação?										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R24	Q2	E11				Daniel Jardim		Entendo que boa parte das informações estão com a própria área que demanda que aquele projeto que sugere ou demanda que aquele projeto seja feito , se eu, por exemplo, estou submetendo um projeto eu tenho uma expectativa que ele vai me trazer determinadas alavancas de negócio e eu posso eventualmente pedir ajuda para outras áreas que sejam mais especialistas em determinados temas para refinar essas minhas premissas, de quanto que ele vai me trazer de conversão, assim por diante e eu entendo que existe uma outra parte relacionado aos nossos projetos que tem mais a ver com todo o esforço que vai demandar para que esses projetos seja implementado, que se reflete num custo que a gente busca nas áreas que são responsáveis por desenvolver, por tratarem-se de projetos de tecnologia, isso tipicamente vai envolver que as áreas de tecnologia, que desenvolvem, que cuidam da arquitetura de sistemas, e elas precisam também dado entendimento e escopo do projeto , trazer quais as expectativas de custos e de tempo de desenvolvimento.	Conhecer as estimativas do projeto	Agregar Valor
R25	Q2	E4				Daniel Cunha		Tem coisas que, por exemplo, eu não tenho essa visão, o que chega para mim, por exemplo, eu participo de vários projetos inclusive até não estratégicos, a maioria dos projetos que eu participo ultimamente são projetos de integração com a LATAM e de certa forma ele não é um projeto de planejamento estratégico para a Multiplus e sim mais um projeto de melhoria e continuidade de negócio , porém as vezes eu também pego uns projetos estratégicos então eu não tenho essa visão do que de fato está na gestão de portfólio e com relação ao impacto de negócio, eu só enxergo o macro, eu não enxergo o todo, só enxergo aquela que chega para mim, por exemplo, a área de gestão de demandas tem uma visão maior que a minha porque a área de gestão de demandas enxerga o todo para chegar naquele resultado como final junto com os PMOs, a nossa área já vê mais os requisitos técnicos, então nem todo projeto passa pela nossa área.	Melhoria e continuidade de negócio	Agregar Valor
R26	Q2 (Parte 2)	E4				Daniel Cunha		ROLNEY: Essas informações que você acha importante para a tomada de decisão, como você vê ela transitando dentro da Multiplus, onde que a gente obtém essas informações importantes para a tomada de decisão? Eu acho que uma evolução que a Multiplus teve nos últimos tempos, nos últimos anos, coisa que não fazia em 2010, 2011, ano que entrei na empresa é olhar o ROI daquele projeto, uma das coisas que hoje faz o diferencial é saber se o projeto se paga, no passado bem distante eram poucos projetos que você via as pessoas fazendo o retorno de investimento , que nem hoje a gente tem o ROI que faz toda a parte de justificativa dos projetos, o passado faziam-se os projetos e se bobear nem acompanhavam se aquele projeto se pagou ou não, eu lembro de 2 ou 3 projetos no passado que eu tenho certeza que 2010, 2011 o custo não se pagou nem até hoje, acho que a tomada de decisão além da visão para o mercado acho importante obviamente, mas também sobre se aquele projeto se pagou ou não.	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro

Questão 3 (Parte 1): Num processo de tomada de decisão, como você trata as informações mais importantes no processo de identificação e escolha dos projetos?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R27	Q3	E1	Ronaldo				A gente tenta padronizar as informações criando score, colocando peso nas informações em termos de impacto no resultado , impacto na experiência do participante, basicamente definindo o que seria um impacto alto, médio e baixo, para poder seguir no processo de tomada de decisão.	Impacto sobre o Negócio	Impacto sobre o Negócio
R28	Q3	E5	Fabiana				Eu tento definir de cada projeto que eu tenho o que vai me trazer mais resultado e o que vai trazer mais eficiência , com isso eu consigo priorizar o que é mais importante para eu direcionar meus esforços, por exemplo, tem projetos ou projetinhos, coisas menores que demandam muito esforço nosso e trazem resultado muito pequeno então sempre tento pesar essas duas coisas, e tem projetos que são mais “quick wins” e que trazem resultados melhores do que essas que demandam muito esforço, a gente sempre tenta fazer essa relação entre esforço versus o retorno que ele vai trazer, e esforço eu digo horas, "grana" tudo que a gente for despendar para ter esse projeto.	Eficiência	Agregar Valor
R29	Q3	E7	Maurício				Aqui no nosso dia a dia o que pesa mais é a prioridade da área de negócios, para responder ações de mercado ou buscar até oportunidades inéditas de receita eu tenho certeza que aqui na Multiplus o nosso drive muito forte é um drive de rentabilidade tanto que esse é o fator que move a priorização e escolha dos projetos que vão ter desde o seu investimento aprovado até sua priorização de desenvolvimento.	Rentabilidade	Retorno Financeiro
R30	Q3	E9	Leandro				O tratamento primeiro a gente tem um pouco de julgamento se o time de T.I. não está dando um HLE muito “high level”, a gente tenta desgastar um pouco com eles o entendimento e busca com que essa estimativa seja o mais próximo possível do que a gente vai gastar durante o projeto, o segredo para isso é andar em conjunto com o time de T.I. nessas definições, nessas estimativas e um aspecto é muito importante para que eles tenham um tratamento correto das informações que estão passando , a especificação tem que estar o mais claro possível, também é um dos pontos cruciais desse tratamento das informações.	Conhecer as estimativas do projeto	Agregar Valor
R31	Q3	E12	Patrícia				As informações são tabuladas, são ordenadas numa sequência decrescente , do maior valor de indicador para o menor, e é levado para a mesa de discussão com os diretores e por último com o comitê da empresa, do qual faz parte o presidente.	Impacto sobre o Negócio	Impacto sobre o Negócio
N/A	Q3	E2	Priscila				N/A	N/A	N/A
R32	Q3	E10	Thatiana				Eu vou te falar como que a gente faz, a verdade é assim, quando a gente transcreve isso para um mundo de gestão de projetos, com todas as informações das áreas de negócio, através de uma planilha que já está transcrita do mundo de planejamento estratégico para gestão de projetos, eles preenchem, as informações dos KPI's e a gente depois elabora gráficos e cenários para que os melhores projetos sejam agrupados e a tomada de decisão seja realizada.	Impacto sobre o Negócio	Impacto sobre o Negócio

Questão 3 (Parte 2): Num processo de tomada de decisão, como você trata as informações mais importantes no processo de identificação e escolha dos projetos?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R33	Q3	E3				Débora	É feito um levantamento de investimento, é muito importante que os projetos não se percam, então todas as iniciativas são tratadas dentro de uma ferramenta de gestão de demandas de projetos para que ela seja devidamente identificadas e tem as informações relevantes armazenadas, toda a orçamentação, os valores levantados, as premissas, as restrições, tudo isso é documentado, armazenado nessa ferramenta e consolidado e entregue ao PMO e com base em <u>cálculos sobre retorno de investimento</u> , ai é feita a decisão, mas toda a informação fica devidamente registrada em ferramentas de ação de projetos.	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R34	Q3	E6				Valeria	A minha tratativa é em relação aos dados daquele projeto, por exemplo, se foi replanejado, se não foi replanejado, se teve alteração de escopo, se tem alguma alteração de custo, qual o interesse da área solicitante, qual o <u>impacto daquilo para área solicitante</u> , para o participante, para o cliente, procuro identificar para eu conseguir chegar a tomar uma decisão quais os reflexos que isso teria no projeto e um pouco do histórico também, por dados desse projeto atualmente, se é saudável ou não dependendo da decisão que eu vou tomar.	Impacto sobre o Negócio	Impacto sobre o Negócio
R35	Q3	E8				Thomaz	A gente segue o modelo da empresa que é uma tabela que tem uma seria de KPI's e a gente da nota para cada um desses KPI's, nós aqui do time de produtos e projetos, inferimos as notas que a gente julga relativos as alavancas que a gente mesmo constrói para cada desses KPI's, que são exatamente experiência, retorno, novos cadastros, ativação, e isso vai para a apreciação do comitê da área para eles fazerem um novo <u>juízo de valor em cima das nossas notas e eles tomarem a decisão da priorização</u> .	Impacto sobre o Negócio	Impacto sobre o Negócio
R36	Q3	E11				Daniel Jardim	A ideia é tornar de alguma forma os projetos comparáveis entre si, geralmente a gente busca trazer-los para uma métrica que seja comum a todos, geralmente do ponto de vista financeiro vão ser payback, valor presente daquele fluxo que o projeto vai trazer e alguns "Scoring" relacionado também ao atingimento do plano ou a contribuição para o plano estratégico, a tomada de decisão se baseia na comparação desses indicadores e então você consegue diversos projetos que atendam às necessidades diferentes, eles se tornem comparáveis para o que você vai <u>comparar o quanto que ele vai trazer de retorno</u> , em quanto tempo que o investimento vai se pagar, enfim, são principalmente esses indicadores financeiros e atrelados a uma avaliação um pouco mais qualitativa do viés estratégico dos projetos.	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R37	Q3	E4				Daniel Cunha	A parte de orçamentação a gente só ajuda a compor uma parte do todo então se tem um projeto estruturante, no qual a gente precisa construir parte dele, a gente coloca nos pontos de vista e uma das coisas que eu acho importante, numa visão minha, é exatamente as diretrizes da Multiplus com relação a experiência do participante é algo que vai fazer um diferencial, implementar esse projeto e também a saúde financeira de, esse projeto a gente implementando a gente vai deixar de gastar mais o custo operacional e vai aumentar a margem fazendo mais com menos e também algo fazendo com que os parceiros entendam que aquele projeto que você está implementando é de <u>valor agregado tanto para a Multiplus quanto para a LATAM</u> , então acho que a tomada de decisão vai de acordo com as <u>diretrizes de negócios</u> da Multiplus, principalmente naqueles que existem impactos financeiros e experiência do participante.	Agregar Valor	Agregar Valor

Questão 4 (Parte 1): Qual a informação mais importante para a tomada de decisão, durante a identificação e escolha dos projetos do portfólio?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R38	Q4	E1	Ronaldo				Na minha opinião é a <u>contribuição para o resultado</u> que também é uma variável que a gente considera. Rolney: Sempre visando o resultado do projeto? Sim. Rolney: Mesmo que ele seja um estruturante ou algo assim parecido? Sim.	Rentabilidade	Retorno Financeiro
R39	Q4	E5		Fabiana			É o potencial de retorno, em resultado para a empresa porque só isso vai me ajudar a priorizar não só da minha área, mas priorizar isso com o COMEX e defender meu projeto, preciso saber bem.	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R40	Q4	E7		Maurício			<u>Rentabilidade de cada projeto</u> , a gente trabalha aqui numa forma muito objetiva, a gente faz primeiro o que vai trazer um maior resultado, eu sinto falta de ter algumas variáveis para escolha que já teve em outros lugares que eu trabalhei então assim a gente tinha alguns pilares cada um tinha o seu peso para determinar a prioridade dos projetos, aqui a gente olha muito seco em rentabilidade, eu acho que a gente deveria levar mais em conta projetos estratégicos que melhora a imagem e coisas desse tipo que aqui a gente é muito voltado no BC contra rentabilidade e também eu ao que isso acaba diminuindo também projetos estruturantes, hoje em dia é muito difícil a gente fazer um projeto estruturante porque a rentabilidade é difícil de provar perante um outro projeto que ele tenha uma parceria nova do tipo que já traz uma receita imediata, mas hoje em dia a variável de escolha de priorização de projeto do portfólio é o retorno sobre o investimento.	Rentabilidade	Retorno Financeiro
R41	Q4	E9		Leandro			A informação mais importante para a tomada de decisão para os projetos relacionados a “Compliance” são o aspecto de o que esse projeto gerara de <u>benefício para a companhia</u> , quando eu falo benefício é o que ele vai mitigar o risco que a gente pode estar exposto ou o quanto ele pode gerar um ganho de ciência operacional que vá nos gerar um retorno financeiro ao longo prazo para a companhia então esses dois critérios são decisivos para a tomada de decisão, relacionado, um é do lado de risco, e outro é do lado financeiro.	Rentabilidade	Retorno Financeiro
R42	Q4	E12		Patrícia			A aderência ao que a empresa quer para o próximo ano, porque o portfólio nosso é anual então por mais que a gente tenha as referências de indicadores, o que vale a hora que a gente tem uma calibragem dos projetos é o que a empresa estabeleceu como <u>meta de atingimento no ano por vir</u> , que é o ano do desenvolvimento dos projetos.	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica
R43	Q4	E2			Priscilla		Vai ser sempre a <u>geração de atratividades para o participante</u> para a rede com menos investimento, ou menor investimento possível.	Agregar Valor	Agregar Valor

Questão 4 (Parte 2): Qual a informação mais importante para a tomada de decisão, durante a identificação e escolha dos projetos do portfólio?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R44	Q4	E10			Thatiana		A melhor informação é <u>quando estamos alinhados com a estratégia da empresa</u> , estamos selecionando os projetos que vão ao encontro disso, o que a gente vê um pouco na pratica é esse viés sendo enviesado por custo de projetos, outro fator é a alocação de mão de obra, então nem todos os projetos que eu deveria fazer pelo alinhamento eu não consigo fazer devido a restrição de recurso.	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica
R45	Q4	E3				Débora	Eu entendo que é o <u>ROI, é o retorno do investimento</u> , que é o final do cálculo de custo versus retorno.	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R46	Q4	E6				Valeria	Financeiro, acredito que seja o <u>custo do projeto, para o projeto não se tornar inviável</u> porque ele foi defendido com o escopo X para um custo X, se no meio do caminho eu mudei o escopo, qual o <u>impacto financeiro</u> e se ele vai continuar, se é sustentável ainda, defender aquele projeto em relação aos argumentos que eu tinha no passado, eu entendo que ele pode se tornar inviável, se tiver muita alteração de escopo ou de custo, vale a pena a gente parar e verificar se é possível fazer um outro projeto, em que momento, fasear para que fique, se torne ou seja realmente um projeto saudável.	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R47	Q4	E8				Thomaz	Para mim são duas e no meu ver uma tem priorização da outra a primeira é <u>é o participante em si, seja necessidade, seja busca, seja experiências, seja conforto do participante</u> e a segunda sim é o resto do financeiro.	Foco na experiência do Cliente	Agregar Valor
R48	Q4	E11				Daniel Jardim	A gente acaba sendo um conjunto, mas eu diria que aqui na Multiplus é, não sei se é o mais correto ou não, mas aqui na Multiplus quando a gente olha para um portfólio a gente dá muita importância a informação de <u>retorno do investimento</u> , ou de tempo de retorno do investimento, que seria o indicado de payback, na minha visão essa é a informação que é prioritária as outras, como fator para a tomada de decisão.	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R49	Q4	E4				Daniel Cunha	Imagina que você faça um gráfico de impacto no negócio vs. facilidade em implementação ou algo do tipo, fazendo uma curva eu acho que os mais críticos primeiro. Os mais críticos são, com base no impacto do negócio e também fica até entra em conflito os mais críticos, o mais crítico pode ser o mais fácil? Não necessariamente, mas é aquele que de fato reflete a <u>imagem da Multiplus</u> no seu exterior, no mercado para os acionistas ou etc. de fato eu não tenho essa visão de cima, o que eu enxergo na minha posição no meu perfil é mais técnico, é mais aquilo que eu tenho para o momento, os projetos chegam para mim já estruturados, planejado, orçado, já aprovado e em fases já até de planejamento, então a gente tem que ser profissional, exatamente para entregar aquilo que, de fato foi pré-combinado de cima para baixo.	Imagem da Empresa	Agregar Valor

Questão 5 (Parte 1): Quanto a informação obtida contribui na sua tomada de decisão (em porcentagem)? Quanto de sua intuição você utiliza para tomar uma decisão (em porcentagem)?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	INFORMAÇÃO	INTUIÇÃO
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R50	Q5	E1	Ronaldo				Eu diria que as informações depois de estruturadas, representam 60% da decisão sobrando uns 40% para a intuição mesmo. Rolney: Ou seja, você também leva a sua carga de experiência para a tomada de decisão? É, porque as vezes tem projetos que tem indicadores maravilhosos de baixa complexidade de implementação, alto impacto em resultado, alta contribuição para estratégia e a gente tem aquela intuição de que não vai funcionar, de que no passado não funcionou projetos similares, de que o mercado não está pronto para aquele projeto naquele momento e isso acaba vindo da intuição.	60%	40%
R51	Q5	E5	Fabiana				Da minha intuição acho que uns 30-40% intuição, com certeza. ROLNEY: E os 60% é informação que você obtém, então você acha intuição também importante na tomada de decisão? Muito, muito importante.	60%	40%
R52	Q5	E7	Maurício				Eu acho que hoje em dia aqui a gente está num 70% informação e 30% na intuição e acho que isso já foi invertido mas num passado de 3, 4 anos a gente era 30% informação e 70% intuição, hoje o nosso critério de priorização de projetos e aprovação que nasce com a aprovação de investimento ele é muito pautado em números então eu ainda acredito num 70%, 30% e esse 30% para mim é baseado nas expectativas, nas projeções de retorno que a equipe, o usuário acaba fazendo para fazer a aprovação do BC já que muitas vezes só o negócio, ou verticais totalmente novas que eles estimam de fato o retorno.	70%	30%
R53	Q5	E9	Leandro				Eu diria que a informação para a tomada de decisão para nós é imprescindível, quando eu falo informação são os números que vão gerar de retorno e os números que vão existir de gastos, das saídas e entradas do fluxo de caixa esperado do projeto então essas números eu jogaria numa taxa acima de 80%, acho que isso é muito importante para a tomada de decisão e a questão da intuitiva é de você saber que esses 20% são as questões que não estão visíveis na hora da estimativa e de você saber que até pelo seu histórico profissional, pelo que você vê de dificuldades, se você implementar um sistema operacional do 0. Existem riscos que não são quantitativos que a gente tem que considerar, um dos aspectos importantes é a experiência do que você já vivenciou em outras implementações e entra um pouco na área do risco desse projeto não ir para frente, do gasto ser 100% baixado porque a gente não conseguiu completar todas as alavancas esperadas do projeto, então acho que aí entra um pouco a experiência profissional para ditar esses 20% de um pé no intuitivo.	80%	20%
R54	Q5	E12	Patrícia				A palavra não é bem intuição, mas os indicadores servem para passar pelo primeiro filtro, pelo primeiro e segundo filtro no refinamento dos projetos importantes, a partir do momento que isso vai para um fórum do comitê executivo, passa a ser o peso que os projetos já pré-selecionados tem em relação a objetivo da empresa no ano, entre a evolução de um canal, a evolução de um produto, de outro produto, onde a empresa quer apostar mais, mas assim, percentualmente falando, na verdade passo por peneiras onde aqueles indicadores foram essenciais, então não sei dividir peso. ROLNEY: Você acha que seria então, praticamente 100% tudo através de informação mesmo, porque é difícil usar a intuição para a tomada de decisão? Na hora de filtrar, o que vale são as informações colocadas.	100%	0%

