

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS – PPGP**

**INTEGRAÇÃO DAS ABORDAGENS TRADICIONAL E ÁGIL: UM MODELO
HÍBRIDO PARA GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS**

**INTEGRATION OF TRADITIONAL AND AGILE APPROACHES: A HYBRID
MODEL FOR PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT**

GUILHERME ARRUDA NUNES DA SILVA

**São Paulo
2025**

GUILHERME ARRUDA NUNES DA SILVA

**INTEGRAÇÃO DAS ABORDAGENS TRADICIONAL E ÁGIL: UM MODELO
HÍBRIDO PARA GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS**

**INTEGRATION OF TRADITIONAL AND AGILE APPROACHES: A HYBRID
MODEL FOR PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Renato Penha

**São Paulo
2025**

Silva, Guilherme Arruda Nunes da.

Integração das abordagens tradicional e ágil: um modelo híbrido para gerenciamento de portfólio de projetos. / Guilherme Arruda Nunes da Silva. 2025.

105 f.

Dissertação (Mestrado)- Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2025.

Orientador (a): Prof. Dr. Renato Penha.

1. Gerenciamento de portfólio de projetos. 2. Gerenciamento de portfólio de projetos tradicional. 3. Gerenciamento de portfólio de projetos ágil. 4. Gerenciamento de portfólio de projetos híbrido. 5. Governança de projetos.

I. Penha, Renato.

II. Título

CDU 658.012.2



DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Guilherme Arruda Nunes da Silva

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

São Paulo, 03 de dezembro de 2025.

Banca Examinadora:

Prof.(a) Dr.(a). Renato Penha (ORIENTADOR)

Prof.(a) Dr.(a). Roque Rabechini (UNINOVE)

Prof.(a) Dr.(a). Claudia Terezinha Kniess (UNIFESP)

AGRADECIMENTO

Aos meus pais, Edson (*in memoriam*) e Ilma, que sempre lutaram para que eu tivesse acesso e entendesse a importância do conhecimento.

À minha esposa, Karolline, companheira de jornada com quem compartilho desafios e sonhos.

À minha filha, Marcella, centelha divina.

Ao meu orientador, Dr. Renato Penha, dedicado e abnegado, que tem a verdadeira vocação para mostrar o caminho e ensinar.

Aos colegas que conheci durante o mestrado, grandes parceiros de discussão e trocas, que tornaram este caminho muito melhor.

À Universidade Nove de Julho – UNINOVE e aos seus professores, por me proporcionarem a oportunidade de participar de um programa de pós-graduação de excelência.

RESUMO

Diante de um contexto de crescente competitividade e rápidas mudanças tecnológicas, as organizações necessitam cada vez mais de precisão para o cumprimento de suas estratégias. Nesse sentido, os projetos se destacam como principal meio para transformar a estratégia em resultado, com o gerenciamento de portfólio de projetos servindo como instrumento para escolher, priorizar e coordenar diversos projetos simultaneamente, garantindo que, juntos, contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Entretanto, a coexistência de projetos de natureza tradicional (preditiva) e ágil (adaptativa) dentro de uma mesma organização e, conseqüentemente, a existência de um gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e ágil (APM) pode impor desafios. Esses desafios residem, principalmente, na consolidação de informações sobre desempenho, na seleção e priorização dos projetos e na alocação de recursos, inclusive recursos humanos. Tais desafios podem resultar na má utilização dos recursos, em possíveis desvios de prazos e custos, além de falhas na entrega de valor, o que, como efeito, pode comprometer o atingimento da estratégia organizacional. Nesse contexto, o objetivo deste estudo é compreender como as diferentes abordagens de gerenciamento de portfólio podem ser combinadas em um contexto híbrido nas organizações de Tecnologia da Informação (TI), visando otimizar o alinhamento estratégico e aumentar a entrega de valor, por meio da seguinte pergunta de pesquisa: “Quais desafios e oportunidades existem no processo de integração entre práticas tradicionais e ágeis no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos híbridos?”. Para alcançar esse objetivo, esta dissertação realizou uma revisão sistemática da literatura para identificar os principais desafios do PPM e do APM, mapeando as diferenças entre as abordagens. Em seguida, por meio de entrevistas semiestruturadas, analisou as oportunidades de integração entre APM e PPM e, por fim, mediante análise de conteúdo (AC), propôs um modelo que apoie o gerenciamento de portfólio de projetos híbrido. Como resultado prático, espera-se que a dissertação ajude os praticantes nas organizações a integrarem PPM e APM, promovendo a consolidação de informações, a seleção eficiente de projetos e uma melhor alocação de recursos. Como contribuição teórica, busca-se oferecer uma análise sobre os desafios e características do gerenciamento de portfólio híbrido, além de um *modelo* de integração de gestão de portfólio de projetos tradicional e ágil que possa ser replicado em pesquisas futuras. A dissertação, alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela ONU, promovendo especificamente o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) por meio de otimização do uso dos recursos. Esta pesquisa está alinhada à linha de pesquisa “Linha de Pesquisa 2: Gestão Avançada de Projetos, Programas e Portfólios”, vinculado ao programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos – PPGP UNINOVE. A presente tese também está alinhada com outras pesquisas de seu orientador vinculado ao projeto-eixo “Projetos Ágeis e Híbridos”.

Palavras-chave: gerenciamento de portfólio de projetos; gerenciamento de portfólio de projetos tradicional; gerenciamento de portfólio de projetos ágil; gerenciamento de portfólio de projetos híbrido; governança de projetos.

ABSTRACT

In an environment marked by increasing competitiveness and rapid technological evolution, organizations demand greater precision in executing their strategies. In this regard projects have become the primary means of translating strategy into results, with project portfolio management (PPM) serving as a critical mechanism for selecting, prioritizing, and coordinating multiple initiatives to ensure strategic alignment. However, the coexistence of traditional (predictive) and agile (adaptative) project methodologies within the same organization, and thus, the simultaneous use of traditional PPM and agile portfolio management (APM), introduces major challenges. These challenges are particularly evident in the consolidation of performance data, project selection and prioritization, and resource allocation, especially human resources. Such complexities can lead to inefficiencies, including resource misallocation, schedule and budget overruns, and failures in value delivery, ultimately jeopardizing strategic outcomes. This study aims to explore how different portfolio management approaches can be integrated within a hybrid context in Information Technology (IT) organizations to enhance strategic alignment and maximize value delivery. The central research question driving this investigation is: *“What challenges and opportunities exist in the integration process between traditional and agile practices in the context of hybrid project portfolio management?”*. To address this question, a systematic literature review was conducted to identify the key challenges associated with PPM and APM, and to map the differences between these approaches. This was followed by sem-structured interviews to uncover integration opportunities. Finally, content analysis was employed to develop a model that supports hybrid project portfolio management. The practical contribution of this research lies in its potential to assist practitioners in integrating PPM and APM, thereby improving information consolidation, project selection, and resource allocation. The theoretical contribution includes an analysis of the challenges and characteristics of hybrid portfolio management, along with a replicable model for integrating traditional and agile practices. Furthermore, the research aligns with the United Nations Sustainable Development Goal (SDG) 8, Decent Work and Economic Growth, by promoting resource optimization. This work is part of Research Line 2: *Advanced Management of Projects, Programs, and Portfolios*, within the Graduate Program in Project Management (PPGP) at UNINOVE, and is aligned with ongoing research by the advisor in the “Agile and Hybrid Projects” core project.

Keywords: project portfolio management; traditional project portfolio management, agile portfolio management; hybrid portfolio management; project governance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Análise de Conteúdo

APM – *Agile Portfolio Management* (Gerenciamento de Portfólio de Projetos Ágil)

MMA – Matriz metodológica de amarração

MoSCoW – *Must have, Should have, Could have, Won't have*

OKR – *Objectives and Key Results*

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PfM – *Portfolio Management* (Gerenciamento de Portfólio)

PMI – *Project Management Institute*

PMO – *Project Management Office* (Escritório de Projetos)

PPM – *Project Portfolio Management* (Gerenciamento de Portfólio de Projetos)

RSL – Revisão Sistemática de Literatura

SAFe – *Scaled Agile Framework*

TI – Tecnologia da Informação

WSJF – *Weighted Shortest Job First*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz metodológica de amarração	8
Tabela 2 - Critérios e razões de inclusão e exclusão	25
Tabela 3 - Identificação dos entrevistados	31
Tabela 4 - Características do PPM e do APM por categoria	32
Tabela 5 - Riscos e impactos dos desafios no gerenciamento de portfólio de projetos tradicional e ágil por categoria	36
Tabela 6 - Coocorrências do PPM: desafios vs. características	43
Tabela 7 - Coocorrências do PPM: desafios vs. características	46
Tabela 8 - Relação entre desafios do Gerenciamento de Portfólio de Projetos Híbrido e os Elementos Propostos no Modelo	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Framework de gerenciamento de portfólio de projetos	12
Figura 2 - Sistema de gerenciamento de portfólio ágil	16
Figura 3 - Etapas de pesquisa	22
Figura 4 - Etapas da revisão sistemática da literatura	23
Figura 5 - Coocorrências mais frequentes da categoria de desafio de alinhamento estratégico do PPM com características do PPM	44
Figura 6 - Coocorrências mais frequentes da categoria de desafio de alinhamento estratégico do APM com características do APM	47
Figura 7 - Análise comparativa da frequência em menções dos desafios do APM e do PPM: especialistas vs. gestores	49
Figura 8 - Análise comparativa da frequência de menções em características: PPM vs APM	52
Figura 9 - Análise comparativa da frequência de menções em oportunidades de integração entre o PPM e o APM: especialistas vs. gestores	57
Figura 10 - Modelo de Integração para Gerenciamento de Portfólio de Projetos Híbrido	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Problema de Pesquisa	3
1.2. Objetivo	5
1.2.1. <i>Objetivo Geral</i>	5
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.3. Justificativa	5
1.4. Matriz Metodológica de Amarração	7
1.5. Estrutura do Trabalho	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1. Gerenciamento de Portfólio de Projetos	10
2.2. Gerenciamento de Portfólio de Projetos no Contexto Preditivo	13
2.3. Gerenciamento de Portfólio de Projetos no Contexto Ágil	15
2.4. Desafios no Gerenciamento de Portfólio de Projetos	17
2.5. Gerenciamento de Portfólio de Projetos Híbrido	19
3. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	21
3.1. Delineamento da Pesquisa	21
3.1.1. <i>Procedimentos da Revisão Sistemática de Literatura</i>	23
3.1.2. <i>Procedimentos da Pesquisa de Campo</i>	26
3.1.2.1. Coleta de Dados	26
3.1.2.2. Análise de Dados	29
4. RESULTADOS	31
4.1. Apresentação dos Resultados	31
4.1.1. <i>Características do Gerenciamento de Portfólio de Projetos Tradicional (PPM) e do Gerenciamento de Portfólio de Projetos Ágil (APM)</i>	31
4.1.2. <i>Desafios do Gerenciamento de Portfólio de Projetos Tradicional (PPM) e do Gerenciamento de Portfólio de Projetos Ágil (APM)</i>	35
4.2. Apresentação dos Resultados das Entrevistas	39
4.2.1 <i>Desafios no Gerenciamento de Portfólio de Projetos Tradicional (PPM) e no Gerenciamento de Portfólio de Projetos Ágil (APM)</i>	39
4.2.1.1. Novas Categorias Identificadas em Desafios do PPM e do APM	50
4.2.2. <i>Diferenças entre as Abordagens Tradicionais e Ágeis no Contexto do Gerenciamento de Portfólio de Projetos</i>	51
4.2.2.1. Novas Categorias Identificadas em Diferenças entre Tradicionais e Ágeis no Contexto do Gerenciamento de Portfólio de Projetos	53
4.2.3. <i>Oportunidades de Integração entre PPM e APM</i>	54
5. DISCUSSÃO	57
5.1. Reafirmação do Propósito e Síntese dos Principais Achados	58
5.1.1. <i>Desafios no Gerenciamento de Portfólio de Projetos Tradicional (PPM) e Ágil (APM)</i>	58
5.1.2. <i>Diferenças, Convergências e Perspectivas Multi-Stakeholder</i>	60
5.1.3. <i>Oportunidades de Integração entre PPM e APM</i>	61

5.2. Fechamento da Análise e Discussão	62
6. CONCLUSÃO	66
6.1 Contribuições Acadêmicas	68
6.2 Contribuições para a Prática	69
6.3 Limitações da Pesquisa	69
6.4 Sugestões para Estudos Futuros	70
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E ROTEIRO DE ENTREVISTAS	76
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS REVISADO	85
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	88
APÊNDICE D - MODELO DE INTEGRAÇÃO PARA GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS HÍBRIDO	90

1 INTRODUÇÃO

O Gerenciamento de Portfólio de Projetos (PPM) é considerado um mecanismo importante para que as organizações transformem objetivos estratégicos em resultados concretos por meio de uma execução sistemática de projetos. Diversos estudos comprovam essa afirmação: Gemünden *et al.*, 2013 destaca que a estratégia de inovação é cada vez mais implementada por meio de projetos, enquanto Killen *et al.*, 2010 demonstra uma relação positiva entre capacidades estruturadas de PPM e a melhoria nos resultados organizacionais.

Patanakul *et al.*, 2020 identificaram ainda cinco fatores-chave para a eficácia do PPM, incluindo a interação com o gerenciamento estratégico e fortes relacionamentos interfuncionais. Ahlemann *et al.*, 2024 enfatiza que as capacidades de PPM promovem competitividade ao facilitar a implementação estratégica, embora o desenvolvimento dessas capacidades possa ser complexo e demorado. As evidências sugerem que o PPM não é apenas uma técnica de gestão, mas uma capacidade organizacional dinâmica que possibilita adaptação estratégica e vantagem competitiva.

Em se tratando da emergência desse tema nas organizações, o PPM é considerado uma técnica fundamental para o alinhamento estratégico, para o processo de tomada de decisão e para o desempenho organizacional (Cooper *et al.*, 1999, 2017; Rabechini Jr. *et al.*, 2005; Voss, 2012; Padovani & Carvalho, 2016). Nesse sentido, existem modelos, como o Modelo Estrutural sobre Gerenciamento de Portfólio de Projetos, que identifica os processos centrais do PPM, em um modelo composto por onze processos que podem ser mensurados e correlacionados ao desempenho organizacional (Padovani & Carvalho, 2016), ou como o *Framework* Integrado para Seleção de Portfólio de Projetos, que prescreve um processo estruturado e integrado para a seleção de portfólio de projetos, considerando explicitamente a estratégia organizacional (Archer & Ghasemzadeh, 1999).

Existem também propostas de modelos conceituais que contemplam fundamentos do PPM no gerenciamento de projetos ágeis. Esses modelos de gestão são conhecidos como gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM) (Krebs, 2008; Paterek, 2018; Stettina & Schoemaker., 2018). O modelo de Krebs (2008) integra as camadas estratégica, tática e operacional em uma gestão de portfólio dinâmica, centrada em componentes de agilidade, enquanto o modelo de Stettina e Schoemaker (2018) foca no processo de avaliação, com uma ênfase específica em relatórios (*reporting*) dentro do contexto do Gerenciamento de Portfólio de Projetos Ágil.

Contudo, a escassez de modelos híbridos, que se referem à forma como as práticas ou ferramentas tradicionais e ágeis são combinadas ou adaptadas (Papadakis & Tsironis, 2018), evidencia uma lacuna na literatura. Embora os estudos sobre gerenciamento de projetos híbridos tenham avançado e identificado sua crescente representatividade nos contextos organizacionais (Eder *et al.*, 2014), ainda são poucas as referências de abordagem híbrida no nível de portfólio, como identificado nesta dissertação.

Dessa forma, torna-se possível identificar a necessidade de explorar o caminho de integração das melhores práticas de PPM e APM, em novas pesquisas. Nesse sentido, o mapeamento dos desafios presentes nos contextos organizacionais atuais, como alta competitividade e a influência das mudanças tecnológicas, econômicas e mercadológicas, que de algum modo, possuem relação com os projetos (Moura *et al.*, 2022), abrem uma lacuna para exploração.

Isso porque, quando coexistem abordagens de gerenciamento de projetos tradicionais e ágeis, dentro de uma mesma organização, voltadas para a realização de um mesmo objetivo estratégico, haverá desafios na consolidação de informações (Petit *et al.*, 2023). No que diz respeito aos desafios presentes no contexto do PPM, as métricas e os relatórios de acompanhamento utilizados para acompanhar o desempenho dos projetos, são predominantemente baseados em critérios preditivos e estritamente planejados, como critérios relacionados a prazo e custo (Unger *et al.*, 2012). Por outro lado, os desafios presentes no APM estão relacionados à elaboração de relatórios de acompanhamento de projetos e métricas de desempenho, que são fundamentadas em uma abordagem adaptativa, prevalecendo a frequência de entregas e o incremento de valor (Stettina & Schoemaker, 2018).

As avaliações e as tomadas de decisões poderão ser enviesadas pelas diferenças entre os critérios (Moura *et al.*, 2022). As decisões enviesadas podem fazer com que o PPM não transforme a estratégia em ação, prejudicando o alinhamento entre a estratégia e a execução, deixando as organizações mais distantes de seus objetivos (Martinsuo *et al.*, 2024). Essa mesma lógica, também se aplica a outras funções do gerenciamento de portfólio de projetos, como a aprovação dos projetos, a alocação de recursos e a avaliação do portfólio (Padovani & Carvalho, 2016).

Diante disso, fica evidente a influência do gerenciamento de portfólio de projetos na implantação da estratégia das organizações, e como a sua efetividade é importante para que ela prospere. Portanto, evoluir na integração das práticas tradicionais e ágeis no nível de portfólio torna-se estratégico, principalmente nas organizações onde convivem abordagens tradicionais e ágeis de gerenciamento de projetos. Essa integração necessita de adaptação das organizações

em relação aos processos e práticas de gerenciamento de portfólio de projetos para minimizar os desafios presentes nesse ambiente, justificando assim a realização desta pesquisa.

1.1 Problema de Pesquisa

O gerenciamento de portfólio de projetos (PPM) envolve gerenciar projetos, programas e subportfólios de forma conjunta, visando atingir os objetivos estratégicos da organização (PMI, 2021). As organizações utilizam o PPM para decompor a estratégia em iniciativas, potencializando sua capacidade de transformar escolhas estratégicas em resultados concretos por meio da execução de projetos (Moura *et al.*, 2022).

O PPM pode ser um processo dinâmico, tradicionalmente baseado em elementos bem definidos, como alinhamento estratégico, maximização do valor, balanceamento entre curto e longo prazo, seleção e priorização de projetos, além do gerenciamento de recursos (Cooper *et al.*, 2001). Ademais, o PPM, em sua essência, tem em sua base características de gestão preditiva em relação ao planejamento (Moura *et al.*, 2022), governança centralizada (Müller *et al.*, 2008) e possui forte influência de métricas financeiras em seu processo de controle e monitoramento de projetos (Stettina & Schoemaker, 2018).

Em contraste, o gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM) também busca conectar a estratégia à execução por meio de seleção e priorização de projetos, além da revisão de iniciativas que a organização executa; porém, apresenta algumas diferenças. O APM aplica princípios do gerenciamento de projetos ágeis em nível de portfólio e assume uma abordagem mais adaptativa, adotando uma governança descentralizada e enfatizando a entrega de valor por meio de entregas rotineiras (Stettina & Schoemaker, 2018).

Enquanto a abordagem PPM tem sua essência na abordagem tradicional de gerenciamento de projetos e busca estabilidade e previsibilidade, a abordagem APM tem como influência as práticas ágeis de gerenciamento de projetos e é adaptativa, baseando-se em um desenvolvimento iterativo-incremental, que divide o escopo em partes menores e gerenciáveis priorizando a flexibilidade para progredir diante das incertezas (Krebs, 2008).

O cenário organizacional atual está mais competitivo e influenciado por mudanças tecnológicas, econômicas e mercadológicas que, em alguns casos, podem ocasionar ajustes na estratégia de gestão dos projetos (Moura *et al.*, 2022). Essa realidade desafia as organizações na aplicação de modelos de gerenciamento de portfólio de projetos tradicional ou ágil, observando-se em muitos contextos organizacionais a coexistência de projetos com diferentes

naturezas e requisitos dentro de um mesmo portfólio, tornando a abordagem híbrida uma possível solução para as organizações (Papadakis & Tsironis, 2018).

Entretanto, o gerenciamento de um portfólio de projetos híbrido pode apresentar desafios (Papadakis & Tsironis, 2018). A coexistência de abordagens distintas pode dificultar a consolidação de informações sobre desempenho de projetos (Petit *et al.*, 2023), a seleção e priorização dos projetos (Maceta & Berssaneti, 2020), e a alocação de recursos (Padovani & Carvalho, 2016), inclusive a restrição referente a alocação de recursos humanos em múltiplos projetos (Penha *et al.*, 2019). Esses desafios resultam em falta de informações comparáveis sobre desempenho de projetos (Petit *et al.*, 2023), critérios de seleção e priorização heterogêneos (Maceta & Berssaneti, 2020) e uma alocação de recursos despadronizada sem respeitar uma ordem que melhor atenda aos objetivos estratégicos das organizações por meio de execução de projetos (Penha *et al.*, 2017).

Assim, a disparidade nos componentes básicos do gerenciamento de portfólio de projetos, tanto na abordagem tradicional quanto na abordagem ágil, pode comprometer a tomada de decisão estratégica, pois os gestores podem não ter uma base uniforme de informações para avaliar o progresso e comparar os resultados dos projetos em um determinado portfólio (Moura *et al.*, 2022). Esse desafio pode resultar na má utilização dos recursos, tanto financeiros quanto de infraestrutura e humanos (Albano *et al.*, 2019), além de ocasionar desvios de prazos, dificultando assim o cumprimento da estratégia corporativa (Sánchez *et al.*, 2014).

Com base no que foi apresentado, torna-se importante adaptar as práticas de gerenciamento de portfólio de projetos tradicionais e ágeis com o objetivo de melhorar a eficácia dos processos de gestão por meio de um gerenciamento de portfólio de projetos híbrido. Encontrar sinergias na combinação de elementos de ambas as abordagens pode ajudar as organizações, principalmente as do segmento de TI, a melhorarem sua capacidade de alinhamento entre a estratégia e a execução ao somarem a capacidade de resposta do ágil (Bechtel *et al.*, 2023) ao controle rigoroso dos processos do gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (Sweetman & Conboy, 2018).

Frente a esse cenário, marcado por uma lacuna na compreensão de como a integração e a adaptação das duas abordagens podem ser efetivamente implementadas, o problema de pesquisa reside na necessidade de compreender como as diferentes abordagens de gerenciamento de portfólio de projetos podem ser combinadas em um contexto híbrido para otimizar o alinhamento estratégico e aumentar a entrega de valor. Tal cenário aponta para a seguinte pergunta de pesquisa: **“Quais desafios e oportunidades no processo de integração**

entre práticas tradicionais e ágeis no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos híbrido?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os principais desafios e oportunidades para a integração de práticas tradicionais e ágeis no gerenciamento de portfólio de projetos híbrido.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, este estudo pretende:

- a) Identificar os desafios enfrentados pelas organizações no gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e no gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM);
- b) Mapear as diferenças entre abordagens tradicionais (PPM) e ágeis (APM) no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos;
- c) Analisar empiricamente as oportunidades de integração entre o gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e o gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM);
- d) Propor um modelo que apoie no gerenciamento de portfólio de projetos híbrido.

1.3 Justificativa

Esta pesquisa busca investigar como as práticas de gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e ágil (APM) podem ser adaptadas para um contexto organizacional de gerenciamento de portfólio híbrido. Considerando que a abordagem híbrida em gerenciamento de projetos prevalece em mais da metade dos projetos (Gemino *et al.*, 2021), integrar estas práticas também no nível da gestão de portfólio, um instrumento para a implementação da estratégia nas organizações (Jorge *et al.*, 2017), pode trazer avanços tanto no conhecimento prático como acadêmico.

Ainda que estudos anteriores tenham discutido a abordagem híbrida no nível de gerenciamento de projetos (Eder *et al.*, 2014), e a abordagem tradicional (PPM) e ágil (APM), separadamente, no nível da gestão de portfólio, há pouca literatura que explore o gerenciamento de portfólio de projetos híbrido (Gemino *et al.*, 2021). Esta dissertação propõe-se a preencher

esta lacuna, por meio de uma investigação que pode contribuir para a teoria do gerenciamento de projetos.

Dessa forma, os possíveis achados desta pesquisa poderão apoiar a tornar a prática de gestão de portfólio mais eficiente na gestão de recursos, e na entrega de valor em ciclos mais curtos. Portanto, gestores de portfólio, executivos e equipes de projeto, poderão aprimorar seu processo de implementação da estratégia, por meio de métricas, seleção e priorização, alocação de recursos e reportes mais aderentes ao contexto organizacional atual (Moura *et al.*, 2022).

Esta dissertação se alinha às tendências de mudanças rápidas de ambiente e competição agressiva, características da economia atual, cada vez mais dinâmica (Magalhães, 2021). Isso porque, esses fatores pressionam as organizações de TI a acelerarem a criação de valor, trabalhando em projetos em vez de lidar com operações (Papadakis & Tsironis, 2018). Posto isso, ao se orientarem cada vez mais para projetos, as organizações precisam de abordagens personalizadas, como a híbrida, para progredir.

A disponibilidade de dados financeiros públicos de *startups*, incluindo métricas como faturamento anual, dimensionamento de rodadas de investimento e indicadores de crescimento, constitui uma fonte fundamental de informações quantitativas para pesquisas empíricas no ecossistema empreendedor (Johnson *et al.*, 2023). A aplicação de entrevistas semiestruturadas com profissionais especializados em gestão de portfólio e estratégia organizacional representa uma metodologia qualitativa adequada para a coleta de dados primários em estudos sobre organizações de tecnologia da informação (Martinez & Thompson, 2022). A combinação dessas abordagens metodológicas, dados secundários públicos e coleta primária por meio de entrevistas, pode fortalecer a validade e confiabilidade dos achados de pesquisa em estudos sobre *startups* e gestão de projetos tecnológicos (Anderson *et al.*, 2021).

Ao investigar a gestão de portfólio em um contexto em que diferentes abordagens convivem, este estudo está alinhado à linha de pesquisa “Gerenciamento de Projetos” do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos. Ao aprofundar a compreensão sobre especificidades do processo de gerenciamento de portfólio de projetos híbrido, a pesquisa contribui para o objetivo do departamento de desenvolver e aplicar conhecimento em gerenciamento de projetos nas organizações.

Academicamente, a pesquisa poderá avançar o conhecimento teórico ao fornecer uma análise da aplicação do gerenciamento de portfólio de projetos com uma abordagem híbrida. Além disso, oferece um possível modelo metodológico replicável em estudos futuros. Para a prática, essa dissertação poderá fornecer um guia para organizações de tecnologia que desejam implementar o gerenciamento de portfólio de projetos híbrido, destacando desafios, soluções, e

identificando práticas que podem otimizar o alinhamento estratégico e aumentar a entrega de valor.

