

# GERENCIAMENTO DE PROJETOS: IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PORTFÓLIO APLICADO NA PRÁTICA MÉDICA

*Data de aceite: 03/06/2024*

**Sabrina Palma Arenas**

Santo André – SP

<http://lattes.cnpq.br/9032422439432610>

<https://orcid.org/0000-0001-8251-7297>

**PROJECT MANAGEMENT: A  
STUDY ON THE IMPLEMENTATION  
OF PORTFOLIO MANAGEMENT  
APPLIED IN MEDICAL PRACTICE**

**RESUMO:** A escolha de projetos é embasada em avaliações estruturadas, complementadas por ferramentas/instrumentos e padrões claros e sistemáticos, resultando em maior transparência na definição e acompanhamento dos resultados previstos para os projetos. Dessa maneira, este estudo revisou os processos que compõem a gestão institucional de programas de um setor hospitalar para determinar métodos de avaliações de programas e projetos realizados na área de Prática Médica e propõe ferramentas/instrumentos para a avaliação de programas e projetos, permitindo a construção de um processo mais transparente e eficiente. Dependendo da maturidade da área da instituição, os instrumentos sugeridos são modelos de pontuação e matrizes de comparação, que permitirão decisões mais rápidas e sistemáticas sobre projetos que se adequem aos objetivos da área.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação de Projetos; Gestão de Portfólio; Suporte à Decisão.

**ABSTRACT:** The choice of projects is based on structured evaluations, complemented by clear and systematic tools/instruments and standards, resulting in greater transparency in the definition and monitoring of the expected results for the projects. In this way, this study reviewed the processes that make up the institutional management of programs in a hospital sector to determine methods of evaluation of programs and projects carried out in the area of Medical Practice and proposes tools/instruments for the evaluation of programs and projects, allowing the construction of a more transparent and efficient process. Depending on the maturity of the institution's area, the suggested instruments are scoring models and comparison matrices, which will allow faster and more systematic decisions on projects that fit the objectives of the area.

**KEYWORDS:** Project Evaluation; Portfolio Management; Decision Support.

## INTRODUÇÃO

O mundo está cada vez mais dinâmico e competitivo, dessa forma, os gestores devem monitorar constantemente a execução dos projetos e verificar se estão alinhados com a estratégia da instituição. Nesse contexto, a estruturação de boas práticas na gestão de projetos e o alinhamento com os indicadores de desempenho são fundamentais para alcançar os benefícios esperados do investimento em projetos (Gil, 2017). Assim, este trabalho pretende compreender o desenvolvimento do gerenciamento de múltiplos projetos da área de Prática Médica e sua implantação.

O gerenciamento de projetos integrados, sejam de curto, médio ou longo prazo, alinhados aos objetivos estratégicos de uma instituição constituem a gestão de portfólio.

Os projetos que compõem um portfólio não necessariamente são interrelacionados ou atrelados ao mesmo objetivo estratégico, mas certamente podem ser medidos, ranqueados e priorizados (PMI, 2017). Assim, a gestão de portfólio aparece com o objetivo de auxiliar as organizações na tomada de decisão no que diz respeito aos projetos que valem, ou não, a pena serem levados adiante, revisados, postergados ou mesmo cancelados, tendo como referência o atendimento dos objetivos estratégicos de determinada instituição ao longo do tempo (Zuccolan, 2013).

Segundo o Project Management Institute [PMI], o gerenciamento do portfólio consiste nas etapas de identificação, categorização, avaliação, seleção, priorização e balanceamento dos projetos que irão compor o portfólio de projetos da instituição, avaliados e validados por uma ótica que leva em consideração o alinhamento estratégico corporativo, a viabilidade técnica e econômica, o valor agregado e a relação com outros projetos que compõem o portfólio e a disponibilidade dos recursos (PMI, 2017).

Dentro de uma instituição, o gerenciamento de portfólios encontra-se entre o que chamamos de nível estratégico, onde são feitos o planejamento e as tomadas de decisões por parte da diretoria, nível tático, responsável por traduzir o planejamento estratégico para o nível operacional da organização (Zuccolan, 2013). No entanto, apesar da importância e criticidade no papel da gestão de portfólio dentro de uma instituição e/ou área de negócio, nem sempre é conduzida de forma sistematizada e isso ocorre por vários motivos.

Assim como em todas as atividades diárias de uma instituição, os gestores responsáveis pela gestão de projetos devem ter habilidades específicas ou desenvolver essas habilidades por meio do conhecimento de cenários possíveis que podem ocorrer durante a execução dos projetos (Montes, 2018).

Segundo Carvalho, Lopes e Marzagão (2013), a busca por crescimento e melhores resultados pode levar à diferenciação e vantagem competitiva. A gestão de portfólio torna-se crítica para gerenciar interesses, estratégias e riscos. O sucesso de uma empresa no mercado em que está inserida, depende diretamente do gerenciamento de produtos, projetos e portfólio (Ebert, 2007).