Questão 5 (Parte 2): Quanto a informação obtida contribui na sua tomada de decisão (em porcentagem)? Quanto de sua intuição você utiliza para tomar uma decisão (em porcentagem)?										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	INFORMAÇÃO	INTUIÇÃO
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R55	Q5	E2			Priscila			Partindo da minha intuição, se ninguém me disser nada, eu vou sempre tomar por base qual é a estratégia da empresa, quais são as missões para todos os funcionários que são descritas nas metas corporativas que a gente tem, então eu tenho algumas metas corporativas que são a estratégia da empresa para aquele ano, é a realização que a empresa deseja para aquele ano, para o meu feeling eu vou sempre olhar para uma lista de projetos e ver quais os projetos que se eu dedicar o meu esforço e do meu time eu vou contribuir para essas realizações definidas pela empresa, isso eu posso dizer que é 30% porque os outros 70% já vem direcionado, tanto de uma área de negócio, que fala assim "eu quero que faça esse porque as minhas alavancas para um retorno do meu investimentos são essas, porque essas minhas alavancas vão contribuir com as metas tais, tais e tais", então assim, isso é muito direcionado, eu considero uns 70%, mas dentro da minha equipe eu tenho uns 30% que eu também tento contribuir para isso, como por exemplo, eu tenho muitas demandas que não estão num portfólio de projetos da empresa que são demandas de manutenção sistêmica, principalmente da área de operações da Multiplus, se você parar para pensar eu não posso desprivilegiar e só privilegiar projetos do portfólio e não atendê-los porque o que eles visam sempre a melhoria de experiência do participante, você tem sempre uma redução de TMA, tem sempre uma melhoria de processo, tem sempre uma resposta rápida então é sempre para isso que eu procuro usar o meu feeling, o que eu vou estar atingindo de metas corporativas do que a empresa deseja realizar naquele ano, colocaria uns 70% e 30%. Rolney: 70% informação e 30% utilizando intuição? É porque eu tenho um volume muito grande por isso que ele acaba sendo uns 70%-30%, eu tenho um volume considerável de demandas que não estão no portfólio, e vamos balancear entre demanda de manutenção demanda de correção, tem que ter um espaço sempre para a demanda de correção, na demanda de correção a gente visa sempre o que? "Estou tendo perda financeira, estou tendo problemas de visibilidade do participante com a rede, então prejudica a experiência dele" é um mal funcionamento de determinado produto, de determinado processo, eu tento sempre balancear isso.	70%	30%
R56	Q5	E10			Thatiana			Eu vou responder no sentido de quantas as informações que a gente traduziu do planejamento estratégico é efetiva na hora que a gente seleciona os projetos, ela serve para embasar 60%, 70% da decisão, mas eu acho que 30% é mais de intuição de quem toma a decisão, não é necessariamente alinhada com o planejamento estratégico, é mais de experiência e negocio que o tomador de decisão tem, ele conhece o negócio, então ele tem feeling, ele tem estudos, que embasam a tomada de decisão na seleção de projetos, mas não necessariamente é o que o planejamento estratégico disse para aquele ano, a informação é 60%, 70% e a intuição do tomador é de 30%, 40%.	70%	30%
R57	Q5	E3			Débora			Eu estimaria 80% informação, 20% intuição, porque, por exemplo, às vezes tem requisitos do projeto que em um processo de orçamentação, que você está trabalhando ainda em um alto nível, você não consegue chegar em um detalhe para especificar aquele custo, nesses momentos você acaba seguindo meio que a intuição e definindo algumas premissas para se resguardar, mas eu diria que é só ordem de grandeza mesmo, eu acredito.	80%	20%
R58	Q5	E6			Valeria			Acho que olhando como empresa acredito que uns 60%, 40%, 60% dados, 40% empresa, a gente fala de intuição, de que você está ali, vivendo o projeto, eu acredito que ai sim inverta um pouquinho, 60% vai na intuição, experiência no que aquilo vai de fato agregar ou não para o projeto em relação aos dados.	60%	40%

Questão 5 (Parte 3): Quanto a informação obtida contribui na sua tomada de decisão (em porcentagem)? Quanto de sua intuição você utiliza para tomar uma decisão (em porcentagem)?										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	INFORMAÇÃO	INTUIÇÃO
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R59	Q5	E8				Thomaz		A intuição a gente não usa para tomada da decisão, a gente usa mais a intuição mais para alavancagem, a intuição para experiência, a intuição para definir o produto, a intuição para ver o direcionamento e baseado nisso a gente vai para os números e com os dados, e daí com os números, dados e fatos a intuição fica um pouco de lado. ROLNEY: Mas no bolo da tomada de decisão, quanto eu você acha que representa a informação mesmo, em porcentagem, e quanto que representa a intuição, na porcentagem. A tomada de decisão pelo menos como acontece aqui é por números mesmo, a gente coloca essas notas e quem tem a melhor nota é priorizado, o que acontece é por alguma decisão estratégica, por algum motivo, talvez uma negociação com o parceiro, alguma necessidade jurídica de “Compliance”, um projeto que não tem uma nota muito alta é priorizado para não prejudicar outros setores a empresa ROLNEY: Então dá para dizer que na tomada de decisão 100% é baseado em informações mesmo? Acredito que sim, a intuição esta antes.	100%	0%
R60	Q5	E11				Daniel Jardim		Eu estimaria uns 70% , 30% algo assim, acho que a gente usa bastante as informações, o que acontece é que em algum momento a administração, pessoas que tem mais experiência, eles podem eventualmente calibrar essas escolhas com elementos que estão fora desse grupo de informações, esses indicadores, mas eu diria que pelo menos uns 70% da decisão está acalcada nessas análises.	70%	30%
R61	Q5	E4				Daniel Cunha		Eu já vi bastante projeto ser declinado por conta de orçamento vs. Intuição também, já vi bastante disso aí, eu não digo 100%, mas eu digo que uma fatia de uns 90% da informação ajuda absurdamente. ROLNEY: Você acha que 90% é informação e 10% é intuição? Acredito que sim porque exatamente por conta orçamentação do estudo de se esse projeto vai se pagar, como também já vi muita defesa de projeto com determinadas intuições de como esse projeto vai “bombar” e de certa forma não “bombou”, acaba sendo maior a razão, vamos dizer assim, da lógica do retorno de investimento do que intuição em si.	90%	10%

Questão 6 (Parte 1): Durante o processo de identificação e escolha dos projetos do portfólio, as preferências dos mais poderosos prevalecem? Por que?										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	(Prevalece ou não) + Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R62	Q6	E1	Ronaldo					Prevalecem, porque são os projetos que mais contribuem para <u>geração de resultado</u> , normalmente são, embora o que a gente tem feito é tentar criar um equilíbrio entre projetos grandes, transformadores, e projetos que são na verdade pequenas melhorias, novas versões do mesmo produto, num aplicativo de celular, por exemplo. Para que também a gente não foque em novos grandes projetos transformacionais e acabe ficando com os produtos atuais desatualizados ou obsoletos.	Prevalece - Visando gerar resultados	Agregar Valor
R63	Q6 (Parte 2)	E1	Ronaldo					Rolney: Em termos de hierarquia, entre diretores, gerentes, até o próprio presidente, as decisões dos mais poderosos, no caso presidentes, diretores, prevalecem em detrimento dos que tem menos poder, gerentes, até mesmo os especialistas ou quem levou o projeto? Prevalece, sim, eu acho que dentro da hierarquia, acaba tendo um consenso de que os executivos mais sênior eles acabam... Acho que são duas coisas, <u>primeiro um sentimento de que tem mais experiência e saberá melhor usar a intuição</u> , aqueles 40% pra dizer “não, o mercado não está preparado pra esse projeto por enquanto” e também por “contability”, porque se ou um diretor ou um presidente, ou até um gerente nesse caso, ele banca um projeto, ele patrocina um projeto a gente sabe que é mais fácil garantir que aquele projeto tenha mais prioridade, seja implantado no prazo e bem executado depois, se um projeto não tem um patrocínio de um presidente ou de um diretor, a gente percebe que as vezes à o risco de que o projeto acabe ficando um pouco de lado num momento de gargalo. Por exemplo, num processo de implementação, então por conta disso eu entendo que a hierarquia acaba impactando sim as escolhas.	Prevalece - Intuição do Negócio	Impacto sobre o Negócio
R64	Q6	E5	Fabiana					Sim, muitas vezes prevalecem, algumas vezes a gente consegue reverter alguma coisa, algum paradigma, alguma crença que eles tem, com fatos e dados sempre, quando não prevalece é porque a gente está muito embasado com o que a gente acredita e consegue convencer a fazer da forma como a gente quer e quando prevalece e por alguma razão muito além da nossa ossada, como por exemplo, uma negociação em alto nível com um grande fornecedor que pode trazer uma outra ferramenta diferente da que a gente estava pensando só que tem um <u>benefício comercial para a empresa</u> como um todo então ela acaba prevalecendo quando existe alguma coisa além da nossa ossada de atuação, alguma negociação maior, alguma parceira, relacionamento mesmo.	Prevalece - Impacto sobre o Negócio	Impacto sobre o Negócio
R65	Q6	E7	Maurício					Eu acredito que prevalecem pouco, a gente tem um processo de priorização muito objetivo, pautado em números mesmo, eu acho que cada vez aparece menos isso.	Prevalece (Pouco) - Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R66	Q6	E9	Leandro					O presidente os gestores, mais sênior, eles estão com um <u>viés focado na questão do benefício gerado pelo aquele desembolso que ele vai ter</u> , quando ele faz todo esse processo antecipado para estimativa, desenho das alavancas, a maior preocupação do CEO, dos gestores que tem o mesmo nível de execução é o dinheiro da companhia que vai ser alocado, e <u>o retorno que vai ser gerado está na expectativa dos meus investidores</u> , porque o grande benefício do projeto é você <u>ter um retorno acima do retorno que se o investidor ou o detentor do capital da empresa</u> , pegar esse dinheiro e aplicar num investimento com menor risco ele poderia tomar essa decisão, ele só não toma a decisão porque na metodologia de projeto você mostra todos os benefícios que aquele projeto vai te gerar e esse ponderamento é muito importante na tomada de decisão então eu vejo que os gestores, o presidente estão focados em falar que vão investir esse capital, mas qual vai ser o meu retorno, e se esse retorno é atrativo porque eu estou aportando um capital que é também dos sócios como pode ser um capital de terceiros, mas em grande parte é um capital dos sócios então o sócio tem uma expectativa de um retorno alto, ele tem que buscar esse retorno, agora numa visão técnica eu diria que é isso e numa visão que os gestores, os CEOs tem que tomar encima desse cenário, eu vejo isso, hoje eu tenho essa visibilidade voltando-se a esse cenário, para os casos dos nossos projetos que são mais estruturantes, são projetos que não existem esse viés de retorno, o que a gente tem que mostrar quando apresentar esses projetos é que a companhia está sub exposta a um risco, exposta a uma ineficiência operacional que pode alavancar os concorrentes então é nessa abordagem que a gente tem que desenvolver as nossas argumentações para conseguir que ele seja provado.	Prevalece - Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro

Questão 6 (Parte 2): Durante o processo de identificação e escolha dos projetos do portfólio, as preferências dos mais poderosos prevalecem? Por que?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	(Prevalece ou não) + Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R67	Q6	E12		Patrícia			Sim, prevalecem, é onde a gente chama que tem a calibragem, mas dentro de um filtro já feito anteriormente, não é encima da base toda e porque no fim das contas quem tem que sustenta no médio longo prazo os resultados da empresa é esse comitê então a aposta é deles no final, baseado em tudo que as pessoas de confiança, cada um com seu papel, indicou, mas a decisão final é deles.	Prevalece - Visando gerar resultados	Agregar Valor
R68	Q6	E2			Priscila		Sempre prevalecem, pelo menos aqui no ambiente que eu vivo sempre prevalece porque a gente tem que sempre aumentar o “Market Share” da empresa, eles tem uma visão estratégica que é fora da minha ossada então eles vão buscar “o concorrente lançou e a gente não tem” ou “eu quero fazer isto porque vai me trazer uma rentabilidade então eu quero que você diminua os custos”, se eu fizesse esse escopo mas se eu fizer 70% desse escopo eu já consigo atingir e não preciso gastar tudo, eles tem uma visão estratégica diferente da minha, eu sou coordenadora, com certeza elas vão ser acatadas, existem situações em que quando a gente não concorda que isso vai de 100% isso é 1%, conseguimos levar justificativas e muitas vezes ela aceita, mas isso é muito incomum, de todos esses anos eu só tive um projeto que a gente conseguiu falar “não você está errada, não é assim que funciona” a gente tem que fazer dessa forma e conseguimos, mas de 3 anos e meio só aconteceu uma vez.	Prevalece - Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R69	Q6	E10			Thatiana		Prevalecem, o ultimo filtro na verdade é deles, porque é mais a intuição do negócio mesmo, quando você conhece por experiência e pelo planejamento estratégico a ser algo mais intangível, entendo que eles acabam, na pratica, tomando a decisão mais de experiência do que de desenho do planejamento.	Prevalece - Planejamento estratégico	Gestão Estratégica
R70	Q6	E3				Débora	Eu entendo que o que vai prevalecer é o retorno do investimento e ai os poderosos eles dão a preferência para o projeto que tiver mais ROI, então sim as preferência dos poderosos prevalecem mas basicamente porque eles vão sempre preferir o projeto com melhor ROI. Rolney: Baseados nas informações que eles recebem? Isso.	Prevalece - Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R71	Q6	E6				Valeria	Prevalecem, com toda a certeza, porque geralmente são os projetos que estão ligados ou a alguma alteração do projeto, uma melhoria do produto, performance ou até o impacto direto para o participante ou de fato político mesmo, sejam parceiros de um engajamento no relacionamento maior como a Multiplus e acabe gerando um valor que talvez para a gente seja intangível mas tem essa questão da intuição, de que melhora o relacionamento que vai “performar” melhor produto, que vai substituir ou para equiparar a empresa com os concorrentes. Rolney: E você acha que a preferência dos poderosos, em termos de diretor, presidente, também prevalece ou não? Ou você acha que não tem essa divisão? Sem dúvida, sim.	Prevalece - Visando gerar resultados	Agregar Valor
R72	Q6	E8				Thoma	Sim porque é hierarquizado.	Prevalece - Poder	Poder
R73	Q6	E11				Daniel Jardim	Elas prevalecem porque faz parte do fluxo, da metodologia de aprovação dos projetos, de validação disso que essas pessoas tenham uma validação final, os projetos, a análise é bastante calcada nos números e na parte quantitativa, mas ao final essas pessoas tem o poder de veto ou de repriorizar alguma coisa então acaba prevalecendo sim.	Prevalece - Poder	Poder
R74	Q6	E4				Daniel Cunha	Já vi bastante projeto também ter determinadas tendências por exemplo projetos de call center serem jogados de lado agora que deu uma retomada por conta de troca de gestão e tudo mais e essa pessoa tenha brigado por um espaço na “orçamentação”, mas eu acredito que isso de fato interfere sim de acordo com as estratégias, as estratégias da empresa vs. Poder de argumentação e briga por espaço daquele orcamento pré execução, de priorização então acredito que sim, existe sim.	Prevalece - Poder	Poder

Questão 7 (Parte 1): Durante o processo de identificação e escolha dos projetos do portfólio, há tentativas de influenciar os resultados dos processos de decisão, para servir os próprios interesses?

ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	(há tentativas de influenciar os resultados) + Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R75	Q7	E1	Ronaldo					A resposta é sim, eu não estou chamando aqui de interesse próprio ou interesse pessoal. Mas é interesse de pessoas que acreditam mais ou menos numa determinada forma de executar a estratégia. Por exemplo, se existe um executivo que prefere adotar uma estratégia mobile e de internet existe um outro executivo que até pela sua história de carreira acredita muito na estratégia de ponto de venda que é estar presente nas lojas, por exemplo, naturalmente esses executivos lá no processo inicial eles vão tentar ajustar a metodologia de pesos já prevendo os projetos que ele gostaria de priorizar, mas uma vez definida a metodologia de pesos acho que aí é muito raro, eu realmente não vejo tanto isso.	HÁ tentativas de influenciar os resultados - Planejamento estratégico	Gestão Estratégica
R76	Q7	E5	Fabiana					Sim, sempre, eu acho que é uma coisa bem natural no mundo corporativo, todo mundo <u>vai defender o que acha importante para sua área.</u>	HÁ tentativas de influenciar os resultados - Necessidades pontuais	Agregar Valor
R77	Q7	E7	Maurício					Hoje em dia não até porque tudo o que você diz, todas as informações que a gente passa como custo e os usuários ou o demandante daquele projeto passa como retorno, ele <u>é acompanhado por uma área de PMO e pelo próprio comitê executivo cobrando aqueles resultados</u> então a chance de alguém conseguir fazer isso e sair ileso no nosso processo hoje em dia é baixíssimo.	NÃO HÁ tentativas de influenciar os resultados - Governança	Gestão Estratégica
R78	Q7	E9	Leandro					A metodologia que nós temos na Multiplus, é um exemplo que eu tenho bem claro, eu tenho de outras empresas, a Ultra que eu trabalhei também, ela propicia interesses próximos dos gestores, porque os gestores tem que cumprir uma metodologia de desenho, de justificativa, que o interesse próprio não consegue sobrepor ao interesse que é para o retorno financeiro daquele investimento, quando você tem um processo estruturado e claro, esse tipo de interesse próprio é instigado, é isso que eu posso dizer nesse cenário, agora quando não existe, quando é uma coisa que não é definida, não é clara, pode abrir margem para que <u>o interesse do gestor sobreponha o interesse que a maximização dos acionistas, do retorno aos acionistas, que esse é o grande objetivo da corporação.</u>	NÃO HÁ tentativas de influenciar os resultados - Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R79	Q7	E12	Patrícia					Acho que na verdade cada um defende o que acredita para aquele canal, para aquele produto, isso existe, mas acho que é legítimo, não é nada que seja nocivo.	HÁ tentativas de influenciar os resultados - Melhoria e continuidade de negócio	Agregar Valor
R80	Q7	E2	Priscila					Não acho, pelo menos no que chega para mim, eu não sei se em outros níveis isso muda, eu sinceramente não acho porque no processo <u>aqui da empresa você só emplaca um projeto se você mostrar o que alavanca esse seu investimento</u> , o que você vai ter de retorno, se coincide você ter um retorno com base no seu interesse próprio, ótimo, mas tem que ser uma coincidência, eu não acredito que o processo aqui permita fazer isso não.	NÃO HÁ tentativas de influenciar os resultados - Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro

Questão 7 (Parte 2): Durante o processo de identificação e escolha dos projetos do portfólio, há tentativas de influenciar os resultados dos processos de decisão, para servir os próprios interesses?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	(há tentativas de influenciar os resultados) + Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R81	Q7	E10			Thatiana		Não, na verdade, os interesses da área, não o interesse pessoal, estou classificando que pessoal ou não, tem um pouco de viés de área, principalmente quando você compara projetos diferentes, tenho projetos de negócio e projetos estruturantes, cada área sabe o que é melhor para si e infelizmente quando a gente compara esses dois tipos de projetos, tende a ter uma preferência de escolha pelo negócio, que é o que traz mais receita, só que projetos estruturantes são tão importantes quanto, nesse momento a gente usa bolsões diferentes para poder comparar os KPI's de negócio e <u>alinhamento estratégico</u> .	NÃO HÁ tentativas de influenciar os resultados - Planejamento estratégico	Gestão Estratégica
R82	Q7	E3				Débora	Não, eu não percebo, dentro da organização eu não percebo, porque é um <u>processo bem estruturado</u> , as informações são compartilhadas com todos e existe um processo definido então fica meio inviável alguém defender um projeto única e exclusivamente com base no seu interesse em retorno.	NÃO HÁ tentativas de influenciar os resultados - Governança	Gestão Estratégica
R83	Q7	E6				Valeria	Não diretamente, próprios interesses não, acho que tem o interesse em relação ou a melhoria em processo que a diretoria que defende seu projeto ou uma melhoria do produto, mas interesse individual não percebi ainda.	NÃO HÁ tentativas de influenciar os resultados - Melhoria e continuidade de negócio	Agregar Valor
R84	Q7	E8				Thomaz	Eu acho que sim, mas não de uma forma corruptiva ou de uma forma para você ganhar, os para a área ganhar o projeto em si, mas cada área acredita no seu projeto e vai em buas dos argumentos para defende-lo e aí vale tudo, na área dos argumentos cabe ao COMEX mesmo identificar que argumento é melhor ROLNEY: Você quer dizer que é algo legítimo, algo do bem, não é algo nocivo para o negócio? Isso, exatamente, eu acho que é algo do bem, por isso que tem esse racional depois das notas, <u>por isso que passa por tantos crivos, investimento, etc.</u> inclusive acho que tem que ser assim mesmo, as áreas têm que defender, se de fato elas acreditam naquilo elas tem que mostrar o motivo.	HÁ tentativas de influenciar os resultados - Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R85	Q7	E11				Daniel Jardim	Sim <u>no sentido de que as áreas acreditam nos seus próprios projetos</u> , mas eu acho que isso acontece dentro do que está previsto pela metodologia, cada área tenta sempre buscar, o dono do projeto, o patrocinador do projeto, tenta buscar alavancas, formas de tornar aquele projeto viável, então nesse sentido as pessoas tentam influenciar, mas dentro do que a metodologia prevê e permite.	HÁ tentativas de influenciar os resultados - Melhoria e continuidade de negócio	Agregar Valor
R86	Q7	E4				Daniel Cunha	Acredito que isso existe sim, mas hoje eu não tenho essa visibilidade, eu não enxergo isso da minha posição, mas eu <u>acredito que existe sim por conta de todo mundo querer seu lugar ao sol</u> e aí é claro que aquele que conseguir dinheiro para fazer tem mais espaço então acredito que deve ter sim, mas hoje eu não enxergo isso da minha posição.	HÁ tentativas de influenciar os resultados - Melhoria e continuidade de negócio	Agregar Valor

Questão 8 (Parte 1): Que tipos de métodos estão sendo usados dentro da empresa para a tomada de decisões no portfólio?									
De uma nota de 0 (método não utilizado) a 10 (método muito utilizado), para os métodos que são utilizados na sua empresa, segue alguns exemplos:									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Métodos com Notas	Maior nota
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R87	Q8	E1	Ronaldo				Métodos financeiros, utilizando índices financeiros (exemplo, valor presente líquido e “payback”) – Nota: 10. Métodos baseados em notas – Nota: 7. Método de mapeamento ou diagrama de bolha – Nota: 7.	Método índices financeiros (VPL e Payback): 10 Métodos notas: 7 Método diagrama de bolha: 7	Índices financeiros (VPL e Payback)
R88	Q8	E5		Fabiana			Métodos financeiros, utilizando índices financeiros (exemplo, valor presente líquido e payback) – Nota: 10 Métodos financeiros probabilísticos (exemplo, simulação de Monte Carlo) – Nota: 7 Método baseado em notas – Nota: 10	Método índices financeiros (VPL e Payback): 10 Método probabilístico: 7 Métodos notas: 10	Índices financeiros (VPL e Payback); e Notas
R89	Q8	E7		Maurício			Métodos financeiros utilizando índices financeiros (exemplo, valor presente líquido e payback) – Nota: 10 Método de mapeamento ou diagrama de bolha – Nota: 5	Método índices financeiros (VPL e Payback): 10 Método diagrama de bolha: 5	Índices financeiros (VPL e Payback)
R90	Q8	E9		Leandro			Métodos financeiros, utilizando índices financeiros (exemplo, valor presente líquido e payback) – Nota: 10	Método índices financeiros (VPL e Payback): 10	Índices financeiros (VPL e Payback)
R91	Q8	E12		Patrícia			Métodos financeiros, utilizando índices financeiros (exemplo, valor presente líquido e payback) – Nota: 10 Método baseado em notas – Nota: 10 Método de mapeamento ou diagrama de bolhas – Nota: 2	Método índices financeiros (VPL e Payback): 10 Métodos notas: 10 Método diagrama de bolha: 2	Índices financeiros (VPL e Payback); e Notas
R92	Q8	E2			Priscila		Métodos financeiros, utilizando índices financeiros (exemplo valor presente líquido e payback) – Nota: 10 Método baseado em notas – Nota: 7	Método índices financeiros (VPL e Payback): 10 Métodos notas: 7	Índices financeiros (VPL e Payback)
R93	Q8	E10			Thatiana		Métodos financeiros, utilizando índices financeiros (exemplo, valor presente líquido, payback) – Nota: 10. Método baseado em notas – Nota: 10 Método de mapeamento ou diagrama de bolha – Nota: 7	Método índices financeiros (VPL e Payback): 10 Métodos notas: 10 Método diagrama de bolha: 7	Índices financeiros (VPL e Payback); e Notas

Questão 8 (Parte 2): Que tipos de métodos estão sendo usados dentro da empresa para a tomada de decisões no portfólio? De uma nota de 0 (método não utilizado) a 10 (método muito utilizado), para os métodos que são utilizados na sua empresa, segue alguns exemplos:										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	Métodos com Notas	Maior nota
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R94	Q8	E3				Débora	Métodos financeiros, utilizando índices financeiros (exemplo, valor presente líquido e payback) – Nota: 10 Método de mapeamento ou diagrama de bolha – Nota: 5	Método índices financeiros (VPL e Payback): 10 Métodos notas: 5	Índices financeiros (VPL e Payback)	
R95	Q8	E6				Valeria	Métodos financeiros, utilizando índices financeiros (exemplo, valor presente líquido e payback) – Nota: 7 Método baseado em notas – Nota: 9 Método de Mapeamento ou diagrama de bolha – Nota: 9	Método índices financeiros (VPL e Payback): 7 Métodos notas: 9 Método diagrama de bolha: 9	Nota; e Diagrama de bolha	
R96	Q8	E8				Thomaz	Métodos financeiros, utilizando índices financeiros (exemplo, valor presente líquido e payback) – Nota: 10 Métodos financeiros probabilísticos (exemplo, simulação de Monte Carlo) – Nota: 7 Método baseado em notas – Nota: 9	Método índices financeiros (VPL e Payback): 10 Método probabilístico: 7 Métodos notas: 9	Índices financeiros (VPL e Payback)	
R97	Q8	E11				Daniel Jardim	Métodos financeiros, utilizando índices financeiros (exemplo, valor presente líquido e payback) – Nota: 10 Método baseado em notas – Nota: 10 Método de mapeamento ou diagrama de bolhas – Nota: 8	Método índices financeiros (VPL e Payback): 10 Métodos notas: 10 Método diagrama de bolha: 8	Índices financeiros (VPL e Payback); e Notas	
R98	Q8	E4				Daniel Cunha	Métodos financeiros, utilizando índices financeiros (exemplo, valor presente líquido e payback) – Nota: 10 Métodos financeiros probabilísticos (exemplo, simulação de Monte Carlo) – Nota: 10 Método baseado em notas – Nota: 10 Método de mapeamento ou diagrama de bolha – Nota: 10 Análise de mercado – Nota: 10	Método índices financeiros (VPL e Payback): 10 Método probabilístico: 10 Métodos notas: 10 Método diagrama de bolha: 10 Análise de mercado: 10	Índices financeiros (VPL e Payback); Probabilístico; Notas; Diagrama de bolha; e Análise de mercado	

Questão 9 (Parte 1): Quais são as consequências, prós e contras para os métodos escolhidos:										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	Nível 1 (Prós e Contras)	Categorias (Prós e Contras)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R99	Q9	E1	Ronaldo					<p><u>Métodos financeiros, utilizando índices financeiros.</u></p> <p>Prós: É um método objetivo, matemático, não envolve opinião, também é um método de certa facilidade de verificação posterior, o projeto previa um VPL de X, um “payback” de X meses e é possível verificar depois se ele cumpriu o resultado esperado, acho que esses dois são as grandes vantagens.</p> <p>Contras: Eu acho que é o fato da gente não conseguir capturar alguns indicadores que difícilmente conseguimos traduzir em números, em resultado, em VPL, em “payback”, por exemplo, aumento de satisfação do cliente, aumento de satisfação dos colaboradores.</p> <p>Rolney: Qualitativo?</p> <p>Qualitativo, a gente as vezes ate tenta transformar isso em “Churn”, mas é mais difícil.</p> <p><u>Métodos baseados em notas.</u></p> <p>Prós: É o fato de a gente conseguir olhar de diversos aspectos do projeto, porque ai a gente concede nota para contribuição estratégica, nota para melhoria da satisfação do cliente e tudo mais; e a facilidade de se fazer, porque pra você calcular um VPL, por exemplo, demora bastante tempo, tem que fazer fluxo de caixa, enquanto um sistema de notas você faz um consenso ali entre 5 pessoas de produtos e chega-se a um consenso se aquele projeto tem nota alta ou baixa para determinado atributo, ele é mais abrangente do que um VPL e ele é mais rápido.</p> <p>Contras: Eu entendo que a gente não consegue ter muita certeza da contribuição daquele projeto para o resultado da empresa e é mais difícil verificar depois do projeto executado e implementado se aquela nota fazia sentido ou não se ele melhorou ou não a estratégia, experiência do cliente, etc.</p> <p><u>Método de mapeamento ou diagrama de bolha</u></p> <p>Prós: É a facilidade de visualização, a clareza da metodologia e acho que a simplicidade do formato.</p> <p>Contras: É uma metodologia limitada, que ela acaba vendo basicamente três indicadores num diagrama desse e acaba não vendo o projeto em todos os seus aspectos.</p>	<p><u>Método financeiro, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Custo e Benefício</p> <p>Contras: Não validar “satisfação do cliente”</p> <p><u>Método baseado em notas</u></p> <p>Pós: Planejamento estratégico</p> <p>Contras: Não contribuir na “Melhoria e continuidade de negócio”</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>Pós: Governança</p> <p>Contras: Não verificar “Necessidades pontuais”</p>	<p><u>Método índices financeiros (VPL e Payback):</u></p> <p>OK - Retorno Financeiro</p> <p>Não - Satisfação Cliente</p> <p><u>Método baseados em notas</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica</p> <p>Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica</p> <p>Não - Agregar Valor</p>
R100	Q9	E5	Fabiana					<p><u>Métodos financeiros, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: É que eu consigo mensurar, principalmente depois que o projeto entra e eu consigo priorizar o que é melhor para a empresa então tudo fica mais fácil, aprovação, o andamento do projeto.</p> <p>Contras: Nem sempre a gente consegue estimar corretamente no caso de um novo projeto quanto ele vai trazer, então posso criar uma expectativa muito alta ou muito baixa. Nessa visão financeira e eu vou ser cobrada por isso durante muito tempo até provar que o projeto valeu a pena, mas é bem inerente, não vejo outra forma de fazer.</p> <p><u>Métodos financeiros probabilísticos</u></p> <p>Prós: Como é uma coisa que a minha área usa muito para tomada de decisão e para otimização da base eu quase não vejo nada contra, ele é uma ferramenta excelente para otimização para eu conseguir entregar para o que é realmente relevante para cada participante.</p> <p>Contras: É que eu vejo só a probabilidade e posso não ver o que ele realmente está querendo receber então eu posso priorizar uma campanha que não seja relevante para ele porque eu não tenho como ter todas as informações possíveis aqui, é uma coisa que a gente sempre precisa melhorar e atualizar.</p> <p><u>Método baseado em notas</u></p> <p>Prós: É que a gente consegue comparar entre os outros projetos e aí eu posso dar nota para diferentes indicadores e priorizar o que é mais importante para a empresa naquele momento, então se eu quero projetos que me tragam mais retorno em mais coisa, eu priorizo esses projetos que estão com a maior nota nesse critério, ele é bom para ter uma visão do todo.</p> <p>Contras: Às vezes um projeto que é legal mas não tem uma nota alta nos indicadores escolhidos para fazer a avaliação pode ficar de fora.</p>	<p><u>Método financeiro, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Objetivo Estratégico</p> <p>Contras: Não contribuir na “Melhoria e continuidade de negócio”</p> <p><u>Método Probabilístico</u></p> <p>Pós: Foco na experiência do Cliente</p> <p>Contras: Risco de não “Conhecer as estimativas do projeto”</p> <p><u>Método baseado em notas</u></p> <p>Pós: Planejamento estratégico</p> <p>Contras: Não verificar “Necessidades pontuais”</p>	<p><u>Método índices financeiros (VPL e Payback):</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica</p> <p>Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método Probabilístico</u></p> <p>OK - Agregar Valor</p> <p>Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método baseados em notas</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica</p> <p>Não - Agregar Valor</p>

Questão 9 (Parte 2): Quais são as consequências, prós e contras para os métodos escolhidos:										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	Nível 1 (Prós e Contras)	Categorias (Prós e Contras)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R101	Q9	E7		Maurício				<p><u>Métodos financeiros utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Você realmente prioriza e consegue montar o seu portfolio com o que traz retorno financeiro mais rápido e mais efetivo para a empresa, ou seja, você aposta as suas fichas naquilo que você priorize a aposta e coloque seus recursos naquilo que ai te trazer um retorno maior sobre o investimento.</p> <p>Contras: Investimento em marca, investimento estruturantes, que eles não têm um retorno financeiro que consiga ser medido e provado, esse tipo de investimento que na minha opinião muitas vezes é importante, ele acaba ficando para segundo, terceiro plano, ele nunca consegue uma janela perante um investimento que tenha um retorno financeiro provado.</p> <p><u>Método de mapeamento ou diagrama de bolha</u></p> <p>Prós: Eu acredito que você consegue contextualizar numa figura maior o que cada um deles consegue retornar para você , de forma inclusive visual, conseguir elaborar outros fatores além do fator financeiro por exemplo o aumento de base ou qualquer índice da sua área de negócio.</p> <p>Contras: Você pode acabar talvez podendo se perder em alguns projetos e deixando oportunidades financeiras no segundo plano.</p>	<p><u>Método financeiro, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Retorno sobre o investimento (ROI)</p> <p>Contras: Não contribuir na "Melhoria e continuidade de negócio"</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>Pós: Objetivo Estratégico</p> <p>Contras: Não contribuir com a "Rentabilidade"</p>	<p><u>Método índices financeiros (VPL e Payback):</u></p> <p>OK - Retorno Financeiro</p> <p>Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica</p> <p>Não - Retorno Financeiro</p>
R102	Q9	E9		Leandro				<p><u>Métodos financeiros, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Nos deixa claro por meio de números quais as alavancas que você está considerando para gastos e essas alavancas são suportadas por meio de uma definição clara de especificação, desenho, necessidade, confronto com as áreas que desenha, estima os valores. Outro benefício que eu vejo é que você demonstra de forma factual qual o retorno que você está gerando para aquele projeto, quando eu falo, para aquele desembolso financeiro de dinheiro que aquela companhia vai ter e se ele está superior ou inferior ao custo de oportunidade que a companhia tem, existe uma metodologia de você definir o custo de oportunidade, nós na Multiplus usamos o WACC que é o custo médio ponderado de capital, você mostrando esse cenário, ele fica evidente e fica de maneira factual que a gente tenha esses desembolsos, temos essas expectativas de geração de caixa e fizemos esse cálculo, isso é uma metodologia clara e fica objetiva para a tomada de decisão.</p> <p>Contras: Primeiro estamos falando de estimativas e a gente está desenhando cenários futuros então depende muito da qualidade do seu management, se você formar um grupo de gestores e de diretores com experiência, com bagagem, com o qual posso desenhar um cenário futuro, o quão mais próximo da realidade possível, da metodologia você precisa ter um "board", um grupo gerencial preparado para isso, acredito também que até mesmo na metodologia do cálculo a gente pode influir em alguns tipos de erro, até enxergar na taxa o que a gente tem encargado numa taxa de desconto, a gente tem algumas subjetividades principalmente porque hoje na Multiplus a gente não tem capital de terceiros então 100% do capital é investido com capital próprio e a gente tem que chegar numa metodologia de perguntar qual o retorno que o meu acionista espera para o dinheiro que ele está aplicando na minha companhia, existe algumas metodologias, métodos CAPM que ele tem uma metodologia clara de definição do risco do mercado, o risco de uma taxa livre de juros só que acho que uma das principais dificuldades é o beta, que é o risco que a gente tem que chegar para aquele tipo de negócio, como o nosso negócio é um negócio não muito comparável na indústria é descolado da realidade, ai pode haver um risco nessa estimativa que é um pouco subjetiva, que ele tira demais essas subjetividade mas ainda tem algumas subjetividades que eu acho que pode influenciar negativamente, e o principal contra é monitoramento pós implementação, acho que isso é um fator positivo dessa metodologia, mas existe também o fator negativo desse monitoramento ser falho, desse monitoramento não correr, e ai a gente vai entrar no cenário que eu vejo que é quando a gente investe e não tem o retorno desejado a gente está destruindo o valor da companhia logo os acionistas vão sentir essa destruição e a tendência é a queda de resultados, queda de valor de ação, é um cenário cíclico.</p>	<p><u>Método financeiro, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Retorno sobre o investimento (ROI)</p> <p>Contras: Não contribuir na "Melhoria e continuidade de negócio"</p>	<p><u>Método índices financeiros (VPL e Payback):</u></p> <p>OK - Retorno Financeiro</p> <p>Não - Agregar Valor</p>