À medida que a pesquisa integra contribuições teóricas e práticas, ela também pode gerar impactos sociais. Ao fornecer insumos que possibilitem uma alocação de recursos mais eficaz e a redução de iniciativas de baixo valor, por meio de uma gestão de portfólio híbrida, as organizações reduzem desperdício e colaboram para o Trabalho Decente e Crescimento Sustentável, objetivo número 8 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS).

1.4 Matriz Metodológica de Amarração

A Tabela 1 apresenta a Matriz Metodológica de Amarração (MMA), adaptada de da Costa, *et al.*, (2019), sintetiza a proposta deste estudo sobre como integrar práticas de gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM).

Tabela 1
Matriz Metodológica de Amarração (MMA)

Título do estudo		Integração das abordagens tradicional e ágil: um modelo híbrido para gerenciamento de portfólio de projetos				
Questão de pesquisa	Objetivo Geral	Justificativa	Método de pesquisa	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	Status
Quais desafios e oportunidades no processo de integração entre práticas tradicionais e ágeis no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos híbrido?	Analisar os principais desafios para a integração de práticas tradicionais e ágeis no gerenciamento de portfólio de projetos híbridos	A pesquisa investiga como práticas tradicionais (PPM) e ágeis (APM) podem ser integradas no gerenciamento de portfólio de projetos híbrido, contribuindo para avanços teóricos e oferecendo soluções práticas para organizações em contextos dinâmicos.	Qualitativa	Entrevistas semiestruturadas com especialistas de portfólio, gestores de portfólio e gestores de escritório de projetos, e executivos de estratégia de organizações de TI, que atuam em contextos de gerenciamento de projetos tradicionais, ágeis e híbridos	Análise de conteúdo (AC)	Concluído

Fonte: Elaborado pelo autor com base em da Costa *et al.*, (2019).

1.5 Estrutura do Trabalho

O primeiro capítulo desta dissertação, a introdução, descreve o contexto do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para o estudo. O segundo capítulo, referente ao referencial teórico, é composto por temas que embasam o desenvolvimento desta pesquisa. Estes temas estão divididos em subseções sobre gerenciamento de portfólio de projetos, gerenciamento de portfólio de projetos no contexto preditivo, gerenciamento de portfólio de projetos no contexto ágil, desafios no gerenciamento de portfólio de projetos, e por fim, gerenciamento de portfólio de projetos híbrido. O terceiro capítulo descreve os procedimentos da revisão sistemática da literatura, bem como os procedimentos da pesquisa em campo, contemplando a coleta e a análise de dados. No quarto capítulo, são discutidos os resultados sobre quais são os desafios e oportunidades no processo de integração entre práticas tradicionais e ágeis no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos híbridos. O quinto capítulo aborda a discussão dos resultados, detalhando os achados da pesquisa de campo, e como estas descobertas dialogam com a teoria. No sexto capítulo é apresentado o produto técnico-tecnológico proposto, na forma de um modelo de integração entre PPM e APM. Por fim, o sétimo capítulo aborda a conclusão da pesquisa com suas contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras. Além disso, o trabalho conta com os apêndices, que incluem o protocolo de pesquisa, o roteiro de entrevistas e o termo de consentimento livre, bem como a lista de referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O gerenciamento de portfólio de projetos (PPM) tem destaque no campo de gestão organizacional por representar uma ponte crítica entre a formulação da estratégia e sua implantação (Rad & Levin, 2006). Em ambientes de negócios dinâmicos, competitivos e orientados a projetos, as organizações apoiam-se no PPM para tomar decisões fundamentadas, tornando-o um instrumento decisivo na concretização da estratégia organizacional (Moura *et al.*, 2022).

A relevância do tema acentua-se à medida que cresce a complexidade dos ambientes organizacionais e a diversidade de metodologias de gerenciamento de projetos em uso (Papadakis & Tsironis, 2018). A literatura indica que, embora o PPM tenha conceitos consolidados, ainda existem desafios relacionados à sua prática e à customização de processos, principalmente em ambientes onde convivem abordagens tradicionais e ágeis (Petit, 2012). Além disso, a ascensão dos projetos gerenciados de forma híbrida (Gemino *et al.*, 2021) reforça a necessidade de se compreender como os princípios do PPM podem ser adaptados e integrados a novos paradigmas de gestão.

Esta seção do referencial teórico está estruturada em quatro partes principais. Inicialmente, foi abordado o conceito de gerenciamento de portfólio de projetos, suas definições e sua função estratégica nas organizações. Em seguida, foram apresentados os principais componentes do gerenciamento de portfólio de projetos tradicional e a sua inserção em um contexto preditivo, bem como o gerenciamento de portfólio de projetos no contexto ágil. Por fim, foram discutidos os desafios no gerenciamento de portfólio de projetos e a abordagem híbrida no contexto da gestão de portfólio, com ênfase nos desafios, oportunidades e modelos conceituais emergentes.

2.1 Gerenciamento de Portfólio de Projetos

Um portfólio de projetos é uma coleção de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados como um grupo para alcançar objetivos estratégicos (PMI, 2021). Mais do que projetos, programas ou subportfólios gerenciados conjuntamente, o portfólio de projetos deve ser gerenciado de forma integrada, com o intuito de gerar benefícios que não seriam obtidos de forma isolada (Meskendahl, 2010).

O portfólio de projetos também é definido como um conjunto de projetos realizados sob patrocínio ou gestão de uma determinada organização (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Isto significa que, no âmbito do gerenciamento, além de compartilhar as mesmas entradas, que são os direcionamentos estratégicos, um portfólio de projetos também divide recursos financeiros, humanos, de dados e tecnológicos (Turner, 1999).

De um modo geral, o portfólio de projetos tem como objetivo reunir um conjunto de iniciativas ideais que combinadas, proporcionam maiores chances de atingimento da estratégia (Starikov *et al.*, 2022). Isso faz com que as organizações desenvolvam uma capacidade maior de alinhamento entre estratégia e projetos (Bredillet *et al.*, 2018), contribuindo para uma maior entrega de valor ao cliente (Sánchez *et al.*, 2014).

Nesse contexto, é necessário entender os diferentes níveis em que a gestão de portfólio ocorre nas organizações. A gestão de portfólio pode ser feita em nível estratégico, denominada gerenciamento de portfólio (PfM), e no nível tático-operacional, conhecido como gerenciamento de portfólio de projetos (PPM) (Tuominen & Martinsuo, 2025). Enquanto o PfM estabelece diretrizes e supervisiona o portfólio para garantir o alinhamento com os objetivos estratégicos de alto nível (Erasmus & Marnewick, 2021), o PPM foca na seleção, priorização e gerenciamento de coordenação dos projetos, a fim de implementar a estratégia definida (Blomquist & Müller, 2006).

Os componentes do PPM podem ser classificados em quatro dimensões principais: alinhamento estratégico, otimização do portfólio, governança e maximização do valor. O alinhamento estratégico representa a capacidade de refletir as prioridades da organização (Unger *et al.*, 2012). Este alinhamento é promovido por meio de práticas como a seleção e priorização, que buscam garantir a escolha dos projetos que mais contribuem para o atingimento dos objetivos (Müller *et al.*, 2008).

A otimização do portfólio visa que os recursos sejam utilizados da maneira mais eficiente para entregar o maior valor estratégico (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Considerando que recursos como os financeiros ou humanos são finitos, alocá-los de maneira estratégica e gerenciar interdependências entre projetos concorrentes, contribui para a otimização do uso dos recursos e maximização dos benefícios (Meskendahl, 2010).

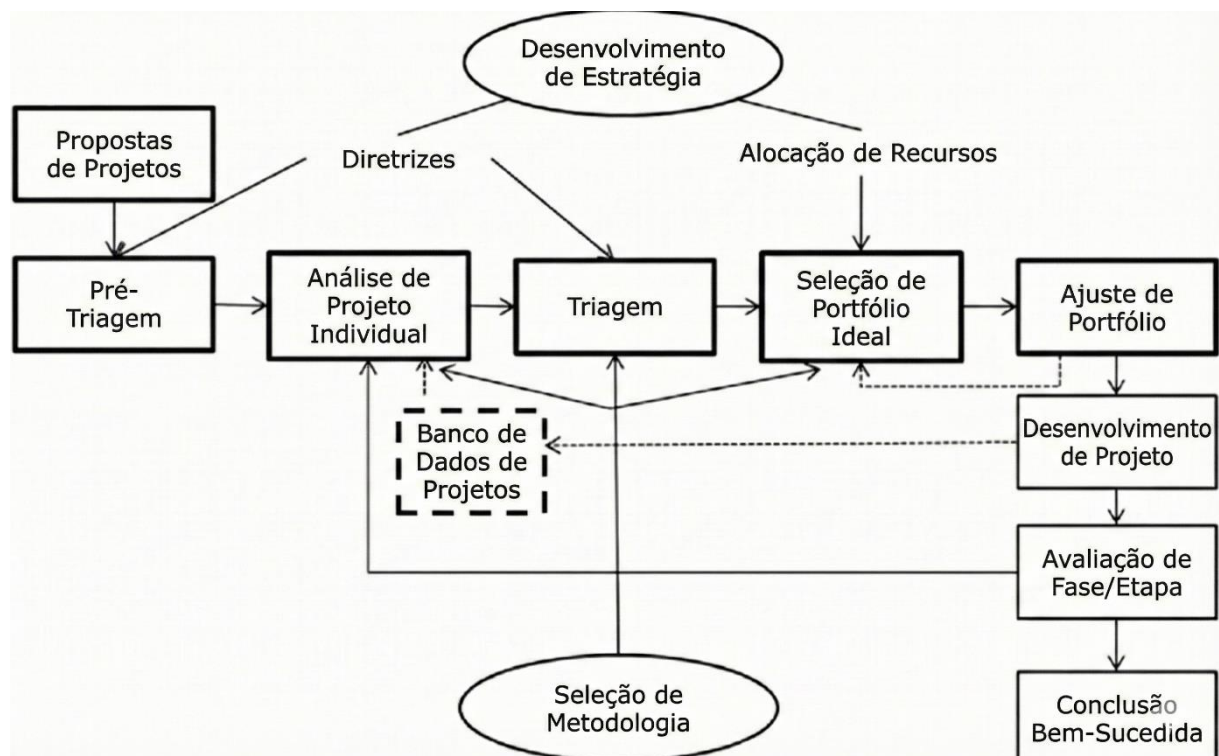
A governança dispõe-se a facilitar a tomada de decisões precisas com o menor esforço possível (Müller *et al.*, 2008). Para isso, implementa processos formais de PPM, que fortalecem a confiança no cumprimento dos objetivos (Meskendahl, 2010). Além disso, permite o monitoramento do desempenho, a identificação e mitigação de riscos, bem como a padronização de reportes, geralmente por meio de comitês (Unger *et al.*, 2012).

Por fim, a maximização de valor envolve rastrear os benefícios que os projetos entregam e avaliá-los após o seu encerramento (Turner, 2010). Por meio de uma visão centralizada de portfólio, esta dimensão promove maior responsabilização dos líderes de negócio pelos resultados obtidos, assegurando que os projetos gerem valor real à organização e a seus clientes (Doloi & Baradari, 2013).

Os componentes do PPM podem ser distribuídos em fases durante o Gerenciamento de Portfólio de Projetos. O ciclo do Gerenciamento de Portfólio de Projetos consiste em cinco etapas-chave, análise individual do projeto, classificação ou categorização de projetos, avaliação de projetos, seleção e priorização de projetos e monitoramento e controle (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Este ciclo é demonstrado pelo *Framework* de Gerenciamento de Portfólio de Projetos na Figura 1.

Figura 1

Framework de Gerenciamento de Portfólio de Projetos



Fonte: Archer & Ghasemzadeh, (1999)

A análise individual do projeto, envolve a entrada de propostas de projetos baseadas nas necessidades da organização, a formalização das informações para gerar uma demanda, a validação de requisitos básicos e o alinhamento estratégico. Após a validação a classificação

ou categorização de projetos agrupa as demandas em categorias, facilitando a comparação de projetos similares para o balanceamento do portfólio. A terceira fase é a avaliação de projetos, na qual são estabelecidos critérios de decisão para cada categoria, classificando e medindo os projetos para posterior priorização. Em seguida, a seleção e priorização de projetos utiliza os resultados da avaliação para determinar o cálculo interno e ordenar a lista consolidada de projetos, definindo quais têm recursos disponíveis e maximizando o valor do portfólio. Por fim, o monitoramento e controle é ativado após a formalização da lista de projetos, a fim de acompanhá-la.

Frente às definições, níveis e dimensões do Gerenciamento de Portfólio de Projetos (PPM), destaca-se a emergência de entender como sua aplicação se adapta a paradigmas de gestão de projetos. A abordagem metodológica utilizada nos projetos pode influenciar a forma como o alinhamento, a otimização, a governança e a maximização de valor são gerenciadas no nível do portfólio. Dando início a essa investigação, a seguir será apresentada a seção sobre o gerenciamento de portfólio de projetos no contexto preditivo.

2.2 Gerenciamento de Portfólio de Projetos no Contexto Preditivo

O gerenciamento de portfólio de projetos no contexto preditivo é tradicionalmente conhecido como PPM (Moura *et al.*, 2022). Embora o acrônimo PPM tenha um significado amplo e, tecnicamente, possa ser aplicado a qualquer abordagem de gerenciamento de portfólio de projetos, na literatura o PPM é amplamente associado ao contexto de gerenciamento de portfólio de projetos tradicionais (Aghajani *et al.*, 2023). Esta associação decorre do fato de o PPM herdar as características de orientação ao plano, típicas da maioria dos projetos que o compõem (Sánchez *et al.*, 2014).

Mesmo que, os projetos presentes no PPM possam apresentar naturezas distintas, predominam, grandes iniciativas de longo prazo, com entregáveis definidos rigidamente desde o início (Müller *et al.*, 2019). Consequentemente, a abordagem de gestão do PPM é tipicamente estruturada de forma hierárquica, com um ciclo de vida de gestão de portfólio mais sequencial (Magalhães *et al.*, 2021). Este ciclo de vida é baseado em duas fases principais, estruturação e condução do portfólio (Moura *et al.*, 2022).

De acordo com Moura *et al.*, (2022), a fase de estruturação compreende as dimensões de alinhamento estratégico e otimização do portfólio, pois é neste momento que se definem os critérios para avaliação, seleção e priorização dos projetos que irão compor a carteira a ser executada. Já a fase de condução está associada às dimensões de governança e maximização de

valor, sendo responsável por acompanhar a execução da carteira definida, monitorar riscos, realizar eventuais repriorizações, encerrar projetos não aderentes, explorar sinergias e apurar benefícios entregues.

Ao longo desse ciclo, o PPM caracteriza-se por apresentar menor flexibilidade, refletindo sua natureza de gerenciamento de projetos orientada ao plano (Thiry & Deguire, 2007). A resposta à mudança, quando necessária, ocorre por meio de processos formais de controle de mudanças, que envolvem justificativas robustas para alterações significativas no portfólio de projetos após a aprovação inicial (Martinsuo *et al.*, 2024).

A seleção e priorização seguem ciclos de planejamento bem definidos, com base em critérios pré-estabelecidos, predominantemente financeiros (Sampath *et al.*, 2015). Consequentemente, a alocação de recursos também segue estes critérios, sendo fundamentada nas estimativas estabelecidas do planejamento inicial dos projetos. As métricas utilizadas para avaliação e priorização, são tipicamente financeiras, com o custo dos projetos sendo definidos desde o início, e o sucesso sendo mensurado em relação ao plano originalmente traçado (Lin & Hsieh, 2004).

A governança, nesse modelo, tende a ser centralizada e geralmente exercida por meio de um Escritório de Projetos (PMO) ou comitê executivo (Arsanjani & Ershadi, 2022). As decisões seguem uma ordem hierárquica, e os ciclos de *feedback* ocorrem em revisões periódicas, portanto, mais espaçados e menos suscetíveis à adaptação a novos cenários (Tuominen & Martinsuo, 2025).

Dessa forma, a estrutura preditiva do PPM apresenta diversas vantagens, especialmente em ambientes onde requisitos são definidos desde o início, e há menor necessidade de adaptação contínua (Aghajani *et al.*, 2023). Isso porque a robustez dos processos favorece a estabilidade organizacional e permite uma mensuração objetiva do desempenho por meio de métricas financeiras (Petit, 2012). Esta mensuração facilita a definição de critérios de sucesso, aumentando a percepção de valor gerada pelos benefícios apurados nos projetos entregues (Padovani & Carvalho, 2015).

No entanto, suas limitações tornam-se evidentes em contextos mais dinâmicos (Papadakis & Tsironis, 2018). A rigidez originada pelo foco no planejamento e detalhamento prévio pode comprometer sua capacidade de resposta a mudanças e dificultar a incorporação de estratégias emergentes (Kock & Gemünden, 2016). Em ambientes marcados por incerteza e influência de fatores mercadológicos e tecnológicos, esta abordagem tende a ser menos eficaz e aderente (Moura *et al.*, 2022).

Diante das limitações do gerenciamento de portfólio de projetos (PPM) e o surgimento das abordagens ágeis, muitas organizações buscaram adaptar seu modelo de gestão. Nesse contexto, o gerenciamento de portfólio de projetos passou a incorporar características capazes de responder às novas necessidades que surgiram após a adoção dos métodos ágeis, dando origem ao Gerenciamento de Portfólio de Projetos Ágil (APM). Na próxima seção é apresentada a gestão de portfólio de projetos no contexto ágil, com foco em sua estrutura e particularidades.

2.3 Gerenciamento de Portfólio de Projetos no Contexto Ágil

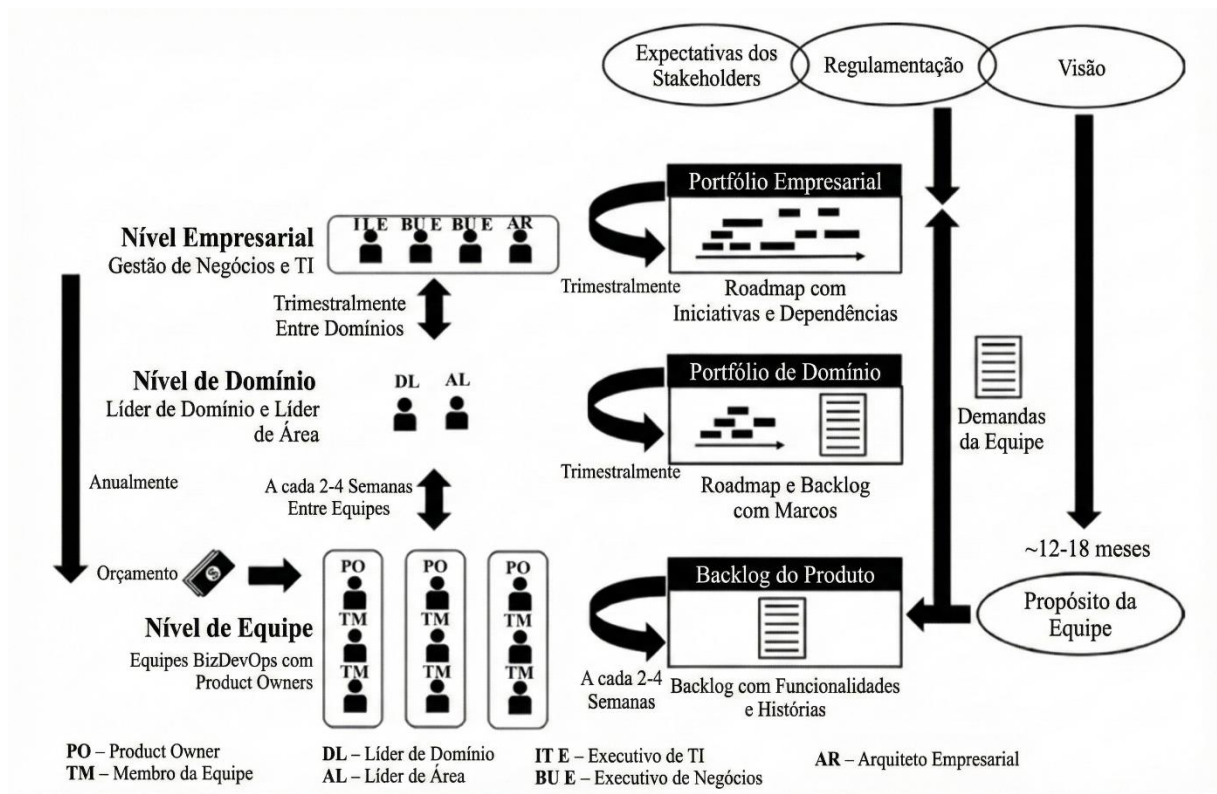
O manifesto ágil é considerado uma das bases práticas para os princípios da agilidade. Com ênfase em respostas rápidas às mudanças, colaboração constante com o cliente e trabalho de equipes autônomas, a agilidade busca promover a entrega contínua de valor ao longo do ciclo de vida dos projetos (Beck *et al.*, 2001). Embora estabelecidos originalmente para o gerenciamento de projetos de desenvolvimento de softwares, os valores e princípios estabelecidos no manifesto ágil influenciaram outras áreas (Horlach *et al.*, 2019).

Nesse sentido, a agilidade ganhou destaque, pois passou a ser reconhecida como ferramenta para resposta às constantes mudanças dos ambientes de negócios, intensificadas pela globalização e pelo avanço tecnológico (Brandl *et al.*, 2018). Assim, a habilidade de uma organização em responder de forma proativa às mudanças, conhecida como agilidade organizacional, tornou-se um diferencial competitivo (Moura *et al.*, 2022). Diante desse cenário, surgiu o Gerenciamento de Portfólio de Projetos Ágil (APM), abordagem que busca estender os princípios da agilidade além do nível individual dos projetos (Krebs, 2008).

O APM tem como objetivo conectar os times ágeis à estratégia organizacional, garantindo direção estratégica, maximização de valor, equilíbrio do portfólio e desempenho contínuo (Stettina & Schoemaker, 2018; Petit *et al.*, 2023). Para Krebs (2008), o APM atua como uma ponte entre a estratégia e o desenvolvimento de projetos, assegurando que os times de desenvolvimento de projetos ágeis estejam trabalhando em iniciativas que efetivamente geram valor ao negócio. Isto acontece porque o APM visa responder de maneira mais rápida às mudanças de mercado, por meio de uma gestão que valoriza a flexibilidade estratégica e a descentralização das decisões.

Em relação ao fluxo, o APM atua de forma não-linear. O APM opera por meio de ciclos assíncronos, porém acoplados, no qual decisões estratégicas e respostas operacionais se influenciam mutuamente. A Figura 2 ilustra o fluxo de operação de um portfólio no contexto ágil.

Figura 2

Sistema de Gerenciamento de Portfolio Ágil

Fonte: Horlach *et al.*, (2019)

A Figura 2 apresenta um modelo de governança multinível para gerenciamento de portfólio ágil, articulando estratégia decisão e execução em três camadas independentes, nível corporativo, nível de domínio ou tático e nível de equipes. O Funcionamento do sistema é não-linear, pois trata-se de um fluxo recorrente e adaptativo, orientado tanto por demandas de cima para baixo quanto por retroalimentações de baixo para cima.

Segundo Vahaniitty *et al.* (2012), o APM promove o alinhamento entre estratégia e execução por meio de uma abordagem multicamadas, que conecta os níveis estratégico, tático e operacional. Nessa configuração, os atores envolvidos são representados respectivamente pela alta gerência, pela gerência intermediária e pelos times ágeis. Dessa forma, os temas estratégicos são cascadeados nas estruturas ágeis em épicos, funcionalidades e histórias de usuário, criando um fluxo contínuo de direcionamento estratégico e entrega de valor.

Em contraste com a estrutura rígida e sequencial do PPM, o APM adota ciclos curtos de planejamento. Trimestralmente o portfólio é revisado, promovendo *feedbacks* frequentes e permitindo a realocação ágil de recursos financeiros com base em prioridades emergentes

(Stettina & Schoemaker, 2018). A tomada de decisão é frequentemente distribuída, e as prioridades podem ser ajustadas rapidamente (Tuominen & Martinsuo, 2024).

Como consequência do seu foco em entrega de valor, as métricas do APM podem incluir a satisfação do cliente, o valor de negócio entregue em cada iteração e a frequência de entrega (Stettina & Schoemaker, 2018). A governança tende a ser mais distribuída, com equipes auto-organizadas e maior autonomia na tomada de decisões em nível de projeto. A supervisão do portfólio busca manter o alinhamento estratégico e promover a entrega de valor, com menos ênfase no controle detalhado (Aghajani *et al.*, 2023).

A seleção e priorização de projetos no APM são processos contínuos e adaptáveis, considerando o potencial de valor, o alinhamento com os objetivos estratégicos e a capacidade de entrega das equipes (Horlach *et al.*, 2019). Sendo assim, as prioridades podem ser frequentemente avaliadas em função das respostas às mudanças. Isso porque a mudança é vista como uma constante e é ativamente incorporada ao processo de gestão.

Contudo, o APM também apresenta limitações. Horlach *et al.* (2019) apontam que há imaturidade tanto na pesquisa quanto na prática em relação à governança e ao gerenciamento de portfólio sob a perspectiva ágil. Isso acontece porque o APM é considerado uma nova prática em consolidação, que ainda está em seus estágios iniciais (Nyandongo, 2024). Além disso, o aumento das interações entre equipes ágeis e clientes em nível de portfólio pode gerar conflitos que ameaçam o desempenho da abordagem ágil (Sweetman & Conboy, 2018).

De acordo com Nyandongo (2024), as práticas atuais de APM escalado apresentam lacunas no tratamento do gerenciamento de portfólios em ambientes complexos e de rápidas mudanças. Os *frameworks* ágeis escalados, embora eficazes para grandes soluções, não se encaixam ou cobrem eficientemente a esfera do gerenciamento de portfólio, pois possuem numerosas lacunas, que criam mais problemas e carecem de avaliação empírica. Essas lacunas são parte dos desafios do gerenciamento de portfólio de projetos, explorados na seção subsequente.

2.4 Desafios no Gerenciamento de Portfólio de Projetos

O fato de um portfólio de projetos ser composto por vários projetos e programas e todos esses projetos e programas enfrentarem desafios diferentes torna o gerenciamento de portfólio de projetos algo complexo (Petit, 2012). Dessa forma, determinantes como alinhamento estratégico (Moura *et al.*, 2022) governança (Starikov *et al.*, 2022), tomada de decisão (Martinsuo & Geraldi, 2020), gerenciamento de recursos (Petit, 2012), e operacionalização

(Mahabir & Pun, 2022) apresentam-se como elementos centrais que influenciam diretamente os desafios enfrentados no gerenciamento de portfólio de projetos.

A falta de alinhamento estratégico acontece quando o portfólio de projetos não reflete consistentemente a estratégia da organização (Voss, 2012). Essa desconexão entre as iniciativas do portfólio e os objetivos da organização, pode gerar dispersão, morosidade, e geralmente acontece se os objetivos e resultados do portfólio não estão claramente definidos e comunicados, ou se os projetos selecionados e executados dentro do portfólio de projetos não são compatíveis com a estratégia da organização (Moura *et al.*, 2022).

