

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
EMPREENDEDORISMO

ANGELICA MARICATO DA COSTA

**Adoção de método de seleção e priorização de projetos em uma
empresa de mídia**

São Paulo
2020

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

ANGELICA MARICATO DA COSTA

Adoção de método de seleção e priorização de projetos em uma
empresa de mídia

Versão Corrigida

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano

São Paulo

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

da Costa, Angelica Maricato.

Adoção de método de seleção e priorização de projetos em uma empresa de mídia / Angelica Maricato da Costa. - São Paulo, 2020.
119 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2020.
Orientador: Antonio Cesar Amaru Maximiano.

1. Seleção de projetos. 2. Priorização de projetos. 3. Projetos de investimento. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

DA COSTA, ANGELICA MARICATO. Adoção de método de seleção e priorização de projetos em uma empresa de mídia. 2020, 121 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Banca Examinadora:

Prof. Dr.	Antonio Cesar Amaru Maximiano
Instituição	FEA-USP
Julgamento	
Prof. Dr.	
Instituição	
Julgamento	
Prof. Dr.	
Instituição	
Julgamento	

Ao Luca.

AGRADECIMENTOS

À empresa-alvo desta pesquisa que me proporcionou espaço e apoio para desenvolvimento e geração de conhecimento.

Aos participantes desta pesquisa que contribuíram para o bom desenvolvimento deste estudo e resultados. Em especial aos integrantes do Escritório de Projetos e Processos e Área de Planejamento Estratégico Corporativo.

Às pessoas que participaram, incentivaram-me, ajudaram-me nesse trabalho e, sobretudo, passaram pela minha vida construtivamente.

Ao Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano pela orientação, apoio e privilégio de ser sua orientanda.

A Profa. Dra. Jane Aparecida Marques por sua atenção e generosidade em compartilhar conhecimento.

A FEA pela estrutura fantástica de aprendizado e espaço de conhecimento, instituição para a qual nutro um profundo carinho e admiração. Em especial aos docentes e à Fabiana Caseiro por sua atenção, apoio e gentileza.

Aos meus pais por tudo o que fizeram e continuam fazendo por mim.

Ao meu amado marido, Diego Lourenço Cartacho, por todo apoio, inspiração, companheirismo e ao divino encontro de vidas.

Ao meu filho, Luca, nosso maior professor, fonte inesgotável de luz e amor.

A Deus pelo dom da vida.

RESUMO

DA COSTA, ANGELICA MARICATO. Adoção de método de seleção e priorização de projetos em uma empresa de mídia. 2020, 121 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

As empresas enfrentam o desafio de compor seus portfólios de projetos de investimento para viabilizar o alcance de suas metas estratégicas. A definição sobre quais projetos devem ser executados e, sobretudo, suas prioridades, estão suscetíveis às influências e interesses diversos que possam comprometer a tomada de decisão. Portanto, estruturar um processo que utilize um método que garanta isenção, e permita a composição adequada de um portfólio, pode ser fator crítico de sucesso para o desempenho das organizações. Neste contexto, este estudo desenvolve, por meio de pesquisa-ação, a proposição e implantação de um método, com critérios de seleção e priorização de projetos, que visa ao aprimoramento do processo de decisão para a composição de portfólios de projetos em uma empresa de mídia. Destaca-se como contribuição científica o método desenvolvido, a partir de fundamentos teóricos, aplicado à prática da empresa alvo, com o relato dos ciclos realizados para a concepção e implantação em sua operação e os respectivos resultados satisfatórios.

Palavras-chave: Seleção de projetos. Priorização de projetos. Projetos de investimento.