Questão 9 (Parte 3): Quais são as consequências, prós e contras para os métodos escolhidos:									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Nível 1 (Prós e Contras)	Categorias (Prós e Contras)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R103	Q9	E12		Patrícia			<p><u>Métodos financeiros, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: É que te dá uma referência clara para depois você medir o resultado do projeto, acompanhar e saber o quanto daquilo que você esperava como resultado do projeto está sendo efetivo ou não e ajuda inclusive em tomada de decisão de escolha de próximos projetos e como lições aprendidas.</p> <p>Contras: Corre o risco da parte financeira, de se olhar só para isso e não pode olhar só para isso, o retorno financeiro é um parte importante, mas tem que se olhar também continuidade de negócio, aderência ao planejamento estratégico, pode ser negativo se na hora de tomar decisão olhar só com viés financeiro.</p> <p><u>Método baseado em notas</u></p> <p>Prós: Funciona muito bem no sentido de fazer um filtro inicial para peneirar os projetos que são pedidos pelas áreas para formar o portfólio.</p> <p>Contras: O risco é de você estar estabelecendo notas num momento muito cedo do entendimento do que é o projeto e não dar nota adequada, não dar o peso adequado, não dar o valor adequado, a incerteza é muito grande, o risco de você errar é muito grande e se você errar muito corre o risco de dar priorização a um projeto que poderia ser feito e trazer um resultado positivo não ser selecionado, por mais que tenha uma calibragem depois, a calibragem ajuda a evitar esse problema.</p> <p><u>Método de mapeamento ou diagrama de bolhas</u></p> <p>Prós: Não tem vantagem</p> <p>Contras: Não tem vantagem porque a decisão final não é baseada naqueles projetos que ficaram no quadrante X, a decisão final é tomada com base em calibragem, a informação é ignorada.</p>	<p><u>Método financeiro, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Retorno sobre o investimento (ROI)</p> <p>Contras: Não contribuir na "Melhoria e continuidade de negócio"</p> <p><u>Método baseado em notas</u></p> <p>Pós: Objetivo Estratégico</p> <p>Contras: Risco de não "Agregar Valor"</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>Pós: N/A</p> <p>Contras: Risco de não "Agregar Valor"</p>	<p><u>Método índices financeiros (VPL e Payback):</u></p> <p>OK - Retorno Financeiro</p> <p>Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método baseados em notas</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica</p> <p>Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>OK - N/A</p> <p>Não - Agregar Valor</p>
R104	Q9	E2		Priscila			<p><u>Métodos financeiros, utilizando índices financeiros:</u></p> <p>Pros: Os projetos que você consegue mensurar um retorno financeiro é excelente esse método, então você aplica e você consegue demonstrar.</p> <p>Contras: Os projetos que não tem retorno financeiro a utilização somente desse método é falha porque você não consegue demonstrar um retorno que ele é intangível como, por exemplo, um retorno de experiência de um participante , os métodos financeiros não se aplicam.</p> <p>Rolney: Sempre quando você tem o retorno, ele é bom, mas no caso de estruturante ele fica bem fraco?</p> <p>Não poderia ser só esse método, se eu tenho esse método deveria ter mais um para cobrir a gestão de portfólios como um todo, para que ela consiga abranger todos os projetos e todos consigam se competir numa eleição de prioridade, num "vou fazer ou não vou fazer?"</p> <p><u>Métodos de mapeamento ou diagrama de bolha:</u></p> <p>Pros: Não tem condições de analisar.</p> <p>Contras: não tem condições de analisar.</p>	<p><u>Método financeiro, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Retorno sobre o investimento (ROI)</p> <p>Contras: Risco de não dar "Foco na experiência do Cliente"</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>Pós: N/A</p> <p>Contras: N/A</p>	<p><u>Método índices financeiros (VPL e Payback):</u></p> <p>OK - Retorno Financeiro</p> <p>Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>OK - N/A</p> <p>Não - N/A</p>

Questão 9 (Parte 4): Quais são as consequências, prós e contras para os métodos escolhidos:										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	Nível 1 (Prós e Contrás)	Categorias (Prós e Contrás)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R105	Q9	E10				Thatiana		<p><u>Métodos financeiros, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Ele tangibiliza no tempo presente quanto aquele projeto traz de rentabilidade para a empresa, então num projeto ainda que vai surgir daqui a alguns meses e que vai perpetuar durante um tempo, você consegue trazer valor presente, é um indicador comparável, você traz objetividade na comparação e não é o só um ser esse é melhor é o outro não é melhor.</p> <p>Contras: Eu não tenho todos os projetos com os indicadores financeiros calculados num único momento para eu escolher o melhor, a gente escolhe a toque de caixa, um projeto é calculado, defendido, e eu analiso aquela situação, e daqui a dois meses vem outro, eu não tenho o método todo completo, e a gente também não tem hoje um parâmetro do que é bom, até porque é difícil mesmo equalizar, as vezes dois milhões num tipo de projeto é melhor do que três milhões, porque depende da LATAM por exemplo, tem alguns fatores externos que acabam influenciando, acho que é por isso também, mas para mim o pior é não ter todo mundo junto no processo, todos os BCs prontos para a gente defender.</p> <p><u>Método baseado em notas</u></p> <p>Prós: É bom porque a gente equaliza o conhecimento de todo mundo, se eu estou falando que uma meta corporativa é importante, eu "tangibilizo" todo mundo dentro do mesmo parâmetro, eu coloco alguns parâmetros, então todo mundo é comparável, trago num modo de comparação e todo mundo fala a mesma língua e eu Ranqueio e decido o que é melhor quantitativamente.</p> <p>Contras: Às vezes isso não é suficiente para a tomada de decisão, se eu tenho fatores que eu não consigo quantificar que é experiência também do gestor, que influencia, tem coisas que eu não consigo "tangibilizar", do tipo experiência do usuário, então ela é muito intangível, eu não consigo equalizar, as vezes eu não consigo selecionar os melhores projetos porque isso é intangível, não consigo colocar na conta, os projetos mais rentáveis nem sempre trazem a melhor experiência.</p> <p><u>Método de mapeamento ou diagrama de bolha</u></p> <p>Prós: Você consegue plotar graficamente, ler, acaba ficando melhor e você consegue ter uma análise rápida de quadrantes, então aqui a gente usa, por exemplo, Complexidade tecnológica vs. Complexidade de negócio, você rapidamente consegue entender qual o quadrante, onde deveriam estar os melhores projetos, e consigo perceber o quanto de investimento por tamanho da bolha.</p> <p>Contras: Quando tem a sobreposição o gráfico as vezes, alguns projetos que estão no mesmo quadrante se sobrepõe, então eu não consigo, dependendo de como os seus projetos se configuram, eu não consigo tomar uma decisão rápida.</p>	<p><u>Método financeiro, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Rentabilidade</p> <p>Contras: Não "Atender as áreas de Negócios"</p> <p><u>Método baseado em notas</u></p> <p>Pós: Objetivo Estratégico</p> <p>Contras: Risco de não dar "Foco na experiência do Cliente"</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>Pós: Objetivo Estratégico</p> <p>Contras: Risco de não "Agregar Valor"</p>	<p><u>Método índices financeiros (VPL e Payback):</u></p> <p>OK - Retorno Financeiro</p> <p>Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método baseados em notas</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica</p> <p>Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica</p> <p>Não - Agregar Valor</p>
R106	Q9	E3				Débora		<p><u>Métodos financeiros, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Você tem certeza do retorno do investimento que você está fazendo então ele bem concreto pensando financeiramente.</p> <p>Contras: Eu acho que você acaba deixando de lado alguns projetos que são mais analíticos e que você não consegue medir o resultado concreto, por exemplo, um investimento em B.I. é super importante para a estratégia da empresa, mas como se trata de relatórios dificilmente você vai conseguir medir o ROI disso. Você acaba perdendo algumas oportunidades que só como projeto desenvolvido você conseguiria identificar.</p> <p><u>Método de mapeamento ou diagrama de bolha</u></p> <p>Prós: Não sabe opinar.</p> <p>Contras: Não sabe opinar.</p>	<p><u>Método financeiro, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Retorno sobre o investimento (ROI)</p> <p>Contras: Não contribuir na "Melhoria e continuidade de negócio"</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>Pós: N/A</p> <p>Contras: N/A</p>	<p><u>Método índices financeiros (VPL e Payback):</u></p> <p>OK - Retorno Financeiro</p> <p>Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>OK - N/A</p> <p>Não - N/A</p>

Questão 9 (Parte 5): Quais são as consequências, prós e contras para os métodos escolhidos:										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	Nível 1 (Prós e Contras)	Categorias (Prós e Contras)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R107	Q9	E6				Valeria	<p><u>Métodos financeiros, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós e Contras:</p> <p>A gente não consegue levar um pouquinho quando a gente fala de intuição, já aconteceu em projeto algo que a gente quer muito, só que quando a gente joga o valor presente, valor líquido, qual é o impacto daquela movimentação financeira, o resultado, a performance não é boa pela quantidade de ónus, é o desencontro dessas informações acredito eu, mas eu acho super factível eu ter essa visão porque a gente toma uma decisão baseado em um número que num futuro muito próximo a gente vai colher como consequências o uso disso.</p> <p><u>Método baseado em notas</u></p> <p>Prós e Contras:</p> <p>Uma definição de régua, o que é realmente 5? O que definiu um 4? O que definiu um 3? Porque qual o impacto disso para uma companhia ou para quem solicita e defende um projeto, se você ver o seu projeto como um 3 no prazo, não está na mão de quem solicitou muitas vezes, está na mão de quem entregou, então é definir essa régua e qual o impacto que gera em cada etapa daquela que nos estamos mensurando e como a gente faz para contornar a situação ainda em tempo de recuperar, um plano de ação diria, mas acho que está muito mais ligado a maturidade.</p> <p><u>Método de Mapeamento ou diagrama de bolha</u></p> <p>Prós e Contras:</p> <p>Eu acho viável que é você conseguir verificar de uma forma tangível qual a quantidade de projetos que tem, qual a complexidade, qual é o maior custo de uma maneira mais tangível de definir para onde estamos indo, no portfólio de projetos, o diagrama de bolha diz, nós temos 50 projetos que a gente precisa entregar até julho, uma criticidade é alta, um custo alto, um custo baixo, qual a movimentação que a gente pode fazer para rever prioridades também se for o caso</p>	<p><u>Método financeiro, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Rentabilidade Contras: N/A</p> <p><u>Método baseado em notas</u></p> <p>Pós: Objetivo Estratégico Contras: N/A</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>Pós: Objetivo Estratégico Contras: N/A</p>	<p><u>Método índices financeiros (VPL e Payback):</u></p> <p>OK - Retorno Financeiro Não - N/A</p> <p><u>Método baseados em notas</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica Não - N/A</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica Não - N/A</p>	
R108	Q9	E8					Thomaz	<p><u>Métodos financeiros, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: A gente ter uma maturidade financeira, a gente entender exatamente o que é prioridade para a empresa, o que traz dinheiro, evitar gastar dinheiro desnecessariamente, tudo isso muito importante.</p> <p>Contras: Prejudica o participante muitas vezes.</p> <p><u>Métodos financeiros probabilísticos</u></p> <p>Prós: A gente seguir uma linha de raciocínio matemático, para a gente fazer as nossas inferências, e isso é importante, muitas vezes não temos os dados porque, pode ser um projeto novo, uma coisa nova no mercado.</p> <p>Contras: Há sempre o risco.</p> <p><u>Método baseado em notas</u></p> <p>Prós: É exatamente igual a probabilidade porque a gente infere notas porque a gente ainda não tem todas as alavancagens, todos os feitos nesse momento então a gente infere notas segundo a nossa intuição.</p> <p>Contras: É um risco também.</p>	<p><u>Método financeiro, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Retorno sobre o investimento (ROI) Contras: Risco de não dar "Foco na experiência do Cliente"</p> <p><u>Método Probabilístico</u></p> <p>Pós: Planejamento estratégico Contras: Não verificar "Necessidades pontuais"</p> <p><u>Método baseado em notas</u></p> <p>Pós: Planejamento estratégico Contras: Não verificar "Necessidades pontuais"</p>	<p><u>Método índices financeiros (VPL e Payback):</u></p> <p>OK - Retorno Financeiro Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método Probabilístico</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método baseados em notas</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica Não - Agregar Valor</p>

Questão 9 (Parte 6): Quais são as consequências, prós e contras para os métodos escolhidos:									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Nível 1 (Prós e Contras)	Categorias (Prós e Contras)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R109	Q9	E11				Daniel Jardim	<p><u>Métodos financeiros, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Ele garante que a gente está olhando para o resultado que a gente quer, garantir o foco no resultado e, além disso, é algo que é possível de mensurar uma vez que o projeto é implementado, é uma coisa que você consegue depois comparar os seus resultados com aquilo que você previa.</p> <p>Contras: Acaba penalizando alguns projetos que eventualmente são muito importantes, mas que não necessariamente tenha um foco tão grande em alavanca de resultado.</p> <p><u>Método baseado em notas</u></p> <p>Prós: Ele consegue ser um bom complemento e a parte mais financeira, você consegue de alguma forma comparar critérios, as vezes um pouco mais subjetivos, de alguma forma você cria uma metodologia, uma regra para que coisas muitas subjetivas se tornem comparáveis e você tem esse painel que você consegue ver o lado.</p> <p>Contras: A dificuldade de você balizar tudo isso e ser imparcial, se as próprias áreas que submetem os projetos montam esse “Scoring”, você tem uma tendência que essas áreas melhorem, a nota dos projetos delas, então existe uma dificuldade de que alguém consiga ter uma visão mais global e imparcial e calibrar adequadamente o peso de cada critério e a contribuição de cada projeto.</p> <p><u>Método de mapeamento ou diagrama de bolhas</u></p> <p>Prós: Na minha visão é muito parecido com essa parte de “Scoring”, a gente faz o “Scoring” e depois transforma no diagrama, eu diria que é semelhante ao anterior, ele é muito bom como ferramenta visual, faz com que você consiga enxergar de forma muito pratica e clara o portfólio, identificar onde estão os grandes ganhos que você tem, onde estão os projetos que você deve descartar, visualmente é muito bom para ajudar na tomada de decisão.</p> <p>Contras: A dificuldade é realmente estabelecer critérios bem claros e objetivos para o diagrama.</p>	<p><u>Método financeiro, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Eficiência</p> <p>Contras: Não contribuir na "Melhoria e continuidade de negócio"</p> <p><u>Método baseado em notas</u></p> <p>Pós: Objetivo Estratégico</p> <p>Contras: Risco de não "Agregar Valor"</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>Pós: Objetivo Estratégico</p> <p>Contras: Risco de não "Agregar Valor"</p>	<p><u>Método índices financeiros (VPL e Payback):</u></p> <p>OK - Agregar Valor</p> <p>Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método baseados em notas</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica</p> <p>Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método diagrama de bolha</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica</p> <p>Não - Agregar Valor</p>
R110	Q9	E4				Daniel Cunha	<p><u>Métodos financeiros, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Acompanhar a saúde financeira da empresa, exatamente para controlar e diminuir custos operacionais e não ter prejuízo.</p> <p>Contras: Aumentar o controle em cima de cada atividade, mas não vejo isso como tão negativo é mais se você quer ter controle em determinadas ações você tem que ficar encima de determinadas ações, a parte negativa é expandir esse controle de uma maneira rápida encima de todas as atividades que estão acontecendo.</p> <p><u>Métodos financeiros probabilísticos</u></p> <p>Prós: A inteligência do negócio com relação a propor e se antecipar e ver as probabilidades que de fato existem propensões de oferta ou não de não oferecer algo para que de fato não está propenso, então é na inteligência do negócio.</p> <p>Contras: Não vejo tanto negativa, acho que isso faz parte, mas também acho que o controle de como a Multiplus tem vários projetos em várias atividades paralelas e eu não sei se dá para você as vezes abraçar o todo, essa inteligência probabilística vai direcionada para algumas verticais.</p> <p><u>Método baseado em notas</u></p> <p>Prós: Importante para estabelecer os objetivos.</p> <p>Contras: Às vezes acredito eu que as metas estabelecidas elas podem as vezes serem comprometidas por um fator externo e isso faz parte, ok, mas as vezes pode comprometer o todo, então acho que a revisão e a forma de atingimento dessas metas teriam que ser mais constantemente do que a forma que a gente trabalha, eu sei que hoje a gente faz a revisão do meio do ano para cá, mas tem muita coisa que hoje em dia, muita coisa muda perante um período curto, acredito que deveria ter mais revisões dessas metas periodicamente e não ser um negócio estativo aonde os objetivos vão atrás desse resultado</p> <p><u>Método de mapeamento ou diagrama de bolha</u></p> <p>Prós: PMO é uma das áreas estruturadas da empresa, vejo vocês fazendo bastante a parte de governança, com a parte de demandas de atividades, controles de projetos críticos, quando tem uma emergência juntar com as pessoas para saber o que pode ser feito, essa parte de controle de bolhas fica entre mais um nível gerencial entre vocês e a parte de alta diretoria.</p> <p>Contras: Eu não vejo nenhum negativo até pelo fato de você ter um mapa dos projetos estipulados e mapeamento do que de fato está crítico, não vejo tanto como um negativo não.</p> <p><u>Análise de mercado</u></p> <p>A parte de mercado eu os vejo como pro, contra eu não vejo não, até porque eu acho que é importante quando a Multiplus está posicionada numa vertical e o mercado estipula um novo conceito e existe uma introspecção exatamente para ver se vale a pena ou não, ou até mesmo criar um negócio diferente.</p>	<p><u>Método financeiro, utilizando índices financeiros</u></p> <p>Prós: Rentabilidade</p> <p>Contras: Não gerar "Eficiência"</p> <p><u>Método Probabilístico</u></p> <p>Pós: Planejamento estratégico</p> <p>Contras: Não verificar "Necessidades pontuais"</p> <p><u>Método baseado em notas</u></p> <p>Pós: Objetivo Estratégico</p> <p>Contras: Risco de não "Agregar Valor"</p> <p><u>Método Análise de Mercado</u></p> <p>Pós: Agregar Valor</p> <p>Contras: N/A</p>	<p><u>Método índices financeiros (VPL e Payback):</u></p> <p>OK - Retorno Financeiro</p> <p>Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método Probabilístico</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica</p> <p>Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método baseados em notas</u></p> <p>OK - Gestão Estratégica</p> <p>Não - Agregar Valor</p> <p><u>Método Análise de Mercado</u></p> <p>OK - Agregar Valor</p> <p>Não - N/A</p>

Questão 10 (Parte 1): Quais critérios foram utilizados para selecionar os projetos?										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	Critérios Sugeridos	Critérios Novos
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R111	Q10	E1	Ronaldo					Uma coisa importante que a gente acaba fazendo na empresa que é o seguinte: a gente faz a seleção de projeto em duas fases, a primeira fase usa o sistema de notas e faz aquela primeira seleção para criar o portfólio, depois, antes de o projeto entrar em execução, a gente faz uma segunda fase em que é calculado o “payback” e o VPL para decidir se segue ou não com o projeto, então considerando isso, acho que a gente acaba usando todas as metodologias, só que como o sistema de notas é mais classificatório ele tem um peso menor do que o “payback” e o VPL e na verdade aquilo ali é um “go” ou “no go”. É uma decisão se o projeto vai ser engavetado ou se ele segue, mesmo que ele esteja na lista de prioridade dada pelo sistema de notas, então eu acho que com isso a gente acaba usando todos os indicadores. Rolney: Todos os critérios, sempre pensando no crescimento, na rentabilidade, na experiência, economia, ou seja, todos os critérios aqui são importantes? São, para 2017 a gente aumentou um pouco o peso da experiência, esse foi uma decisão mais estratégica. O que acaba fazendo é a cada ano que passa a gente acaba elegendo um indicador mais relevante, esse ano vai ser o ano da experiência, isso significa que projetos que tragam o melhor de experiência do cliente terão uma prioridade.	Critérios indicados (confirmou a utilização de todos citados): - Crescimento; - Rentabilidade; - Experiência do cliente; - Economia em termos de custo.	
R112	Q10	E5	Fabiana					ROLNEY: Em crescimento? Sim, conheço. ROLNEY: Rentabilidade? Também. ROLNEY: Experiência do cliente? Também. ROLNEY: Economia em termos de custo? Sim, bastante.	Critérios indicados (confirmou a utilização de todos citados): - Crescimento; - Rentabilidade; - Experiência do cliente; - Economia em termos de custo.	
R113	Q10	E7	Maurício					ROLNEY: No crescimento da empresa? Sim. ROLNEY: Rentabilidade? Sim. ROLNEY: Experiência do cliente? Eu acredito que falasse muito e fazem muito pouco em relação a experiência do cliente. ROLNEY: Economia relacionada a custos? Sim.	Critérios indicados (confirmou a utilização de todos citados): - Crescimento; - Rentabilidade; - Experiência do cliente; - Economia em termos de custo.	
R114	Q10	E9	Leandro					ROLNEY: Baseado em crescimento da empresa? Sim. ROLNEY: Rentabilidade da empresa? Também sim ROLNEY: Experiência do cliente? Sim, hoje ele é um dos focos. ROLNEY: Economia, baseado nos custos? Isso já é ultrapassado no momento do orçamento inicial então a economia está estritamente relacionada a expectativa de relação e o que a ente tem pelo cenário que é orçado de geração de receita, ele é aplicado sim, só que não é um fator determinante não. ROLNEY: Você vê algum outro critério que é utilizado para selecionar os projetos e eu não citei? É a questão da mitigação de riscos operacionais, isso também tem que estar incluído.	Critérios indicados (confirmou a utilização de todos citados): - Crescimento; - Rentabilidade; - Experiência do cliente; - Economia em termos de custo.	Indicado mais um critério: - Mitigação de riscos operacionais.