A governança é um fator crítico, pois orienta e estrutura como as decisões no gerenciamento de portfólio de projetos são tomadas (Ershadi *et al.*, 2020). Uma vez que a governança habilita o processo de decisão, o desafio consiste em encontrar o equilíbrio entre o controle e a autonomia, durante este processo (Aghajani *et al.*, 2023). Isso porque um controle excessivo, pode retardar o tempo de resposta da organização, entretanto, o excesso de autonomia pode fazer com que interesses individuais sobreponham às práticas estabelecidas, ocasionando desalinhamento com a estratégia (Moura *et al.*, 2022).

O desafio em relação à tomada de decisão reside majoritariamente na incerteza e complexidade deste processo (Petit, 2012). A necessidade de uma base estratégica clara, de um processo rigoroso, da superação de barreiras comportamentais e organizacionais, e da integração complexa das partes interessadas determinam em grande medida, a capacidade de resposta da organização, a eficiência no uso dos recursos e a eficácia no atingimento dos objetivos estratégicos (Kock & Gemünden, 2012; Moura *et al.*, 2022).

Em relação ao gerenciamento de recursos, os desafios são significativos, dado que esse determinante representa um pilar para o alinhamento e a entrega de valor estratégico do gerenciamento de portfólio de projetos (Silvius & Schipper, 2018). A necessidade de alocar e balancear recursos escassos, lidar com restrições de capacidades e a dependência de informações e sistemas de qualidade, resultam em situações em que os recursos necessários excedem a capacidade total da organização, ou ainda, em que há recursos ociosos ou mal-empregados, devido a um planejamento inadequado no gerenciamento de portfólio de projetos (Ershadi *et al.*, 2020).

A operacionalização do gerenciamento de portfólio de projetos é desafiada principalmente pela necessidade de adaptação de ferramentas e sistemas para fornecer a informação necessária (Hadjinicolaou *et al.*, 2012). A indisponibilidade de sistemas que forneçam dados oportunos para medir o desempenho do portfólio de projetos, e a falta de informação confiável e tempestiva, são desafios para um gerenciamento de portfólio de projetos

eficaz para distribuir informações. Adicionalmente, no âmbito organizacional, a falta de apoio organizacional amplo, patrocínio executivo e a política interna, também se apresentam como variáveis importantes na velocidade com que o gerenciamento de portfólio de projetos é operacionalizado (Jorge *et al.*, 2017).

Diante dos desafios observados tanto na abordagem tradicional quanto ágil, especialmente em ambientes organizacionais que demandam estabilidade e flexibilidade simultaneamente, surge a gestão de portfólio híbrido como uma alternativa. Essa abordagem será tratada na próxima seção.

2.5 Gerenciamento de Portfólio de Projetos Híbrido

De forma ampla, uma abordagem de gerenciamento de portfólios híbrida combina metodologias e práticas de mais de uma abordagem de gerenciamento de projetos aplicadas ao nível estratégico organizacional, permitindo a coordenação simultânea de múltiplos projetos com diferentes características e necessidades metodológicas (Gemino *et al.*, 2021). Wysocki (2020) sugere que a abordagem híbrida em portfólios atua como uma divisão contínua, na qual não há divisões rígidas entre os seus extremos, possibilitando que diferentes projetos dentro do mesmo portfólio utilizem metodologias distintas conforme suas especificidades. Em decorrência disso, três fatores determinarão a seleção da abordagem híbrida no contexto de portfólios: as características heterogêneas dos projetos componentes, o ambiente organizacional que deve suportar múltiplas metodologias simultaneamente e o cenário externo que pode influenciar todo o portfólio.

A escolha da abordagem híbrida em portfólios pode manifestar-se por meio da segmentação estratégica dos projetos conforme suas necessidades metodológicas específicas. Segundo Gemino *et al.* (2021), os portfólios que incluem projetos caracterizados por requisitos de governança ou segurança, como aqueles que necessitam seguir regulamentações estritas e exigem alta confiabilidade, podem, simultaneamente, incorporar outros projetos com entregas adaptativas baseadas em testes e *feedbacks* contínuos.

Ademais, os portfólios que englobam projetos que requerem documentação extensa além de orçamentos e cronogramas bem definidos, podem alocar recursos para práticas tradicionais nesses componentes específicos, enquanto outros projetos do mesmo portfólio utilizam a flexibilidade ágil para otimizar fluxos de trabalho e acelerar *time-to-market* (Eder *et al.*, 2014).

Em gerenciamento de portfólios de grande porte e alta complexidade, é comum a necessidade de uma estrutura de governança em camadas que combine planejamento estratégico em fases para projetos críticos com práticas ágeis para componentes inovativos, permitindo que o portfólio como um todo gerencie incertezas e evolução de requisitos de forma balanceada e eficiente (Gemino *et al.*, 2021).

Além das características dos projetos, que também podem ser refletidas no nível de portfólio, e por extensão no nível organizacional, o ambiente interno da organização também influencia na adoção de uma abordagem híbrida. Em ambientes organizacionais com tecnologia em rápida evolução é mais eficaz gerenciar os projetos de forma integrada, como partes de um plano maior, do que analisá-los isoladamente (Florice & Ibanescu, 2008). Adicionalmente, em um ambiente organizacional onde é necessário suportar múltiplos objetivos, uma abordagem exclusivamente tradicional ou ágil pode não ser suficiente para lidar com tantas complexidades e limitações (Harris, 2013)

Em relação ao cenário externo ao projeto, mudanças externas que subvertem premissas de casos de negócio justificam abordagens híbridas, pois exigem um monitoramento robusto, mas que consiga dar respostas tempestivas (Kopmann *et al.*, 2015). O mesmo acontece quando há demandas de clientes por inovação, qualidade máxima e velocidade de resposta (Magalhães *et al.*, 2021).

Ante o exposto, observa-se que a abordagem híbrida tem sido discutida principalmente no contexto da engenharia de *softwares*. No entanto, ainda são escassas as avaliações empíricas na literatura sobre os efeitos no desempenho de projetos. Estudos que documentam *frameworks* ou práticas híbridas, como os de Suárez-Gómez & Hoyos-Vallejo, (2023) e Papadakis & Tsironis (2018), abordam aspectos de gerenciamento de projetos híbridos, e ainda são pouco representativas mediante a alta relevância e aderência das organizações a esta abordagem (Gemino *et al.*, 2021).

A ausência de modelos consolidados de governança híbrida, somada às dificuldades dos praticantes em lidar com métricas e processos muitas vezes incompatíveis entre si, evidencia uma oportunidade para o desenvolvimento de modelos que apoiem no enfrentamento destes desafios.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização desta pesquisa. Esta pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, que consiste em seguir um conjunto de procedimentos para entender um problema social (Creswell, 2010). De acordo com Gil (2008), cada população, fenômeno ou relacionamento possui particularidades relacionadas aos aspectos sociais dos temas estudados. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa pode ser considerada vantajosa para entender processos nas organizações e acessar fenômenos ainda pouco compreendidos como a integração das abordagens tradicional e ágil, que é pouco explorada na literatura em nível de portfólio.

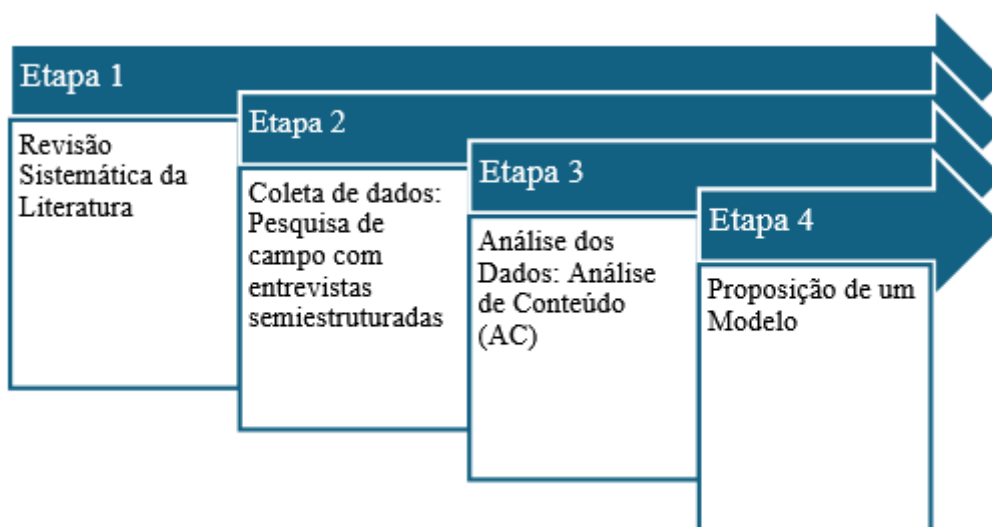
Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais da área de gestão de portfólio, escritório de projetos e executivos de estratégia em organizações de TI. O objetivo foi explorar seus conhecimentos e equilibrar as experiências dos entrevistados em cada aspecto da pesquisa, buscando-se assim uma maior proximidade com o fenômeno observado (Creswell, 2010; Martins & Theóphilo, 2009).

Para Bauer e Gaskell (2008), estudar a realidade social por meio de interpretações de textos e entrevistas evita a quantificação de dados e seus tratamentos estatísticos para interpretação. Dessa forma, busca-se deduzir e inferir sobre variáveis específicas e não generalistas acerca do objeto e tema proposto, explorando a compreensão do contexto do objeto e, também, o contexto em que está inserido (Bardin, 1977).

O ponto central da pesquisa qualitativa é a compreensão, interpretação e descrição dos fatos acerca de uma questão e não apenas medições. Para isso, é preciso que o pesquisador tenha contato direto com seu objeto de estudo (Martins & Theóphilo, 2009). A pesquisa qualitativa tem na descrição de coisas, pessoas, situações entre outros, sua principal característica, com a preocupação de verificar as relações do objeto com outros elementos. Portanto, a pesquisa qualitativa é conhecida, também como naturalística, pois considera o ambiente em que se insere o estudo (Martins & Theóphilo, 2009).

3.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa foi dividida em quatro etapas. As etapas são apresentadas na Figura 3.

Figura 3***Etapas da pesquisa***

A pesquisa iniciou-se com uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Nesta primeira etapa, o objetivo foi identificar e compreender como o gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM), o gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM) e o gerenciamento de portfólio de projetos híbrido são abordados na literatura acadêmica. Para isso, foram realizadas buscas em bases de dados como *Web of Science* e *Scopus*, servindo essa revisão como fundamento para as fases subsequentes do estudo.

Em seguida, a pesquisa avança para a Coleta de Dados, que faz parte da pesquisa de campo. Esta fase visa responder à questão central do estudo sobre os desafios e oportunidades na integração de práticas tradicionais e ágeis no gerenciamento de portfólio de projetos híbridos. A coleta foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais experientes em gestão de portfólio, escritórios de projetos e executivos de estratégia, cujas atuações envolviam decisões estratégicas, alocação de recursos ou avaliação de portfólios. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

A terceira fase foi a Análise de Dados, também inserida na pesquisa de campo. Os dados coletados nas entrevistas foram analisados utilizando a Análise de Conteúdo (AC), uma abordagem que permite ir além do conteúdo temático, examinando como a linguagem é utilizada para construir significados e posicionamentos. Este processo envolveu a transcrição detalhada, leituras repetidas para familiarização, identificação de padrões discursivos e interpretação à luz da teoria, utilizando ferramentas como o *Transkriptor* para transcrição e o *Atlas.TI* para codificação e análise, combinando perspectivas "*Theory Driven*" e "*Data Driven*".

Por fim, a pesquisa apresentou a proposição de um modelo. Com base nos desafios e oportunidades identificados na literatura e nas análises empíricas das entrevistas, o estudo

desenvolveu um modelo que apoie o gerenciamento de portfólio de projetos híbrido. Este modelo foi concebido como um resultado prático para auxiliar as organizações na integração de PPM e APM, promovendo a consolidação de informações, seleção de projetos e melhor alocação de recursos, além de contribuir teoricamente com uma análise aprofundada do gerenciamento de portfólio de projetos híbrido.

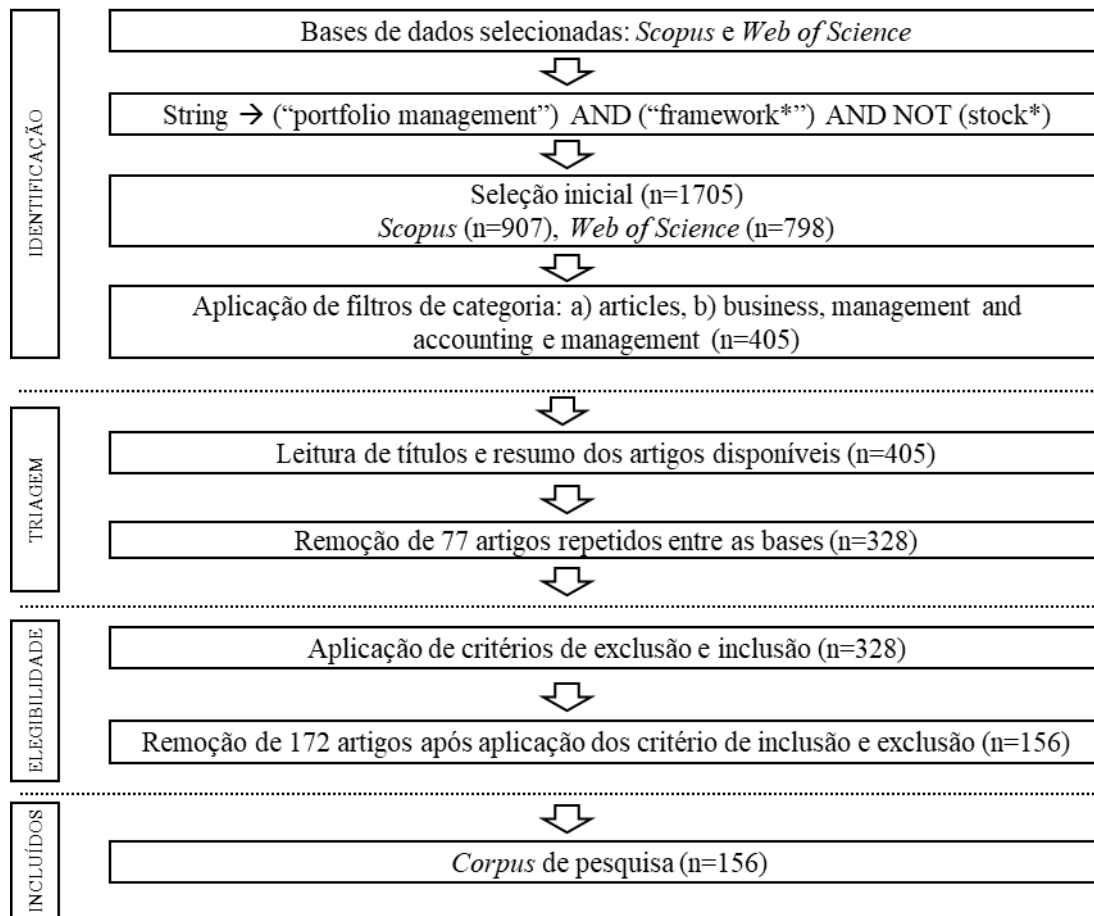
3.1.1 Procedimentos da Revisão Sistemática de Literatura

Em um primeiro momento, foi realizada uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) sobre *framework* e *portfolio management* com o objetivo de identificar na literatura acadêmica como ocorre o gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM), o gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM) e o gerenciamento de portfólio de projetos híbrido. Segundo Cook *et al.*, (1997), um corpus de pesquisa construído por meio de uma RSL habilita um lastro das decisões e reduz os vieses do processo.

Para tanto, realizou-se esta RSL seguindo as prescrições de Pollock & Berge (2018), divididas em seis etapas: (i) esclarecer metas e objetivos de pesquisa; (ii) buscar pesquisas relevantes; (iii) coletar dados; (iv) avaliar a qualidade dos estudos; (v) sintetizar as evidências; (vi) interpretar os achados. As etapas desta RSL seguiram o processo descrito na Figura 4.

Figura 4

Etapas da Revisão Sistemática da Literatura



A Figura 4 representa a sequência do trabalho realizado durante a RSL. Primeiramente, estabeleceu-se o objetivo de identificar na literatura como se dá o gerenciamento de portfólio no âmbito, tradicional, ágil e híbrido. Para alcançar este objetivo, realizou-se uma busca nas fontes *Web of Science* e *Scopus*, bases de dados com artigos acadêmicos multidisciplinares, que abrigam artigos das revistas científicas mais representativas do mundo.

A pesquisa foi realizada em 06 de julho de 2024, sem nenhum filtro temporal para alcançar a maior abrangência em relação produção do tema. Como filtro e pesquisa, foram utilizadas as seguintes *strings* ("portfolio management" AND "framework*") AND NOT ("stock*"). O uso dos operadores booleanos “and”, “and not” e do caracter “*” foi admitido por proporcionar maior abrangência e controle na construção do corpus de pesquisa. O operador “and” foi utilizado para compreender a intersecção dos dois constructos pesquisados. Já o uso do asterisco agrupa todas as variações da *string* na posição posterior a que ela se encontra. Por fim o uso de “and not” foi empregado para limitar o escopo, evitar ruído na busca e excluir termo *stock* que é conhecidamente associado a *string portfolio management*, porém em um contexto fora do domínio de interesse da pesquisa.

Para assegurar a qualidade dos resultados, foi aplicado o filtro Tipo de documento: apenas artigos, pois artigos científicos publicados em periódicos passam por processo de revisão por pares, garantindo rigor metodológico e confiabilidade. Além disso, também foi selecionado o filtro de Área de pesquisa: *Business, Management and accounting* (Scopus) e *Management* (Web of Science), para evitar resultados de áreas adjacentes ou técnicas e manter o foco no campo teórico da administração. Sendo assim, partiu-se de um universo de 1705 documentos iniciais, que após a filtragem resultou em 405 artigos.

Em seguida, por meio do aplicativo disponível em <https://rayyan.ai>, foi realizada a avaliação dos artigos que pudessem constar em ambas as bases de pesquisa, para a remoção de duplicidades. Por meio de bases carregadas no aplicativo, foi feita a identificação e remoção das duplicidades detectadas pela igualdade dos títulos. Desta forma, a nova base foi atualizada de 405 para 328 artigos.

A terceira etapa tratou da aplicação dos critérios de elegibilidade. Os critérios de inclusão estabelecem as características essenciais do público que se deseja investigar e que permitem responder aos objetivos de pesquisa. Já os critérios de exclusão referem-se a indivíduos que, apesar de atenderem aos requisitos de inclusão, apresentam atributos adicionais que podem comprometer os resultados ou elevar o risco de efeitos indesejados para esses participantes (Hulley *et al*, 2007). A tabela 2 demonstra os critérios de inclusão e exclusão adotados:

Tabela 2

Critérios e razões de inclusão e exclusão

Critério de Inclusão	Razão para Inclusão
Artigos com a conceituação dos construtos estudados (PPM, APM)	Permite aos pesquisadores a compreensão dos construtos utilizados nas obras
Artigos que abordam as relações entre os construtos estudados	Permite a compreensão das interdependências e relações entre os construtos
Artigos completos publicados	Possibilita uma discussão mais rigorosa e contribuições teóricas consideradas
Critério de Exclusão	Razão para Exclusão
Artigos sem fundamentação teórica relevante ou de baixa relação com os construtos	Pressuposto técnico considerado pré-requisito para obtenção de perspectivas futuras de pesquisa
Artigos voltados às áreas como Gestão de Ativos ou Portfólio de Produtos não relacionadas aos construtos determinados	Conteúdo não dialoga com perguntas que forneçam insights para atingir seus objetivos de pesquisa

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, a base de pesquisa reduziu de 328 para 156 artigos consolidados, definindo o *corpus* de pesquisa. A RSL serviu como base para sustentação dos passos seguintes:

3.1.2 Procedimentos da pesquisa de campo

O objetivo da pesquisa de campo era responder à seguinte questão de pesquisa: “Quais são os desafios e oportunidades no processo de integração entre práticas tradicionais e ágeis no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos híbridos?”. Para alcançar esse objetivo, realizaram-se entrevistas com profissionais gestores de portfólio, gestores de escritórios de projeto e executivos de estratégia, que possuíam experiência em gerenciamento de portfólio de projetos e atuavam, no momento da entrevista, em funções nas quais tomavam decisões estratégicas, alocavam recursos ou avaliavam resultados de portfólio.

Após a identificação, na literatura acadêmica, sobre como ocorria o gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM), o gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM) e o gerenciamento de portfólio de projetos híbrido, efetuada na RSL descrita no passo anterior, foi conduzida a pesquisa de campo por meio das entrevistas semiestruturadas. O objetivo era entender as práticas de gerenciamento de portfólio de projetos tradicional, ágil e híbrido, realizar a análise, a validação dos dados, e por fim, propor um modelo que apoiasse no gerenciamento de portfólio de projetos híbrido.

3.1.2.1 Coleta de dados. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, guiadas por um protocolo de pesquisa contido no Apêndice A.

Os entrevistados incluíram gestores e especialistas de portfólio, gestores de PMO e executivos de estratégia, todos atuantes em empresas do segmento de tecnologia. A atuação desses profissionais englobava a seleção, priorização, alocação de recursos, acompanhamento e avaliação de projetos. Como critério de elegibilidade, os profissionais deveriam possuir mais de cinco anos de experiência prática na aplicação de abordagens tradicionais e/ou ágeis em contextos em que coexistissem diferentes abordagens no nível de portfólio.

Estes profissionais foram procurados via plataforma <https://www.linkedin.com/> e convidados de acordo com aderência aos critérios citados. Com o objetivo de capturar perspectivas dos diversos níveis organizacionais, os entrevistados foram divididos em dois grupos. Gestores, para representar a visão estratégica de tomada de decisão, e especialistas, para

oferecer a visão tática e operacional da execução do gerenciamento de portfólio de projetos. A Tabela 3 apresenta o perfil dos entrevistados.

Tabela 3

Identificação dos entrevistados

ID	Nome	Cargo	Segmento	Perfil	Experiência (em anos)	Tempo duração (minutos)
E01	Entrevistado 1	Gerente Executivo de Planejamento Estratégico	Tecnologia	Gestor	18	45
E02	Entrevistado 2	Gestor de Portfólio	Tecnologia	Especialista	8	52
E03	Entrevistado 3	Agilista	Tecnologia	Especialista	21	42
E04	Entrevistado 4	Gerente de Agilidade	Tecnologia	Gestor	15	44
E05	Entrevistado 5	Gerente de Agilidade	Tecnologia	Gestor	13	37
E06	Entrevistado 6	Superintendente Transformação Digital	Tecnologia	Gestor	10	32
E07	Entrevistado 7	Gerente Executivo de Portfólio	Tecnologia	Gestor	25	59
E08	Entrevistado 8	Gerente Executivo de Serviços	Tecnologia	Gestor	26	56
E09	Entrevistado 9	Agilista	Tecnologia	Especialista	14	20
E10	Entrevistado 10	Agilista	Tecnologia	Especialista	14	31
E11	Entrevistado 11	Gerente Executivo Governança	Tecnologia	Gestor	24	21
E12	Entrevistado 12	Líder Técnico	Tecnologia	Especialista	29	40

Foram realizadas 12 entrevistas por meio de videoconferência, entre os dias 1º e 30 de agosto, com duração média de 45 minutos cada uma, respeitando o protocolo apresentado no Apêndice A. As duas primeiras entrevistas foram consideradas pré-teste para validação e refinamento das perguntas.

Inicialmente, o roteiro de entrevistas (Apêndice A), consistia em dezoito perguntas abertas para incentivar uma discussão profunda. Fundamentadas na literatura e nos objetivos

da pesquisa, as questões buscavam abranger a identificação, a compreensão e a proposição de um modelo para gerenciamento de portfólio de projetos tradicionais, ágeis e híbridos.

Para validar a aderência das perguntas aos objetivos da coleta de dados, foram realizadas duas entrevistas preliminares, denominadas pré-testes, com o questionário original (Apêndice A). Segundo Gil (1999), o pré-teste envolve entrevistas com um grupo piloto que, além de coletar dados iniciais, serve para avaliar com interlocutores reais, se as perguntas estão bem formuladas e se são facilmente compreendidas.

Durante a realização dos pré-testes, observou-se que as perguntas tinham conteúdo aderente aos objetivos da pesquisa, contudo, revelaram a necessidade de ajustes. Percebeu-se que questões longas ou com múltiplas interrogações prejudicavam a fluidez, pois os entrevistados demonstraram dificuldades em lembrar de todos os elementos da pergunta, fornecendo, por vezes, respostas parciais.

Desta forma, o roteiro de entrevistas foi refinado para facilitar a compreensão e a obtenção de respostas completas. As questões tornaram-se mais concisas, como no exemplo, a pergunta “Pensando na sua experiência, como você descreveria o gerenciamento de portfólio de projetos em um contexto que você considera mais “tradicional” (PPM)? Quais são as características principais que vêm à sua mente?” foi substituída por “Como você descreveria o gerenciamento de portfólio de projetos em um contexto que você considera mais “tradicional” (PPM)?”. Adicionalmente, questões exploratórias que continham mais de uma interrogação, como a seguir “Como são definidos os projetos? Como são priorizados? Como os recursos são alocados? Como o desempenho é acompanhado?” foram eliminadas.

Após o pré-teste e as alterações, as entrevistas foram conduzidas com o roteiro de perguntas revisado para 12 questões, conforme o Apêndice B. Com a lista de perguntas atualizada, foram realizadas mais dez entrevistas, totalizando doze participantes e atingindo-se assim, a saturação de pesquisa.

De acordo com Saunders *et al.*, (2017), a saturação da pesquisa é o critério utilizado para descontinuar a coleta de dados, e ocorre quando se atinge um ponto em que a obtenção de informações adicionais se torna desnecessária. A saturação é identificada quando, além das respostas coletadas nas entrevistas atingirem os objetivos propostos, não é observado o surgimento de novos temas ou categorias

No caso desta pesquisa, após a décima entrevista, percebeu-se que os temas-chave, como desafios de alinhamento estratégico, alocação de recursos e governança em ambientes híbridos começaram a se repetir consistentemente, e as duas últimas entrevistas não trouxeram categorias ou *insights* novos, indicando o ponto de saturação para os objetivos desta pesquisa.

Por fim, as entrevistas foram realizadas por meio de videoconferências, com duração média de 45 minutos. As entrevistas foram feitas mediante a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, apresentado no Apêndice C, e resultaram em quatrocentos e setenta e nove minutos de gravações e cento e vinte e nove páginas de transcrição para análise de dados.

3.1.2.2 Análise de dados. Para a análise dos dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas, foi empregada a Análise de Conteúdo (AC) (Bardin, 2016). Esta abordagem foi escolhida por sua capacidade de ir além da simples descrição temática das falas. A AC permitiu examinar como os participantes expressam percepções, opiniões e experiências sobre temas como, o gerenciamento de portfólio de projetos tradicional, ágil e híbrido, suas identidades profissionais e os desafios do contexto organizacional atual. Este último marcado por competitividade e mudanças tecnológicas, econômicas e mercadológicas que, por vezes, requerem ajustes na estratégia de gestão de projetos.