Pesquisas mostram resultados satisfatórios e que reforçam a necessidade de uma prática madura nas práticas de gestão de portfólio dentro das organizações. Foi observado que empresas que adotaram o uso de ferramentas/instrumentos de gestão de portfólio obtiveram de 10% a 25% na redução de custos e aumento no retorno de investimentos para um mesmo orçamento, ao financiar projetos de maior valor agregado (Pereira, 2009).

Entende-se por valor agregado não apenas o valor investido para determinado projeto, mas o direcionamento de outros recursos tidos muitas vezes como secundários, por exemplo, pessoas, áreas, trâmites em órgãos fiscais e riscos inerentes ao projeto. Assim, a tomada de decisão passa a ocorrer em um contexto das prioridades estratégicas da organização e não mais em escolhas de opções 'sentidas' no momento (Zuccolan, 2013).

Não obstante, Lourenzani (2002) afirma haver uma ruptura entre a teoria e a prática na gestão de portfólio, onde na área de Prática Médica, essa estruturação e reconhecimento da importância são listadas como essenciais para a o gerenciamento do processo sistemático de gestão de portfólio.

Portanto, nesse sentido, o foco deste trabalho está na implantação do gerenciamento de portfólio de projetos da área de Prática Médica utilizando métodos e ferramentas/instrumentos em um Hospital de Grande Porte do Estado de São Paulo.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

À medida que o uso do gerenciamento de projetos nas empresas continua crescendo, novas tecnologias são criadas, novos métodos surgem no mercado e novas ferramentas. No entanto, o foco deste trabalho é a implantação do gerenciamento das atividades organizacionais de Prática Médica para que possamos obter uma melhor compreensão dos benefícios do gerenciamento de projetos dentro do domínio de negócios da área. Os conceitos de gerenciamento de projetos são projetados para introduzir os fundamentos da gestão de projetos e a aplicação do método em um ambiente organizacional. Visa também, melhorar a qualidade e execução dos serviços prestados na área.

No âmbito acadêmico, as metodologias de auxílio como a tomada de decisão são ótimas opções a serem consideradas, pois, estão em constante crescimento, tendo sua utilização abrangendo inúmeras circunstâncias. A tomada de decisão feita de maneira correta, pode ser responsável por grandes diferenças a longo prazo, como o aumento da Qualidade e Segurança do Paciente. Estes pontos justificam o estudo mais aprofundado, a fim de auxiliar na melhoria do processo de decisão e da gestão do portfólio (Montes, 2018).

Para o desenvolvimento deste trabalho, se faz necessário a aplicação de métodos que direcionem sua evolução de maneira organizada, estruturada e coerente. Inicialmente, será reunido um conjunto de práticas e ferramentas/instrumentos de gestão de portfólio a partir de artigos, estudos de caso e bibliografias que possam ser aplicadas à realidade atual da área de Prática Médica objeto de estudo, adaptando-as se necessário; ainda, pretende-

se propor à Gerência da área a implantação das práticas e ferramentas/instrumentos que serão levantadas para seleção mais eficiente dos projetos para composição do portfólio.

A metodologia para desenvolvimento deste trabalho é o de pesquisa exploratória, não envolve manejo de dados, informações ou materiais biológicos, visto a necessidade de entender, via utilização de técnicas como entrevistas de opinião, através da aplicação de questionário sem contato direto com os respondentes e observação de campo, o ambiente de pesquisa a fim de direcionar a proposição de melhorias (Gil, 2017).

Quanto ao método de abordagem do problema foi optado pela pesquisa combinada com participantes não identificados, o qual considera tanto o aspecto quantitativo como o aspecto qualitativo durante o processo de pesquisa. O aspecto quantitativo ocorre pela quantificação, por meio de métodos estatísticos muitas vezes, dos dados coletados, traduzindo opiniões e informações em números para que estes sejam analisados, comparados e classificados. Por outro lado, o aspecto qualitativo leva em consideração a subjetividade das relações do sujeito e o mundo que não pode ser traduzida em números (Turroni e Mello, 2012). Assim, o método de pesquisa combinada foi selecionado tendo em vista a natureza quantificável dos dados coletados ao mesmo tempo em que se faz necessário levar em consideração o contexto do ambiente de pesquisa.

Para o estudo de caso realizado, o objeto de estudo deste trabalho diz respeito aos projetos conduzidos pelo Departamento de Projetos de Prática Médica, de um hospital de grande porte localizado no estado de São Paulo. Atualmente a instituição adota como metodologia para desenvolvimento de seus projetos o guia de boas práticas em gerenciamento de projetos 6ª edição “Project Management Body of Knowledge [PMBok]”. Não será objeto de estudo deste trabalho o ramo da empresa que cuida de outras áreas.