Questão 10 (Parte 2): Quais critérios foram utilizados para selecionar os projetos?										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	Critérios Sugeridos	Critérios Novos
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R115	Q10	E12		Patrícia				<p>ROLNEY: Crescimento da empresa? Sim.</p> <p>ROLNEY: Rentabilidade ? Sim.</p> <p>ROLNEY: Experiência do cliente ? Sim.</p> <p>ROLNEY: Economia, no caso custos, quando se fala de economizar mesmo? A eficiência operacional sim.</p>	<p>Critérios indicados (confirmou a utilização de todos citados):</p> <ul style="list-style-type: none">- Crescimento;- Rentabilidade;- Experiência do cliente;- Economia em termos de custo.	
R116	Q10	E2			Priscila			<p>Rolney: Para o crescimento da empresa? Sim.</p> <p>Rolney: Para rentabilidade? Sim.</p> <p>Rolney: Experiência do cliente? Sim, quando ele traz uma rentabilidade, quando é só experiência ele não tem muita prioridade</p> <p>Rolney: Sempre pensando mais na rentabilidade do que na experiência? Sim.</p> <p>Rolney: Economia? Muito!</p> <p>Rolney: Você vê mais algum critério que eu não coloquei aqui mas que é muito importante num processo de seleção dos projetos? Tem o critério porque a área executiva pede para fazer esse e não aquele.</p> <p>Rolney: Acaba sendo a intuição de líderes, gerentes, diretores... Com base nas estratégias que eles estão lidando, eu não estou dizendo que seria uma vontade própria por capricho, não acho que é capricho, é sempre com base em alguma coisa e não por capricho.</p>	<p>Critérios indicados (confirmou a utilização de todos citados):</p> <ul style="list-style-type: none">- Crescimento;- Rentabilidade;- Experiência do cliente;- Economia em termos de custo.	
R117	Q10	E10			Thatiana			<p>ROLNEY: Crescimento? Sim.</p> <p>ROLNEY: Rentabilidade do negócio? Quando eu penso em rentabilidade, sim é a receita que ele traz, sim, é a quantificação das metas corporativas.</p> <p>ROLNEY: Experiência do cliente ? Sim, tem o NPS.</p> <p>ROLNEY: Economia baseada em custo? Sim, principalmente para aqueles que são estruturantes, redução de despesa.</p>	<p>Critérios indicados (confirmou a utilização de todos citados):</p> <ul style="list-style-type: none">- Crescimento;- Rentabilidade;- Experiência do cliente;- Economia em termos de custo.	

Questão 10 (Parte 3): Quais critérios foram utilizados para selecionar os projetos?										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	Critérios Sugeridos	Critérios Novos
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R118	Q10	E3					Débora	<p>Rolney: Baseado no crescimento da empresa? Sim, eu acho na organização que eu trabalho, o foco em crescimento é expansão através do investimento em novos negócios.</p> <p>Rolney: Rentabilidade? Sim, porque no momento atual da empresa o grande foco é em retorno de investimento então todo o investimento é feito em projetos que deem retorno, que sejam rentáveis.</p> <p>Rolney: Experiência do cliente? Sim, porque o que eu vejo é que é parte do sucesso do negócio principalmente em um produto que não é tão tangível, tão essencial para o consumidor a experiência do cliente é super importante para que esse produto se mantenha vivo.</p> <p>Rolney: E no critério de economia? Redução de custos sim, faz parte da melhora dos rendimentos da empresa.</p> <p>Rolney: Tem algum outro critério que você lembra e que eu não falei? Questões relacionadas a inteligência do negócio, se tornar mais ágil e competitivo perante os outros players no mercado, esse também é o foco.</p>	<p>Critérios indicados (confirmou a utilização de todos citados):</p> <ul style="list-style-type: none">- Crescimento;- Rentabilidade;- Experiência do cliente;- Economia em termos de custo.	<p>Indicado mais um critério:</p> <ul style="list-style-type: none">- Inteligência do negócio.
R119	Q10	E6					Valeria	<p>Rolney: Pensando no crescimento da empresa ou do negócio? Sim, foi.</p> <p>Rolney: Rentabilidade para o negócio? Sim, com certeza</p> <p>Rolney: Experiência do cliente? Experiência também.</p> <p>Rolney: Economia visando o custo, economia em termos de custo? Sim.</p>	<p>Critérios indicados (confirmou a utilização de todos citados):</p> <ul style="list-style-type: none">- Crescimento;- Rentabilidade;- Experiência do cliente;- Economia em termos de custo.	
R120	Q10	E8					Thomaz	<p>ROLNEY: Crescimento da empresa? Sim, é utilizado.</p> <p>ROLNEY: Rentabilidade? Sim.</p> <p>ROLNEY: Experiência do cliente? Sim, também.</p> <p>ROLNEY: Economia, visando custos? Sim.</p> <p>ROLNEY: Você vê algum outro critério utilizado nas escolhas dos projetos que eu não falei agora? Acho que diversificação de negócio, como por exemplo, Pontus Corretora, ou uma grande comissão.</p>	<p>Critérios indicados (confirmou a utilização de todos citados):</p> <ul style="list-style-type: none">- Crescimento;- Rentabilidade;- Experiência do cliente;- Economia em termos de custo.	<p>Indicado mais um critério:</p> <ul style="list-style-type: none">- Diversificação de negócio.

Questão 10 (Parte 4): Quais critérios foram utilizados para selecionar os projetos?										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	Critérios Sugeridos	Critérios Novos
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R121	Q10	E11					Daniel Jardim	ROLNEY: Crescimento? Sim. ROLNEY: Rentabilidade ? Sim. ROLNEY: Experiência do participante? Sim. ROLNEY: Economia baseada em custo? Também, sim. ROLNEY: Tem algum outro critério que eu não falei e é muito importante na hora de selecionar um projeto? Eventualmente tem projetos que são selecionados por serem pontos de auditoria, esse é um, tem a experiência do participante e eu acrescentaria o valor ao parceiro da rede, levar mais valor aos nossos parceiros.	Critérios indicados (confirmou a utilização de todos citados): - Crescimento; - Rentabilidade; - Experiência do cliente; - Economia em termos de custo.	Indicado mais um critério: - Pontos de auditoria.
R122	Q10	E4					Daniel Cunha	ROLNEY: Crescimento? Sim. ROLNEY: Rentabilidade ? Sim ROLNEY: Experiência do cliente ? Sim. ROLNEY: Economia? Sim. ROLNEY: Você acha que tem algum outro critério que eu não descrevi? Uma das coisas que sempre me falam é sobre qualidade, tentar manter a qualidade, mas esse vale como experiência.	Critérios indicados (confirmou a utilização de todos citados): - Crescimento; - Rentabilidade; - Experiência do cliente; - Economia em termos de custo.	Indicado mais um critério: - Qualidade.

Questão 11 (Parte 1): O Uso de critérios, como consequência para seleção de projetos do portfólio o auxiliou nas tomadas de decisão? Por quê?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R123	Q11	E1	Ronaldo				Auxilia, porque aí a gente não fica na discussão muito pessoal ou muito subjetiva e <u>uma vez que o projeto acabe ficando priorizado de acordo com o critério não tem discussão</u> , é um critério que foi definido entre as pessoas como uma espécie de comitê e aí fica mais simples, evita aquele desgaste de tempo, de pessoas na discussão.	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica
R124	Q11	E5		Fabiana			Sim, porque eu consigo decidir pelos projetos que atendem mais os <u>objetivos da empresa</u> e os pilares que você mesmo comentou. ROLNEY: Sempre pensando na empresa no sentido de ver o que é mais importante para ela naquele momento. Exato.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R125	Q11	E7		Maurício			Auxilia porque a gente tem indo bem claro qual o <u>objetivo da empresa</u> , qual o momento que a empresa vive, a gente tendo o critério de cada projeto ele vai fazer naturalmente o que ele auxilia na nossa mensagem do portfólio aqui da lista de projetos que a gente vai trabalhar.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R126	Q11	E9		Leandro			Sim, eu acho que ele <u>auxilia no sentido que a gente tenha claro quais foram as premissas adotadas para tomada e decisão</u> , isso torna o processo isonômico, deixa todo mundo na mesma situação e todo mundo sabe o que foi considerado para a tomada de decisão.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R127	Q11	E12		Patrícia			Para mim é fundamental, porque se não fica uma visão muito individual de cada um que coloca o projeto e quem gritar mais leva, é <u>uma forma de balizar, organizar, estruturar e colocar todos os projetos dentro de critérios em que você consiga realmente organizar</u> independentemente do tipo do projeto que seja.	Capacidade para atender os projetos	Agregar Valor
R128	Q11	E2		Priscila			Sim, porque a gente não está tomando decisões por achismo, <u>existem critérios que embasam essas decisões</u> .	Capacidade para atender os projetos	Agregar Valor
R129	Q11	E10		Thatiana			Sim, porque eu equalizo os parâmetros de comparação, quando eu assumo um critério, por exemplo, ranquear os projetos por rentabilidade na meta corporativa, então eu coloco todo mundo no mesmo critério e comparo, se eu não tiver um critério muito claro, uma parametrização muito clara, eu não consigo comparar, então torna o processo muito subjetivo, eu <u>preciso ter um critério de comparação igual para todo mundo</u> .	Capacidade para atender os projetos	Agregar Valor

Questão 11 (Parte 2): O Uso de critérios, como consequência para seleção de projetos do portfólio o auxiliou nas tomadas de decisão? Por quê?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R130	Q11	E3				Débora	Auxilia porque acaba gerando indicadores que vão se tornar metas para o negócio, então as metas corporativas, as metas de crescimento, metas de rentabilidade, elas são montadas com base nas promessas dos projetos, então uma vez que o projeto é aprovado e promete gerar um retorno X, aquilo passa a ser considerado parte do resultado esperado que é divulgado para acionistas e tudo mais.	Eficiência	Agregar Valor
R131	Q11	E6				Valeria	Sim, porque acho que são as mesmas perguntas de formas diferentes, porque a gente naquela questão da intuição, a gente defende muitas vezes algum projeto que não está ligado, que não necessariamente esteja ligado, a performance como já aconteceu aqui, mas vai ser super importante para experiência do participante ou vai <u>fazer uma grande diferença num produto, ou para se equiparar a um concorrente então acho que essa questão de critério nós utilizamos sim</u> , de acordo com a própria demanda do projeto. Rolney: E ele serve como e fosse um norteador? Sim	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica
R132	Q11	E8				Thomaz	Auxiliam porque ela prioriza, <u>ela permite que a gente priorize com mais certeza</u> , com mais efetividade. ROLNEY: O projeto certo através do critério correto? Exatamente.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R133	Q11	E11				Daniel Jardim	Auxilia sim, porque primeiro porque pela definição dos critérios em si, se você define quais são os grandes e principais critérios você já garante que a empresa está <u>olhando para o mesmo lado e para as coisas que são de fato importantes</u> , você vai priorizar projetos que entreguem isso, as vezes você pode ter um projeto muito bom, que entrega uma série de coisas legais mas que não são necessariamente os critérios mais importantes do ponto de vista da companhia, ele ajuda no sentido de que o portfólio como um todo tenha um <u>foco</u> , que ele não seja algo muito disperso porque ao final ele tem que ajudar a entregar um resultado.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R134	Q11	E4				Daniel Cunha	Acho que sim, é como se fosse os valores pré-estabelecidos para você definir aquelas vertentes que falamos, se quero crescer tantos %, eu preciso ter uma base maior de participantes em 2017, para fazer isso até lá eu preciso que a experiência do participante seja diferente no mobile, e assim em diante, <u>os critérios são importantes exatamente para você definir seus objetivos</u> e priorizar eles perante o portfólio e seus respectivos projetos.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica

Questão 12 (Parte 1): Quais as informações mais importantes por trás da escolha de um projeto?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R135	Q12	E1	Ronaldo				Por trás da escolha entra a contribuição que ele vai dar para o <u>objetivo final</u> que a empresa quer <u>atingir na sua estratégia de longo prazo</u> . Eu costumo as vezes falar que cada ano a gente aprova alguns projetos e grandes projetos são grandes paredes que são sendo construídas, mas a gente precisa enxergar a casa. Isso as vezes acaba sendo algo que está por trás da escolha porque eu vejo que aquele projeto vai contribuir para a gente chegar na grande plataforma que a gente quer ter daqui a dez anos, cinco anos e que ele é um passo para chegar lá, ou até o contrário, as vezes são projetos maravilhosos que melhoram a experiência, que dão resultados, mas a gente enxerga que ele não faz parte daquela plataforma que a gente imagina daqui há alguns anos, ou seja, a gente já imagina que vamos jogar ele no lixo daqui a dois anos, três anos então por trás disso acaba gerando uma vontade de não priorizar, não fazer.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R136	Q12	E5		Fabiana			É o <u>retorno financeiro</u> em primeiro lugar e a experiência do participante colado em segundo lugar.	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R137	Q12	E7		Maurício			É o <u>retorno financeiro</u> , sem dúvida nenhuma.	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R138	Q12	E9		Leandro			Ao mesmo tempo que a definição <u>financeira do retorno</u> e do volume esperado é importante mas eu acho que um gestor que tenha na mente que a empresa dele tem que crescer, ele tem que fazer investimento, então muita das vezes ele vai ter que lidar com o cenário de incerteza, ter um corpo de gestores bem preparados e com experiência para tomar essa decisão faz com que o valor só do retorno esperado seja superado, nessa mesma linha a alterando o corpo de gestores que conseguiam estimar e dar visibilidade de que aquele investimento vai gerar um volume de receita altíssimo para a companhia, essa experiência vai estar refletida em números, os números são importantíssimos, os números que são definidos no “business plan”.	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R139	Q12	E12		Patrícia			Eu acho que é um conjunto de informações, o quanto ele <u>traz de ganho para a empresa, tanto qualitativo, como quantitativamente</u> , é a soma disso que vai trazer um resultado.	Impacto sobre o Negócio	Impacto sobre o Negócio
R140	Q12	E2			Priscila		É aquela que vai <u>dar certa sustentabilidade para a empresa</u> , tanto de ”Market Share”, de aumento de ”Market Share”.	Agregar Valor	Agregar Valor
R141	Q12	E10			Thatiana		Quando a informação está alinhada com a estratégia da empresa.	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica

Questão 12 (Parte 2): Quais as informações mais importantes por trás da escolha de um projeto?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R142	Q12	E3				Débora	Todas essas questões que são levadas em conta no momento da seleção de um projeto, o que é esperado, <u>escopo esperado, o que foi considerado nas discussões de orçamentação, o retorno esperado</u> , tudo isso tem que ser levado a diante em tempo de projeto até a sua implantação para que o resultado seja exatamente o prometido.	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R143	Q12	E6				Valéria	<u>Financeiro</u> , economia mesmo, performance daquele produto do projeto.	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R144	Q12	E8				Thomaz	O que eu acho é que a gente tem que considerar é sempre duas coisas, que é a experiência do participante, o conforto dele e o dinheiro, o retorno da empresa, mas acho que a <u>Multiplus vê só o retorno para a empresa</u> . ROLNEY: Visando mais o retorno? Sim.	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R145	Q12	E11				Daniel Jardim	Para nós a informação mais importante aqui na Multiplus é a <u>rentabilidade ou alavancagem de que esse negócio vai trazer</u> , eu diria que isso se reflete realmente em faturamento, em volume de pontos que é o nosso produto e no final em faturamento, hoje eu diria que se tem uma informação que a gente quer saber, é claro que vai haver projetos como a gente citou de economia que não necessariamente vão, essa informação vai se aplicar, mas quando aplicável a informação é a mais importante. ROLNEY: E tem dado certo com o decorrer do tempo? Eu acredito que sim, é uma questão de escolha, a gente poderia eventualmente fazer escolhas diferentes como priorizar mais a parte de experiência e não necessariamente a questão do volume, a gente tem escolhido isso para trazer projetos que tragam resultados e faz sentido dentro do momento do nosso negócio, com concorrência acirrando, com mercado se tornado mais competitivo e até menor de certa forma, cenário externo, então nesse sentido é uma escolha que a gente está fazendo que eventualmente a empresa possa mudar ou pensar que o portfólio deveria seguir outra linha, e algo que de tempos em tempos pode ser alterado mas nesse momento acho que tem trazido bons resultados para a gente.	Rentabilidade	Retorno Financeiro
R146	Q12	E4				Daniel Cunha	Eu acho que a criticidade, por mais que você tenha todos os critério, mas a criticidade e ai eu acho que essa criticidade vem da direção, exatamente para falar para imaginar que tem todos essas critérios, eu quero que a <u>criticidade da experiência se ja maior que o crescimento</u> , então se ele falar que de fato melhore todos os aspectos na vida do participante ao invés de crescer em quantidade de participantes ser pré-estabelecida, isso vai fazer toda a diferença, então para mim a palavra é criticidade.	Foco na experiência do Cliente	Agregar Valor