O processo analítico envolveu a transcrição detalhada das entrevistas, leitura flutuante para familiarização com o material, seguida de uma codificação sistemática e categorização temática, buscando identificar unidades de registro significativas e agrupá-las em categorias analíticas, conforme os procedimentos clássicos da Análise de Conteúdo (Bardin, 2016).

Os exemplos de categorias exploradas incluíam escolhas lexicais que caracterizam as diferentes abordagens de gestão, como “controle” e “previsibilidade” associadas à estabilidade do PPM, “flexível” e “entrega contínua” relacionadas à adaptabilidade do APM, e termos como “personalização” ou “melhor dos dois mundos”, indicativos de uma mentalidade híbrida. Também foram mapeadas expressões que revelem dificuldades, preocupações ou estratégias argumentativas favoráveis ou desfavoráveis a práticas específicas, como o uso de OKR no APM ou critérios de priorização no PPM.

A interpretação dos dados buscou estabelecer relações entre as categorias emergentes e as questões de pesquisa, visando compreender os significados produzidos pelos participantes no contexto estudado. A Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2016), é um método estruturado e sistemático de análise de dados qualitativos, que permite ir além da mera contagem de frequências, ao explorar sentidos latentes e inferências possíveis a partir do material empírico.

Diferentemente de abordagens como a Análise de Discurso, a AC privilegia uma categorização rigorosa do conteúdo manifesto e latente das comunicações, por meio de um processo de codificação, categorização e interpretação que considera o contexto, mas mantém

foco na organização temática dos dados (Bardin, 2016). Além disso, reconhece-se que a entrevista não é apenas uma coleção de respostas, mas uma fonte rica de significados que podem ser desdobrados em categorias analíticas, considerando o contexto organizacional em que os participantes estão inseridos.

Assim, a AC proporciona uma ferramenta robusta para examinar como os profissionais descrevem suas experiências, justificam suas ações e representam temas como risco, inovação e regulação, aspectos centrais na gestão de portfólio de projetos. Sua aplicação permite identificar regularidades e nuances nas falas, transformando dados brutos em conhecimento sistematizado, com validade e relevância científica (Bardin, 2016).

Após a transcrição das entrevistas, o procedimento de análise dos dados foi realizado em três fases: i) pré-análise, onde aconteceu a leitura geral do material transcrito; ii) exploração do material coletado, que foi recortado e agrupado por tema; e iii) análise dos resultados, fase em que os dados coletados e organizados foram interpretados à luz da teoria, buscando entender tanto o que está explícito quanto o que está implícito.

As entrevistas foram transcritas com uso do aplicativo disponível em <https://app.transkriptor.com/> que, a partir da entrevista gravada e convertida em arquivo no formato “.mp4”, utiliza recursos de IA para transcrever as falas em arquivos no formato “.txt” ou “.doc”. Após a transcrição dos áudios das entrevistas, o pesquisador efetuou uma transcrição literal com os ajustes necessários no texto transcrito (Meneghetti *et al.*, 2024).

Além disso, foi utilizado o *software* Atlas.TI para o processo de análise e interpretação dos dados. O processo de análise adotou a classificação dos dados por meio da atribuição de códigos, previamente encontrado na RSL, como alinhamento estratégico e alocação de recursos, e com a adoção da perspectiva “*Theory Driven*”, que consente a comparação entre os outros códigos, além da frequência existentes nas falas dos entrevistados.

Adicionalmente, vale destacar que nesse processo de análise das falas dos entrevistados, algumas categorias de análise como gestão de benefícios e maturidade organizacional, surgiram orientadas pelos dados, na perspectiva “*Data Driven*”. Desse modo, os dados foram interpretados em um processo de codificação, de acordo com as prescrições de Charmaz (2006).

4 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da RSL e das entrevistas, a partir da análise da literatura disponível e das entrevistas realizadas com gestores, especialistas atuantes em gerenciamento de portfólio em organizações de tecnologia.

4.1 Apresentação dos Resultados da Revisão Sistemática da Literatura

Esta seção apresenta os principais achados da RSL, com foco na identificação das características e dos desafios do gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e ágil (APM). Tanto as características quanto os desafios serão apresentados por meio de categorias que emergiram tanto de constructos consolidados na literatura quanto das lacunas e tensões apontadas pelos autores.

4.1.1 Características do Gerenciamento de Portfólio de Projetos Tradicional (PPM) e do Gerenciamento de Portfólio de Projetos Ágil (APM)

Os resultados das características das abordagens PPM e APM no Gerenciamento de Portfólio de Projetos foram organizadas em categorias sintetizando elementos recorrentes, convergências e as distinções entre as duas abordagens. Para facilitar a visualização das características das abordagens PPM e APM, elaborou-se a Tabela 4. A Tabela 4 apresenta as principais características das abordagens PPM e APM.

Tabela 4***Características do PPM e do APM por Categoria***

	Gerenciamento de Portfólio de Projetos Tradicional (PPM)	Autores	Gerenciamento de Portfólio de Projetos Ágil (APM)	Autores
Orientação Estratégica	Rígido em relação ao alinhamento com os ciclos de planejamento estratégico da organização, busca estar aderente ao plano para maximização de valor a longo prazo.	Archer & Ghasemzadeh (1999); Arsanjani & Ershadi (2021); Bredillet <i>et al.</i> (2015); Lin & Hsieh (2004); Magalhães (2021); Martinsuo, Vuorinen & Killen (2024); Meskendahl (2010); Müller <i>et al.</i> (2008); PMI (2021); Sampath <i>et al.</i> (2015); Thiry & Deguire (2007); Tuominen & Martinsuo (2025); Turner (1999).	Flexível em relação ao ciclo de planejamento estratégico, reconhece estratégias emergentes para maximização de valor contínuo.	Krebs (2008); Petit (2023); Stettina & Schoemaker (2018); Vahaniitty (2012).
Resposta à Mudança	Estruturada, baixa adaptabilidade a mudanças. Alterações são realizadas por processos formais de controle de mudanças.	Magalhães (2021); Martinsuo, Vuorinen & Killen (2024); Müller <i>et al.</i> (2008); Sánchez <i>et al.</i> (2014); Thiry & Deguire (2007).	Acelerada, flexível, alta capacidade de adaptação a mudanças, com ciclos curtos de planejamento e feedbacks contínuos.	Stettina & Schoemaker (2018); Tuominen & Martinsuo (2013).
Comunicação e Fluxo de Informação	Centralizada, cadenciada, hierárquica, baseada em documentos, ferramentas e comitês	Arsanjani & Ershadi (2021); Magalhães (2021); Moura <i>et al.</i> (2022); Tuominen & Martinsuo (2025).	Contínua, multinível, baseada em ferramentas, documentos e interações cara a cara	Krebs (2008); Kock, & Gemunden (2016); Stettina & Schoemaker (2018); Tuominen & Martinsuo (2013).
Governança e Tomada de Decisão	Centralizada, estruturada, formal e deliberada geralmente sob um Escritório de Projetos ou Comitê	Arsanjani & Ershadi (2021); Blomquist & Müller (2006); Meskendahl (2010); Müller <i>et al.</i> (2008); Petit (2012); Turner (1999); Unger <i>et al.</i> (2012)..	Descentralizada, dinâmica e autônomas decidida por várias partes interessadas	Horlach <i>et al.</i> (2019); Kock & Gemunden (2016); Stettina & Schoemaker (2018).

Seleção, Avaliação e Priorização	Central e cíclica, frequentemente baseada em modelos de funil e pontuação considerando critérios financeiros e estratégicos fixos	Archer & Ghasemzadeh (1999); Blomquist & Müller (2006); Müller, Martinsuo & Blomquist (2008); Meskendahl (2010); Padovani & Carvalho (2016); Schipper & Silvius, (2018).	Curto e contínua, frequentemente baseado em modelos de funil e pontuação considerando critérios de valor ao cliente e estratégicos emergentes	Dias & Tenera (2023); Horlach <i>et al.</i> (2019); Krebs (2008); Petit (2023); Stettina & Schoemaker (2018).
Alocação de Recursos	Alocação de recursos financeiros em projetos, baseando-se em resultados financeiros, considerando a priorização, e otimizado continuamente. <i>Pool</i> de recursos humanos.	Archer & Ghasemzadeh (1999); Meskendahl (2010); Padovani & Carvalho (2016); Schipper & Silvius (2018); Turner (1999).	Alocação de recursos financeiros em equipes, baseando-se na entrega de valor, considerando capacidade, e avaliados continuamente. Equipes perenes de recursos humanos	Krebs (2008); Moura et al. (2022); Stettina & Schoemaker (2018); Tuominen & Martinsuo (2013).
Métodos, Técnicas e Artefatos	Uso de metodologias tradicionais (PMBok). Priorização de projetos com critérios objetivos e scores de avaliação. Visualização do portfólio com <i>dashboards</i> de métricas de desempenho. Análise de sensibilidade de impacto de variações em parâmetros críticos.	Arsanjani & Ershadi (2021); Lin & Hsieh (2004); Meskendahl (2010); PMI (2021); Sampath et al. (2015); Turner (1999).	Uso de métodos e <i>frameworks</i> ágeis (<i>Scrum</i> , <i>Kanban</i> , <i>SAFe</i> e <i>Disciplined Agile</i>), uso de artefatos como backlogs, sprints, releases e métricas de valor entregue. Objectives and Key Results (OKRs) para traduzir os objetivos estratégicos e alinhar estratégias, táticas e operações. Técnicas de priorização como, diagrama risco-recompensa, MoSCoW e Weighted Shortest Job First (WSJF)	Horlach <i>et al.</i> (2019); Krebs (2008); Stettina & Schoemaker (2018); Vahaniitty (2012).

A Tabela 4 apresenta um comparativo entre as abordagens de Gerenciamento de Portfólio de Projetos Tradicional (PPM) e Gerenciamento de Portfólio de Projetos Ágil (APM). A comparação é estruturada em sete categorias que revelam diferenças fundamentais entre os modelos.

No que tange à orientação estratégica e à resposta a mudanças, o PPM demonstra uma postura rígida no alinhamento aos ciclos formais de planejamento estratégico da organização e lida com alterações de forma estruturada, em ciclos mais longos. Em contraste, o APM exibe flexibilidade, adaptando-se a ciclos de planejamento mais curtos, reconhecendo estratégias emergentes e respondendo às mudanças de maneira mais acelerada e frequente.

As práticas de comunicação e governança também divergem significativamente. O PPM favorece uma comunicação centralizada e cadenciada, apoiada em documentos e comitês formais, com uma estrutura de governança e tomada de decisão igualmente centralizada e estruturada, frequentemente sob a responsabilidade de um Escritório de Projetos ou comitê executivo. O APM, por outro lado, promove uma comunicação transparente, frequente e multinível, que inclui interações diretas ("cara a cara"), e opera com uma governança mais descentralizada e dinâmica, onde as decisões são tomadas por diversas partes interessadas de forma mais autônoma.

Os processos de seleção, avaliação, priorização e alocação de recursos também mostram distinções claras. No PPM, a seleção e priorização são atividades centrais e cíclicas, baseadas predominantemente em critérios financeiros e modelos de funil, com recursos financeiros alocados a projetos específicos e recursos humanos gerenciados em um pool compartilhado. No APM, a seleção é um processo mais curto e contínuo, focado em critérios de valor para o cliente, com recursos financeiros frequentemente alocados a equipes estáveis (perenes), cuja capacidade é avaliada continuamente.

Em relação à alocação de recursos, as diferenças também existem. Enquanto no PPM, os recursos financeiros são alocados por projetos, priorizando retorno financeiro e otimizados continuamente, o APM aloca recursos financeiros em equipes, prioriza a entrega de valor, e considera a capacidade, em uma avaliação contínua. No que se refere à alocação de recursos humanos, ao passo que, o PPM define um *pool* de pessoas que ficam disponíveis para a alocação, o APM forma equipes perenes em torno de um objetivo.

Finalmente, a Tabela 4 detalha os métodos, técnicas e artefatos característicos de cada abordagem. O PPM utiliza ferramentas como priorização baseada em escores, *dashboards* de desempenho e análise de sensibilidade. O APM, por sua vez, emprega instrumentos como *Objectives and Key Results* (OKR), técnicas de priorização como MoSCoW e WSJF, e se apoia

em *frameworks* ágeis escalados, como SAFe e *Disciplined Agile*. A Tabela 4 serve para ilustrar essas características e prover uma visão comparativa entre as abordagens.

4.1.2 Desafios do Gerenciamento de Portfólio de Projetos Tradicional (PPM) e do Gerenciamento de Portfólio de Projetos Ágil (APM)

Os desafios do PPM e do APM segundo a literatura são evidenciados por meio da identificação de categorias, que consolidam as principais barreiras para o Gerenciamento de Portfólio de Projetos em cada abordagem. Para facilitar a visualização dos desafios das abordagens PPM e da APM, elaborou-se a Tabela 5. Na Tabela 5 são apresentados os principais riscos e impactos presentes nas abordagens PPM e APM.

Tabela 5

Riscos e impactos dos desafios no gerenciamento de portfólio de projetos tradicional e ágil por categoria

	Gerenciamento de Portfólio de Projetos Tradicional (PPM)			Gerenciamento de Portfólio de Projetos Ágil (APM)		
	<u>Riscos</u>	<u>Impactos</u>	<u>Autores</u>	<u>Riscos</u>	<u>Impactos</u>	<u>Autores</u>
Alinhamento Estratégico	Falta de clareza estratégica nas definições de objetivos e benefícios dos projetos. Incompatibilidade dos projetos com a estratégia corporativa.	Incapacidade de gerar valor estratégico por meio dos projetos. Morosidade na entrega de resultados e dispersão nos processos.	Martinsuo & Geraldi (2020); Moura <i>et al.</i> (2022); Petit (2012); Starikov <i>et al.</i> (2022).	Falta de sincronização entre entregas adaptativas e objetivos estratégicos. Priorização de backlog sem conexão clara com metas organizacionais	Projetos entregues rapidamente, mas sem contribuir para metas estratégicas. Possíveis ajustes emergenciais para corrigir desalinhamento estratégico	Eder <i>et al.</i> (2014); Gemino <i>et al.</i> (2021).
Governança	Excesso de controles, processos e documentações para tomada de decisão. Falta de monitoramento rigoroso dos resultados.	Lentidão no tempo de resposta para mudanças de estratégia. Incapacidade de medir e controlar os benefícios do portfólio	Aghajani <i>et al.</i> (2023); Ershadi <i>et al.</i> (2020); Moura <i>et al.</i> (2022); Petit (2012); Starikov <i>et al.</i> (2022).	Excesso de autonomia dos envolvidos no processo decisório. Tensão entre estrutura formal de governança e agilidade das equipes auto-organizadas.	Interesses individuais sobrepondo às práticas estabelecidas. Falta de integração efetiva com stakeholders, criando barreiras à comunicação	Aghajani <i>et al.</i> (2023); Ershadi <i>et al.</i> (2020); Moura <i>et al.</i> (2022).
Tomada de Decisão	Falta de informação confiável e tempestiva para fundamentar as decisões. Negociação política e interesses individuais que	Redução da eficácia no uso de recursos e falhas no atingimento dos objetivos estratégicos. Incapacidade de responder de forma	Jorge <i>et al.</i> (2017); Kock & Gemünden (2012); Moura <i>et al.</i> (2022); Petit (2012).	Integração limitada de múltiplas partes interessadas. Falta de informações confiáveis e atualizadas para fundamentar decisões rápidas	Conflitos de prioridade em backlogs, afetando a execução ágil. Redução da capacidade de adaptação rápida devido a falta de	Aghajani <i>et al.</i> (2023); Ershadi <i>et al.</i> (2020); Kock & Gemünden (2012); Moura <i>et al.</i> (2022); Petit (2012).

	influenciam decisões.	ágil às mudanças estratégicas e do mercado			informações estratégicas	
Gerenciamento de Recursos	Escassez de recursos e competição intensa entre projetos. Alocação inadequada ou ineficaz de recursos, dificultando ajustes rápidos.	Atrasos e sobrecarga nas entregas devido à competição por recursos escassos. Ineficiência na alocação de recursos, gerando custos adicionais e perda de produtividade.	Ershadi et al. (2020); Jorge et al. (2017); Schipper & Silvius (2018).	Falta de informações precisas para ajustes rápidos de capacidade. Dificuldades para mobilizar rapidamente recursos especializados.	Redução da capacidade de adaptação em ciclos iterativos por falta de alocação precisa de recursos. Ineficiência no uso de talentos especializados em múltiplos projetos	Ershadi et al. (2020); Jorge et al. (2017); Schipper & Silvius (2018).
Operacionalização	Indisponibilidade de sistemas que forneçam dados oportunos para monitoramento.	Redução da capacidade de adaptação e resposta rápida às mudanças estratégicas.	Hadjinicolaou et al. (2021); Jorge <i>et al.</i> (2017); Moura <i>et al.</i> (2022).	Deficiência em escalabilidade das práticas ágeis para ambientes complexos. Falta de integração com stakeholders em processos iterativos.	Sobrecarga nas equipes devido a má distribuição de tarefas. Desalinhamento entre entregas adaptativas e objetivos estratégicos.	Hadjinicolaou et al. (2021); Jorge et al. (2017); Moura et al. (2022).

A Tabela 5 apresenta um comparativo entre as abordagens de Gerenciamento de Portfólio de Projetos Tradicional (PPM) e Gerenciamento de Portfólio de Projetos Ágil (APM). A comparação é estruturada sob a ótica dos riscos e impactos referentes aos desafios de cada abordagem.

Em relação ao alinhamento estratégico, os riscos no PPM estão associados à falta de clareza estratégica nas definições de objetivos e benefícios dos projetos, e a incompatibilidade dos projetos com a estratégia corporativa. Isso leva à diminuição na capacidade do PPM de gerar valor e morosidade na entrega de resultados. Em contraste, no APM, os riscos estão associados à rápida entrega de projetos sem o devido encaixe estratégico, à priorização de backlogs desalinhados e dificuldades de conectar mudanças rápidas com visão de longo prazo.

A governança de ambos também apresenta desafios. No PPM, os riscos se referem ao excesso de controles, processos e documentações para tomada de decisão e a falta de monitoramento rigoroso dos resultados, levando à lentidão no tempo de resposta para mudanças e dificuldade em medir os benefícios gerados pelo portfólio de projetos. O APM, por outro lado, tem riscos ligados ao excesso de autonomia dos envolvidos no processo decisório, a tensão entre estrutura formal de governança e agilidade das equipes auto-organizadas, levando a projetos entregues rapidamente, mas sem contribuir para metas estratégicas, e à necessidade de possíveis ajustes emergenciais para corrigir desalinhamento estratégico.

No que tange à tomada de decisão, o PPM se caracteriza por riscos na falta de informação confiável e tempestiva para fundamentar as decisões, e negociação política e interesses individuais que influenciam decisões, diminuindo a eficácia no uso de recursos e provocando falhas no atingimento dos objetivos estratégicos, além da incapacidade de responder de forma ágil às mudanças estratégicas e do mercado. No APM, os riscos estão concentrados na integração limitada de múltiplas partes interessadas, e na falta de informações confiáveis e atualizadas para fundamentar decisões rápidas, o que gera conflitos de prioridade em backlogs, afetando a execução ágil, e reduzindo a capacidade de adaptação rápida devido à falta de informações estratégicas.

Em gerenciamento de recursos, os riscos se assemelham. Enquanto no PPM, os riscos surgem com a escassez de recursos e competição intensa entre projetos, e com a alocação inadequada ou ineficaz de recursos, ocasionando dificuldades em ajustes rápidos, atrasos e sobrecarga nas entregas, e ineficiência na alocação de recursos, gerando custos adicionais e perda de produtividade. O APM lida com riscos na falta de informações precisas para ajustes rápidos de capacidade, e dificuldades para mobilizar rapidamente recursos especializados,

promovendo redução da capacidade de adaptação em ciclos iterativos e ineficiência no uso de talentos especializados em múltiplos projetos.

Finalmente, a Tabela 5 detalha os riscos e impactos do PPM e APM na operacionalização. No que se refere ao PPM, existem riscos na indisponibilidade de sistemas que forneçam dados oportunos para monitoramento, levando à redução da capacidade de adaptação e resposta rápida às mudanças estratégicas. Entretanto, para o APM, os riscos residem na deficiência em escalabilidade das práticas ágeis para ambientes complexos, e na falta de integração com stakeholders em processos iterativos, sobrecarregando as equipes e afetando negativamente o alinhamento entre entregas adaptativas e objetivos estratégicos.

Diante dos desafios observados tanto na abordagem tradicional quanto ágil, especialmente em ambientes organizacionais que demandam estabilidade e flexibilidade simultaneamente, surge a gestão de portfólio híbrido como uma alternativa. Essa abordagem será tratada na próxima seção.

4.2 Apresentação dos Resultados das Entrevistas

Esta seção apresenta os principais achados obtidos a partir da análise das entrevistas. Os resultados foram organizados em categorias analíticas que refletem desafios, oportunidades e mecanismos observados no gerenciamento de portfólio de projetos em contextos híbrido.

As categorias emergiram tanto de elementos previamente discutidos na literatura quanto de temas novos identificados durante a pesquisa empírica, o que possibilitou aumentar o entendimento sobre as dinâmicas presentes no gerenciamento de portfólio de projetos.

A seguir, os resultados são descritos e exemplificados, preservando dos participantes e seu alinhamento com as evidências consolidadas na RSL.

4.2.1 Desafios no Gerenciamento de Portfólio de Projetos Tradicional (PPM) e no Gerenciamento de Portfólio de Projetos Ágil (APM)

Durante as entrevistas foi possível identificar um conjunto de desafios enfrentados pelas organizações no gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e ágil (APM). Além dos desafios já previstos anteriormente nesta seção de resultados (Tabela 5), emergiram novas categorias que não haviam sido previamente mapeadas na literatura, ampliando a compreensão sobre a complexidade do gerenciamento de portfólio de projetos em contextos híbridos.

No âmbito do PPM, os entrevistados destacaram com frequência dois desafios previamente identificados na literatura (Tabela 5): o alinhamento estratégico, relatado como a compatibilidade dos projetos com a estratégia corporativa, e o gerenciamento de recursos, definido como planejamento, alocação e otimização dos recursos disponíveis.

O alinhamento estratégico foi identificado em 27 ocorrências nas transcrições das entrevistas, como um desafio a ser superado no PPM. A dificuldade de desdobramento do planejamento estratégico é evidenciada pelo comentário da gestora entrevistada E01:

“[...] um dos grandes entraves hoje em qualquer companhia é como você desdobra a estratégica para todos os níveis.” (E01)

A especialista E03 menciona a falta de competência para refletir a estratégia da organização no portfólio de projetos

“[...] o portfólio ele é muito mais afinado com o resultado, benefícios, finanças e resultado final da empresa num todo para poder depois destrinchar. Olhando para a estratégia do que a gente vai querer para o futuro, mas hoje eu não vejo muita competência (nas pessoas) para isso.” (E03)

A especialista E10 ressalta a importância da camada tática no desdobramento da estratégia, para um bom alinhamento estratégico

“[...] a ferramenta que vou usar pouco importa, na verdade. Pode ser um ROI um business scorecard. Se eu tenho um tático que não consegue traduzir essa estratégia em ações, o alinhamento, não importa a ferramenta que você usar, o alinhamento não virá.” (E10)

De modo semelhante, o gerenciamento de recursos emerge como uma barreira ao PPM, tendo sido identificado como tal em 26 ocorrências nas transcrições das entrevistas. Essa dificuldade é exemplificada pelo relato do gestor E07, que denota a complexidade de equilibrar o uso dos recursos financeiros e da força de trabalho

“[...] acho que a maior dificuldade em todas as empresas que eu passei é essa gestão de capacity ou workforce management.” (E07)

A gestora E06 reforça a dificuldade existente no gerenciamento de recursos, para realizar a gestão capacidade em relação a alocação das pessoas

“[...] é muito normal quando você não tem estrutura totalmente dedicada a projetos ou uma estrutura mista, que uma pessoa atue em vinte projetos ao mesmo tempo. Daí essa discussão de capacity, essa gestão de recursos com viés mais de capacity é muito mais difícil de fazer do que a gestão orçamentária que é supersimples.” (E06)

Já gestora E11 explica como mudanças inesperadas são desafiadoras, e como afetam o gerenciamento de recursos no PPM

“[...] se essa gestão de mudança não está muito bem combinada, muito bem definida, com um processo de change management, onde tinha ali uma previsão de aumento orçamentário ou de aumento de recursos ou de mudança de um produto fica complicado. Fica complicado porque você não consegue chegar ao fim, você não consegue fazer a entrega.” (E11)

No APM, os desafios predominantes relatados pelos entrevistados foram: alinhamento estratégico, governança e operacionalização. As 29 menções a cada uma das categorias confirmam o que foi preliminarmente mapeado na literatura (Tabela 5). O alinhamento estratégico identificado como a compatibilidade dos projetos com a estratégia corporativa, a governança que orienta e estrutura como as decisões são tomadas e a operacionalização, identificada como a forma que o gerenciamento de portfólio de projetos é operacionalizado.

Assim como no PPM, o alinhamento estratégico foi tema central na fala dos entrevistados sobre o APM. O relato da gestora E04 enfatiza a dificuldade no alinhamento estratégico, evidenciando o aspecto de adaptabilidade.

“[...] com a revisão da estratégia em ciclos mais curtos você tem essa questão de ajustar o escopo e conseguir reagir mais rápido ao mercado, ajustando o produto.” (E04)

A especialista E10 cita a flexibilidade na mudança da estratégia como um fator de risco na execução

“[...] é muito fácil você mudar a estratégia e você perder o vínculo [dos projetos] com a estratégia. Para mim, é muito, você tem que ter uma disciplina muito maior.”

A governança do APM também foi mencionada de maneira assídua como um desafio. Conforme mencionado na entrevista da gestora E04, a governança pode ser vista como um entrave no processo decisório.

“[...] no ágil o pessoal vê governança como sinônimo de burocracia. Então acho que a governança vem tentando estabelecer boas práticas, um processo, uma ferramenta, algum tipo de padronização no sentido de garantir qualidade do que está sendo entregue. Mas como tudo é muito rápido, é visto como algo que desacelera, que impede a entrega.” (E04)

Do mesmo modo, a gestora E06, reporta a preocupação em estabelecer um meio termo entre a autonomia e o controle na governança

“[...] como você dá autonomia para que as pessoas tomem decisões de uma forma um pouco mais descentralizada, mas ainda assim mantenha um controle consistente e não deixe as coisas se perderem. Você saber o que de fato está acontecendo na empresa.” (E06)

A operacionalização também surgiu como tema central, em relação às dificuldades encontradas na execução do APM. A especialista E02 discorre sobre a complexidade de implantar um *framework* de gerenciamento de portfólio de projetos

“[...] funciona muito bem dependendo do tamanho da empresa. Quando eu falo em empresas muito grandes, mais tradicionais, isso já é mais complexo. Por conta dos regulatórios, do compliance, uma série de coisas, a movimentação não é tão rápida, não é tão simples.” (E02)

Outrossim, o gestor E05 explica sobre como o obstáculo da escalabilidade na operacionalização pode se apresentar

“[...] a governança pode ser impactada drasticamente dependendo da quantidade de times que você escala. Dependendo da quantidade de temas que você produz ao mesmo tempo você pode perder alguns controles que são bem importantes, você pode perder a vazão do time, aumentar drasticamente seu lead time.” (E05)

Por fim, esses achados confirmam a relevância do que foi identificado na literatura, durante a RSL (Tabela 5), e trazem elementos empíricos que corroboram com os desafios mapeados tanto do PPM quanto do APM.