O diagrama de processo apresentado na Tabela 1, apresenta as fases e etapas seguidas na pesquisa:

Fase 1 Coleta de dados	Fase 2 Mapeamento do processo atual	Fase 3 Proposta de Melhorias
<ul style="list-style-type: none"><li>• [Etapa 1] - Busca de referências bibliográficas que suportem o problema de pesquisa</li><li>• [Etapa 2] - Entrevistas com os colaboradores, coordenadores e gerência da área</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• [Etapa 3] - Descrição das atividades atuais em formato de fluxograma</li><li>• [Etapa 4] - Análise e identificação dos pontos críticos do processo atual</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• [Etapa 5] - Propor melhorias baseado nas boas práticas de Gestão de Portfólio</li></ul>

Tabela 1. Diagrama de processo – Etapas utilizadas no desenvolvimento do trabalho

Fonte: Dados originais da pesquisa (2022)

Conforme Tabela 1, o escopo de trabalho previsto em cada etapa é apresentado a seguir.

A fase 1 refere -se a coleta de dados: A etapa 1 consistiu na pesquisa de referências bibliográficas que pudessem suportar o trabalho durante todo seu desenvolvimento, desde a fundamentação do projeto de pesquisa como a metodologia de análise e interpretação dos dados levantados. Para isso utilizou-se de artigos, estudos de caso, pesquisados em portais de pesquisa.

A etapa 2 foi realizada por meio de entrevistas junto aos colaboradores, coordenadores e gerência da área, a fim de coletar informações sobre a diretriz estratégica, entendimento sobre a gestão de portfólio dentro da área de Prática Médica e identificou oportunidades de melhoria no processo atual.

Na fase 2 foi realizado o mapeamento do processo atual: A etapa 3 considerou o levantamento do processo atual de seleção, priorização e balanceamento de projetos dentro da área, a fim de prover uma maior compreensão sobre o processo atual e nortear a identificação dos pontos de melhoria.

A etapa 4 consistiu na verificação do mapa corrente de gestão de portfólio da área, a fim de identificar e analisar os pontos críticos do processo atual. As informações coletadas no processo de entrevista juntamente com as práticas de gestão de portfólio observadas durante a pesquisa foram consideradas para esta análise.

A fase 5 trouxe a proposta de melhorias: Na etapa 5 foi elaborada uma proposta de melhorias para o processo atual, a fim de direcionar os coordenadores e a gerência da área na tomada de decisão por projetos de maior valor agregado. Os critérios de seleção, priorização e balanceamento da carteira de projetos levou em consideração aspectos coletados em literatura e aqueles apresentados em sala de aula durante o nosso curso.

## **RESULTADOS PRELIMINARES**

Com base nas entrevistas, na experiência e observações do autor em gestão de portfólio, realizou-se uma análise, identificando como ocorre a gestão de projetos e portfólio utilizado na área de Prática Médica e os métodos recorridos para avaliar projetos para formação do portfólio. Com base nos modelos encontrados na literatura, são propostas ferramentas de avaliação de projetos para os respectivos contextos de campo.

### **Gerenciamento do Portfólio de Projetos – Estruturação do Portfólio da Prática Médica**

As estruturas de gerenciamento de portfólio na área de Prática Médica em estudo incluíram processos de ajuste, acompanhamento e supervisão e gerenciamento dos projetos relacionados ao processo anual de planejamento e estratégia, elaborados de acordo com os processos apresentados pelos entrevistados como respostas aos seguintes

questionamentos do Apêndice 1, Pergunta 1 e observações do autor e participação na implantação do processo de Gestão de Portfólio. A seleção dos respondentes foi suficiente, pois forneceu mais detalhes referente às perspectivas teóricas sobre a abordagem de gerenciamento de portfólio de projetos, e o gerente da área forneceu um ponto de vista mais amplo e prático.