Questão 13 (Parte 1): Você acha que o uso de técnicas e ferramentas de gestão de portfólio de projetos auxiliou o processo de tomada de decisão na sua organização? Por quê?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R147	Q13	E1	Ronaldo				Auxiliaram sim, <u>porque elas ajudam a gente a tomar decisões complexas num espaço curto de tempo</u> , o processo orçamentário é sempre tão corrido e essas técnicas ajudam a gente a tomar decisões complexas em um período de tempo mais curto.	Agregar Valor	Agregar Valor
R148	Q13	E5		Fabiana			Acho que sim porque como tem muita concorrência, muitas áreas, muitos projetos a gente precisa ter uma metodologia para conseguir priorizar e gerenciar todos eles senão ia ficar todo mundo cada um correndo atrás do seu, individualmente e não ia ter uma visão única de tudo, é muito importante ter uma visão do todo, conseguir priorizar isso com <u>critérios que atendam todos os objetivos da empresa</u> e que sejam um consenso entre todos os diretores então acho que sim é muito importante, porém eu acho que as vezes a gente acaba esbarrando na democracia para projetos simples que poderiam ter um fluxo um pouco mais leve, mais rápido, as vezes acaba querendo fazer uma melhoria “mega” simples só que eu preciso contratar um fornecedor e acabo entrando num tramite burocrático gigante só para subir o processo que eu poderia ter uma coisa um pouquinho mais flexível. Eu acho que ele ajuda muito, mas ele tem que ser usado de uma forma um pouco mais flexível hoje.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R149	Q13	E7		Maurício			Acredito sim, o que eu tenho observado aqui no último ano, 2 anos mais ou menos é que fazendo toda uma priorização, utilizando critérios bem definidos, plotando isso para todo mundo enxergar a gente conseguiu, eu tenho bem claro na minha cabeça o exercício de último ano, a gente conseguiu montar um ROADMAP de projetos que fossem priorizados segundo o critério da empresa que é <u>privilegiando cada vez mais a rentabilidade dividindo o nosso bolo do orçamento até onde a gente acreditava que cabia, e montando a priorização desses projetos dali em diante</u> , acho que foi um exercício bem claro, até um exercício que eu não consigo esquecer que a gente listou os projetos, priorizou e colocou uma linha vermelha, daqui para cima cabe no orçamento, daqui para baixo são menos prioritários, a gente vai fazer se der com a sobras dos projetos de cima.	Rentabilidade	Retorno Financeiro
R150	Q13	E9		Leandro			Entendo que sim, ele auxiliou, muito porque partilha um pouco da subjetividade dessa tomada de decisão, muito porque para tirar um pouco do viés que um gestor, um CEO tem dado histórico profissional, um CEO formado na área financeira tem um aspecto diferente de um CEO formado dentro de uma área de marketing, tem um viés de vendas muito forte, a gente vê que tem metodologias de gestão, nessas metodologias o histórico profissional é muito importante então um modelo que deixa o processo claro e que dá oportunidade de uma área, com uma área de vendas querer vizar um investimento para que exista um volume maior de investimentos para divulgar os produtos, para colocar o produto em evidencia mas ao mesmo tempo o que eu vou gerar com esse investimento, <u>qual o retorno efetivo que eu vou ter e isso torna o processo objetivo</u> , ser assertivo e com as premissas que todos devem adotar, essa é a importância dele.	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R151	Q13	E12		Patrícia			<u>Auxilia, porque organiza, estrutura, coloca todas as informações de uma forma organizada</u> , que permite a tomada de decisão com critérios balizados e sem isso vira uma decisão de uma ou duas pessoas dentro da empresa, democratiza também.	Capacidade para atender os projetos	Agregar Valor
R152	Q13	E2			Priscila		Sim e não. Sim porque com base nesses critérios, as decisões ficam embasadas e não porque quanto mais critérios e mais abordagens eu tenho eu engesso meu processo, como por exemplo a forma que a gente trabalha hoje, setembro de 2016, eu estou em um processo de orçamentação de projetos de 2017. Eu orço o projeto como um todo, daqui um tempo eu tenho que ir lá, eles vão priorizar os projetos, os projetos vão ser aprovados, quais os projetos que serão mesmo realizados, quando chegar ano que vem a gente senta, planeja a execução desse todo durante o ano inteiro, os usuários vão lá fazer os pré-requisitos financeiros para poder montar uns bussines cases de aprovação daquele budget para começar o projeto normalmente isso aqui acontece para fevereiro ou março, acho que já estou em setembro, o que eu disse que hoje é importante para a empresa, depois de quase 6 meses pode não ser e eu não tenho mudar, aqui eu não tenho como mudar, é muito bom porque tem critérios para fazer isso, mas é péssimo, é muito bom mas é péssimo porque as vezes chegando ano que vem o cenário econômico é outro, na área política é outra, o cenário de vida da empresa, a situação da empresa, saúde da empresa, é outra que agora pode estar melhor, <u>pode estar pior e as estratégias elas mudam, aqui a multiplus, onde eu trabalho ela vive muito dinâmica</u> , esse processo é muito bom, mas ele engessa lá na frente, ou seja, eu sou obrigado a fazer esses projetos.	Necessidades pontuais	Agregar Valor

Questão 13 (Parte 2): Você acha que o uso de técnicas e ferramentas de gestão de portfólio de projetos auxiliou o processo de tomada de decisão na sua organização? Por quê?										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R153	Q13 (Parte 2)	E2			Priscila			Rolney: Você acha positiva a utilização de gestão de portfólios, ou você preferiria que os projetos fossem tratados completamente soltos? <u>Eles devem ser tratados, ele devem ter uma gestão de portfólio</u> , mas eu não tenho nenhuma regra de como eu mudo esse portfólio, eu não tenho, eu tenho que seguir com aquilo, mesmo porque as metas são fechadas naquilo e eu tenho que seguir aquilo o ano inteiro, e para eu poder trocar um projeto ou tirar um projeto, eu tenho que pedir aprovação de não sei quantas pessoas, e nisso o tempo vai correndo e eu perco o timing daquilo que eu precisava fazer naquele momento e ai os 6 primeiros meses são meses de planejamento e meses de pedir dinheiro e meses de pensar e eu tenho que fazer tudo que foi pedido para um ano em 6 ou quatro meses.	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica
R154	Q13	E10			Thaiana			Sim, ajuda, na verdade a gente não usa uma metodologia de mercado e no total, na sua completude, a gente usa mais baseado nas especificidades da Multiplus, a gente vai <u>cria critérios aqui, de acordo o planejamento estratégico</u> , meta corporativa, com experiência do participante e a gente ranqueia, isso é uma metodologia, e a gente seleciona com pouco baseado no valor, eu dou o corte pelo valor, isso é muito específico da Multiplus , mas ajuda muito na hora que eu elaboro alguns cenários baseados nesses critérios, mas eu não sei se existe um nome claro de metodologia claro para isso que a gente faz aqui, a agente não balanceia o portfólio também, na verdade, apesar da gente destacar de forma diferente os projetos estruturantes dos de negócio, a gente não tem um equilíbrio hoje do tipo em que você tenha que ter 90% de projetos de negócio e 10% de estruturante, não existe, como o recurso é limitado, a gente tende a levar tudo e tende a usar mais ou menos baseado no ano anterior ou no ano em que funcionou, a gente, por exemplo, esse ano se baseou a 75% de projetos eram de negócio, então a gente usou essa métrica, mas por tendência, porque foi ano passado.	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica
R155	Q13	E3			Débora			Sim, sem as <u>informações consolidadas de custo, ROI</u> , sem essas análises realmente seria muito difícil tomar decisões. Rolney: Você vê a gestão de portfólio como algo importante na tomada de decisão? Sim, até para poder direcionar a empresa, eu vejo sim.	Retorno sobre o investimento (ROI)	Retorno Financeiro
R156	Q13	E6			Valeria			Sim, aqui sim eu posso dar um exemplo do nosso básico “status report” que nós não tínhamos ou era feio de uma maneira... os critérios para a seleção de projetos que eram apresentados no “status report” era inferior do que nós fazemos hoje e <u>hoje a gente consegue dar uma visibilidade para a companhia, para as áreas envolvidas e da evolução daquele projeto</u> e onde que está o ponto crítico e aonde que a área que está implementando e a área que está solicitando consegue verificar qual é o gap que tem ali, qual é a ação a tomar para em tempo, trazer o projeto para os trilhos novamente.	Governança	Gestão Estratégica
R157	Q13	E8			Thomaz			Sim, <u>com certeza auxiliou porque a gente tem mais controle</u> , mais visibilidade de tudo que está sendo entregue, tudo que está sendo desenvolvido, dessa forma a gente encontra sinergia entra projetos para a gente até economizar em desenvolvimento, a gente consegue entender que projeto é prioritário sobre outro de outra área mesmo, a gente poder controlar o custo, e intervir de uma forma mais global, geral, tudo que está acontecendo dentro da empresa.	Eficiência	Agregar Valor
R158	Q13	E11			Daniel Jardim			Sim, acho que auxiliou bastante, porque a Multiplus é uma empresa que basicamente trabalha por projetos, como toda e qualquer iniciativa aqui, por ser uma empresa de tecnologia em que a interação com o nosso participante é no mundo digital, tudo que a gente faz é projeto, acaba gerando um volume grande projetos, de ideias, <u>sem uma metodologia a gente teria muita dificuldade de escolher os projetos corretos a fazer e em medir, mensurar os resultados</u> , medir o quanto que estamos investindo, temos que fazer toda essa gestão, como nós somos uma empresa muito intensiva no desenvolvimento de projetos é fundamental que haja uma metodologia.	Eficiência	Agregar Valor
R159	Q13	E4			Daniel Cu			Acho que sim pelo fato de controle de custos, por conta de gestão de datas e entregas, ter a visibilidade de todos os projetos, um ROADMAP de tudo que está acontecendo, acho que acompanhar a saúde dos projetos, isso evita deixar o paciente virar defunto, <u>você tem um diagnóstico completo o tempo todo</u> .	Eficiência	Agregar Valor

Questão 14 (Parte 1): Quais são os pontos fortes de como as decisões no portfólio estão sendo realizadas dentro da empresa? O que você acha que poderia ser melhorado?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R160	Q14 (Ponto Forte)	E1	Ronaldo				Ponto forte eu entendo que é a <u>maturidade do processo</u> e o fato de a gente considerar indicadores financeiros e não financeiros no processo.	Maturidade	Agregar Valor
R161	Q14 (Melhoria)	E1	Ronaldo				E como ponto de melhoria eu entendo que é o fato da gente parar para discutir isso só no final de cada ano, a gente <u>poderia ter momentos de discussão de portfólio mais vezes ao longo do ano.</u>	Falta de análises constantes do portfólio	Agregar Valor
R162	Q14 (Ponto Forte)	E5	Fabiana				É bem o que respondi, o ponto forte é porque realmente é necessário uma metodologia, a gente precisa ter critérios para priorizar as coisas, <u>nosso dinheiro é finito então a gente precisa saber a melhor forma de priorizar e de tocar os projetos aqui dentro.</u>	Eficiência	Agregar Valor
R163	Q14 (Melhoria)	E5	Fabiana				E o lado negativo, para mim o que pode ser melhorado é a <u>burocracia principalmente com relação a coisas mais simples</u> , acho que um grande projeto que vai gastar uma quantia grande de dinheiro em que realmente precisa de aprovação, ele tem que ser realmente acompanhado, priorizado e tem que seguir todos os processos da melhor forma possível, mas coisas simples e do dia a dia a gente tinha que ter um pouquinho mais de agilidade.	Simplicidade	Agregar Valor
R164	Q14 (Ponto Forte)	E7	Maurício				Como ponto forte é que fica tudo muito as claras, transparente e de forma objetiva, a gente tira a gestão do portfólio feito de forma clara independente de eu concordar ou não dos critérios de escolha que isso é um direcional estratégico que vem da diretoria e da presidência pelo menos a gente consegue na minha opinião a <u>gente consegue mostrar de forma clara para a empresa o que vai ser entregue, quanto vai custar, com que ordem e principalmente porque aquela escolha foi feita</u> , a clareza para mim é tanto para quem solicitou como para nós que vamos executar propriamente dito o projeto, é um ganho muito grande se a gente não tem isso daí durante o ano a gente acaba vivendo uma queda de braço onde a área de negócios acaba falando para fazer o dela porque é mais importante, uma guerra de influência e poder, quando a gente tem critérios claros e uma gestão clara de portfólio tudo está muito aberto então ele sabe que o dele vai ser feito na posição 3 porque segundo os critérios da empresa tem dois projetos mais importantes que o dele e tem outros caso também que ele sabe que aquele projeto dele não vai fazer porque segundo os critérios da empresa ele perdeu dos demais que já ocupou o orçamento inteiro do ano.	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica

Questão 14 (Parte 2): Quais são os pontos fortes de como as decisões no portfólio estão sendo realizadas dentro da empresa? O que você acha que poderia ser melhorado?										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)	
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista				Analista Sênior
R165	Q14 (Melhoria)	E7		Maurício				ROLNEY: E você acha que alguma coisa pode ser melhorada? Eu conheço pouco de portfólio em si, eu acho que a gente tem que sempre espelhar os critérios da empresa com <u>clareza e objetividade</u> , não pode ter nenhum tipo de objetivo obscuro, na área de TI a gente começou agora um piloto e a gente vai migrar isso o ano que vem, todo o nosso modelo de desenvolvimento de sistemas do tradicional “waterfall cascade” para um modelo ágil, vai trazer algumas vantagens que para mim eu tive uma experiência já antes da Multiplus, fora do Brasil, desenvolver um sistema ágil, foi uma experiência legal mas eu acho que como evolução inclusive da gestão de portfólio um modelo ágil traz um “framework” que quando eu falo de metodologia ágil eu estou falando só do meu pedaço, o que a parte de TI se requisitos até desenvolvimento, você não tem mais um contrato fixo que é uma lista de requisitos, você cria um pacotes de histórias, você prioriza essas histórias, monta os “sprints”, que são as ondas e vai fazendo pequenos requisitos e já testando eles inclusive dependendo do conteúdo deles, se eles podem ser publicados em produção ou não então possibilitaria inclusive um retorno dobre o investimento mais rápido do que um projeto gigante “waterfall” e remetendo isso tudo para a parte de gestão de portfólio de projetos, com certeza isso vai trazer em partes desde a orçamentação, porque o que a metodologia ágil prega, não é ter uma orçamentação por projeto mas você ter um orçamento por produto então entenda por produto por exemplo e-commerce, por produto aplicativo, por produto disparador de meio e então ter um orçamento por produto onde incrementalmente você vai fazendo novas “features” e medindo retorno, ai a gestão de portfólio não trabalharia mais em grandes verticais de projetos, elas teria que trabalhar numa priorização de produtos e sinceramente a gente vá acabar aprendendo, eu acho que a metodologia ágil vai trazer mais agilidade, mais entrega e um maior retorno de investimento para a empresa só que ele vai mudar todo esse entorno, desde o processo de aprovação até a demanda em si e orçamentação e consequentemente o portfólio porque se você imaginar a gente teria ilhas de desenvolvimento ágil, cada ilha é especializada no que eu disse para você do que eu disse para você que a gente chama de produto e o portfólio teria que ajudar a gente a gerir o que cada ilha dessa vai fazer em que ordem, a gente buscou, estudou bastante, contratou uma consultoria que está suportando a gente no piloto, na sequência a gente vai ter que contratar uma consultoria a ajudar a gente numa mudança organizacional, a envolver a parte portfólio, a gente já viu que um modelo ágil é um modelo que hoje é um modelo maduro, a gente já tem no brasil grandes bancos que eu tenho de mais tradicional investindo nisso, Itaú, Santander, Bradesco em grandes projetos de transformação ágil e eu acho que o próximo passo na gestão de portfólio é acompanhar o “framework” corporativo do ágil, acho que esse é o próximo passo.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R166	Q14 (Ponto Forte)	E9		Leandro				Os pontos fortes do que está sendo correto são os resultados que a empresa está capturando no ano a ano, no curto prazo, o resultado tem que vir no curto prazo e cada vez mais a gente tem que trabalhar olhando o curto prazo mas o <u>longo prazo tem que ser planejado</u> , isso é um dos benefícios que a gestão de projetos proporciona a companhia, a longo prazo também.	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica
R167	Q14 (Melhoria)	E9		Leandro				E tem um aspecto de economia macro que acho que influencia de forma negativa os gestores e faz com que eles tomem posições ou decisões olhando simplesmente o mercado e não qual o potencial que a gente possa ter então isso que resulta numa retração de investimento e um efeito manada que quando todos estão nesse ambiente as empresas se retraem e ninguém <u>captura as oportunidades de um momento de crise</u> , que é um dos momentos que nos estamos vivenciando, é importante olhar sim os fatores macro econômicos, os fatores estruturantes da economia mas eu acho que tem que ter um pouco mais de ousadia e a tomada de risco vai aumentar um pouco e para isso vai ter que ser refeito esse investimento, não agir de uma maneira inconsequente mas acho que uma pitada de ousadia para capturar os benefícios é importante.	Aproveitar oportunidades	Agregar Valor
R168	Q14 (Ponto Forte)	E12		Patrícia				Os pontos fortes é a gente ter conseguido <u>estabelecer realmente um funil para a seleção dos projetos</u> , com critérios claros, com uma ampla para toda a empresa, transparente, esses são os pontos fortes.	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica

Questão 14 (Parte 3): Quais são os pontos fortes de como as decisões no portfólio estão sendo realizadas dentro da empresa? O que você acha que poderia ser melhorado?										
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado					Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista	Analista Sênior			
R169	Q14 (Melhoria)	E12		Patrícia				Tem sempre o que melhorar, <u>se a gente conseguir com o tempo trabalhar melhor o escopo dos projetos que querem ser colocados no balaio para ser selecionados</u> , a gente vai ter cada vez mais informações para uma tomada de decisão mais assertiva na hora de selecionar os projetos, mas é muito difícil porque dá ideia até ter um escopo final pode passar muito tempo, e nem sempre essa ideia foi vendida antes para ter um patrocinador, não é simples.	Capacidade para atender os projetos	Agregar Valor
R170	Q14 (Ponto Forte)	E2			Priscila			A gente tem que ser mais ágil na gestão do portfólio, <u>ele tem que existir, ele é muito importante porque se não a gente fica trabalhando conforme o vento e isso não é muito sustentável para uma empresa</u> , então isso também não é certo.	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica
R171	Q14 (Melhoria)	E2			Priscila			Mas ele tem que ter uma certa <u>agilidade</u> , ele não pode ser engessado desse jeito não, tem que ter algum tipo de método que dê essa liberdade de troca, sim, com critérios, então eu tenho que ter um método para troca , para substituição e eu tenho que ter critérios que embasem esse método, em torno da nomenclatura que a gente está conversando, ele precisa ser aprimorado, do jeito que está ele é excelente mas ele engessa, tem projetos aqui na empresa que a gente já fez, a gente entregou desligado, ele tenta ser retomado 3 vezes e ele desligou de novo, olha quanto dinheiro é investido, eu fui obrigada a fazer ele, é um investimento de grana e eu não tenho que fazer aquilo, eu tenho que ter um método para substituir e critérios que me embasem para isso e eu tenho que ser ágil. A tendência hoje para os sistemas é a metodologia ágil, eu tenho que mudar minha gestão de portfólio, minha gestão de orçamentação com base numa metodologia ágil para que eu tenha uma reserva de investimento, eu faço sprints de entregas que começam já a me dar retorno e eu vou balizando conforme o tempo se eu realmente preciso daquele escopo completo ou não, e pode ser que pequenas entregas eu já tenha o meu retorno e eu já estou satisfeita, vou direcionar essa verba para outro foco que vai me dar um retorno mais rápido e não do jeito que está hoje, eu começo eu tenho que entregar inteiro.	Agilidade	Agregar Valor
R172	Q14 (Ponto Forte)	E10			Thatiana			O ponto forte é, hoje eu consigo fazer com que as áreas me preencham baseada em alguns critérios, as áreas quantifiquem os seus projetos e a gente consiga comprar, isso é um ponto forte, a <u>gente traz objetividade no processo</u> , a gente consegue estruturar muito bem cenários, quando a gente leva para os tomadores de decisões, que são os gerentes, diretores e o presidente, a gente consegue levar cenários claros.	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R173	Q14 (Melhoria)	E10			Thatiana			O que precisa ser melhorado é que a gente precisa pensar mais como empresa, ao invés de como área, as áreas tem que ter a ciência de que abrir a mão de um projeto delas em prol de outro, eu estou tendo um benefício comum para a empresa, isso a <u>gente ainda tem um desafio forte que é a conscientização da cultura de melhor para a empresa e não melhor para a área</u> .	Pensar como Empresa	Gestão Estratégica
R174	Q14 (Ponto Forte)	E3					Débora	Para mim eu acho muito importante a questão de priorização, você <u>identificar quais são os projetos mais importantes, qual é a capacidade da empresa de desenvolver tais projeto, distribuir esses projetos ao longo do ano</u> , para garantir que os projetos aconteçam.	Capacidade para atender os projetos	Agregar Valor
R175	Q14 (Melhoria)	E3					Débora	Agora para mim o que pode melhorar é que muitas vezes se planeja uma coisa no fim de um período, no fim de um ano mas as coisas mudam no decorrer do seguinte, <u>nem tudo acontece exatamente como planejado</u> , é um escopo que enrosca, que não consegue chegar numa definição é uma negociação com um parceiro que não consegue ser fechada, então como tem esse cenário volátil por trás eu acho que falta um acompanhamento mais de perto para que projetos possam ser substituídos, por exemplo, um projeto que dependia de uma parceria, de um parceiro que estava previsto para o início do ano, chegou no meio do ano, viu que essa negociação não chegou ao fim, já passa outro projeto para o lugar desse, acho que essa <u>flexibilidade para você conseguir entregar mais é uma coisa que falta</u> .	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica

Questão 14 (Parte 4): Quais são os pontos fortes de como as decisões no portfólio estão sendo realizadas dentro da empresa? O que você acha que poderia ser melhorado?									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				Respostas	Código Inicial (Nível 1)	Código de Categoria (Nível 2)
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R176	Q14 (Ponto Forte)	E6				Valeria	Que eu vejo falando daqui <u>é o acompanhamento a visibilidade para a alta de gestão de T.I. a diretoria de maior responsabilidade pelas entregas.</u>	Eficiência	Agregar Valor
R177	Q14 (Melhoria)	E6				Valeria	O que eu vejo que a gente poderia melhorar é em relação talvez a visibilidade, o <u>engajamento de demais partes</u> , eu vejo que ai acaba sendo um pouquinho mais delicado porque as pessoas que fazem essa solicitação ou que participam e que tem um processo burocrático para a gente entregar um projeto ou para contratar, o terceiro para fazer e muitas vezes o que acontece é que um espera pelo outro, da forma como colocar, uma tomada de decisão ainda na base não precisando talvez uma escalada. Não precisava talvez da alta direção ter acesso a alguns pontos sendo que todos recebem essa visão de projeto, deveria ter um comitê intermediário.	Pensar como Empresa	Gestão Estratégica
R178	Q14 (Ponto Forte)	E8				Thomaz	ROLNEY: Tem algum ponto forte que você gostaria de citar? O ponto forte é exatamente do controle, da gente poder <u>encontrar sinergias entre os outros projetos</u> para economizar, para unir projetos, para unir os esforços, tudo isso.	Sinergia	Gestão Estratégica
R179	Q14 (Melhoria)	E8				Thomaz	O que eu acho que poderia ser melhorado, acho que tem que ter uma gestão de portfólio sim, um controle, ter um departamento que tenha essa visão geral de tudo que está acontecendo, até de requisito mesmo, mas acho que o processo de orçamentação deve ser muito melhorado, muito mais estudado e o processo também de “carry over”, talvez no projeto de orçamentação eu participei mais ativamente de fato eu acho que a gente tem muitas oportunidades para melhora-lo e o de “carry over” eu só estou participando dele agora e muitas vezes por demandas do ano mesmo, alguns projetos são atrasados outros nem iniciam mas que são importantes também, e se você não consegue efetivar um pagamento no ano corrente você acabou perdendo o projeto e tendo que defender de novo, eu acho isso um pouco injusto, acho que ele teria que ser de outra forma.	Planejamento estratégico	Gestão Estratégica
R180	Q14 (Ponto Forte)	E11				Daniel Jardim	Ponto forte é a questão de fato dá a gente usar uma metodologia, da gente garantir que as áreas usem essa metodologia, então a gente tem a <u>metodologia da priorização, a metodologia dos “Bussines Case”, para mensurar os resultados, a metodologia dos processos de aprovação</u> , um ponto forte é que a gente tem uma organização, uma área específica para cuidar, temos a ossada, enfim a organização realmente está direcionada para isso, todos os processos, existem processos para que a metodologia aconteça.	Eficiência	Agregar Valor
R181	Q14 (Melhoria)	E11				Daniel Jardim	E o que eu entendo que dê para melhorar é a gente tentar ter uma visão de projetos que seja mais centralizada e estratégica, a metodologia já ajuda muito mais a gente e ainda tem uma visão muito dispersa dos projetos com as áreas solicitando e por mais que a metodologia ajude na tomada de decisão, as vezes você poderia ter uma situação onde é preferível implementar um projeto que dê um retorno um pouco mais baixos, de forma isolada mas que estrategicamente seja mais importante para a empresa, falta a gente agora <u>construir essa visão estratégica do nosso portfólio de projetos</u> .	Objetivo Estratégico	Gestão Estratégica
R182	Q14 (Ponto Forte) Melhoria N/A	E4				Daniel Cunha	Como eu não tenho essa visão do todo eu não consigo opinar com relação a melhorias, mas como eu vejo determinadas vertentes em projetos específicos eu acredito que a gestão de portfólio segue, mas eu não sei do que poderia ser melhorado, não enxergo o todo, mas acredito que <u>as atividades acontecem</u> .	Eficiência	Agregar Valor

Bloco 3 (Parte 1)								
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				A gestão de portfólio influenciou na tomada de decisão?	Gestão de Portfólio INFLUENCIA na tomada de decisão
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista		
								Gestão de Portfólio NÃO INFLUENCIA na tomada de decisão
R207	QP	E1	Ronaldo				<p>Acredito que sim, na verdade o grande objetivo é esse e a gestão de portfólio nos ajuda a decidir boa parte do orçamento, de T.I., da locação de investimento, das frentes que serão abertas, do nível de terceirização, o uso de mão de obra fora do país, quando a gente olha para o portfólio e toma decisões é aí que a gente acaba decidindo o resto depois.</p> <p>Rolney: Ao longo do tempo, dentro da empresa, você tem notado que sem o portfólio. Não sei se você teve a oportunidade de cuidar só de projeto a projeto sem a gestão de portfólio, você sentia mais dificuldade? Menos dificuldade? Você teve essa oportunidade de notar essa diferença ou não?</p> <p>Notei, muito, no começo a gente não tinha uma gestão de portfólio e era de projeto a projeto e o principal problema que a gente via é que as vezes se olhava o projeto, aprovava, começava a executar e depois já tinha ocupado todo a capacidade de execução com um projeto que eventualmente não era a melhor escolha porque um outro projeto mais interessante chegou depois e aí não tinha muito o que fazer.</p>	Gestão de portfólio nos ajuda a decidir boa parte do orçamento, de T.I., da locação de investimento, das frentes que serão abertas, do nível de terceirização, o uso de mão de obra
R208	QP	E5	Fabiana				<p>Sim, com certeza influencia positivamente, porque eu vou tomar decisão com base no que eu acho mais relevante no meu portfólio e no que eu quero melhorar ele, o meu direcionamento vem daí.</p> <p>ROLNEY: Você em outros tempos, você já lidou com situação em que você não tinha a informação do portfólio como todo e você olhava os projetos de forma isolada, você já conviveu com isso dentro de uma corporação?</p> <p>Já, quando eu trabalhava numa empresa maior, sim, a gente tinha muito mais a visão só da nossa área e no fim um projeto nunca saía porque tinha outras coisas no meio no mesmo processo lá na frente que a gente não tinha visibilidade, a gente tinha pouca visão do portfólio inteiro.</p> <p>ROLNEY: E como você via quando você olhava só o projeto de forma isolada sem ver o portfólio?</p> <p>Muito ruim, muito mais difícil, as coisas demoravam muito mais e a gente nunca sabia o que estava na frente, o que estava concorrendo e acho que uma visão geral de tudo é sempre muito mais importante para a tomada de decisão, acompanhamento e gestão mesmo.</p>	Influencia positivamente, porque eu vou tomar decisão com base no que eu acho mais relevante no meu portfólio e no que eu quero melhorar ele, o meu direcionamento vem daí.
R209	QP	E7	Maurício				<p>Influencia sim, na minha leitura a gestão de portfólio faz com que a gente consiga entregar o melhor dentro do prazo, custo e restrições que a gente tem, que todas as empresas tem então muitas vezes através da gestão de portfólio a gente obedece umas prioridades da empresa mas entrega a propostas onde, desmontando o lego do pedido, que depende de 5 áreas ou depende de 2 mas eles tem uma prioridade muito parecida e eu acredito que a gestão de portfólio faz com que a gente use melhor os recursos da empresa no encadeamento e montagem de um ROADMAP de projetos.</p> <p>ROLNEY: Você já viveu alguma situação anterior a gestão de portfólio, ou seja, onde a tomada de decisão era só no projeto, só via o projeto e só via um de cada vez, e como era essa experiência?</p> <p>Sim, era um de cada vez, a gente tem que estar sempre aberto para um ambiente dinâmico, eu acho que a gestão de portfólio dá um guia, muitas vezes, principalmente os maiores projetos, se mantem, mas alguns projetos menores acabam caindo durante o ano porque mudou a prioridade, mudou o direcionamento de mercado e entra outros no lugar, isso é natural, inclusive a metodologia ágil que a gente vai implantar vem para suprir essa necessidade de mudança, ela é muito mais aberta a mudança, agora num ambiente em que eu já trabalhei, inclusive aqui na Multiplus, antes de ter qualquer tipo de controle ou sugestão, basicamente era quem gritava mais, eu peguei uma época totalmente caótica que quem chegava na mesa do presidente e gritava mais alto que o projeto dele era mais importante, que tinha que fazer primeiro era o da vez, o que gritava depois era o depois e muitas vezes você tinha muito desperdício de curso porque você não conseguia sentar e discutir o todo e otimizar os seus recursos, você supera locava uma área e deixava outra parada sendo que o próximo projeto envolveria muito mais a área que ficou parada mas você não tinha nada, era quem gritou levou.</p>	Influencia sim, na minha leitura a gestão de portfólio faz com que a gente consiga entregar o melhor dentro do prazo, custo e restrições que a gente tem.

Bloco 3 (Parte 2)									
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				A gestão de portfólio influenciou na tomada de decisão?	Gestão de Portfólio INFLUENCIA na tomada de decisão	Gestão de Portfólio NÃO INFLUENCIA na tomada de decisão
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista			
R210	QP	E9	Leandro				Entendo que sim, <u>influencia a tomada de decisão, num ambiente em que ela é alocada e encarada como um processo, eu acho que tendo o ambiente.... primeiro aspecto muito importante, governança corporativa, um ambiente que é respeitado, as tomadas de decisões tem que ser tomadas por meio de um processo sistemático, a gestão de portfólio de fato é relevante para a tomada de decisão</u> , um ambiente que não é respeitado hierarquia e que não há governança corporativa efetiva, ou seja os corpos diretivos não possuem poder de influenciar uma decisão muito centralizada, decisões outorgadas e não compartilhada entre os demais, esse ambiente de gestão de processos é meramente informativo, meramente processual e provavelmente as pessoas que atuam nesse ambiente vão se sentir desmotivadas e não vai haver resultado com tamanho trabalho e provavelmente a companhia não investir o mesmo capital, numa estrutura como essa, esses aspectos são importantes para que o processo, que é um processo claro, objetivo, assertivo precisa que a cultura da companhia esteja alinhada a esses processos, os gestores já estão no cerne, já faz patê do dia a dia deles essa condição de desenho, de desenvolvimento e de defesa dos investimentos que eles necessitam.	Influencia a tomada de decisão, num ambiente em que ela é alocada e encarada como um processo, eu acho que tendo o ambiente, governança corporativa, um ambiente que é respeitado, as tomadas de decisões tem que ser tomadas por meio de um processo sistemático, a gestão de portfólio de fato é relevante para a tomada de decisão	
R211	QP	E12	Patrícia				Na verdade, é uma forma de organizar e decidir quais projetos a empresa vai atuar. ROLNEY: E você já lidou com algum processo ou até na empresa onde você trabalha ou fora, onde a tomada de decisão era tomada não olhando no portfólio como um todo, mas sim projeto de forma independente, e como foi essa experiência? Eu tenho experiência, mas relacionada sempre a uma lista de projetos, o processo em si é que varia, mas quando se aloca o valor de investimento anual da empresa, se aloca baseado em alguma coisa, essa alguma coisa, pode não ser tão sólida, pode ser frágil, pode mudar ao longo do tempo, mas normalmente as empresas selecionam o que pode ser ruim é a forma como se selecionou. ROLNEY: Realmente está tudo baseado essa gestão como governança mesmo? Vai passar por uma lista de projetos, agora, como depois vai ser administrada essa lista de projetos e como se chegou a uma lista de projetos, é que o processo pode ser ruim, pode ser frágil.	É uma forma de organizar e decidir quais projetos a empresa vai atuar.	
R212	QP	E2	Priscila				Se a gente está falando que a gente utiliza métodos e critérios para fazer a gestão do meu portfólio, com certeza ela auxilia na tomada de decisão, eu tenho base para isso R: Quando os projetos eram um pouco mais soltos, era mais difícil trabalhar? Era mais difícil, não era organizado, a gestão ela vem para ajudar, mas a gente só tem que tomar cuidado que uma gestão muito fechada não condiz com a realidade desta empresa, vou te dar um exemplo, a gente está falando de uma empresa de 20 mil funcionários, eu tenho que ter muitos processos, eu tenho que ter uma gestão pesada, porque senão vira bagunça, a gente está falando de 250 funcionários, a gestão tem que existir, mas temos que tomar cuidado para não passar do ponto porque ela vai mais atrapalhar do que ajudar, sem nada não pode ser, exagerada e sem flexibilidade também não pode ser, tem que encontrar o ponto certo.	Se a gente está falando que a gente utiliza métodos e critérios para fazer a gestão do portfólio, com certeza ela auxilia na tomada de decisão	

Bloco 3 (Parte 4)								
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				A gestão de portfólio influenciou na tomada de decisão?	Gestão de Portfólio INFLUENCIA na tomada de decisão
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista		
						Analista Sênior		Gestão de Portfólio NÃO INFLUENCIA na tomada de decisão
R215	QP	E6				Valeria	<p><u>Sim porque é o lugar ou a ferramenta em que você deposita um repositório de todos os projetos, a evolução deles, e se foram até mesmo cancelados de toda a companhia então isso dá embasamento para alterar um escopo de um projeto, alterar a data de implantação, mudar alguma outra solicitação e rever prioridades sem contar com o controle, a gestão do projeto e do custo dele.</u></p> <p>Rolney: Você já teve a oportunidade, de conviver com tomada de decisão sem a gestão de portfólio, ou seja, olhando, os projetos de forma isolada, e como que você vê isso?</p> <p>Aqui eu não lembro se isso foi tão forte, mas fora já, em comitês estratégicos, operacionais, e eu vejo de uma forma positiva porque você que está trabalhando, está no dia a dia e se esforçado para entregar, para fazer com que aquilo torne-se real você sente participativo, participando daquilo, ou seja alguém está ouvindo alguém que a pessoa que está executando, não mais uma pessoa que está pedindo uma urgência ou que está pedindo uma mudança, eu vejo de forma positiva ter sim, ter esses comitês, ou reuniões e que tenha ou seja mesclado de pessoas, alguém que esteja na base, que esteja trabalhando no projeto, alguém do estratégico, alguém do financeiro, porque você consegue compor uma performance para aquele produto, para aquele projeto e toma uma decisão mais assertiva</p> <p>Rolney: Você só é melhor num ambiente que você tenha visão do portfólio como um todo ou no ambiente que você vê o projeto isolado e não sabe como que são os outros projetos, como você vê isso?</p> <p>Portfólio, prefiro portfólio, porque você tem a visão de todos os projetos, se você fica num lugar em que você trabalha em projetos isolados, você vai ser mais uma pessoa que vai lutar apenas por um, e quando pode ter vários outros ao seu lado que pode trazer um impacto enorme para o teu, e está todo mundo lutando por um.</p>	<p>Sim porque é a ferramenta em que você deposita um repositório de todos os projetos, a evolução deles, e se foram até mesmo cancelados. Controla os projetos de toda a companhia, então isso dá embasamento para alterar um escopo de um projeto, alterar a data de implantação, mudar alguma outra solicitação e rever prioridades sem contar com o controle, a gestão do projeto e do custo dele.</p>
R216	QP	E8				Thomaz	<p><u>Porque ela deixa claro os objetivos financeiros de experiência de cada projeto, de forma estruturada, um em comparação com o outro e isso para um nível executivo se torna muito mais fácil a decisão.</u></p> <p>ROLNEY: Você já trabalhou, até mesmo na Multiplus, sem a gestão e portfólio, só olhando os projetos de forma individual, como foi isso?</p> <p>Não tive.</p>	<p>A gestão de portfólio influencia na tomada de decisão, porque ela deixa claro os objetivos de cada projeto, de forma estruturada, um em comparação com o outro e isso para um nível executivo se torna muito mais fácil a decisão.</p>