Para aprofundar a análise sobre como esses desafios se inter-relacionam com características do PPM, foi criada uma tabela de coocorrência, por meio do *software* ATLAS.ti. A tabela de coocorrência serve para agrupar códigos a partir do mais alto nível de coocorrência entre eles, e mostrar quais códigos aparecem juntos ou próximos em fragmentos de texto ou citações (Ronzani *et al.*, 2020). Essa técnica de análise amplia a perspectiva sobre os desafios, ao demonstrar como eles se relacionam com as características do gerenciamento de portfólio de projetos. A Tabela 6 ilustra as coocorrências do PPM.

Tabela 6

Coocorrências do PPM: desafios vs. características

	Alinhamento estratégico (27)	Gerenciamento de recursos (26)	Governança (13)	Operacionalização (14)	Tomada de decisão (14)
Alocação de recursos (30)	6	23	3	2	4
Comunicação e fluxo de informação (7)	0	0	4	2	1
Governança de decisão (13)	2	3	6	1	7
Métodos, técnicas e artefatos (11)	4	2	2	3	2
Orientação estratégica (23)	21	6	3	4	3
Resposta à mudança (18)	8	3	1	1	4
Seleção, avaliação e priorização (26)	6	10	3	0	10

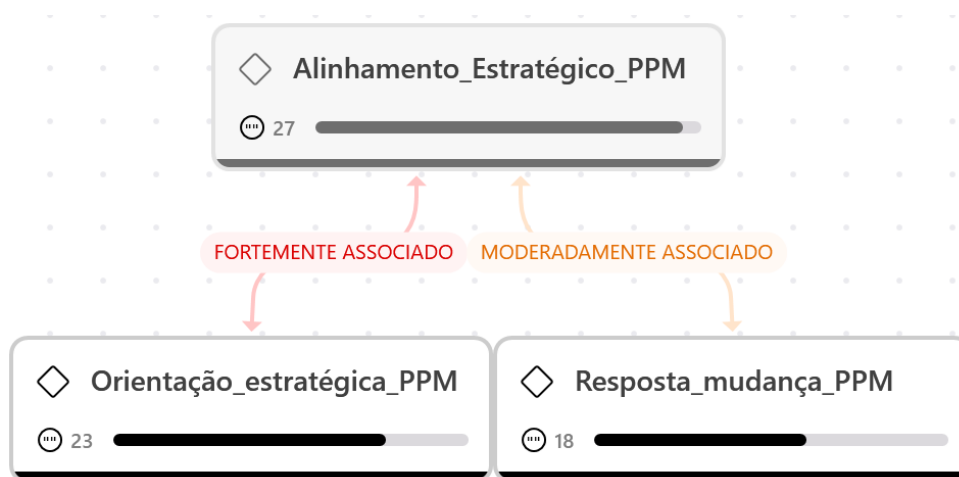
Ao observar a Tabela 6, é possível notar a associação dos cinco desafios do PPM mapeados na literatura (Tabela 5) em relação às sete características do PPM, também identificado na literatura (Tabela 4). A maior frequência de coocorrência observada (n=23) é

entre o desafio do gerenciamento de recursos e a característica de alocação de recursos, demonstrando que a decisão, normalmente de curto prazo de alocação é frequentemente relacionada ao processo contínuo e estrutural de gerenciamento.

O desafio mais citado pelos entrevistados, o alinhamento estratégico (n=27), esteve mais associado à característica de orientação estratégica (n=21), e à resposta à mudança (n=8). A coocorrência entre desafios e características do PPM, revelam vínculos que aumentam as perspectivas em relação aos desafios. A Figura 5 demonstra as coocorrências mais frequentes no PPM.

Figura 5

Coocorrências mais frequentes da categoria de desafio de alinhamento estratégico do PPM com características do PPM



Conforme demonstrado na Figura 5, os entrevistados apontaram uma forte associação (n=21) do desafio de alinhamento estratégico (n=27) à característica de orientação estratégica (n=23). Essa conexão denota que enquanto a orientação estratégica descreve que o ciclo estratégico deveria ser rígido e aderente ao plano para gerar valor a longo prazo, o desafio de alinhamento estratégico expõe a incompatibilidade que ocorre na prática entre os projetos propostos e a estratégia da organização. E04 comenta sobre a tensão gerada para manter um bom alinhamento estratégico quando a revisão de portfólio é demorada

“[...] quando eu trabalhava no modelo mais tradicional, os projetos eram longos, então a revisão do portfólio também. Eu conheço empresas que até hoje fazem revisão do portfólio anual. Então no modelo tradicional é muito longa essa revisão.” (E04)

O desafio do alinhamento estratégico (n=27) também apresentou moderada associação (n=8) com característica de resposta à mudança (n=18). Visto que a resposta a mudança no PPM é descrita como rígida, consequentemente, um portfólio de projetos que têm baixo alinhamento estratégico, tem uma necessidade maior de ajustes. Entretanto, a baixa adaptabilidade do processo impede que correções ocorram tempestivamente, fazendo com que a organização permaneça investindo em uma iniciativa estrategicamente não aderente por mais tempo. A entrevistada E01 narra esse cenário

“[...] a partir do momento que o projeto está startado e ele está em evolução há dificuldade de parar porque você criou um custo afundado. Então [é importante] entender da dinâmica do negócio até para você como gestor de carteira entender que projetos você faz.”
(E01)

Em contraste, na Tabela 6, também observa-se a inexistência de vínculos entre desafios e características do PPM. O desafio mais citado do PPM, alinhamento estratégico (n=27), não demonstrou conexão com a característica de comunicação e fluxo de informação do PPM (n=7). A ausência de coocorrência revela que a centralização, cadência hierárquica, e processual da comunicação e fluxo de informação do PPM, não interfere ou é influenciada pelo principal desafio do PPM

Do mesmo modo, os outros dois desafios mais citados pelos entrevistados, gerenciamento de recursos (n=26) de operacionalização do PPM (n=14) não mostraram associação com alguma característica do PPM. A falta de nexo entre gerenciamento de recursos e comunicação e fluxo de informação (n=7), e a carência de associação entre o desafio de operacionalização com a característica de seleção, avaliação e priorização (n=26), indica que na visão dos entrevistados, esses desafios e características não se influenciam mutuamente.

Seguindo a mesma lógica de investigação, a análise de coocorrências foi aplicada ao APM. A Tabela 7 apresenta os desafios e características que se influenciam mutuamente nessa abordagem.

Tabela 7***Coocorrências do APM: desafios vs. características***

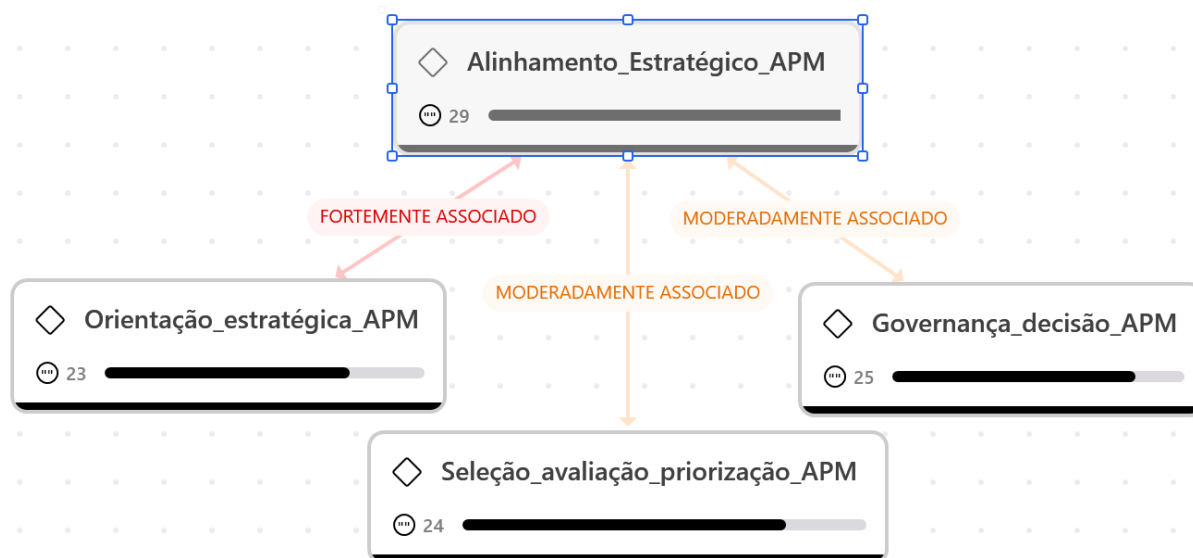
	Alinhamento estratégico (29)	Gerenciamento de recursos (22)	Governança (29)	Operacionalização (29)	Tomada de decisão (17)
Alocação de recursos (28)	8	21	5	5	5
Comunicação e fluxo de informação (8)	1	0	4	2	1
Governança de decisão (25)	12	5	18	6	15
Métodos, técnicas e artefatos (21)	4	4	7	12	3
Orientação estratégica (23)	19	6	4	3	4
Resposta à mudança (15)	8	0	6	2	4
Seleção, avaliação e priorização (24)	11	7	8	3	7

Na Tabela 7, é possível observar a coocorrência dos cinco desafios do APM (Tabela 5) em relação às sete características do APM (Tabela 4), ambos identificados previamente na literatura. Nessa tabela de coocorrência do APM, é possível observar que três coocorrências são mais acentuadas. O desafio de gerenciamento de recursos e a característica de alocação de recursos (n=21), o desafio de alinhamento estratégico com a característica de orientação estratégica (n=19), e entre o desafio de governança em relação a característica de governança de decisão.

O alinhamento estratégico do APM (n=29), desafio mais mencionado pelos entrevistados, apresentou vínculo forte com a orientação estratégica (n=23), e associações moderadas com a governança de decisão (n=25) e a seleção, avaliação e priorização (n=24). A Figura 6 demonstra as coocorrências mais frequentes no APM.

Figura 6

Coocorrências mais frequentes da categoria de desafio de alinhamento estratégico do APM com características do APM



A figura 6 mostra as maiores coocorrências de características do APM, ao desafio mais citado do APM, alinhamento estratégico (n=29). A forte associação (n=19) entre alinhamento estratégico e orientação estratégica, confirma que a sincronização entre entregas adaptativas e objetivos estratégicos foi muito relacionada à característica de flexibilidade do ciclo de planejamento estratégico e ao reconhecimento de estratégias emergentes. A gestora E04 comenta sobre o período ideal de um processo de validação do alinhamento em relação a orientação estratégica

“[...] no caso do ágil, a gente já tem [a revisão de ciclo] acho que às vezes até curta demais. Então, [o ideal] revisões de portfólio trimestrais.” (E04)

De forma moderada (n=11) o alinhamento estratégico também foi associado à característica de seleção, avaliação e priorização. A associação evidencia como o processo de seleção, avaliação e priorização curto, contínuo e baseado em entrega de valor, afeta o alinhamento estratégico no APM. A gestora E01 narra essa ligação ao exemplificar como avalia a escolha de um projeto e em relação a sua aderência estratégica

“[...] eu acho que você tem que ter as perguntas certas. Por exemplo, o quão alinhado esse projeto está com a estratégia? E aí você tem que listar quais objetivos tem na organização.” (E01)

O Alinhamento estratégico também foi associado moderadamente (n=12) à governança de decisão do APM. Isso porque, a governança de decisão descentralizada, dinâmica e autônoma do APM, pode impactar na maneira como são tomadas as decisões para que os projetos estejam aderentes ao plano estratégico. A relação entre a tomada de decisão e o alinhamento estratégico, é explicada pelo gestor E07, que traça um paralelo entre a autonomia de decisão e o comprometimento com o atingimento da estratégia

“[...] ao mesmo tempo que eu dou o ownership para que as pessoas possam fazer a escolha, eu também dou a responsabilidade sobre o P&L. Então você pode decidir aqui, mas você responde pelo painel do seu produto aqui também.” (E07)

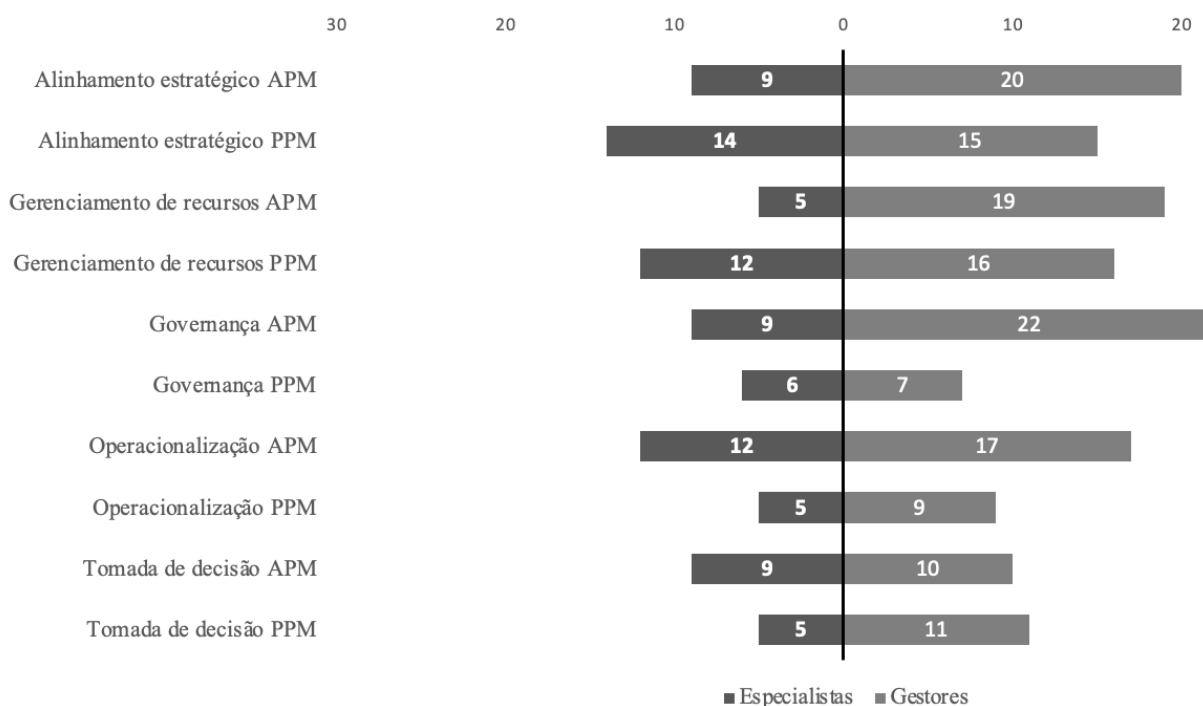
Na Tabela 7 também é possível identificar situações com pouca ou nenhuma coocorrências entre os desafios e características do APM. No caso do desafio mais mencionado, o alinhamento estratégico (n=29), existe apenas uma ligação com a característica de comunicação e fluxo de informação (n=8), evidenciando um elo fraco entre a dificuldade de manter os projetos do portfólio alinhados à estratégia, com a maneira que a comunicação flui continuamente nos diversos níveis organizacionais.

Nesse mesmo sentido, o desafio do gerenciamento de recursos no APM (n=22) não se conectou às características de comunicação e fluxo de informação (n=8), nem com a característica de resposta à mudança (n=15). Do mesmo modo, o desafio de operacionalização (n=29) não foi associado à seleção, avaliação e priorização (n=24), em nenhuma das entrevistas. A falta de coocorrências denota que esses desafios e características não têm conexão entre si.

Enquanto a análise de coocorrência investiga a relação entre os temas, a análise frequência revela a proeminência das categorias. A seguir, a Figura 7, foca na frequência, apresentando uma análise comparativa da incidência dos desafios do APM e PPM na visão de especialistas e gestores.

Figura 7

Análise comparativa da frequência em menções dos desafios do APM e do PPM: especialistas vs. gestores



A Figura 7 apresenta a comparação entre a ênfase nos desafios do APM e do PPM, e demonstra os diferentes enfoques de gestores e especialistas em relação a cada categoria de desafio. A análise das categorias em que as referências dos dois grupos mais se afastam ou se aproximam, revelam prioridades distintas.

Em relação ao que divergem, gestores e especialistas mostram ênfases muito diferentes nas categorias de alinhamento estratégico do APM, gerenciamento de recursos APM, governança do APM. De forma ampla, os gestores demonstram entender mais como essas categorias se relacionam entre si, para a maximização do valor do portfólio de projetos. A gestora E11, descreve como o alinhamento estratégico, citado como a clareza de onde se quer chegar, o gerenciamento de recursos, exemplificado como a montagem dos times e a governança traduzida como as regras de acompanhamento, se relacionam em uma abordagem de gerenciamento de portfólio de projetos ágil

“[...] aí você monta os times, mas não consegue fazer esses times se falarem devidamente, apesar da metodologia ágil. Uma squad está fazendo uma coisa, outra squad está

fazendo outra, e essas coisas não se juntam. Então, mesmo para metodologia ágil, você precisa ter muito claro aonde você quer chegar. Você precisa ter os OKRs e acompanhar isso.” (E11)

Na maior parte dos casos, a maior diferença entre as percepções de gestores e especialistas se concentram em categorias do APM. Entretanto, a categoria tomada de decisão do PPM também se destaca por ter recebido o dobro de menções dos gestores em relação aos especialistas. Essa diferença indica que o fato de a tomada de decisão no PPM ser caracterizada como centralizada sob um escritório de projetos ou comitê, a participação dos gestores seja mais representativa. A gestora E06 demonstra familiaridade ao explicar sobre como os comitês de aprovação funcionam

“[...] ele [gerente de produto] tinha autonomia para priorizar, mas ele tinha que apresentar claramente para a empresa, todas as squads tinham. Existia um comitê que aprovava, um comitê de várias diretorias, de produtos, de tecnologia, de operações, do comercial.” (E06)

Em contrapartida, na figura 7 também é possível verificar categorias com maior consenso entre gestores e especialistas. As categorias dos desafios de alinhamento estratégico PPM, governança do PPM e tomada de decisão do APM, apresentaram apenas uma menção mais pelo grupo de gestores. A pequena diferença nas perspectivas de gestores e especialistas, denota dificuldades semelhantes em falta de clareza estratégica no PPM, no excesso de controles e processos do PPM, e na redução da capacidade de adaptação rápida devido à falta de informação estratégica do APM.

4.2.1.1 Novas Categorias Identificadas em Desafios do PPM e do APM. Ao longo da análise das entrevistas, além dos desafios previamente identificados na literatura (Tabela 5), emergiram ainda novas categorias de análise que não haviam sido mapeadas. Entre elas, destacam-se em número de ocorrências, maturidade organizacional (n=17), enquadramento (n=10), dependência (n=3), conflito geracional (n=2) e gerenciamento de riscos APM (n=2). Essas novas categorias revelam dimensões pouco exploradas, mas relevantes para a prática do gerenciamento de portfólio de projetos.

A categoria enquadramento, que se refere ao entendimento de contextos pertinentes a aplicação do gerenciamento de portfólio de projetos, apareceu associado ao desafio de operacionalização tanto no APM (4) quanto no PPM (4). Já a categoria maturidade organizacional, que diz respeito à capacidade da organização de entender e executar o

gerenciamento de portfólio, se mostrou relacionada ao enquadramento (3), sugerindo que o grau de maturidade influencia diretamente a forma como as organizações estruturam e enquadram seus portfólios. A entrevistada E02, sintetiza essa relação ao descrever como a compreensão do valor entregue orienta a governança e o nível de maturidade da organização

“[...] eu entendo a nível de valor com base nesse assessment com base no aquilo que a empresa de fato entrega, e não somente área, porque a gente acaba encontrando muitos PMOs de área e não PMO de governança. Aí você identifica o momento da empresa, onde ela quer chegar, quais são os indicadores que aquela empresa tem, e, dentro ali daquela governança e das frentes de entrega, o que que está gerando de fato de retorno.” (E02)

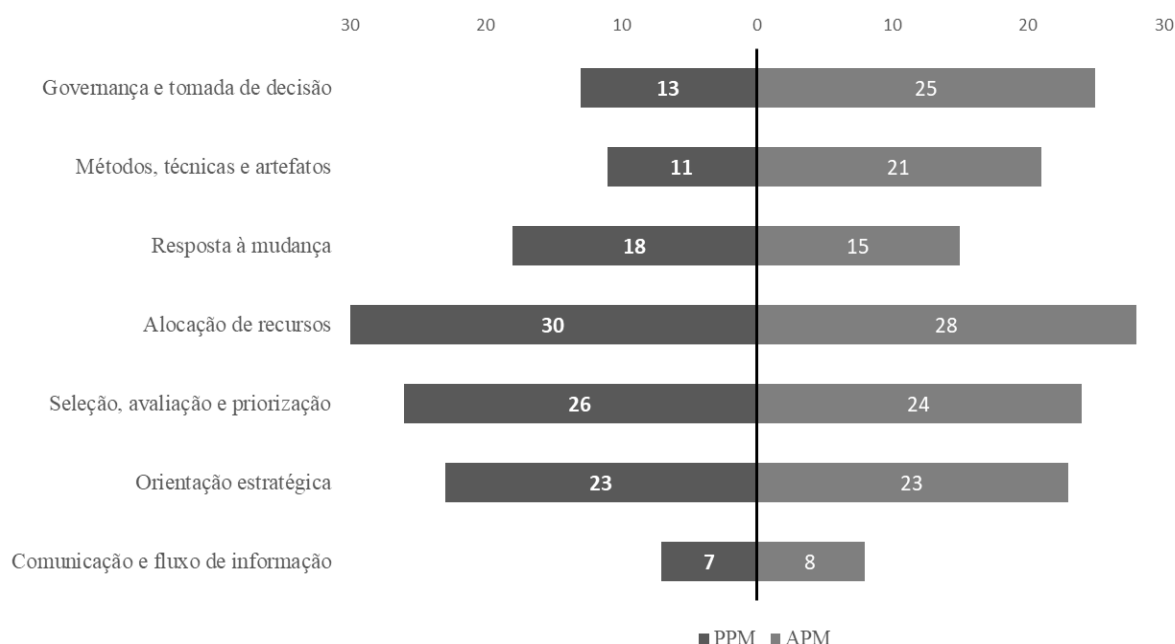
Dessa forma, as novas categorias refletem dimensões contextuais e organizacionais específicas, o que amplia a compreensão sobre os desafios no gerenciamento de portfólio de projetos tradicional e ágil.

4.2.2 Diferenças entre as Abordagens Tradicionais e Ágeis no Contexto do Gerenciamento de Portfólio de Projetos

Durante as entrevistas, todas as características do gerenciamento de portfólio de projetos identificadas na literatura (Tabela 4) foram mencionadas, portanto, confirmaram o que foi encontrado na teoria. Contudo, a análise desses achados demonstrou que as abordagens tradicional e ágil no contexto de gerenciamento de portfólio de projetos, divergem em relação aos atributos e a ênfase em que as categorias são citadas. Para ilustrar como as abordagens divergem, a Figura 8 detalha a frequência de menções de cada característica, comparando o PPM e o APM.

Figura 8

Análise comparativa da frequência de menções em características: PPM vs. APM



Na figura 8 é possível identificar a diferença de frequência nas menções das características do APM e PPM (Tabela 4). Embora as categorias seleção, avaliação e priorização e alocação de recursos apresentem-se com frequência em ambas as abordagens, assim como na literatura, elas são descritas de maneira diferente. No PPM, a seleção, avaliação e priorização (n=26) e a alocação de recursos (n=30) estão associadas respectivamente a processos estruturados de decisão, e a uma maior concentração na eficiência do uso de recursos. O entrevistado E01 reporta essa condição falando sobre o processo decisório para escolha de uma iniciativa

“[...] a primeira coisa é ter um bom business case que respalda a escolha daquela iniciativa. A partir do momento que a iniciativa está aprovada é porque ela passou por um crivo de lentes, avaliações e priorizações. Então entender capacity também é superimportante. Entender onde são os gargalos, onde você tem restrições.” (E01)

De outro modo, no APM, seleção, avaliação e priorização (24) e alocação de recursos (28), as mais citadas, são mencionadas com outros atributos. As categorias são ligadas à avaliação contínua e a processos de decisão fluídos, respectivamente. O uso de um *framework* é mencionado por E03, para explicar a relação das duas categorias em uma única etapa

“[...] você vê alguns frameworks, como o SAFE, que fala muito de guardrail, no Lean Portfolio Management. Ele enxuga aquilo para poder ter uma visão mais econômica, e colocar dinheiro naquilo que vai entregar, para ver como aquilo é aceito, para poder arrecadar mais e depois por mais dinheiro.” (E03)

No que diz respeito à ênfase, as características governança e tomada de decisão, e métodos, técnicas e artefatos, registram a assimetria entre as duas abordagens. Governança e tomada de decisão foi citada 25 vezes relacionada ao APM, e apenas 13 vezes associada ao PPM. Essa disparidade, segundo E06, ocorre pela diferença no nível de autonomia de decisão relatada como dificuldade no APM, mas não no PPM

“[...] como é que você dá autonomia para que as pessoas consigam tomar decisões de forma um pouco mais descentralizada, mas ainda assim se mantenha um controle de não deixar as coisas se perderem, você saber o que de fato está acontecendo na empresa? Para mim essa é a principal dificuldade de gestão quando comparo gestão tradicional e ágil.” (E06)

A categoria de métodos, técnicas e artefatos, também foi mencionada de maneira desigual. Citada em mais ocasiões no APM (n=21) do que no PPM (n=11), a discrepância na frequência das menções dos entrevistados é relatada por E06 pela complexidade do APM em relação ao PPM na priorização

“[...] quando a gente fala do APM lá no portfólio, se você for olhar o SAFE, ele dá um monte de coisa como o WSJF, e no fundo ele está buscando o funil. Ele podia simplificar.” (E03)

Por fim, a análise comparativa revela uma dupla distinção entre as abordagens APM e PPM. Por um lado, categorias essenciais como a seleção, avaliação e priorização e alocação de recursos, apresentam frequência similares em ambas as abordagens, mas diferenciam-se nos atributos, por outro lado, a ênfase acentuada no APM, em categorias como governança e tomada de decisão e métodos, técnicas e artefatos, evidencia os desafios intrínsecos a essa abordagem.