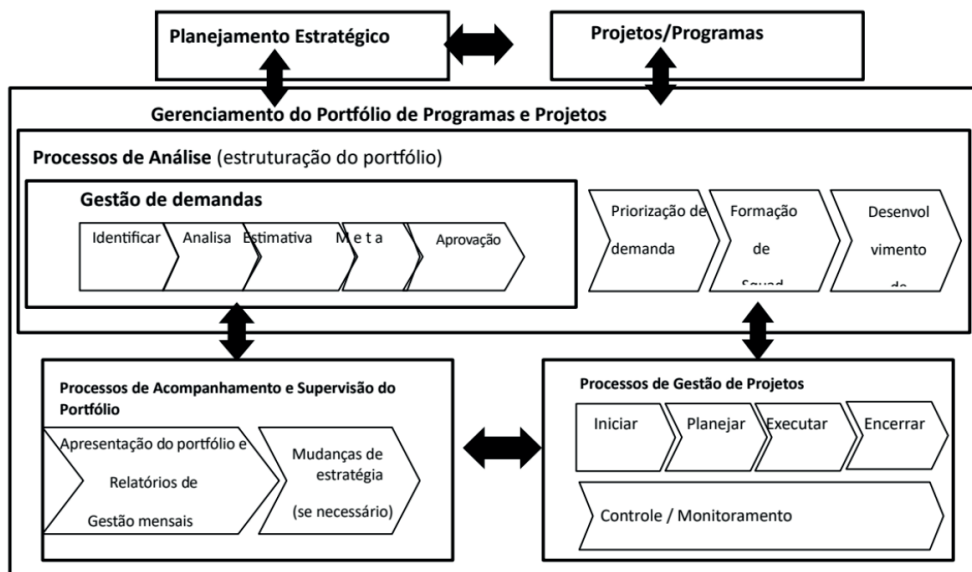


Figura 1. Processos de Gerenciamento de Portfólio

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022)

Como pode ser observado neste mapeamento representado na Figura 1, como parte do processo de ajuste, a seleção dos projetos é baseada nas seguintes etapas: identificação, análise e elaboração, prazos estimados, estabelecimento de objetivos, análise e aprovação/reprovação de requisitos, que constituem um processo formal conhecido como gestão de portfólio, foco deste estudo, detalhado a seguir e realizado em tabela no Apêndice 2, Tabela 6. Um resumo explica quem é responsável pela atividade, o que realiza, como realiza, o início e término de cada fase. Essas fases são parecidas à identificação, classificação, avaliação e seleção dos itens propostos pelo PMI (2017), conforme mostrado na Figura 1, e seguem a mesma sequência lógica ao longo do desenvolvimento do processo. No entanto, no Gerenciamento de Portfólio, essas fases são numeradas de forma distinta do PMI (2017), visto que são organizadas a partir das necessidades do processo de encaminhamento para que um determinado colaborador preencha as informações correspondentes ao seu projeto.

O gerenciamento de portfólio é processado em um instrumento específico de gestão de projetos e o acesso é limitado a colaboradores da área (geralmente analistas e consultores), e usuários em cargos de liderança (gerentes, coordenadores). O instrumento é adequado para apoiar o processo de seleção e acompanhamento do desenvolvimento de programas elaborados na área de Prática Médica, padronizando a definição, classificação, análise e escolha de novas necessidades do programa/projetos, conhecidas como requisitos. Através das respostas à Pergunta 2 da entrevista (Apêndice 1), é identificado que a atividade é iniciada com as necessidades definidas pela área (desenvolvimento de produto/serviço, que se encontra na área da Prática Médica) e áreas com interface (todas as áreas do hospital, que possuem interface com a Prática Médica), baseadas nas necessidades de melhoria de sistemas/processos, ações que garantam a Qualidade e Segurança e/ou identificação da Diretoria. Como forma de acompanhamento da evolução dos projetos, é realizado um registro das atividades/necessidades do projeto identificadas em planilhas excel, na ferramenta/instrumento denominada kanban, aonde são listadas as atividades semanais de cada projeto e apresentadas semanalmente para o time da Prática Médica. Esta medida contribui para visualização das demandas, com o amadurecimento/elaboração das estratégias para atingir as metas de cada projeto.

A partir da identificação, corroborada pelas respostas às questões um, três, quatro e cinco do Apêndice 1 e pelas observações da autora, cada projeto/programa desenvolveu a partir de seu escopo uma gestão de processos independente, aonde existe um responsável por inserir informações de requisitos em uma ferramenta/instrumento chamada Gestão à Vista. Depois disso, a cada mês é adicionada informações para as etapas subsequentes, registrando detalhes das características e evoluções do projeto com base nas estratégias de desenvolvimento e classificação, que são detalhadas, antes de determinar o tempo estimado de conclusão de cada projeto. Esse material é apresentado mensalmente para os colaboradores e liderança da área.

Após o gerenciamento de requisitos, ocorrem outras fases do processo de ajuste do portfólio: a priorização das atividades e o balanceamento do portfólio, que estão diretamente relacionadas ao processo de projeto em andamento. A interface com a Prática Médica é o fator decisivo na aprovação da carteira de projetos da área e na obtenção dos recursos necessários ao desenvolvimento, por meio dos objetivos estratégicos definidos no plano anual, decisões essas que são de propriedade do gestor e apoiadas pelo Diretoria. Uma vez que os projetos e programas são aprovados, o processo de gestão para o desdobramento de projetos e acompanhamento e controle do portfólio começa, para garantir que os resultados do investimento estejam alinhados com os objetivos estratégicos.