Bloco 3 (Parte 5)								
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				A gestão de portfólio influenciou na tomada de decisão?	Gestão de Portfólio INFLUENCIA na tomada de decisão
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista		
						Analista Sênior		Gestão de Portfólio NÃO INFLUENCIA na tomada de decisão
R217-1	QP	E11				Daniel Jardim	<p>Sim, quando você diz gestão de portfólio, você está falando do processo de priorização a gestão de fato dos projetos que estão em andamento, tudo que a gente faz.</p> <p>ROLNEY: Da gestão como um todo e desde a parte de priorização, ou seja, todo o processo mesmo de gestão do portfólio, se ela influencia na tomada de decisão?</p> <p>Influencia, a parte de priorização, ela influencia de forma direta na verdade ela é toda uma metodologia justamente para que no final a decisão seja tomada entre você fazer determinados projetos e não fazer outros, que é absolutamente direto, <u>é um processo que é feito justamente para se sustentar, para fundamentar uma tomada de decisão</u>, e é uma coisa que a gente faz, a gente faz dentro do nosso processo de orçamento, a gente faz ao longo do ano conforme algum projeto apareça, essa parte de priorização de forma bastante direta, depois da parte de gestão do portfólio, que envolve a gestão do CAPEX, a gestão dos cronogramas, a mensuração dos resultados que os projetos estão trazendo, ela ajuda bastante também sobre o ponto de vista da gente eventualmente fazer escolhas na tomada de decisões ao longo do tempo, eu tenho um projeto, cujo o CAPEX está estourando por algum motivo, e como eu vou fazer para estancar isso, e tem N decisões que podem ser tomadas sem interromper o projeto até moldar alguma coisa no escopo, até trocar um fornecedor, da mesma forma eu tenho um projeto que não está “performando” tão bem, a gente avalia uma coisa no plano e agora que esse projeto se transformou em um produto de fato, o que eu vou fazer, eu vou mudar alguma coisa num processo, vou dar mais o foco para esse produto, vou mudar uma premissa de precificação que tinha lá atrás, ter essa gestão, ter uma visibilidade, tanto do que está em desenvolvimento quanto do que já foi implementado, ajuda, faz parte do dia a dia da empresa de tomada de decisão tanto num nível mais alto, num nível executivo tal como indecisões em m nível um pouco mais baixo, indecisões de áreas mesmo, de correções de curso, enfim, no caso da nossa empresa aqui da Multiplus eu entendo que é um processo que ainda tem muito a melhorar, evoluir, normal, assim que é mesmo, mas já é bastante importante para as nossas tomadas de decisão, tanto no dia a dia como decisões de peso maior.</p>	É um processo que é feito justamente para se sustentar, para fundamentar uma tomada de decisão.
R217-2	QP	E11				Daniel Jardim	<p>ROLNEY: Você já lidou com situações em que não havia a questão de gestão de portfólio, ou seja, os projetos eram olhados de forma isolada e se sim qual foi sua experiência, até de repente fazer um comparativo entre os dois.</p> <p>A minha experiência previa, a Multiplus sempre foi em consultoria e esse tipo de coisa não se aplica muito, aqui na Multiplus eu acho que a gente nunca teve uma visão totalmente isolada mas quando eu cheguei com certeza era muito mais pobre toda essa parte de metodologia, era quase isso, era quase algo isolado, não que fosse isolado porque no fim você acaba olhando o CAPEX, tem coisas que não tem como você não ver, a questão da mensuração, como priorizar projetos, tinha muito mais forte esse componente intuitivo, ou da tomada de decisão no fim está mais na mão dos gestores e dos diretores do que propriamente amparada por um processo, o que eu via na época em comparação a agora, eu não acompanho tão bem a parte de custos, eu imagino que isso acaba impactando muito os custos que você vai ter se manter um bom controle mas da parte de retorno o que eu via era a gente muitas vezes implementando determinado projeto e depois se surpreender de não estar trazendo resultado porque na verdade nos mesmos não tínhamos um processo adequado de estimar o que aquele projeto ia trazer para a companhia e depois de como fazer para medir isso, a companhia fica um pouco mais no escuro nesse sentido, ela coloca alguns projetos porque acredita-se que vai trazer algo de bom e você torce para que isso se confirme, e eu acho que por mais processos as vezes tragam um pouco de burocracia, as vezes é um cuidado que a gente tem que ter, de que você coloca muita etapa e as coisas tendem a demorar mais, por outro lado eu acho que não ter processo as vezes é ater pior porque você não tem ninguém, não tem um acompanhamento, a tendência de que as coisas se percam no tempo é muito maior, o desafio é ter processos que contribuam para a agilidade, processos mais burocráticos ágeis, não ter processo do que eu me lembro aqui do começo da minha vida na Multiplus eu acho que é pior porque a visibilidade acaba sendo tão baixa que você nem sabe direito se está atrasado ou não no fim das contas, essa questão dos prazos se perde.</p>	É um processo que é feito justamente para se sustentar, para fundamentar uma tomada de decisão.

Bloco 3 (Parte 6)								
ID Resposta	Id Questão	Id Entrevistado	Entrevistado				A gestão de portfólio influenciou na tomada de decisão?	Gestão de Portfólio INFLUENCIA na tomada de decisão
			Diretor	Gerente	Coordenador	Especialista		
R218	QP	E4					<p>Daniel Cunha</p> <p><u>Eu acredito que sim, porque você vê como você tem a visão de forma clara, com ferramentas específicas para fazer isso, e você tem a visão do todo, você consegue ver de uma maneira mais macro todos os projetos</u> estruturantes para aquele objetivo, então para mim a resposta é sim, faz a diferença.</p> <p>ROLNEY: E você já participou em algum período da Multiplus onde não existia gestão de portfólio, os projetos eram olhados de forma isolada e como você via isso?</p> <p>Antes da era Roberto (Novo presidente), em 2011, 2010, os dois anos acho que foram os mais críticos que eu passei na Multiplus, eu tive várias fases, eu acho que antes os projetos não tinham uma credibilidade em si, para você ter noção as demandas eram enviadas por e-mail, quem gritasse mais levava aquela certa prioridade.</p> <p>ROLNEY: E como que você via a tomada de decisão em um cenário desses?</p> <p>Se você ver o tamanho hoje da Multiplus e o tamanho do passado, eu acho que ela crescia naturalmente por sorte de ter a LATAM como principal player, acho que isso era natural, e alguns parceiros que iam subindo aos poucos, hoje a quantidade de parceiro é quase se bobear 10 vezes maior que o tamanho do que tínhamos no passado, o tempo para implementar um projeto de parceiro demorava quase 3, 4 meses, hoje a gente consegue colocar mais lojas perante ao mês, muita coisa mudou, e eu acho que o controle também melhorou absurdamente, principalmente o controle sobre custos, se o projeto se paga, se não se paga, e daí começou a vir naturalmente suas prioridades e gestão de todo o processo.</p> <p>ROLNEY: Ou seja, a tomada de decisão é facilitada na sua opinião?</p> <p>Facilitada, total.</p> <p>ROLNEY: E você sente isso tanto você, quanto toda a equipe de T.I.?</p> <p>Total, porque os projetos que chegam para a gente, o que fica nos bastidores em si, muita coisa a gente não sabe, talvez deve ter até mais projetos que são levados para o COMEX que não são aprovados, muito mais além do que aquilo que a gente sabe, mas o que chega para a gente dá essa percepção de ter essa gestão um pouquinho mais apurada.</p>	<p>Eu acredito que sim, porque você tem a visão de forma clara, com ferramentas específicas para fazer isso, e você tem a visão do todo, você consegue ver de uma maneira mais macro todos os projetos</p>

**ANEXO 1: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA ENTRE 1994 E 2010, LISTA DETALHADA
DE ARTIGOS ANALISADOS POR CARVALHO ET AL. (2013).**

Artigo	Título	Periódico
Abhary et al. (2009)	Common Sequence Variation in the VEGFA Gene Predicts Risk of Diabetic Retinopathy	Investigative Ophthalmology & Visual Science
Andersson et al. (2009)	The prevalences of and perceived risks from drug use among teenagers in 33 European countries	Journal of Substance Use
Bagchi, Zoltowski e Oakes (2008)	Work In Progress - Impact of Research Technologies on Service Learning	IEEE Frontiers in Education Conference
Bardhan, Bagchi e Sougstad (2004)	Priorizing a portfolio of information technology investment projects	Journal of Management Information Systems
Blau et al. (2004)	Managing a portfolio of interdependent new product candidates in the pharmaceutical industry	Journal of Product Innovation Management
Brummer, Konnola e Salo (2008)	Foresight within ERA-NETs: Experiences from the preparation of an international research program	Technological Forecasting and Social change
Coldrick et al. (2005)	An R&D options selection model for investment decisions	Technovation
Cooper (2008)	Perspective: The Stage-Gate (R) idea-to-launch process-update, what's new, and NexGen systems	Journal of Product Innovation Management
Cooper (2009)	How companies are reinventing their idea-to-launch methodologies	Research-Technology Management
Cooper e Edgett (2003)	Overcoming the crunch in resources for new product development	Research Technology Management
Cooper e Edgett (2008)	Maximizing productivity in product innovation	Research-Technology Management
Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1999)	New product portfolio management: Practices and performance	Journal of Product Innovation Management
Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2000)	New problems, new solutions: Making portfolio management more effective	Research Technology Management
Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002)	Optimizing the stage-gate process: What best-practice companies do-II?	Research Technology Management
Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2004)	Benchmarking best npd practices-II	Research Technology Management
Desai et al. (2009)	Enhancement of primary education using EDUSAT: Rajiv Gandhi project for EDUSAT supported elementary education network (RGPEEE) overview	ACTA Astronautica
Dickinson, Thornton e Graves (2001)	Technology portfolio management: Optimizing interdependent projects over multiple time periods	IEEE Transactions on Engineering Management
Duso, Pennings e Seldeslachts (2010)	Learning dynamics in research alliances: A panel data analysis	Research Policy
Elekes et al. (2009)	Changes in perceived risk of different substance use by ranking order of drug attitudes in different ESPAD-countries	Journal of Substance Use
Englund et al. (2008)	Multivariate latent risk: A credibility approach	Astin Bulletin
Faucett et al. (2008)	A model program to increase translation of rare disease genetic tests: collaboration, education, and test translation program	Genetics in Medicine
Foster e Hart (2009)	An Operational Measure of Riskiness	Journal of Political Economy
Girotra, Terwiesch e Ulrich (2007)	Valuing R&D projects in a portfolio: evidence from the pharmaceutical industry	Management Science

Gupta et al. (2009)	Use of collaborative technologies and knowledge sharing in co-located and distributed teams: Towards the 24-h knowledge factory	Journal of Strategic Information Systems
Gupta et al. (2008)	Federated Access to Heterogeneous Information Resources in the Neuroscience Information Framework (NIF)	Neuroinformatics
Gupta et al. (2010)	Haplotype Inferring via Galled-Tree Networks Is NP-Complete	Journal of Computational Biology
Gustafsson et al. (2008)	ALL-TIMES - A European Project on Integrating Timing Technology	Communications in Computer and Information Science
Gustafsson e Salo (2005)	Contingent portfolio programming for the management of risky projects	Operations Research
Hart et al. (2003)	Industrial companies 'evaluation criteria in new product development gates	Journal of Product Innovation Management
Hogan et al. (2009)	The Health Impact of a Hearing Disability on Older People in Australia	Journal of Aging and Health
Jarimo e Salo (2009)	Multicriteria Partner Selection in Virtual Organizations With Transportation Costs and Other Network Interdependencies	IEEE Transactions on Systems Man and Cybernetics
Kauffman e Sougstad (2008)	Risk Management of Contract Portfolios in IT Services: The Profit-at-Risk Approach	Journal of Management Information Systems
Ker, Lee e Lin (2008)	Prediction Models for Transverse Cracking of Jointed Concrete Pavements Development with Long-Term Pavement Performance Database	Transportation Research Record
Kester, Hultink e Lauche (2009)	Portfolio decision-making genres: A case study	Journal of Engineering and Technology Management
Kettunen, Salo e Bunn (2010)	Optimization of Electricity Retailer's Contract Portfolio Subject to Risk Preferences	IEEE Transactions on Power Systems
Langerak e Hultink (2008)	The effect of new product development acceleration approaches on development speed: A case study	Journal of Engineering and Technology Management
Lerch et al. (2008)	Overview of the Mark Twain Lake/Salt River Basin Conservation Effects Assessment Project	Journal of Soil and Water Conservation
Li et al. (2008)	Real-time storm detection and weather forecast activation through data mining and events processing	Arth Science Informatics
Liesio, Mild e Salo (2008)	Robust portfolio modeling with incomplete cost information and project interdependencies	European Journal of Operational Research
Lin (2008)	A model using home appliance ownership data to evaluate recycling policy performance	Resources Conservation and Recycling
Lin e Hsied (2004)	A fuzzy decision support for strategic portfolio management	Decision Support Systems
Lin e Hsu (2010)	Holistic decision system for human resource capability identification	Industrial Management & Data Systems
Lin et al. (2009)	Design for Usability on Supply Chain Management Systems Implementation	Human Factors and Ergonomics in Manufacturing
Lin et al. (2008)	Pursuing excellence in firm core knowledge through intelligent group decision support system	Industrial Management & Data Systems
Lin, Huang e Shaw (2010)	Applying Water Quality Modeling to Regulating Land Development in a Watershed	Water Resources Management
Lint e Pennings (2001)	An option approach to the new product development process: a case study at Philips Electronics	R&D Management
Lin, Wen e Tsai (2010)	Applying decision-making tools to national e-waste recycling policy: An example of Analytic Hierarchy Process	Waste Management
Lindstedt, Liesio e Salo (2008)	Participatory development of a strategic product portfolio in a telecommunication company	International Journal of Technology Management

Mikkola (2001)	Portfolio management of R&D projects: implications for innovation management.	Technovation
Mild e Salo (2009)	Combining a Multiattribute Value Function with an Optimization Model: An Application to Dynamic Resource Allocation for Infrastructure Maintenance	Decision Analysis
Miller (2005)	Role of pharmacoeconomic analysis in R&D decision making – when, where, how?	Pharmacoeconomics
Miller, Chomcynova e Beck (2009)	Predicting Teenage Beliefs Concerning the Harm Alcohol and Cannabis Use may do in Eight European Countries	Journal of Substance Use
Mojsilović et al. (2007)	A logistic regression framework for information technology outsourcing lifecycle management	Computers & Operations Research
Peng et al. (2009)	Testing of Holes in Concrete Using Gamma Radiography	Materials Evaluation
Rogers, Gupta e Maranas (2002)	Real options based analysis of optimal pharmaceutical research and development portfolios	Industrial & Engineering Chemistry Research
Sargaonkar, Gupta e Devotta (2008)	Evaluation of Monitoring Sites for Protection of Groundwater in an Urban Area	Water Environment Research
Siddiqi (2000)	Project valuation and power portfolio management in a competitive market	IEEE Transactions on Power Systems
Singh, Einstadter e Lawrence (2010)	A structured women's preventive health clinic for residents: a quality improvement project designed to meet training needs and improve cervical cancer screening rates	Quality & Safety in Health Care
Van Bekkum, Pennings e Smit (2009)	A real options perspective on R&D portfolio diversification	Research Policy
Varma et al. (2008)	A framework for addressing stochastic and combinatorial aspects of scheduling and resource allocation in pharmaceutical R&D pipelines	Computers & Chemical Engineering
Vijay, Sargaonkar e Gupta (2009)	A hydrodynamic approach to address Yamuna riverbed development in Delhi	Canadian Journal of Civil Engineering
Wang e Hwang (2007)	A fuzzy set approach for portfolio selection using a real options valuations model	Omega-International Journal of Management Science

ANEXO 2: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA ENTRE 2011 E 2015, LISTA DETALHADA DE ARTIGOS ANALISADOS POR BAPTESTONE E RABECHINI JR. (2016).

Artigo	Título	Periódico
Abrantes, Rui e Figueiredo, Jose	Resource management process framework for dynamic NPD portfolios	International Journal of Project Management
Ajjan, Kumar e Subramaniam (2013)	Understanding Differences Between Adopters and Nonadopters of Information Technology Project Portfolio Management	International Journal of Information Technology & Decision Making
Brones e Carvalho (2014)	From 50 to 1: integrating literature toward a systemic ecodesign model	Journal of Cleaner Production
Carvalho, Lopes e Marzagão (2013)	Gestão de portfólio de projetos: contribuições e tendências da literatura	Gestão & Produção
Chiang e Nunez (2013)	Strategic alignment and value maximization for IT project portfolios	Information Technology & Management
Cho e Shaw (2013)	Portfolio Selection Model for Enhancing Information Technology Synergy	IEEE Transactions on Engineering Management
Frinsdorf, Zuo e Xia (2014)	Critical factors for project efficiency in a defence environment	International Journal of Project Management
Gleadle, Hodgson, Storey (2012)	The ground beneath my feet': projects, project management and the intensified control of R&D engineers	New Technology Work and Employment
Haji-Kazemi, Andersen, Krane (2013)	A Review on Possible Approaches for Detecting Early Warning Signs in Projects.	Project Management Journal
Hall (2012)	Project management: Recent developments and research opportunities	Journal of Systems Science and Systems Engineering
Heising (2012)	The integration of ideation and project portfolio management - A key factor for sustainable success	International Journal of Project Management
Jerbrant (2014)	A Maturation Model For Project - Based Organisations - With Uncertainty Management as an Ever-Present Multi-Project Management Focus	South African Journal of Economic and Management Sciences
Johansson et al. (2011)	Knowledge Maturity as a Means to Support Decision Making During Product-Service Systems Development Projects in the Aerospace Sector.	Project Management Journal
Jonas, Kock, Gemuenden (2013)	Predicting Project Portfolio Success by Measuring Management Quality - A Longitudinal Study	IEEE Transactions on Engineering Management
Katzy et al. (2013)	Innovation intermediaries: a process view on open innovation coordination	Technology Analysis & Strategic Management
Killen et al. (2012)	Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories	International Journal of Project Management
Kim et al. (2011)	Strategic Plans For the Fusion Demo Program of Korea	Fusion Science and Technology
Maccari, Martins e Martins (2015)	Multi-Criteria Project Priorization i a Professional Master's Program	Revista de Gestão da tecnologia e Sistemas de Informação (Online)

Maniak e Midler (2014)	Multiproject lineage management: Bridging project management and design-based innovation strategy	International Journal of Project Management
Marzagão e Carvalho (2014)	Disfunções na implementação da gestão de portfólio de projetos: um estudo quantitativo	Production
Morris e Geraldi (2011)	Managing the Institutional Context for Projects	Project Management Journal
Nascimento (2013)	A geração de carteiras ultrapassa a seleção de projetos: deve ser guiada pelas interdependências entre os projetos.	Gestão & Produção
Obradovic <i>et. all</i> (2012)	Using Project Management as a Way to Excellence in Healthcare	Healthmed
Oliveira <i>et. al</i> (2015)	An Integrated Model for Classifying Projects and Project Managers and Project Allocation: A Portfolio Management Approach	International Journal of Industrial Engineering-Theory Applications an Practice
Patanakul (2013)	Key Drivers of Effectiveness in Managing a Group of Multiple Projects	IEEE Transactions on Engineering Management
Rijke <i>et al.</i> (2014)	Adaptive programme management through a balanced performance/strategy oriented focus	International Journal of Project Management
Serra e Kunc (2015)	Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies	International Journal of Project Management
Shin (2012)	An Empirical Study on Technological Innovation Management Factors of SMEs	Journal of Technology Innovation
Spalek (2014)	Does investment in project management pay off?	Industrial Management & Data Systems
Stettina e Horz (2015)	Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use	International Journal of Project Management
Teller <i>et al.</i> (2012)	Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity.	International Journal of Project Management
Too e Weaver (2014)	The management of project management: A conceptual framework for project governance.	International Journal of Project Management
Unger, Gemuenden, Aubry (2012)	The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success	International Journal of Project Management
Verma, Mishra, Sinha (2011)	The development and application of a process model for R&D project management in a high tech firm: A field study	Journal of Operations Management
Vinopal, Jennifer	Project Portfolio Management for Academic Libraries: A Gentle Introduction	College & Research Libraries
Yaghootkar e Gil (2012)	The effects of schedule-driven project management in multi-project environments	International Journal of Project Management
Young e Conboy (2013)	Contemporary project portfolio management: Reflections on the development of an Australian Competency Standard for Project Portfolio Management	International Journal of Project Management
Young <i>et al.</i> (2012)	Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management	International Journal of Project Management
Zeynalzadeh e Ghajari (2011)	A framework for project portfolio selection with risk reduction approach	African Journal of Business Management