4.2.2.1 Novas Categorias Identificadas em Diferenças entre Tradicionais e Ágeis no Contexto do Gerenciamento de Portfólio de Projetos. Assim como nos desafios do

gerenciamento de portfólio, uma nova categoria despontou em relação às características do gerenciamento de portfólio de projetos, a categoria segmento de atuação. O segmento de atuação, que diz respeito ao nicho de mercado que as empresas operam, foi citado 23 vezes, e constantemente relacionado à priorização e a gestão de benefícios quando citado em conjunto com fatores regulatórios. O entrevistado E12, destaca a influência do segmento de atuação na maneira como se prioriza projetos regulatórios, e o impacto na gestão de benefícios.

“[...] chega uma demanda legal, você tem que parar porque o Banco Central demandou. Não importa se você vai atrasar a entrega de um produto novo para o mercado, eu tenho um marco regulatório para atender.” (E12)

A identificação de segmento de atuação como categoria emergente, revela como o contexto externo condiciona a tomada de decisão no gerenciamento de portfólio de projetos. Nesse sentido, a nova categoria segmento de atuação emergiu como uma característica do gerenciamento de portfólio, com atributos semelhantes tanto na abordagem PPM quanto na APM.

4.2.3 Oportunidades de Integração entre PPM e APM

Durante as entrevistas, foi possível observar o surgimento de categorias relacionadas às oportunidades de integração entre PPM e APM. A recorrência e o contexto da menção das novas categorias direcionam os pontos de convergência mais prováveis entre as duas abordagens.

As categorias mencionadas pelos entrevistados foram: gestão de benefícios (n=21), que se refere às formas como os retornos dos projetos são apurados, horizontes de investimento (n=8), que tipifica a natureza do orçamento de acordo com o prazo que se espera de retorno, o orçamento *lean* (n=6), que representa o financiamento flexível de fluxos de valor, os ritos e cerimônias (n=3), identificados como eventos estruturados de organização, a inteligência artificial (n=3), como uso de *large language models (LLMs)* no gerenciamento de portfólio de projetos e por fim o gerenciamento de comunicações (n=2), que diz respeito a maneira como a comunicação acontece no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos.

A categoria mais frequentemente mencionada foi a gestão de benefícios, citada vinte e uma vezes. A gestão de benefícios foi associada ao segmento de atuação da empresa em quatro ocasiões e à seleção, avaliação e priorização em três momentos. Os entrevistados E08 e E10

citaram a gestão de benefícios como critério central para seleção, avaliação e priorização de projetos.

“[...] o que eu tenho como pilar principal aqui é o impacto. Então, não importa o que você vai fazer, mas qual o impacto para mim. Se você entregar eu vou ganhar dinheiro ou eu vou perder dinheiro, eu vou perder recurso, eu vou perder posição no mercado, qual o impacto vai me trazer? E aí eu comparo os impactos ao invés de comparar projetos, um projeto contra o outro.” (E08).

“[...] aí vai depender da ferramenta de gestão de estratégia mesmo da empresa, se eu estou mexendo nos ponteiros certos. Se estou conseguindo dar resultado, independente de qual seja a minha forma de gerenciamento de portfólio.” (E10).

Os comentários denotam que a busca por impacto ou retorno, por meio de projetos são pontos comuns às abordagens.

Com oito aparições, os horizontes de investimento também se destacaram como oportunidade de integração. Os entrevistados relataram que o balanceamento da carteira em curto, médio e longo prazo (H's), permite alinhar inovação e estabilidade, como explica a gerente de agilidade E04.

“[...] o uso de horizonte de investimento, por exemplo, né? Então você tem ali projetos, dentro do portfólio, carteiras de projetos mais incrementais. Com projetos de H1, H2 e H3, o nível de complexidade da inovação vai aumentando. Você vai ter unidades de negócio que trabalham com projetos de H1 e aí elas podem ter um modelo mais tradicional de trabalho mais preditivo, e você vai ter unidades de negócio trabalhando ali em H2 e no H3.” (E04)

Esse resultado evidencia que a adoção de horizontes de investimento constitui um mecanismo estratégico para integrar práticas tradicionais e ágeis na gestão de portfólio.

A categoria orçamento *lean* foi mencionada em seis ocasiões, sempre ligada à flexibilidade para alocar recursos financeiros de acordo com resultados alcançados. O gestor E07, explica sua lógica de funcionamento e como pode influenciar a adaptabilidade do gerenciamento de portfólio de projetos

“[...] nos movimentos trimestrais, eu começo com uma linha de produtos ou com um portfólio divisional com nível de orçamento, se não atingiu, não está trazendo resultado, na primeira medição aqui eu decido tirar dinheiro aqui dessa linha de produto. Enquanto eu começo a aumentar o orçamento aqui da linha de produtos 4, porque ela tem demonstrado um retorno mais interessante para a companhia.” (E07)

Já as categorias ritos e cerimônias (n=3), inteligência artificial (n=3) e gerenciamento de comunicações (n=2), apesar de individualmente terem sido mencionadas com menos frequência, juntas, elas denotam como temas relacionados ao tratamento de informações, são recorrentes nos relatos dos entrevistados. A gestora E04, relata sobre a aplicabilidade dos ritos para o compartilhamento de informações de aprendizado

“[...] fazer uma daily, uma planning, uma retrô são coisas que você pode aplicar em qualquer contexto em qualquer lugar, essa é a questão do aprendizado em ciclos menores.” (E04)

De maneira similar, a especialista E03, reforça sobre a vantagem da obtenção de informações de maneira mais rápida para a gestores tomarem decisões

“[...] eu tenho coisas que vou fazer muito rápido, automático com IA, por exemplo, eu posso configurar os meus agentes para ele trazer as informações para eu ir para uma discussão da empresa. Eu crio os parâmetros de eficiência ou do plano estratégico que foi criado. Então eu criei os agentes para monitorar e tenho ali meu painel feito rapidamente” (E02)

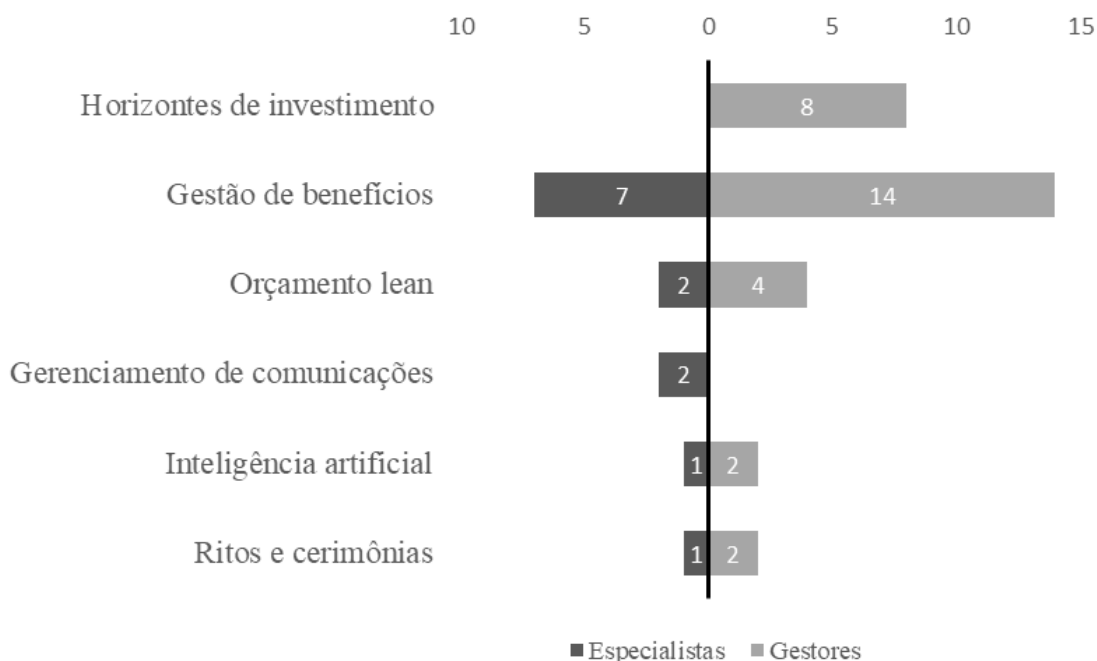
Por fim, a especialista E03 comente que forma como a informação é apresentada pode gerar mais segurança em relação ao atingimento da estratégia

“[...] uma das coisas que me chama muito atenção no portfólio é que ele precisa também ser muito claro na comunicação, porque ele é a ligação da estratégia que vai descer para os programas. Isso tem que ser muito claro para não poder desvirtuar e de repente você tá em uma operação seguindo uma coisa e achando que está seguindo a estratégia e não verdade não está.” (E03)

A Figura 9 amplia essa análise comparando a frequência com que especialistas e gestores mencionam as principais oportunidades de integração entre o PPM e o APM.

Figura 9

Análise comparativa da frequência de menções em oportunidades de integração entre o PPM e o APM: especialistas vs. gestores



A análise comparativa da figura 9 demonstra que, de modo geral, as categorias de oportunidades foram citadas por ambos os grupos de entrevistados. Contudo, divergências nas frequências podem ser notadas. A ausência de menções a horizontes de investimentos pelos especialistas, indica que o tema é uma preocupação maior na camada estratégica, mais relacionada aos gestores.

Essa distinção se acentua na categoria gestão de benefícios, citadas duas vezes mais pelos gestores. A maior recorrência deste tema nos relatos dos gestores, denota uma responsabilidade maior por parte dos gestores na comprovação do retorno, e na conexão das entregas aos resultados.

A seguir serão discutidas as implicações de todas as dinâmicas apresentadas, na seção discussão.

5 DISCUSSÃO

Esta seção discute a análise dos resultados empíricos apresentados no Capítulo 4, interpretando-os em diálogo com o referencial teórico. O objetivo central é discutir os desafios

e oportunidades de integração entre as abordagens tradicional (PPM) e ágil (APM) no gerenciamento de portfólio de projetos híbridos, buscando responder à questão de pesquisa: "Quais desafios e oportunidades existem no processo de integração entre práticas tradicionais e ágeis no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos híbridos?".

5.1 Reafirmação do Propósito e Síntese dos Principais Achados

A presente pesquisa buscou analisar os principais desafios e oportunidades para a integração de práticas tradicionais e ágeis no gerenciamento de portfólio de projetos híbridos. Os resultados da pesquisa de campo, obtidos através de entrevistas com especialistas e gestores do setor de Tecnologia da Informação (TI), revelaram um conjunto de desafios já previstos na literatura, como alinhamento estratégico, gerenciamento de recursos, governança, tomada de decisão e operacionalização, tanto para o PPM quanto para o APM. Contudo, a análise empírica também evidenciou resultados importantes, diferentes ênfases entre gestores e especialistas, e a emergência de novas categorias como maturidade organizacional, enquadramento e segmento de atuação, que ampliam a compreensão da complexidade e das oportunidades neste campo.

5.1.1 Desafios no Gerenciamento de Portfólio de Projetos Tradicional (PPM) e Ágil (APM)

Os desafios mais proeminentes no PPM, segundo os entrevistados, foram o alinhamento estratégico (27 ocorrências) e o gerenciamento de recursos (26 ocorrências). A forte associação entre o alinhamento estratégico e a característica de orientação estratégica (21 ocorrências) e resposta à mudança (8 ocorrências) no PPM reforça a rigidez inerente ao modelo, já discutida na literatura por Müller *et al.*, (2019).

Os entrevistados destacaram que os longos ciclos de revisão de portfólio, como os anuais mencionados por E04, dificultam o ajuste contínuo, mantendo a incompatibilidade dos projetos com a estratégia corporativa. O efeito do "custo afundado", exemplificado por E01, ilustra como a dificuldade em interromper projetos já iniciados, mesmo desalinhados estrategicamente, agrava a morosidade e a má utilização de recursos, confirmando que a baixa adaptabilidade do processo impede correções tempestivas, um ponto já destacado por Tuominen & Martinsuo (2025).

A ausência de coocorrência entre alinhamento estratégico e comunicação e fluxo de informação no PPM sugere que o problema de desalinhamento reside menos na centralização da comunicação e mais na incapacidade de operar mudanças rapidamente dentro de um ciclo

de revisão espaçado. O gerenciamento de recursos, complexo pela gestão de *capacity* e *workforce management* (E07, E06), é ainda mais impactado por mudanças inesperadas em contextos de PPM, como detalhado por E11, onde a ausência de um processo de *change management* eficaz impede a entrega.

No APM, os desafios mais citados foram alinhamento estratégico (29 ocorrências), governança (29 ocorrências) e operacionalização (29 ocorrências). O alinhamento estratégico no APM, fortemente associado à orientação estratégica (19 ocorrências), governança de decisão (12 ocorrências) e seleção, avaliação e priorização (11 ocorrências), revela a tensão entre a flexibilidade e a necessidade de disciplina na execução. Embora a flexibilidade para ajustar a estratégia em ciclos curtos seja uma vantagem (E04), existe o risco de perder o vínculo dos projetos com a estratégia sem uma disciplina rigorosa (E10). Esta tensão é confirmada por Horlach *et al.*, (2019) que ressalta o APM deve permitir uma resposta rápida às mudanças, mas sem perder a conformidade com os requisitos estratégicos e por Petit *et al.*, (2023) que destaca que os ciclos de planejamento e reavaliação sejam mantidos com ajustes e cadências curtas.

A governança de decisão descentralizada e dinâmica do APM apresenta desafios de equilíbrio entre autonomia e controle (E06), com a governança sendo, por vezes, percebida como burocracia que desacelera as entregas (E04). Horlach *et al.*, (2019) corrobora estes relatos ao defender a tomada de decisão no nível dos times com sincronizações entre os diversos níveis para mitigar as incertezas. A operacionalização, por sua vez, enfrenta complexidade em grandes organizações tradicionais devido a regulatórios e compliance (E02), e desafios de escalabilidade (E05), que podem levar à perda de controle, vazão do time e aumento do *lead time* em contextos de muitos times e temas. Os desafios de escalabilidade são reforçados por Stettina & Schoemaker (2018) que ressaltam a complexidade de expandir o APM para muitas equipes e em companhias maiores com mais contextos.

Curiosamente, a fraca coocorrência entre o alinhamento estratégico do APM e a comunicação e fluxo de informação, bem como a ausência de conexão do gerenciamento de recursos com comunicação e fluxo de informação ou resposta à mudança, sugerem que a fluidez da comunicação e a alta capacidade de adaptação do APM não resolvem automaticamente os desafios mais profundos de alinhamento e gestão de recursos, o que contraria as conclusões de Vahaniitty *et al.* (2012) em que a comunicação fluída e adaptação resolvem na totalidade esse tipo de complexidade organizacional.

Além dos desafios previamente mapeados, a pesquisa revelou novas categorias emergentes: maturidade organizacional (17 ocorrências) e enquadramento (10 ocorrências). A maturidade organizacional, que reflete a capacidade da organização de entender e executar o

gerenciamento de portfólio, mostrou-se relacionada ao enquadramento, sugerindo que um baixo nível de maturidade impacta diretamente o entendimento dos contextos de aplicação do gerenciamento de portfólio. A fala de E02 exemplifica como a compreensão do valor entregue está ligada ao nível de maturidade da empresa e à existência de uma governança abrangente, e não apenas de área. Essas categorias atuam como habilitadores, pois a baixa maturidade pode exacerbar desafios como a indisponibilidade de sistemas para monitoramento e a falta de informações confiáveis para tomada de decisão, resultando em redução da capacidade de adaptação e sobrecarga de equipes, como já indicado na literatura (Hadjinicolaou *et al.*, 2012; Moura *et al.*, 2022).

5.1.2 Diferenças, Convergências e Perspectivas Multi-Stakeholder

A análise comparativa das características de PPM e APM (Tabela 4 e Figura 8) demonstrou que, embora categorias como seleção, avaliação e priorização e alocação de recursos apresentem frequências similares em ambas as abordagens, seus atributos e mecanismos de funcionamento divergem significativamente.

No PPM, seleção, avaliação e priorização (26 ocorrências) e alocação de recursos (30 ocorrências) estão associadas a processos estruturados e busca por eficiência no uso de recursos, respaldados por business cases robustos (E01). Em contraste, no APM, essas mesmas categorias (24 e 28 ocorrências, respectivamente) são ligadas a avaliação contínua e processos fluidos, muitas vezes utilizando *frameworks* como o SAFe para otimizar o fluxo de valor (E03). A maior assimetria foi observada na governança e tomada de decisão (APM 25 ocorrências, PPM 13 ocorrências) e métodos, técnicas e artefatos (APM 21 ocorrências, PPM 11 ocorrências). Essa discrepância reflete a dicotomia de descentralizar decisão sem perder o controle e a complexidade decorrente da diversidade de formas de priorização (E06, E03), indo ao encontro do que foi apontado por Aghajani *et al.*, (2023) e Nyandongo (2024), que salientam a necessidade de uma governança multinível onde executivos cuidam de decisões de alto impacto e longo prazo, enquanto as equipes têm autonomia para priorizar dentro dos limites definidos.

Do grupo características, a categoria "segmento de atuação" (23 ocorrências) emergiu como um fator contingencial crítico, influenciando decisivamente a priorização e a gestão de benefícios em ambas as abordagens. Contrariando a teoria que sugere critérios predominantemente financeiros para PPM (Sampath *et al.*, 2015) e foco em valor para APM (Horlach *et al.*, 2019), os entrevistados indicaram que demandas regulatórias em certos segmentos (E12) podem sobrepor-se a qualquer critério, forçando a priorização de projetos

específicos, independentemente de sua natureza ágil ou tradicional. Isso adiciona um importante resultado à compreensão dos *drivers* de portfólio, mostrando que fatores externos podem ditar a priorização de maneira transversal.

A análise comparativa da frequência de menções entre gestores e especialistas (Figura 7) revelou diferentes ênfases. Os gestores demonstraram maior foco em categorias como alinhamento estratégico, gerenciamento de recursos, governança e operacionalização no APM, bem como tomada de decisão no PPM. Nas categorias do APM, essa tendência indica que as camadas mais estratégicas da organização (representadas pelos gestores) estão mais preocupadas com a maximização de valor do portfólio (Meskendahl, 2010; Turner, 2010; Moura *et al.*, 2022; Petit *et al.*, 2023) e com a inter-relação desses elementos. Enquanto na tomada de decisão do PPM, a maior ênfase dos gestores pode ser atribuída à sua maior representatividade em comitês de decisão (E06). As áreas de consenso, como alinhamento estratégico e governança no PPM, ou tomada de decisão no APM, indicam dificuldades percebidas de forma similar por ambos os grupos.

5.1.3 Oportunidades de Integração entre PPM e APM

As oportunidades de integração destacadas pelos entrevistados incluem gestão de benefícios (21 ocorrências), horizontes de investimento (8 ocorrências), orçamento lean (6 ocorrências), ritos e cerimônias (3 ocorrências), inteligência artificial (3 ocorrências) e gerenciamento de comunicações (2 ocorrências). A gestão de benefícios foi a oportunidade mais mencionada, vista como um critério central para seleção, avaliação e priorização (E08, E10), atuando como um ponto de convergência para ambas as abordagens, ao focar no impacto e retorno, independentemente da metodologia de gerenciamento. Esta perspectiva converge com Stettina & Schoemaker (2018); Horlach *et al.*, (2019) e Petit *et al.*, (2023) que indicam decisões de portfólio sempre baseadas em entregas para um foco maior em maximização de valor em qualquer tipo de abordagem.

Os horizontes de investimento foram identificados como um mecanismo estratégico para balancear o portfólio (H1, H2, H3), permitindo a coexistência de projetos tradicionais e ágeis com diferentes níveis de complexidade e inovação (E04). O orçamento *lean* surgiu como uma oportunidade para financiamento flexível, adaptando a alocação de recursos financeiros com base nos resultados alcançados em ciclos curtos (E07), o que adiciona agilidade à gestão de recursos. Assim como Petit *et al.*, (2023) as entrevistas confirmam a necessidade de um portfólio ambidestro combinando exploração da inovação e exploração do negócio existente.

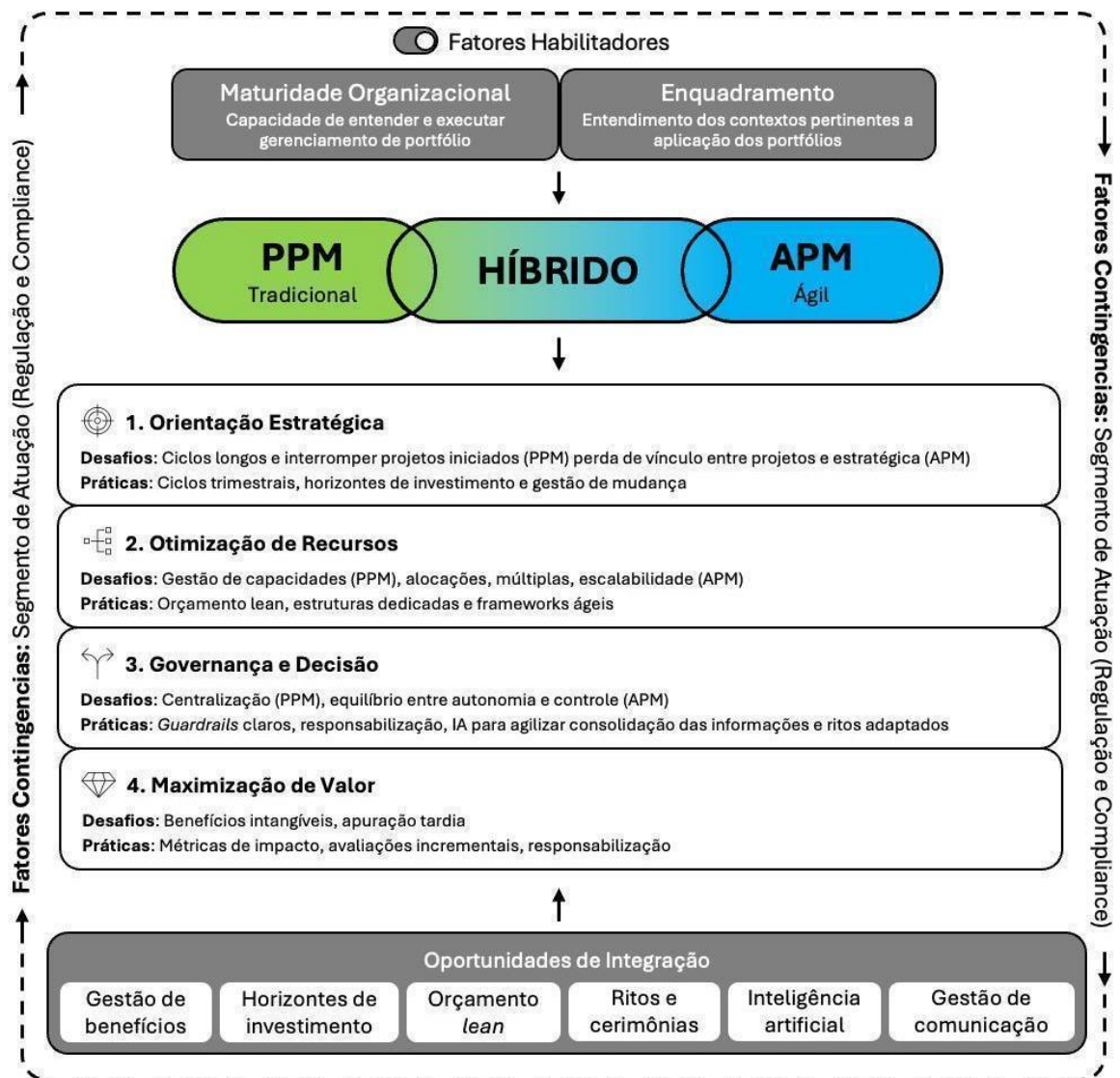
As categorias de ritos e cerimônias (E04), inteligência artificial (E02) e gerenciamento de comunicações (E03), embora menos frequentes individualmente, indicam o valor do tratamento da informação. Ritos promovem aprendizado contínuo e compartilhamento (E04), a IA pode agilizar a consolidação de informações para tomada de decisão (E02), e uma comunicação clara é essencial para garantir o alinhamento estratégico (E03). A ausência de menções a horizontes de investimento pelos especialistas na Figura 9 sugere que este tema é uma preocupação predominante da camada estratégica (gestores), enquanto a gestão de benefícios, mais citada por gestores, reflete sua maior responsabilidade em conectar entregas aos resultados organizacionais.

5.2 Fechamento da Análise e Discussão

Com base nos resultados, foi possível descrever e consolidar os principais elementos dos desafios no gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e ágil (APM), e das diferenças, convergências e perspectivas de diferentes *stakeholders*. Além disso, foram confrontados os resultados da literatura com os resultados das entrevistas de campo, realizadas com especialistas e gestores de portfólio, em empresas de TI. A partir deste entendimento, foi possível estruturar fatores habilitadores, mecanismos integradores e fatores contingenciais que regem um portfólio híbrido. Esses elementos formam a base de um modelo de integração para o gerenciamento de portfólio de projetos híbrido, apresentado na Figura 10.

Figura 10

Modelo de Integração para Gerenciamento de Portfólio de Projetos Híbrido



Ao observar a Figura 10, pode-se notar um conjunto de fatores descritivos para apoiar a integração entre práticas tradicionais e ágeis, dando assim origem a um Modelo de Integração para Gerenciamento de Portfólio de Projetos Híbrido. A estrutura do modelo propõe uma combinação de elementos do gerenciamento de portfólio de projetos tradicional e ágil, buscando equilibrar estabilidade e adaptabilidade na gestão organizacional. O seu funcionamento parte da existência de fatores habilitadores que criam as condições para a integração entre abordagens, desdobrando-se em dimensões que orientam a estratégia, o uso de recursos, a governança e a geração de valor. Essas dimensões são sustentadas por oportunidades de integração que fortalecem a coerência entre práticas e decisões, enquanto fatores contingenciais, relacionados ao contexto e ao segmento de atuação da organização, exercem influência contínua sobre o modelo, garantindo sua capacidade de adaptação frente às mudanças e complexidades do ambiente.

Os fatores habilitadores são elementos organizacionais que viabilizam a integração efetiva das práticas PPM e APM. Os fatores habilitadores incluem a maturidade organizacional, definida como a capacidade da organização de entender e executar o gerenciamento de portfólio. Um baixo nível de maturidade pode impactar negativamente a adaptação de ferramentas e a medição de desempenho. O segundo fator é o enquadramento, que corresponde ao entendimento do contexto pertinente à aplicação dos portfólios. Este fator influencia diretamente a eficácia da categorização e priorização dos projetos dentro do portfólio.

O modelo se estrutura em quatro dimensões do portfólio híbrido, que representam a efetiva integração do PPM e do APM. A primeira dimensão, orientação estratégica, está situada na camada estratégica e enfrenta desafios como os longos ciclos de revisão do PPM e o risco de perda de vínculo com a estratégia do APM. As suas práticas recomendadas incluem o uso de horizontes de investimento e ciclo de revisão trimestrais. A otimização dos recursos lida com desafios de gestão de capacidades (PPM) e alocações múltiplas (APM), aplicando práticas como orçamento *lean* e *frameworks* ágeis. A governança e decisão busca equilibrar a centralização do PPM com a necessidade de autonomia do APM, utilizando *guardrails* claros, ritos adaptados e IA para agilizar a consolidação de informações. Por fim, a maximização de valor é focada em desafios como benefícios intangíveis e apuração tardia, adotando práticas como métricas de impacto e avaliações incrementais.