ABSTRACT

DA COSTA, ANGELICA MARICATO. Adoption of project selection and prioritization method in a media company. 2020, 121 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Companies face the challenge of creating their investment projects portfolios to achieve the strategic goals. The definition about which projects might be executed and, moreover, their priorities, are susceptible to different influences and interests that can compromise the decision-making process. Therefore, a structured process based on a method that ensures impartiality and allows a properly composition of portfolio might be critical factor to success in the performance of organizations. In this context, this study develops through action-research the proposition and implementation of a method and criteria for project selection and prioritization to foster improvement the decision-making process for the composition of portfolios in a media company. The method developed, based on theoretical foundations, applied to the practice of the target company, stands out as a scientific contribution with the report of the cycles carried out for the design and implementation in its operation and the respective satisfactory results.

Keywords: Project selection. Project prioritization. Investment Project.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz de amarração elaborada para esta pesquisa	24
Figura 2 – <i>Framework</i> para Seleção de Portfólio de Projetos	35
Figura 3 – Processo global de gerenciamento de portfólio de projetos.....	36
Figura 4 – Exemplo de <i>ranking</i> de critérios e subcritérios.....	43
Figura 5 – Exemplo da aplicação da técnica <i>Profile Model</i>	45
Figura 6 – Exemplo de Diagrama de Bolhas	46
Figura 7 – Investimentos publicitários no Brasil (% share) por meio.....	53
Figura 8 – Projeções de investimentos publicitários por meio.....	53
Figura 9 – Projeções de crescimento de investimentos publicitários por meio.....	54
Figura 10 - Audiência média nacional de TV Aberta	54
Figura 11 – Modelo proposto por McKay e Marshall (2001).....	58
Figura 12 – Ciclo e etapas da pesquisa-ação focados no interesse em solução do problema da organização investigada.....	59
Figura 13 – Ciclo e etapas da pesquisa-ação focados no interesse de pesquisa	60
Figura 14 – Linha do tempo da pesquisa-ação na empresa-alvo.....	62
Figura 15 – Processo de seleção e priorização de projetos de investimentos utilizado anteriormente na empresa analisada	71
Figura 16 – Matriz GUT utilizada anteriormente pela empresa-alvo	72
Figura 17 – Principais problemas relatados pelo método anterior.....	73
Figura 18 – Comitês de Investimentos	74
Figura 19 – Critérios selecionados pelos participantes	76
Figura 20 – Projetos ao <i>Roadmap</i> 2018 plotados no diagrama de bolhas, de acordo com as notas atribuídas pelo novo método.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplos de despesas de investimentos	28
Quadro 2 – Classificação de investimentos quanto ao objetivo dos projetos de investimentos	29
Quadro 3 – Etapas de aplicação da análise estratégica em projetos de investimentos	31
Quadro 4 – Definições de gerenciamento de portfólio	32
Quadro 5 – Objetivos das principais etapas do <i>framework</i> de seleção de portfólio.	35
Quadro 6 – Critérios utilizados para ranquear identificados por Cooper, Edgett e Kleinschmidt.....	39
Quadro 7 – Exemplo de aplicação do método Lista de Controle (<i>Checklist</i>)	40
Quadro 8 – Exemplo de aplicação do método Escores Simplificados (<i>Simplified Scoring Models</i>)	41
Quadro 9 – Hierarquia de opções de critérios de seleção	42
Quadro 10 – Determinação de valores numéricos para avaliação das dimensões... 43	
Quadro 11 – Exemplo da avaliação dos projetos propostos.	44
Quadro 12 – Eixos mais utilizados para analisar projetos por meio do Diagrama de Bolhas	47
Quadro 13 – Quadro resumo com os métodos estudados.....	51
Quadro 14 – Métodos e técnicas de coleta de dados e respectivas fontes considerados na pesquisa.....	59
Quadro 15 – Etapas dos ciclos com foco na solução de problemas e com foco no interesse de pesquisa	60
Quadro 16 – Plano de ações do primeiro ciclo planejado na pesquisa-ação	64
Quadro 17 – Participantes da pesquisa-ação na empresa-alvo.....	65
Quadro 18 – Questionário elaborado para avaliação qualitativa dos projetos	78
Quadro 19 – Questionário elaborado para avaliação de riscos dos projetos	81
Quadro 20 – Considerações realizadas pelos participantes ao novo método.....	95