## Avaliação dos projetos para composição do Portfólio utilizado na Prática Médica

A análise dos projetos que irão compor o portfólio é realizada primeiro de forma individual para cada projeto/programa durante a fase de análise do gerenciamento de requisitos e, em seguida, validada por meio de uma avaliação da liderança, que inclui a priorização e o balanceamento do portfólio em preparação. Todos os projetos/programas apresentados ao gerente durante o processo de organização anual da área consiste em certos requisitos. O Gerente determina as metas que irão compor as demandas e que serão desenvolvidas como projetos.

A categorização das necessidades e ligações com as iniciativas estratégicas identificadas durante a fase de seleção de projetos estão detalhadas abaixo e resumidas na Tabela 2. Esses itens estão elencados nas respostas à pergunta da questão 5, Apêndice 1 e são validados através das observações da autora à medida que alguns requisitos evoluem durante o processo de monitoramento.

Gestão de Demandas	Apresentação e Detalhamento
Critérios Identificados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos;</li><li>• Justificativa da Escolha;</li><li>• Descrição do cenário atual;</li><li>• Descrição dos resultados desejados;</li><li>• Relação com outros projetos/demandas;</li><li>• Classificação da demanda;</li><li>• Link com o plano estratégico.</li></ul>

Tabela 2. Critérios abordados pela Prática Médica para análise de projetos

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022)

A autora informa a especificidade dos requisitos e são relatados em campo livre, ficando cada responsável pelo projeto, responsável pelo nível de detalhamento, profundidade e qualidade das informações.

A distribuição e classificação do projeto indica se o requisito é setorial, quando apenas a área de desenvolvimento do projeto está envolvida, multissetorial, quando o desenvolvimento do projeto envolve duas ou mais áreas, estratégico, quando o requisito está intimamente relacionado ao planejamento estratégico. As demandas estratégicas definidas para a instituição, e o caráter jurídico, quando surge uma necessidade de cumprir critérios definidos pelo regulador, existe apenas como uma opção que melhor representa a necessidade.

A vinculação ao plano estratégico é realizada pela área que solicita a demanda, selecionando as diretrizes estratégicas que melhor se adequam aos objetivos das necessidades. Essa categorização de links e requisitos representa uma categorização fortemente ligada à definição e objetivos do planejamento estratégico.



O tempo estimado de conclusão do projeto/programa é realizado calculando as atividades previstas e possíveis desenvolvimentos de acordo com as características dos requisitos detalhados na fase de apresentação e elaboração.

Em nível de detalhes, percebe-se que o material da Gestão à Vista em estudo especifica seus critérios por meio de um campo de texto livre aberto, o que significa que a qualidade da descrição pode não ser preenchida satisfatoriamente, afetando a precisão, causando problemas em passos futuros, mas em relação aos critérios que foram utilizados, os entrevistados consideraram adequados para gerenciar portfólios na área da Prática Médica.

### **Recomendações de instrumentos para apoio à decisão na construção dos projetos de Portfólio da Prática Médica**

A apreciação dos resultados obtidos na fase experimental mostra que já estão sendo feitos esforços para estruturar a gestão de projetos, mas algumas recomendações podem ser feitas na fase de análise, apresentação e refinamento da avaliação dessa atividade. Na Tabela 3 foram resumidas as recomendações de práticas a serem seguidas.

Além da prática recomendada, verificando que a área não utiliza nenhum método de suporte para avaliação das necessidades na fase de análise de gerenciamento de requisitos, que é apenas uma análise subjetiva das informações registradas na fase anterior, vulnerável à variabilidade e que dependendo sobre o projeto/programa, o responsável necessita ter competências-chave ou precisam ser desenvolvido conhecimentos. Recomendações baseadas em metodologias e estratégias identificadas na literatura e critérios de avaliação de projetos candidatos a portfólios disponíveis na área, combinados com um modelo de pontuação baseado em multicritérios (Figura 2) e uma matriz de comparação (Figura 3). Como ferramenta para verificar as características individuais de cada requisito, alguns parâmetros são seguidos.

Etapa	Dificuldade	Sugestão de Prática
Identificação	O registro de identificação de novos requisitos do projeto não é padronizado, levando a possíveis perdas de informações e detalhes insuficientes das informações envolvidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O registro de novos requisitos de projeto deve ser padronizado;</li> <li>• Fornecer modelos padrão;</li> <li>• Explicar claramente os campos;</li> <li>• Aplicação de treinamento, se necessário, para esclarecer a forma do uso.</li> </ul>
Apresentação e Descrição	O nível de qualidade descrito pode ser insatisfatório, afetando a precisão das próximas etapas. Sendo que propostas que não estejam bem descritas podem ser importantes, mas desconsideradas.	Orientar os colaboradores sobre como realizar o preenchimento dos campos.
	O <i>link</i> para o plano estratégico é realizado pela área de solicitação do requisito.	Atualizações frequentes dos usuários (perfis de analistas e gerentes) envolvidos nas estratégias da organização.
Estimativa de Prazos/Metas	Ênfase em critérios para atingir as metas.	Revisar os padrões para verificar se eles realmente se encaixam nos objetivos.
		Padronizar e descrever cada padrão para avaliar o desenvolvimento e alcance das metas por meio dos instrumentos sugeridos.