As 4 dimensões apresentadas na Figura 10 são alimentadas por 6 elementos que atuam como mecanismos que facilitam a gestão de portfólio híbrida, as oportunidades de integração. A gestão de benefícios atua como um critério central para a seleção e priorização. Os horizontes de investimento permitem balancear o portfólio entre iniciativas de inovação e incrementais. O orçamento *lean* proporciona um financiamento da cadeia de valor, ou da capacidade organizacional de forma flexível e baseado em resultados alcançados em ciclos curtos. Os ritos e cerimônias promovem o aprendizado contínuo, e apoiam a governança. A inteligência artificial pode agilizar a consolidação de informações para decisões de alocação e monitorar benefícios. Por fim, a gestão de comunicação assegura a clareza na ligação entre a estratégia e os projetos.

Os fatores contingenciais são variáveis contextuais ou externas que moldam a tomada de decisão no gerenciamento de portfólio de projetos híbrido. O modelo destaca o segmento de atuação, que inclui regulação e compliance, como fator crítico, pois indica que projetos regulatórios podem ganhar prioridade absoluta sobre outras iniciativas. Essa priorização é imposta independentemente da abordagem de gerenciamento, exigindo que os critérios sejam formalmente incorporados ao processo decisório.

Frente à estrutura e aos elementos propostos, o modelo propõe-se a endereçar as dores da competição entre as abordagens por meio de uma coexistência adaptativa. Em relação a dificuldade na consolidação e comparação do desempenho dos projetos, que compromete a visão integrada do Portfólio, o modelo responde diretamente ao criar condições mínimas para padronização conceitual por meio da maturidade organizacional articulada à dimensão de maximização de valor. Ao adotar métricas de impacto como referência comum, o modelo reduz a dependência exclusiva de indicadores operacionais e habilita a consolidação das diferentes abordagens.

De forma integrada, os demais problemas identificados, critérios heterogêneos de seleção e priorização, alocação ineficiente de recursos e múltiplas alocações de pessoas, e fragilidade da tomada de decisão estratégica, são respondidos pelas dimensões de orientação estratégica, otimização de recursos e governança de decisão. Os horizontes de investimentos e a gestão de benefícios estabelecem uma lógica comum de priorização orientada ao valor, enquanto o orçamento *lean* e a sua gestão por capacidades reduzem conflitos de alocação e sobrecarga de equipes. Por fim, *guardrails* claros, ritos adaptados e mecanismos estruturados de comunicação permite equilibrar a centralização estratégica e autonomia operacional melhorando o tempo de resposta às mudanças na execução ou surgimento de estratégias emergentes.

A tabela 8, sintetiza os problemas apontados pela literatura com os elementos do modelo de integração para gerenciamento de portfólio de projetos híbrido e suas contribuições.

Tabela 8

Relação entre desafios do Gerenciamento de Portfólio de Projetos Híbrido e os Elementos Propostos no Modelo

Problemas Identificados na literatura	Referências	Elementos do modelo que endereçam o problema	Contribuição do modelo
Dificuldade na consolidação de informações e ausência de métricas comparáveis entre projetos conduzidos por abordagens tradicionais e ágeis	Petit, Romero-Torres & Delisle (2023); Moura <i>et al.</i> , (2022)	Dimensão de orientação estratégica; Horizontes de investimento; Gestão de benefícios	Cria condições organizacionais para padronização conceitual e uso de métricas orientadas a valor, permitindo a consolidação e comparabilidade do desempenho do portfólio, mesmo em contextos híbridos

Crerios heterog4neos de sele477o e prioriza477o de projetos, comprometendo o alinhamento estrat4gico do portf4lio	Maceta & Berssaneti (2020)	Dimens7o de orienta477o estrat4gica; Horizontes de investimento; Gest7o de benef4cios	Estabelece uma l4gica comum de prioriza477o baseada em valor e balanceamento entre iniciativas incrementais e inovadoras, reduzindo a fragmenta477o dos crit4rios decis4rios
Aloca477o despadronizada de recursos e restri477es relacionadas 7a m4ltipla aloca477o de pessoas em projetos simult7neos	Padovani & Carvalho (2016); Penha <i>et al.</i> , (2017); Penha, Martens & Kniess (2019)	Dimens7o de otimiza477o de recursos; Or47amento <i>lean</i> ; <i>Frameworks</i> 7geis	Substitui a l4gica de aloca477o por projeto por uma l4gica orientada 7a capacidade e 7a cadeia de valor, reduzindo conflitos de aloca477o e sobrecarga de recursos humanos
Falta de base uniforme de informa477es para apoiar a tomada de decis7o estrat4gica em portf4lios h4bridos	Moura <i>et al.</i> , (2022)	Dimens7o de governan4a e decis7o; Ritos e cerim7nias; Intelig4ncia artificial	Integra centraliza477o estrat4gica e autonomia operacional por meio de <i>guardrails</i> claros e ritos adaptados, fortalecendo a consist4ncia das decis7es em n4vel de portf4lio
Uso ineficiente de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura, resultando em desvios de prazo e dificuldades no cumprimento da estrat4gia	Albano <i>et al.</i> , (2019); S7nchez <i>et al.</i> , (2014)	Dimens7es de governan4a e maximiza477o de valor; Gest7o de comunica477o; Avalia477es incrementais	Refor4a a liga477o entre estrat4gia, execu477o e gera477o de valor, permitindo ajustes cont4nuos e maior responsividade frente 7as mudan4as do ambiente

De forma ampla, o modelo deve ser visto n7o como um guia para fus7o de abordagens, mas como algo que prop7e uma coexist4ncia adaptativa, tornando-se uma refer4ncia para que o portf4lio h4brido se apresente com um instrumento coeso e resiliente, capaz de maximizar o retorno e garantir o cumprimento da estrat4gia corporativa.

6 CONCLUS7O

Ao final dessa pesquisa 4e poss4vel concluir que o objetivo geral foi atingido. Enfatiza-se que o objetivo geral foi analisar os principais desafios e oportunidades para a integra477o de pr7ticas tradicionais e 7geis no gerenciamento de portf4lio de projetos h4brido. O cumprimento

do objetivo deu-se por meio da combinação de uma revisão sistemática da literatura e uma pesquisa de campo com gestores e especialistas de portfólio, que culminou em modelo de integração para portfólio híbrido (Figura 10). Da mesma forma, os objetivos específicos também foram atingidos.

O primeiro objetivo específico foi identificar os desafios enfrentados pelas organizações no gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e no gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM). Os resultados oriundos da RSL, foram compilados em cinco categorias na Tabela 5, possibilitando a identificação dos desafios e seus respectivos riscos e impactos. Adicionalmente os resultados das entrevistas com especialistas e gestores de portfólio na seção 4.4.1, com os resultados empíricos e categorias emergentes que permitem ampliar a compreensão sobre os desafios.

O segundo objetivo específico visou mapear as diferenças entre abordagens tradicionais (PPM) e ágeis (APM) no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos. A partir das categorias resultantes da RSL foi possível delinear na Tabela 4 as sete principais características e distinções do PPM e do APM, além dos achados da pesquisa de campo na seção 4.4.2, que adicionam profundidade ao analisar a relação e ênfase dos especialistas e gestores às categorias.

O terceiro objetivo específico analisou empiricamente as oportunidades de integração entre o gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e o gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM). Esse objetivo foi atingido exclusivamente com a pesquisa de campo, por meio das entrevistas com gestores e especialistas em gerenciamento de portfólio. A realização das entrevistas e análise dos resultados da seção 4.4.3 evidenciou novas categorias que se manifestaram como práticas viáveis para integração do PPM e do APM em um portfólio híbrido.

O quarto objetivo específico foi atingido por meio da proposição de um modelo que pode apoiar no gerenciamento de portfólio de projetos híbrido. O modelo contido no apêndice D é capaz de apoiar a integração entre as práticas tradicionais (PPM) e ágeis (APM) por meio de uma estruturação das camadas estratégicas, táticos-operacionais e fatores habilitadores e contingenciais para os praticantes. Este modelo é demonstrado de maneira consolidada na Figura 10.

Destacados os objetivos, geral e específicos, retoma-se a pergunta de pesquisa: **“Quais desafios e oportunidades no processo de integração entre práticas tradicionais e ágeis no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos híbrido?”** Em resposta a esta questão, os resultados dessa pesquisa indicam que os desafios identificados na literatura para o PPM e o APM não apenas coexistem em um ambiente híbrido, mas têm sua complexidade ampliada por

fatores emergentes, como maturidade organizacional e enquadramento. Adicionalmente, esta pesquisa revelou que esses fatores emergentes, em conjunto com fatores contingenciais como o segmento de atuação, são determinantes para moldar oportunidades de integração entre práticas tradicionais e ágeis.

A RSL e as entrevistas evidenciaram os desafios inerentes a cada abordagem. Embora o PPM e o APM apresentem diferenças conceituais e operacionais, o principal desafio da integração reside na necessidade de gerenciar simultaneamente essas realidades em um mesmo portfólio, o que frequentemente resulta na fragmentação de informações, critérios heterogêneos de priorização, dificuldades na alocação de recursos e fragilidade na tomada de decisão estratégica. No PPM, destacam-se barreiras como os longos ciclos de revisão estratégica, a dificuldade em interromper projetos iniciados, a complexa gestão de capacidades dos recursos, a governança centralizada e a apuração tardia de benefícios. Em contrapartida, no APM, os desafios incluem o risco de perda de vínculo entre projetos e estratégia, a dificuldade com alocações múltiplas e escalabilidade de recursos, a busca por equilíbrio entre autonomia e controle na governança, e a intangibilidade de parte dos benefícios. Assim, a dificuldade central da integração está em gerenciar a coexistência desses cenários e, simultaneamente, habilitar sua integração efetiva em um portfólio híbrido.

Desse modo, as oportunidades de integração nesta pesquisa não se apresentam como uma tentativa de combinar ou acomodar as abordagens PPM e APM, mas como mecanismos adaptativos capazes de mitigar os problemas dessa coexistência. A gestão de benefícios, os horizontes de investimento, o orçamento *lean*, os ritos e cerimônias, a inteligência artificial e a gestão da comunicação, quando articulados às dimensões de orientação estratégica, otimização de recursos, governança de decisão e maximização de valor, e impulsionado por fatores habilitadores como maturidade organizacional e enquadramento, permitem reduzir a fragmentação informacional, alinhar critérios decisórios e melhorar a alocação de recursos. Ao considerar ainda os fatores contingenciais, como o segmento de atuação, esses mecanismos contribuem para a construção de portfólio híbridos mais coesos resilientes e capazes de responder aos desafios impostos pela coexistência de abordagens tradicionais e ágeis.

6.1 Contribuições Acadêmicas

Esta pesquisa contribui academicamente ao fundamentar o conhecimento sobre os principais desafios e oportunidades para integração de práticas tradicionais e ágeis no gerenciamento de portfólio de projetos híbrido. O estudo avança o conhecimento teórico ao

fornecer uma análise da aplicação do gerenciamento de portfólio com uma abordagem híbrida, além de oferecer um modelo metodológico replicável em estudos futuros. Ao servir como ponto de partida, essa dissertação enseja novas investigações e discussões acadêmicas para analisar como a aplicação das práticas de gerenciamento de portfólio de projetos híbrido ocorre em determinados contextos.

6.2 Contribuições para a Prática

Em relação à prática, a principal contribuição dessa dissertação é propor um modelo que pode ser usado na integração de práticas tradicionais e ágeis no gerenciamento de portfólio de projetos híbrido. A pesquisa poderá fornecer um guia para organizações de tecnologia que desejam implementar o gerenciamento de portfólio de projetos híbrido, destacando desafios e soluções, e identificando práticas que podem otimizar o alinhamento estratégico e aumentar a entrega de valor.

A aplicação deste modelo permitirá às organizações de TI otimizarem o alinhamento estratégico, melhorarem a alocação de recursos e aumentarem a entrega de valor, contribuindo para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Sustentável) por meio da redução de desperdícios e otimização de iniciativas.

6.3 Limitações da Pesquisa

O modelo proposto nesta dissertação foi elaborado a partir das análises da literatura do tema contidas na RSL dos artigos que compõem o *corpus* desta pesquisa e das análises das transcrições das entrevistas com especialistas e gestores de portfólio de projetos. Contudo, a pesquisa de campo foi limitada a doze profissionais, que apesar do rigor metodológico da seleção dos participantes e na condução das entrevistas, representam um recorte específico dos gestores e especialistas de gerenciamento de portfólio de grandes empresas no segmento de TI.

Embora as doze entrevistas tenham sido suficientes para atingir a saturação teórica, é importante reconhecer que os achados estão contextualmente situados. Dessa forma, as percepções e experiências coletadas refletem a realidade dos especialistas e gestores entrevistados, e os resultados obtidos são considerados válidos para este grupo, mas não para toda a população de gestores de portfólio.

6.4 Sugestões para Estudos Futuros

Futuros estudos poderiam buscar analisar a implementação do modelo de integração para portfólio híbrido, bem como seus desafios e oportunidades. Dessa forma seria possível entender a viabilidade, eficácia prática e os possíveis refinamentos do modelo por meio de estudos de caso.

Além disso, sugere-se a realização de um estudo quantitativo que investigue como as categorias emergentes identificadas nesta pesquisa, como maturidade organizacional, enquadramento e segmento de atuação, influenciam ou moderam as relações entre as práticas de integração e o desempenho do portfólio. Por fim, recomenda-se a replicação desta análise de como se manifestam os desafios e oportunidade de integração para portfólio híbrido, em outros segmentos de mercado diferente de tecnologia, permitindo assim uma melhor compreensão dos fatores contingenciais e habilitadores que afetam o gerenciamento de portfólio de projetos híbrido.

REFERÊNCIAS

- Aghajani, M., Ahsan, K., & Whiteside, N. (2023). When agility meets a project portfolio: A study of success factors in large organisations.
- Aghajani, M., Ruge, G., & Jugdev, K. (2023). An integrative review of project portfolio management literature: Thematic findings on sustainability mindset, assessment, and integration. *Project Management Journal*, 54(6), 629-650.
- Ahlemann, F., Bergan, P., Karger, E., Greulich, M., & Reining, S. (2024). Making Sense of Projects—Developing Project Portfolio Management Capabilities. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 76(2), 293-325.
- Albano, T. C., Baptista, E. C., Armellini, F., Jugend, D., & Soler, E. M. (2019). Proposal and solution of a mixed-integer nonlinear optimization model that incorporates future preparedness for project portfolio selection. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(4), 1014-1026.
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207-216.
- Anderson, K. L., Davis, M. R., & Wilson, J. P. (2021). Mixed-methods approaches in startup ecosystem research: A systematic review of methodological frameworks. *Journal of Business Venturing*, 36(4), 456-478. doi: 10.1016/j.jbusvent.2021.106089
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207-216.
- Arsanjani, M. A., & Ershadi, M. (2022). Avenues to improving the effectiveness of project portfolio management in the construction industry. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 17(4), 259-268.
- Aubuchon, V., Unal, R., Pazos, P., Handley, H., & Daniels, C. (2023). Creating Portfolio Management Concepts for Highly Agile and Innovative Government Research Programs Using Design Thinking and Learn Start Up Methodologies.
- Austin, J. L. (1975). *How to do things with words*. Harvard university press.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu* (Vol. 69). Paris: Presses universitaires de France.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2008). Social representations theory: A progressive research programme for social psychology. *Journal for the theory of social behaviour*, 38(4), 335-353.
- Bechtel, J., Kaufmann, C., & Kock, A. (2023). The interplay between dynamic capabilities' dimensions and their relationship to project portfolio agility and success. *International Journal of Project Management*, 41(4), 102469.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001, February). *The agile manifesto*.
- Blomquist, T., & Müller, R. (2006). Practices, roles, and responsibilities of middle managers in program and portfolio management. *Project Management Journal*, 37(1), 52-66.
- Brandl, F. J., Kagerer, M., & Reinhart, G. (2018). A hybrid innovation management framework for manufacturing—enablers for more agility in plants. *Procedia CIRP*, 72, 1154-1159.
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Tootoonchy, M. (2018). Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens. *International journal of project management*, 36(1), 27-42.
- CAPES - Grupo de Trabalho de Produção Técnica. (2019). *Produção Técnica: Relatório de Grupo de Trabalho*. Brasília, Brasil: CAPES.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.

- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of internal medicine*, 126(5), 376-
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1999). New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of The Product Development & Management Association*, 16(4), 333-351.
- Cooper, Robert. (2017). We've Come a Long Way Baby. *Journal of Product Innovation Management*. 34. 10.1111/jpim.12372.
- Creswell, J. W. (2010). Mapping the developing landscape of mixed methods research. *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research*, 2(0), 45-68.
- da Costa, P. R., Ramos, H. R., & Pedron, C. D. (2019). Alternative Structure Proposition for PhD Thesis from Multiple Studies. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18(2), 155-170.
- Dias, V. F., & Tenera, A. B. (2023). An agile portfolio management model for the insurance sector: the APMI model. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 11(2), 81-99.
- Doloi, H. K., & Baradari, I. (2013). Impact of applying project portfolio management on project success. *The Journal of Modern Project Management*, 1(2).
- Eder, S., Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. D. (2014). Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. *Production*, 25, 482-497.
- Erasmus, W., & Marnewick, C. (2021). An IT governance framework for IS portfolio management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 721-742.
- Ershadi, M., Jefferies, M., Davis, P., & Mojtahedi, M. (2020). Towards successful establishment of a project portfolio management system: business process management approach. *Journal of modern project management*, 8(1).
- Fairclough, N. (1995). *Media discourse* (pp. 9-14). London: Edward Arnold.
- Fairclough, N. (2013). *Critical discourse analysis: The critical study of language*. Routledge.
- Florice, S., & Ibanescu, M. (2008). Using R&D portfolio management to deal with dynamic risk. *R&D Management*, 38(5), 452-467.
- Gee, J. P. (2014). *An introduction to discourse analysis: Theory and method*. routledge.
- Gemino, A., Horner Reich, B., & Serrador, P. M. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice?. *Project management journal*, 52(2), 161-175.
- Gemünden, H. G., Killen, C., & Kock, A. (2013). A Special Issue of Creativity and Innovation Management: Implementing and Informing Innovation Strategies through Project Portfolio Management. *Creativity and Innovation Management*, 22(1), 103-104.
- Gil, A. C. (1999). *Pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Hadjinicolaou, N., Kader, M., & Adballah, I. (2021). The Project-Oriented Firm and the Role of Project Portfolio Management in Strategic Development. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 11(1), 1-18.
- Harris, P. (2013, June). A Framework and Metrics for addressing an agile Enterprise. In *Proceedings of the 23rd Annual INCOSE International Symposium*.
- Horlach, B., Schirmer, I., & Drews, P. (2019). Agile Portfolio Management: Design Goals and Principles. *European Conference on Information Systems (ECIS)*.
- Hulley SB, Cummings SR, Browner WS, Grady DG, Newman TB. (2007). *Designing Clinical Research*. 3rd ed, Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins. IDC
- Johnson, R. A., Smith, C. D., & Brown, L. M. (2023). Financial transparency and performance metrics in technology startups: An empirical analysis of public data accessibility. *Strategic Management Journal*, 44(8), 2134-2156. doi: 10.1002/smj.3421

- Jorge, D., Alliprandini, D., & Scur, G. (2017). Framework for prioritizing industrial projects based on portfolio management: Development and application in an automotive company. *Framework*, 38(12).
- Killen, C. P., & Hunt, R. A. (2010). Dynamic capability through project portfolio management in service and manufacturing industries. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 157-169.
- Kock, A., & Georg Gemünden, H. (2016). Antecedents to decision-making quality and agility in innovation portfolio management. *Journal of product innovation management*, 33(6), 670-686.
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., & Gemünden, H. G. (2015). Business case control in project portfolios—An empirical investigation of performance consequences and moderating effects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62(4), 529-543.
- Krebs, J. (2008). *Agile portfolio management*. Microsoft Press.
- Lin, C., & Hsieh, P. J. (2004). A fuzzy decision support system for strategic portfolio management. *Decision support systems*, 38(3), 383-398.
- Maceta, P. R. M., & Berssaneti, F. T. (2020). Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil: Characteristics, similarities, and differences. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(7), 1405-1422.
- Magalhães, L., Sousa Guedes, J., & Freire de Sousa, J. (2021, November). A Holistic Framework for Increasing Agility in a Production Process. In *Congress of APDIO, the Portuguese Operational Research Society* (pp. 103-116). Cham: Springer International Publishing.
- Mahabir, R. J., & Pun, K. F. (2022). Revitalising project management office operations in an engineering-service contractor organisation: a key performance indicator based performance management approach. *Business Process Management Journal*, 28(4), 936-959.
- Martins, G. D., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica*. São Paulo: Atlas, 143-164.
- Martinez, E. S., & Thompson, A. J. (2022). Semi-structured interviews in organizational research: Methodological considerations for data collection and analysis validity. *Academy of Management Review*, 47(3), 512-534. doi: 10.5465/amr.2022.0089
- Martins, G. D., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica*. São Paulo: Atlas, 143-164.
- Martinsuo, M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *International journal of project management*, 31(6), 794-803.
- Martinsuo, M., & Geraldi, J. (2020). Management of project portfolios: Relationships of project portfolios with their contexts. *International Journal of Project Management*, 38(7), 441-453.
- Martinsuo, M., Vuorinen, L., & Killen, C. P. (2024). Project portfolio formation as an organizational routine: Patterns of actions in implementing innovation strategy. *International Journal of Project Management*, 42(4), 102592.
- Meneghatti, M. R., Ramos, H. R., & Ribeiro, I. (2024). Transparência nas transcrições de dados de pesquisas qualitativas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 23(2), e27233-e27233.
<https://doi.org/10.5585/2024.27233>
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success—A conceptual framework. *International journal of project management*, 28(8), 807-817.
- Moura, M. T., Carvalho, R. B., Larieira, C. L. C., Martens, C. D. P., Lopes, H. E. G., & Bernardes, M. E. B. (2022). *Determinantes da Gestão do Portfólio de Projetos (PPM)*

- para a agilidade organizacional: proposta de um modelo conceitual. *Gestão e Projetos: GeP*, 13(1), 25-55.
- Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Modeling organizational project management. *Project Management Journal*, 50(4), 499-513.
- Müller, R., Martinsuo, M., & Blomquist, T. (2008). Project portfolio control and portfolio management performance in different contexts. *Project management journal*, 39(3), 28-42.
- Nyandongo, K. M. (2024). Relevance of scaled agile practices to agile portfolio management. *International Journal of Agile Systems and Management*, 17(5), 1-47.
- Orlandi, E. P. (2015). *Análise de Discurso: princípios e procedimentos*. 12ª Edição. Campinas, SP: Pontes Editores.
- Padovani, M., & Carvalho, M. M. (2016). Integrated PPM process: Scale development and validation. *International Journal of Project Management*, 34(4), 627-642.
- Patanakul, P. (2020). How to achieve effectiveness in project portfolio management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(4), 987-999.
- Papadakis, E., & Tsironis, L. (2018). Hybrid methods and practices associated with agile methods, method tailoring and delivery of projects in a non-software context. *Procedia computer science*, 138, 739-746.
- Paterek, P. (2018, May). Agile transformation framework in software project organization. In *ICMLG 2018: 6th International Conference on Management, Leadership and Governance* (pp. 258-267).
- Penha, R., de Camargo Guerrazzi, L. A., de Andrade, D. C. T., & Cintra, R. F. (2017). Produção Científica sobre Resource-Constrained Project Scheduling Problem: Um Estudo Bibliométrico e Bibliográfico. *Revista de Gestão e Projetos*, 8(2), 71-86.
- Penha, R., Martens, C. D. P., & Kniess, C. T. (2019). Proposta de um modelo computacional para alocação de recursos humanos em múltiplos projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(3), 31-45.
- Petit, Y. (2012). Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty. *International Journal of Project Management*, 30(5), 539-553.
- Petit, Y., Romero-Torres, A., & Delisle, J. (2023). Strategic Alignment for Agile Portfolios. In *Portfolio Management* (pp. 203-227). Auerbach Publications.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138-156.
- Potter Jonathan & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology. Beyond Attitudes and Behavior*.
- Project Management Institute. (2021, July). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Seventh Edition and The Standard for Project Management*. Project Management Institute.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Rabechini Jr, R., Maximiano, A. C. A., & Martins, V. A. (2005). A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. *Production*, 15, 416-433.
- Rad, P. F., & Levin, G. (2006). Project portfolio management tools and techniques. www.iil.com/publishing.
- Ronzani, C. M., da Costa, P. R., da Silva, L. F., Pigola, A., & de Paiva, E. M. (2020). Qualitative methods of analysis: an example of Atlas. *TI™ Software usage. Revista Gestão & Tecnologia*, 20(4), 284-311.
- Sampath, S., Gel, E. S., Fowler, J. W., & Kempf, K. G. (2015). A decision-making framework for project portfolio planning at intel corporation. *Interfaces*, 45(5), 391-408.

- Sánchez, Marisa & Maçada, Antonio Carlos & Sagardoy, Marcela. (2014). A Strategy-Based Method of Assessing Information Technology Investments. *International Journal of Managing Projects in Business*. 7. 10.1108/IJMPB-12-2012-0073.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., ... & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & quantity*, 52(4), 1893-1907.
- Silvius, G., & Schipper, R. (2018). Exploring responsible project management education. *Education Sciences*, 9(1), 2.
- Starikov, E. N., Evseeva, M. V., & Naumov, I. V. (2022). Managing industrial growth: The role of development funds. *Upravlenets*, 13(3), 16-29.
- Stettina, C. J., & Schoemaker, L. (2018). Reporting in agile portfolio management: routines, metrics and artefacts to maintain an effective oversight. In *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming: 19th International Conference, XP 2018, Porto, Portugal, May 21–25, 2018, Proceedings 19* (pp. 199-215). Springer International Publishing.
- Suárez-Gómez, E. D., & Hoyos-Vallejo, C. A. (2023). Scalable agile frameworks in large enterprise project portfolio management. *IEEE Access*, 11, 98666-98684.
- Sweetman, R., & Conboy, K. (2018). Portfolios of agile projects: A complex adaptive systems' agent perspective. *Project Management Journal*, 49(6), 18-38.
- Thiry, M., & Deguire, M. (2007). Recent developments in project-based organisations. *International journal of project management*, 25(7), 649-658.
- Tuominen, S., & Martinsuo, M. (2025). Alternative approaches to innovation project portfolio governance. *Project Management Journal*, 56(1), 107-123.
- Turner, J. R. (2010). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations*. (No Title).
- Turner, J. R.. (1999). *The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives*.
- 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.
- Vähäniitty, J. (2012). *Towards agile product and portfolio management*.
- Van Dijk, T. A. (2008). *Discourse and context. A sociocognitive approach*. Cambridge.
- Voss, Martin. (2012). Impact of Customer Integration on Project Portfolio Management and Its Success – Developing a Conceptual Framework. *International Journal of Project Management*. 30. 567–581. 10.1016/j.ijproman.2012.01.017.
- Wysocki, W. (2020). A hybrid software processes management support model. *Procedia Computer Science*, 176, 2312-2321.
- Zeynalzadeh, R., & Ghajari, A. (2011). A framework for project portfolio selection with risk reduction approach. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10474.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E ROTEIRO DE ENTREVISTAS

A) Informações gerais e objetivos gerais da pesquisa

O foco das entrevistas em profundidade será obter dos entrevistados informações relevantes sobre suas vivências no processo de gerenciamento de portfólio de projetos, bem como relatos de experiências, opiniões e pontos de vista. Nesse contexto, o objetivo das entrevistas é identificar os elementos e práticas do gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM), do gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM), e do gerenciamento de portfólio de projetos híbrido.