Tabela 3. Recomendações de práticas no Gerenciamento de Portfólio da Prática Médica

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022)

MODELO DE SCORING		AVALIAÇÃO				Pontuação Total	Índice Estratégico	Índice Total
		Peso	Baixo	Médio	Alto			
Critérios Estratégicos	Alinhamento com a estratégia							
	Relacionamento com outros projetos/demandas							
	Retorno							

Figura 3. Sugestão de Modelo de Pontuação

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022)

O modelo de pontuação proposto, baseado no modelo proposto pelo PMI (2017), utilizou a regulação com a estratégia e a ligação com outros programas/necessidades como critérios estratégicos e interface com a Prática Médica para fins ilustrativos, mostrando que conforme a Tabela 3, indicando-se a troca após a revisão proposta. Os projetos são baseados nos critérios utilizados na área de Prática Médica identificados no item 1.2 e sintetizam os principais pontos da avaliação, levando em consideração o alinhamento do projeto com a estratégia de negócios, com base na vinculação a iniciativas e classificações estratégicas, economizando recursos e aumentando a demanda benefícios. Quando os projetos requerem relacionamentos com outros projetos ou desenvolvimento, baseados em premissas e/ou com outros projetos e objetivos de projetos dependentes/integrados, podem envolver custo de requisitos, derivados de estimativas de custos e retornos financeiros.

Para análise dinâmica do modelo, estabeleceu-se uma pontuação para cada critério com base nos objetivos dos projetos, como exemplo, se o alinhamento do projeto-estratégia for considerado mais importante, atribuir um valor maior, agregando 100% de conformidade para cada critério. Recomendou-se fornecer a este protótipo os critérios e pesos adequados na fase de análise antes do envio para aprovação, sendo de responsabilidade do usuário responsável por cada item gerenciar o projeto de acordo com a prática, conforme Tabela 4, de acordo com a diferenciação das necessidades. Existe uma importância em alinhar as necessidades com a estratégia, economias, recursos e oportunidades para aumentar os ganhos com os resultados dos projetos (relacionamentos com outros projetos/demandas) e ter um feedback do investimento de tempo e recursos. Esta tabela é apenas um exemplo de um sistema e é recomendável revisá-lo em relação aos padrões sugeridos.

Método	Baixo	Médio	Alto
Alinhar com a estratégia	Não há vínculo com a estratégia	Contribuir para alguma (ou algumas) parte dos objetivos do plano estratégico	Contribuir significativamente para os resultados de algumas (ou mais) iniciativas estratégicas
Relacionamento com outro projeto/demanda	Não tem ligação com as conquistas/resultados e desenvolvimento de outro Projeto/Requisito (Incremental)	Contribuir para a realização e/ou desenvolvimento de outros Projeto/Requisito (Incremental)	Os resultados afetam diretamente os resultados e/ou no desenvolvimento relacionado a outros projetos/requisitos (benefícios incrementais)
Retorno financeiro	Não foi possível estimar o aumento/diminuição da receita e duração	Aumentar receita ou Diminuir custo a longo prazo	Aumentar a Receita; Reduzir custo em curto prazo.

Tabela 4. Sugestão para análise dos critérios para Modelos de Pontuação

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022)

Para o modelo de pontuação, obtém-se então uma pontuação geral para cada critério multiplicando as classificações baixa, média ou alta pelos seus respectivos pesos e, por fim, é gerado um índice de estratégia, calculado a partir da soma das pontuações gerais para o critério de estratégia, dividida pela soma das respectivas pontuações. Obtém-se o valor máximo da percentagem de contribuição estratégica. Em seguida, obtém-se o índice geral e calcula-se um valor pela média geométrica dos indicadores estratégicos, indicando que a avaliação das necessidades é baseada nos aportes estratégicos da instituição.

Demanda	Classificação	Iniciativas estratégicas	Índices estratégicos	Resultado
1			%	Investir e priorizar alocação de recursos
2			%	Investimento não recomendado

Tabela 5. Relatório de Avaliação de Necessidades

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022)

Dadas as hipóteses feitas no primeiro parágrafo dessa seção, as duas propostas são consideradas complementares na medida em que o modelo de pontuação torna os itens mutuamente comparáveis, identificando índices estratégicos e uma matriz de comparação que permite decisões mais rápidas e sistemáticas sobre adequação para objetivos do negócio. Os itens, com base na comparação de indicadores, apontam a elegibilidade para o diagnóstico.

Após essas avaliações, elaborou-se um relatório em planilha, que auxiliou na montagem de cenários com base na filtragem e agrupamento por necessidades e pesos para balanceamento e priorização dos programas e projetos, principalmente por estratégia e/ou por recomendações. O diagnóstico é apresentado na Tabela 5.

## CONCLUSÃO(ÕES) OU CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo revisou o processo de composição de portfólio para uma área do setor hospitalar, identificou critérios de avaliação de itens utilizados na área de Prática Médica e contribuiu com propostas de instrumentos/ferramentas de apoio à tomada de decisão. A dinâmica de análise e avaliação de projetos, apresentados no mapeamento, as fases de identificação, classificação, análise e definição dos projetos propostas pelo PMI (2017) foram realizadas pela área durante o gerenciamento de requisitos por meio da identificação, análise e refinamento, etapas de estimativa de prazo e alcance das metas, análise e aprovação de requisitos, mas com separações um pouco distintas em diferentes formas e dinâmicas, para descrição e estimativa de encerramento dos projetos e apresentou alguma variabilidade, pois depende das principais capacidades das pessoas envolvidas. No entanto, foram encontradas limitações dessas etapas e uma lista de sugestões de melhorias foi gerada.

Os métodos utilizados para avaliar o projeto no momento da análise foram definidos em cada fase do gerenciamento de requisitos, nomeadamente descritores-chave, classificação de requisitos, ligação ao plano estratégico, resultados da estimativa de custos e estimativa de retorno financeiro. Esses padrões encontrados nas instituições são consistentes com a maioria dos padrões encontrados na literatura.

Para redução da variabilidade causada pela ausência de sistematização, sugeriu-se que um modelo de pontuação baseado em multicritérios e uma matriz de comparação relacionada à matriz de estratégias de Kerzner (2002) fossem utilizados como ferramentas complementares.

Os modelos de pontuação permitiram que os projetos fossem comparados entre si por meio de métricas estratégicas e agregadas, uma matriz de comparação permitiu decisões mais rápidas e sistemáticas sobre projetos que se enquadram nas metas de negócios e uma comparação indicou um índice de diagnóstico qualificado. A matriz de comparação é embasada na matriz de estratégia de Kerzner (2002) e se baseia no princípio de querer investir nos projetos mais estratégicos, mostrando o diagnóstico por meio das ações tomadas na tomada de decisão a partir do Índice de Estratégia (IE), modelo de faixa e pontuação através da seleção das necessidades priorizadas de uma combinação de índices. Esses modelos são de fácil entendimento, aplicáveis ao nível de maturidade inicial da área de Prática Médica e relevantes para a composição do gerenciamento de portfólio.

Para elaboração de futuros trabalhos, recomenda-se validar o conjunto de padrões adotados nestas propostas em relação ao Nível de Maturidade de Gestão de Portfólio, para que a área possa melhorar ainda mais a qualidade de suas avaliações descrevendo o escopo de diagnóstico e classificação dos seus projetos e programas.

## REFERÊNCIAS

Carvalho, M.M.; Lopes, P.V.B.V.L.; Marzagão, D.S.L. 2013. Project portfolio management: trends and contributions of literature. *Gestão & Produção*, v. 20, n. 2, p. 433-454.

Ebert, C. 2007 The impacts of software product management. *Journal of systems and software*, v. 80, n. 6, p. 850-861.

Gil, A. C. 2017. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 6ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Kerzner, Harold. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.519p

Lourenzani, A. 2002. *Gestão de Portfólio na Indústria de Alimentos: Um Estudo de Caso*. In: Encontro Nacional de Engenharia De Produção - ENEGEP, Curitiba, Paraná, Brasil. Anais... p. 12.

Montes,E.2018. O que é gerenciamento de projetos?.Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/o-que-e-gerenciamento-de-projetos>. Acesso em: 08 abr. 2022.

Pereira, J. 2009. *Gerenciamento de Portfólio*. Faculdade SENAC, Florianópolis, SC, Brasil. Disponível em: Acesso em: 08 abr. 2022.

Project Management Institute [PMI]. 2017. *The Standard for Portfolio Management*. 6ed. Project Management Institute, Newton Square, PA, USA

Xavier, C.M.2008. *Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor: Uma estratégia para a condução de projetos*; Rio de Janeiro: Brasport.

Zuccolan, M. 2013. *Gerenciamento de Portfolio e Alinhamento Estratégico*. *Revista Computação Aplicada* 2: 22-34.

## APÊNDICE OU ANEXO

### Apêndice 1

De acordo com o Project Management Institute (PMI), o gerenciamento de portfólio de projetos consiste em dois conjuntos de processos: o processo de alinhamento e o processo de monitoramento.