B) Qualificação dos entrevistados

Para qualificar o sujeito de pesquisa como um bom informante, é fundamental que ele possua experiência direta e significativa nas práticas de gerenciamento de projetos, atuando em cargos estratégicos como gestor de portfólio, gestor de escritório de projetos (PMO) ou executivo de estratégia. Além disso, é imprescindível que este profissional transite por diferentes contextos metodológicos — tradicional, ágil e híbrido —, pois tal vivência amplia sua capacidade de fornecer relatos ricos, comparativos e aprofundados sobre a realidade estudada. A escolha desses perfis busca assegurar que as entrevistas semiestruturadas capturem uma visão holística e estratégica das práticas organizacionais, possibilitando compreender nuances, desafios e benefícios inerentes à adoção de distintas abordagens de gestão de projetos.

C) Categorias

Categorias / Conceitos	Descrição	Autores
Alocação de Recursos Financeiros e Humanos	Gestão estratégica e operacional dos recursos limitados de uma organização para otimizar o investimento nos projetos do portfólio, garantindo o alinhamento com a estratégia e o alcance dos resultados desejados, envolvendo processos de decisão, controle e reconfiguração ao longo do ciclo de vida do portfólio	(Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2016; Schipper & Silvius, 2018;)
Comunicação e fluxo de informação	Conjunto de processos, mecanismos e interações pelos quais informações e conhecimentos relevantes sobre a estratégia, projetos, recursos, desempenho, mudanças e decisões são transmitidos, compartilhados, traduzidos e integrados entre as diversas partes interessadas em diferentes níveis organizacionais, com o	(Aghajani, <i>et al.</i> , 2023; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023 Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen &

	objetivo de garantir o alinhamento estratégico, a tomada de decisão eficaz, o controle adaptativo e a colaboração no contexto da Gestão de Portfólio de Projetos	Martinsuo, 2025; Vahaniitty et al., 2012)
Gerenciamento de Portfólio de Projetos	O Gerenciamento de Portfólio de Projetos é um processo dinâmico e central que envolve a seleção, priorização e gerenciamento coordenado de projetos, programas e outras iniciativas, com o objetivo de implementar e operacionalizar a estratégia organizacional, maximizando o valor gerado e otimizando o uso de recursos. Atua como uma ponte entre a estratégia e a execução, possibilitando que escolhas estratégicas sejam transformadas em resultados concretos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)
Governança e tomada de decisão	Processo estratégico e operacional, frequentemente desafiador e multifacetado, pelo qual as organizações selecionam, priorizam, alocam recursos, ajustam e encerram projetos no portfólio. A qualidade dessa decisão (transparência, fundamentação, rigor) e os mecanismos utilizados são determinantes essenciais para o desempenho do portfólio de projetos.	(Arsanjani & Ershadi, 2022; Kock, & Gemunden, 2016; Horlach et al., 2019; Petit, 2012; Stettina & Schoemaker, 2018)
Seleção, avaliação e priorização	Processos interconectados dentro do ciclo de vida da Gestão de Portfólio de Projetos, parte do guarda-chuva maior da Tomada de Decisão. A Avaliação quantifica e qualifica as propostas, a Priorização as ordena com base nesses resultados e critérios, e a Seleção escolhe quais, e em que ordem, serão incluídas no portfólio de projetos.	(Dias & Tenera, 2023; Horlach, <i>et al.</i> , 2019; Padovani & Carvalho, 2016; Petit, 2023; Schipper & Silvius, 2018)
Métodos, técnicas e artefatos	Abordagens para realizar atividades como seleção e priorização, procedimentos específicos, ferramentas e objetos como instrumentos de apoio.	(Arsanjani & Ershadi, 2022; Dias & Tenera, 2023; Horlach <i>et al.</i> , 2019; Krebs, 2008; Suárez-Gómez & Hoyos-Vallejo, 2023)
Orientação estratégica	Direcionamento fundamental e a mentalidade da organização que guia a definição e a implementação da estratégia, influenciando diretamente como o portfólio de projetos é estruturado, as decisões são tomadas e, consequentemente, a capacidade da organização de ser ágil e alcançar seus objetivos	(Aghajani et al., 2023; Meskendahl, 2010)
Resposta à mudança	Capacidade fundamental de uma organização de perceber, interpretar e agir rapidamente face a alterações no seu ambiente e nas suas necessidades.	(Aghajani et al., 2023; Bredillet et al., 2018; Dias & Tenera, 2023; Horlach et al., 2019; Stettina & Schoemaker, 2018)

D) Durante a entrevista

1. Seções da entrevista:

- () Background do entrevistado
- () Itens que quero verificar
- () Validação dos itens percebidos
- () Comentários finais

2. Introdução da entrevista

Você foi selecionado para essa entrevista porque estamos fazendo um estudo sobre a análise dos principais desafios para a integração de práticas tradicionais e ágeis no gerenciamento de portfólio de projetos híbrido.

Reforço que sua participação é voluntária e muito importante para nossa pesquisa. Os resultados serão compartilhados com o senhor (a) posteriormente, caso seja de seu interesse. Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista a mesma será gravada, sendo que o senhor (a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista em qualquer momento. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no processo e os nomes e organizações citadas não serão repassadas ou publicadas em nenhum momento. A transcrição da entrevista será enviada para os senhores para que sejam avaliadas e validadas.

3. Dados do entrevistado e condições da entrevista

Nome:

Data da entrevista:

Local:

Duração da entrevista:

Cargo:

Formação:

Experiência:

4. Itens a serem tratados na entrevista

- a) Identificar os desafios enfrentados pelas organizações no gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e o gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM);
- b) Mapear as diferenças entre abordagens tradicionais (PPM) e ágeis (APM) no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos;
- c) Analisar empiricamente as oportunidades de integração entre o gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e o gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM);
- d) Propor um modelo que apoie gerenciamento de portfólio de projetos híbrido.

5. Questões possíveis para cada item:

Objetivo Geral: Analisar os principais desafios para a integração de práticas tradicionais e ágeis no gerenciamento de portfólio de projetos híbrido			
Objetivos Específicos	Perguntas	Categoria	Autor/Fundamentação
a) Identificar os desafios enfrentados pelas organizações no gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e o gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM); b) Mapear as diferenças entre abordagens tradicionais (PPM) e ágeis (APM) no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos;	Pensando na sua experiência, como você descreveria o gerenciamento de portfólio de projetos em um contexto que você considera mais "tradicional" (PPM)? Quais são as características principais que vêm à sua mente?	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)
	Como são definidos os projetos? Como são priorizados? Como os recursos são alocados? Como o desempenho é acompanhado?	Comunicação e fluxo de informação	(Meskendahl, 2010; Aghajani, Ahsan, & Whiteside, 2023; Krebs, 2008; Stettina & Schoemaker, 2018; Petit, 2023; Vahaniitty <i>et al.</i> , 2012; Tuominen & Martinsuo, 2013; Padovani & Carvalho, 2015; Kock & Gemünden, 2016; Moura <i>et al.</i> , 2022)
	Em um contexto que você considera mais "ágil" (APM)? Como o gerenciamento de portfólio de projetos funciona nesse cenário? Quais as diferenças mais marcantes em relação ao modelo tradicional?	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)

	• Como a estratégia se conecta com os times ágeis? Como a tomada de decisão acontece? Quais métricas são usadas? Como a flexibilidade é gerenciada no nível de portfólio?	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)
	• Quais você diria que são os maiores desafios ou dificuldades que você já enfrentou ou observa ao gerenciar portfólios em abordagens predominantemente tradicionais? Poderia dar exemplos?	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)
	• Desafios relacionados a alinhamento estratégico? Governança? Tomada de decisão? Gerenciamento de recursos? Reportes?	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)
	• E quais são os principais desafios ou dificuldades em gerenciar portfólios em abordagens predominantemente ágeis? Poderia dar exemplos?	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015;

			Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)
	Desafios relacionados à escalabilidade? Governança distribuída? Sincronização? Métricas? Integração com áreas não ágeis?	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)
	Na sua opinião, quais são as principais vantagens ou pontos fortes de uma abordagem tradicional de portfólio? E de uma abordagem ágil?	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)
c) Analisar empiricamente as oportunidades de integração entre o gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e o gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM);	Você já trabalhou ou trabalha em um ambiente onde coexistem projetos gerenciados de forma tradicional e ágil dentro do mesmo portfólio? Como você descreveria essa realidade?	Resposta à mudança	(Aghajani et al., 2023; Bredillet et al., 2018; Dias & Tenera, 2023; Horlach et al., 2019; Stettina & Schoemaker, 2018)
	Quais desafios específicos surgem ao tentar gerenciar um portfólio que inclui essa mistura de abordagens (tradicional e ágil)? Como a convivência dessas diferentes naturezas impacta a gestão do portfólio?	Comunicação e fluxo de informação	(Hasna & Raza, 2010; Moura <i>et al.</i> , 2022; Krebs, 2008; Kock, & Gemunden, 2016; Stettina & Schoemaker, 2018)

	• Como lidar com métricas diferentes? Como comparar o desempenho de projetos distintos? Como priorizar e alocar recursos de forma justa? Como a governança se adapta?	Governança e tomada de decisão	(Arsanjani & Ershadi, 2022; Kock, & Gemunden, 2016; Horlach et al., 2019; Petit, 2012; Stettina & Schoemaker, 2018)
	• Na sua visão, quais são as oportunidades ou benefícios de integrar práticas de gerenciamento de portfólio de projetos tradicional e ágil? O que essa combinação pode trazer de positivo para a organização?	Seleção, avaliação e priorização	(Dias & Tenera, 2023; Horlach, <i>et al.</i> , 2019; Padovani & Carvalho, 2016; Petit, 2023; Schipper & Silvius, 2018)
	• Melhor alinhamento? Maior flexibilidade? Melhor uso de recursos? Entrega de valor?	Alocação de Recursos Financeiros e Humanos	(Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2016; Schipper & Silvius, 2018;)
	• Você já viu ou aplicou alguma prática, técnica ou ferramenta que busca integrar ou combinar elementos de PPM tradicional e APM ágil no nível de portfólio? Poderia descrever como funcionou?	Métodos, técnicas e artefatos	(Arsanjani & Ershadi, 2022; Dias & Tenera, 2023; Horlach <i>et al.</i> , 2019; Krebs, 2008; Suárez-Gómez & Hoyos-Vallejo, 2023)
	• Exemplos de processos de seleção/priorização híbridos? Modelos de reporte? Formas de alocação de recursos? Adaptações na governança?	Métodos, técnicas e artefatos	(Arsanjani & Ershadi, 2022; Dias & Tenera, 2023; Horlach <i>et al.</i> , 2019; Krebs, 2008; Suárez-Gómez & Hoyos-Vallejo, 2023)
	• Como você percebe a influência de fatores como a cultura organizacional, o tipo de indústria ou o cenário de mercado na forma como as organizações abordam o gerenciamento de portfólio de projetos híbrido?	Orientação estratégica	(Aghajani et al., 2023; Meskendahl, 2010)
	• Em um portfólio híbrido, como você avalia a efetividade da gestão em termos de alinhamento estratégico e entrega de valor? Quais indicadores seriam importantes nesse contexto?	Orientação estratégica	(Aghajani et al., 2023; Meskendahl, 2010)
d) Propor um modelo que apoie gerenciamento de portfólio de projetos híbrido	• Pensando no futuro, como você acredita que o gerenciamento de portfólio de projetos evoluirá,	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemunden, 2016; Krebs,

	especialmente com a crescente necessidade de agilidade e adaptação?		2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)
	Há algum outro ponto sobre gerenciamento de portfólio de projetos, abordagens tradicionais, ágeis ou híbridas que você considere importante mencionar e que não abordamos?	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS REVISADO

Objetivo Geral: Analisar os principais desafios para a integração de práticas tradicionais e ágeis no gerenciamento de portfólio de projetos híbridos			
Objetivos Específicos	Perguntas	Categoria	Autor/Fundamentação
a) Identificar os desafios enfrentados pelas organizações no gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e o gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM); b) Mapear as diferenças entre abordagens tradicionais (PPM) e ágeis (APM) no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos;	Como você descreveria o gerenciamento de portfólio de projetos em um contexto que você considera mais "tradicional" (PPM)?	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)
	Em um contexto que você considera mais "ágil" (APM)? Quais as diferenças mais marcantes em relação ao modelo tradicional?	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)
	Quais são os maiores desafios ou dificuldades que você já enfrentou ou observa ao gerenciar portfólios em tradicionais?	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)
	E quais são os principais desafios ou dificuldades em gerenciar portfólios em abordagens predominantemente ágeis?	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)

c) Analisar empiricamente as oportunidades de integração entre o gerenciamento de portfólio de projetos tradicional (PPM) e o gerenciamento de portfólio de projetos ágil (APM);	Você já trabalhou ou trabalha em um ambiente onde coexistem projetos gerenciados de forma tradicional e ágil dentro do mesmo portfólio? Como você descreveria essa realidade?	Resposta à mudança	(Aghajani et al., 2023; Bredillet et al., 2018; Dias & Tenera, 2023; Horlach et al., 2019; Stettina & Schoemaker, 2018)
	Quais desafios específicos surgem ao tentar gerenciar um portfólio que inclui essa mistura de abordagens (tradicional e ágil)?	Comunicação e fluxo de informação	(Hasna & Raza, 2010; Moura <i>et al.</i> , 2022; Krebs, 2008; Kock, & Gemunden, 2016; Stettina & Schoemaker, 2018)
	Como lidar com métricas diferentes? Como comparar o desempenho de projetos distintos? Como priorizar e alocar recursos de forma justa? Como a governança se adapta?	Governança e tomada de decisão	(Arsanjani & Ershadi, 2022; Kock, & Gemunden, 2016; Horlach et al., 2019; Petit, 2012; Stettina & Schoemaker, 2018)
	Você já viu ou aplicou alguma prática, técnica ou ferramenta que busca integrar ou combinar elementos de PPM tradicional e APM ágil no nível de portfólio? Poderia descrever como funcionou?	Métodos, técnicas e artefatos	(Arsanjani & Ershadi, 2022; Dias & Tenera, 2023; Horlach <i>et al.</i> , 2019; Krebs, 2008; Suárez-Gómez & Hoyos-Vallejo, 2023)
	Como você percebe a influência de fatores como a cultura organizacional, o tipo de indústria ou o cenário de mercado na forma como as organizações abordam o gerenciamento de portfólio híbrido?	Orientação estratégica	(Aghajani et al., 2023; Meskendahl, 2010)
	Em um portfólio híbrido, como você avalia a efetividade da gestão em termos de alinhamento estratégico e entrega de valor? Quais indicadores seriam importantes nesse contexto?	Orientação estratégica	(Aghajani et al., 2023; Meskendahl, 2010)
d) Propor um modelo que apoie gerenciamento de portfólio de projetos híbrido	Pensando no futuro, como você acredita que o gerenciamento de portfólio de projetos evoluirá, especialmente com a crescente necessidade de agilidade e adaptação?	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen & Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)
	Há algum outro ponto sobre gerenciamento de portfólio de projetos, abordagens tradicionais, ágeis ou híbridas que você considere importante mencionar e que não abordamos?	Gerenciamento de portfólio de projetos	(Aghajani <i>et al.</i> , 2023; Cooper, et al., 1999; Kock & Gemünden, 2016; Krebs, 2008; Meskendahl, 2010; Moura et al., 2022; Padovani & Carvalho, 2015; Petit, 2023; PMI, 2021; Stettina & Schoemaker, 2018; Tuominen &

			Martinsuo, 2013; Vahaniitty et al., 2012; Voss, 2012)
--	--	--	--

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa sob o título **“Integração das abordagens tradicional e ágil: um modelo híbrido para gerenciamento de portfólio de projetos”**, sob a responsabilidade do pesquisador Guilherme Arruda Nunes da Silva, o qual pretende elaborar a dissertação com base na análise da literatura relacionada ao tema e sua entrevista, com o intuito de integrar as práticas de gerenciamento de portfólio de projetos tradicionais e ágeis, propondo um modelo de gerenciamento de portfólio de projetos híbrido.

A dissertação supracitada é requisito para conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos, PPGP da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. A sua participação é voluntária e acontecerá por entrevista, presencial ou virtual, com a utilização de perguntas abertas que terão como propósito registrar fatos importantes vivenciados por você no processo de gerenciamento de portfólio de projetos tradicionais e ágeis, relatos de suas experiências, opiniões e seus pontos de vista. A entrevista tem uma previsão de duração de 45 minutos até 1 hora.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são inexistentes ou de baixíssima probabilidade, uma vez que o seu envolvimento na pesquisa se dará por meio de respostas verbais às perguntas. Além disso, para garantir que não ocorra nenhum constrangimento para com o entrevistado ou sua organização, ambos serão mantidos em sigilo. É importante destacar que se o (a) Sr (a) participar contribuirá para um melhor entendimento sobre as decisões a respeito da priorização de projetos.

Se depois de consentir em sua participação o Sr(a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o(a) Sr(a) poderá entrar em contato com o pesquisador no telefone (11) 996112929.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou

ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: ____/____/____

Assinatura do participante

Assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE D - MODELO DE INTEGRAÇÃO PARA GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS HÍBRIDO

Integração das Abordagens Tradicional (PPM) e Ágil (APM)

1. INTRODUÇÃO

Este modelo propõe um modelo descritivo para apoiar a integração entre as práticas tradicionais (PPM) e ágeis (APM) no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos híbrido. Baseado em evidências empíricas de organizações de Tecnologia da Informação, o modelo busca responder à questão: *"Quais desafios e oportunidades existem no processo de integração entre práticas tradicionais e ágeis no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos híbrido?"*

O modelo está estruturado em quatro dimensões fundamentais do gerenciamento de portfólio (Alinhamento Estratégico, Otimização e Alocação de Recursos, Governança e Tomada de Decisão, e Maximização de Valor), complementadas por fatores habilitadores e contingenciais que influenciam a integração.

2. ESTRUTURA DO MODELO

O modelo está organizado em camadas que interagem entre si:

- **Camada Estratégica:** Alinhamento estratégico e maximização de valor
- **Camada Tático-Operacional:** Otimização de recursos e governança
- **Fatores Habilitadores:** Maturidade organizacional e enquadramento
- **Fatores Contingenciais:** Segmento de atuação e regulação

3. DIMENSÕES DO MODELO

3.1. Orientação Estratégica

O alinhamento estratégico refere-se à capacidade de refletir as prioridades organizacionais no portfólio de projetos, garantindo que as iniciativas contribuam para o atingimento dos objetivos estratégicos.

DESAFIOS	OPORTUNIDADES DE INTEGRAÇÃO	PRÁTICAS RECOMENDADAS
PPM: • Ciclos longos de revisão (anuais) dificultam ajustes rápidos • Custo afundado mantém projetos desalinhados • Processos de mudança mal definidos APM: • Risco de perder vínculo com estratégia em ciclos muito curtos • Necessidade de disciplina rigorosa para manter alinhamento	• Gestão de Benefícios: Foco no impacto e retorno independente da metodologia • Horizontes de Investimento (H0, H1, H2, H3): Balanceamento entre projetos incrementais e inovadores • Gerenciamento de Comunicações: Clareza na ligação entre estratégia e programas	• Adotar ciclos trimestrais de revisão estratégica (equilíbrio entre flexibilidade e estabilidade) • Definir critérios claros de priorização baseados em valor entregue • Estabelecer processo de change management eficaz • Utilizar horizontes de investimento para compatibilizar projetos tradicionais e ágeis

3.2. Otimização e Alocação de Recursos

Esta dimensão visa garantir que os recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) sejam utilizados da maneira mais eficiente para entregar o maior valor estratégico.

DESAFIOS	OPORTUNIDADES DE INTEGRAÇÃO	PRÁTICAS RECOMENDADAS
PPM: - Complexidade na gestão de capacidade (workforce management) - Pessoas alocadas em múltiplos projetos simultaneamente - Mudanças inesperadas impactam alocação APM: - Necessidade de realocação dinâmica de recursos - Dificuldade de escalar para múltiplos times	- Orçamento Lean: Financiamento flexível baseado em resultados alcançados - Ritos e Cerimônias: Aprendizado em ciclos menores para ajuste de alocação - Inteligência Artificial: Consolidação rápida de informações para decisões de alocação	- Implementar orçamento lean com revisões trimestrais - Criar estruturas dedicadas ou mistas para projetos - Utilizar frameworks de escalabilidade (ex: SAFe) para otimizar fluxo de valor - Adotar ferramentas de IA para monitoramento de capacity

3.3. Governança e Tomada de Decisão

Facilita a tomada de decisões precisas com o menor esforço possível, implementando processos formais que fortalecem a confiança no cumprimento dos objetivos.

DESAFIOS	OPORTUNIDADES DE INTEGRAÇÃO	PRÁTICAS RECOMENDADAS
PPM: - Centralização em comitês pode retardar decisões - Processos formais podem ser percebidos como burocráticos APM: - Governança vista como entrave à velocidade - Desafio de equilibrar autonomia e controle - Complexidade em ambientes regulados	- Ritos e Cerimônias: Daily, planning, retrô aplicáveis em ambos contextos - PMO de Governança: Padronização sem perda de flexibilidade - Gerenciamento de Comunicações: Transparência nas decisões	- Estabelecer governança descentralizada com guardrails claros - Distribuir autonomia no nível tático com forte accountability por resultados - Implementar ritos ágeis adaptados ao contexto organizacional - Criar processos leves mas efetivos de compliance

3.4. Maximização de Valor

Envolve rastrear os benefícios que os projetos entregam e avaliá-los após o encerramento, assegurando que o portfólio gere valor real à organização e seus clientes.

DESAFIOS	OPORTUNIDADES DE INTEGRAÇÃO	PRÁTICAS RECOMENDADAS
PPM: - Dificuldade em medir benefícios intangíveis - Apuração de retorno apenas ao final do projeto APM: - Necessidade de métricas de valor contínuo - Vinculação clara entre entregas e resultados de negócio	- Gestão de Benefícios: Critério central para seleção, avaliação e priorização - Horizontes de Investimento: Balanceamento de retornos de curto, médio e longo prazo - Inteligência Artificial: Painéis automatizados de monitoramento de benefícios	- Estabelecer métricas de impacto independentes da metodologia - Implementar avaliações incrementais de valor ao longo do ciclo - Vincular projetos aos ponteiros estratégicos da organização - Criar accountability clara dos gestores pelos resultados

4. FATORES HABILITADORES

Os fatores habilitadores são elementos organizacionais que influenciam a capacidade de integrar efetivamente as práticas PPM e APM.

4.1. Maturidade Organizacional

- Definição:** Capacidade da organização de entender e executar o gerenciamento de portfólio de projetos.
- Impacto:** Baixa maturidade afeta negativamente a adaptação de ferramentas, medição de desempenho e distribuição de tarefas.
- Recomendação:** Investir em capacitação e desenvolvimento de PMOs de governança (não apenas de área).

4.2. Enquadramento

- Definição:** Clareza no entendimento dos contextos pertinentes a aplicação do gerenciamento de portfólio de projetos
- Impacto:** Influencia diretamente a efetividade da categorização e priorização de projetos.
- Recomendação:** Definir taxonomias claras e critérios objetivos de enquadramento de projetos.

5. FATORES CONTINGENCIAIS

Os fatores contingenciais são elementos externos ou contextuais que condicionam a tomada de decisão no gerenciamento de portfólio.

5.1. Segmento de Atuação

- Definição:** Nicho de mercado em que as empresas operam, especialmente quando regulado.
- Impacto:** Projetos regulatórios ganham prioridade absoluta, independentemente da abordagem (PPM ou APM).
- Recomendação:** Incorporar critérios regulatórios na matriz de priorização e reservar capacidade dedicada.

6. APLICAÇÃO DO MODELO

A aplicação do modelo deve seguir uma abordagem estruturada em etapas:

Etapa 1: Diagnóstico Organizacional

- Avaliar a maturidade organizacional em gerenciamento de portfólio
- Identificar o segmento de atuação e requisitos regulatórios
- Mapear os desafios atuais nas quatro dimensões

Etapa 2: Definição de Práticas Híbridas

- Selecionar as oportunidades de integração mais relevantes ao contexto
- Estabelecer ciclos de revisão estratégica (recomendado: trimestral)
- Definir horizontes de investimento (H1, H2, H3) adequados ao portfólio

Etapa 3: Implementação Progressiva

- Iniciar com projetos-piloto em cada dimensão
- Implementar orçamento lean e gestão de benefícios unificada
- Estabelecer ritos e cerimônias adaptados ao contexto

Etapa 4: Monitoramento e Ajustes

- Acompanhar métricas de impacto e benefícios
- Realizar retrospectivas trimestrais do processo de gerenciamento
- Ajustar práticas com base no aprendizado contínuo

7. CONCLUSÃO

Este modelo oferece uma estrutura descritiva para apoiar organizações na integração entre práticas tradicionais (PPM) e ágeis (APM) no gerenciamento de portfólio de projetos híbridos. Ao abordar as quatro dimensões fundamentais do gerenciamento de portfólio — Alinhamento Estratégico, Otimização de Recursos, Governança e Maximização de Valor — e considerar os fatores habilitadores e contingenciais, o modelo proporciona:

- **Clareza sobre os desafios específicos** de cada abordagem e suas possibilidades de integração
- **Identificação de oportunidades concretas** como gestão de benefícios, horizontes de investimento e orçamento lean
- **Práticas recomendadas aplicáveis** que consideram tanto a camada estratégica quanto a tático-operacional
- **Reconhecimento de fatores contextuais** que influenciam a implementação em diferentes organizações

A aplicação deste modelo permite às organizações de TI otimizarem o alinhamento estratégico, melhorarem a alocação de recursos e aumentarem a entrega de valor, contribuindo para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 8 - Consumo e Produção Responsáveis) por meio da redução de desperdícios e otimização de iniciativas.

***Nota:** Este modelo foi desenvolvido com base em evidências empíricas coletadas junto a especialistas e gestores de organizações de Tecnologia da Informação, complementadas por revisão sistemática da literatura em gerenciamento de portfólio de projetos.*