**Conjunto de Atividades para Alinhamento:** O processo de alinhamento visa construir um método de alinhamento dos projetos que farão parte do portfólio com os objetivos relacionados à estratégia, definindo os componentes de avaliação e as regras para a construção do portfólio. Esses processos são ativados quando as metas e planos são revisados, geralmente no início do ano.

**Conjunto de Atividades para Monitoramento e Controle:** Esses processos incluem o acompanhamento de métricas pré definidas, para validação do desempenho do portfólio em relação às metas e objetivos estratégicos e seus retornos esperados.

Gerenciamento do Portfólio						
Alinhamento						
Identificação dos Projetos	Classificação dos Projetos	Avaliação dos Projetos	Seleção dos Projetos	Criação de Balance Score(BSC) do setor	Criar instrumentos de acompanhamento	Elaborar relatório mensal de gestão à vista
Desenvolvimento do portfólio	Balanciamento do portfólio	Comunicação de revisão no portfólio	Autorização dos componentes	Monitoramento e controle dos projetos que compõem o portfólio	Revisão e enumeração dos resultados do portfólio	Acompanhar modificações na estratégia de negócio

Figura 2. Gestão do Portfólio

Fonte: adaptação do “O padrão para portfólio de projetos”, PMI, 2021

## Apêndice 1

### Questões

O questionário foi elaborado para identificar variáveis e fatores na identificação, classificação e avaliação de itens para construir seleções de itens candidatos para combinações de portfólio. As identidades das organizações e participantes do estudo serão mantidas e as informações serão usadas para fins acadêmicos. Portanto, responda às seguintes perguntas.

1. Descreva as macrofases da gestão de portfólio em sua área, identificando os principais stakeholders e os instrumentos utilizados em cada fase. Se possível, crie um fluxo que inclua essas etapas.
2. Como foram gerados os projetos que irão fazer parte do Portfólio da sua área?
3. De acordo com o PMI, durante a fase de identificação, são detalhadas as características de cada item candidato para a composição do Portfólio. Liste as características que você identifica para projetos candidatos em sua área. Você acha que essas descrições são suficientes para comparar projetos candidatos? Que outras características você recomenda incluir?
4. Segundo o PMI, a classificação dos projetos que irão compor o portfólio é determinada com base em planos estratégicos. A afirmação condiz com o que ocorre na sua área? Descreva como sua área faz a classificação.
5. De acordo com o PMI, a fase de avaliação é realizada por meio de critérios relacionados a diversos aspectos do negócio (gerais e específicos), possibilitando a seleção do projeto que mais se adequa ao portfólio. Além disso, “esses critérios devem permitir a mensuração da contribuição de cada componente para os objetivos estratégicos e o rastreamento da geração de benefícios esperados de cada componente”. Descreva itens (gerais e específicos da sua área) são e/ou devem ser usados para avaliar os candidatos de portfólio em sua área. Classifique de acordo com sua importância e/ou prioridade. Existe algum instrumento ou técnica de apoio utilizada nesta fase? Caso a resposta for sim, por favor descreva e insira sua opinião sobre a validade do modelo, e caso não, quais características do instrumento ou técnica você acha que são importantes para construir esta etapa.

## Apêndice 2

<b>Etapas Projetos</b>	<b>Responsável</b>	<b>Atividade</b>	<b>Detalhamento da atividade</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>
<b>Identificação</b>	Analistas de Prática Assistencial/ Consultores/ Coordenador	Identificação de necessidades dos projetos	Analista/consultor/ coordenador recebe solicitação de gestor ou diretor ou identifica a necessidade de novo projeto. O gestor registra as necessidades de projetos que foram identificados.	Identificação da necessidade de: Melhorias de processos; Necessidade de criação de um novo serviço/ produto; Plano de comunicação	Demanda identificada
<b>Detalhamento</b>	Colaborador elegido pela gerência de cada área	Identificação da demanda, categorização	No template/ planilha : Preenchimento de campos: nome do projeto, objetivos do projeto, meta, situação atual (como estão os processos e ferramentas atuais, ligação/integração com outros projetos, previsão de início e encerramento do projeto; seleção, classificação e iniciativa estratégica	Identificação de Projetos	Descrição da demanda detalhada; demanda classificada
<b>Análise/ Acompanhamento</b>	Coordenadores/ Gerente	Decrição referente a demanda; Demanda classificada	Acompanhamento Mensal : Evolução dos projetos	Projeto classificado	Evolução mensal dos projetos
<b>Resultados</b>	Coordenadores/ Gerente	Acompanhamento da evolução mensal dos projetos	Resultados mensais atingidos; entregáveis do período e próximos passos	Resultados atingidos no período	Entregáveis do Período; próximos passos; proximidade da meta

Tabela 6. Gerenciamento da demanda

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022)