Quadro 21 – Plano de ações do segundo ciclo	97
Quadro 22 – Considerações realizadas pelos participantes ao novo método – segundo ciclo.....	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Lista de projetos candidatos ao <i>Roadmap</i> 2018	84
Tabela 2 –	Nova lista de projetos candidatos ao <i>Roadmap</i> 2018	88
Tabela 3 –	Projetos candidatos e pré-selecionados ao <i>Roadmap</i> 2019	90
Tabela 4 –	Projetos candidatos e nova seleção para o <i>Roadmap</i> 2019	91
Tabela 5 –	Projetos selecionados pelo grupo de participantes do Comitê Deliberativo para o <i>Roadmap</i> 2019.....	93
Tabela 6 –	Principais pontos monitorados durante o primeiro ciclo	94
Tabela 7 –	Projetos candidatos ao <i>Roadmap</i> 2020, priorizados de acordo com o método	100
Tabela 8 –	Projetos analisados e selecionados ao <i>Roadmap</i> 2020.....	102
Tabela 9 –	Lista revista de projetos analisados e selecionados ao <i>Roadmap</i> 2020	103
Tabela 10 –	Principais pontos monitorados durante o segundo ciclo	105

LISTA DE SIGLAS

AHP	Analytical Hierarchy Process
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
OGC	Office of Government Commerce
PMI	Project Management Institute
TIR	Taxa Interna de Retorno
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1	PROJETOS DE INVESTIMENTO	27
2.2	GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO	30
2.3	SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS	33
2.3.1	Abordagem PMI	33
2.3.2	Abordagem de Archer e Ghasemzadeh.....	34
2.3.3	Abordagem de Kerzner	36
2.4	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS.....	38
2.5	MÉTODOS E TÉCNICAS DE SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS	39
2.5.1	Lista de Controle (<i>Checklist Model</i>).....	40
2.5.2	Escores Simplificados (<i>Simplified Scoring Models</i>)	41
2.5.3	AHP – <i>Analytical Hierarchy Process</i>.....	41
2.5.4	Modelos de Perfil – <i>Profile Models</i>	44
2.5.5	Baldes Estratégicos (<i>Strategic Buckets Model</i>).....	45
2.5.6	Diagrama de Bolhas (<i>Bubble Diagram</i>)	46
2.5.7	Métodos Financeiros.....	47
2.5.7.1	<i>Payback simples</i>	47
2.5.7.2	<i>Payback descontado</i>	48
2.5.7.3	<i>Valor Presente Líquido – VPL</i>	48
2.5.7.4	<i>Taxa Interna de Retorno – TIR</i>	49
2.5.8	Quadro resumo com métodos e técnicas encontrados na literatura ..	50
2.6	CONTEXTO MERCADOLÓGICO DE MÍDIA.....	52
2.7	DISFUNÇÕES NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROJETOS	55
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	57
3.1	FONTES DE DADOS E TÉCNICAS	58
3.2	ESTRUTURA DA PESQUISA-AÇÃO	59
3.2.1	Etapas da Pesquisa-Ação	61
3.2.1.1	<i>Etapa 1 – Identificação do problema</i>	61
3.2.1.2	<i>Etapa 2 – Compreensão sobre o problema, contexto e envolvidos</i>	63

3.2.1.3	<i>Etapa 3 – Planejamento de atividades para a solução do problema</i>	63
3.2.1.4	<i>Etapa 4 – Implementação</i>	65
3.2.1.5	<i>Etapa 5 – Monitoramento em termos de eficácia na solução do problema</i>	66
3.2.1.6	<i>Etapa 6 – Avaliação do efeito das ações no problema</i>	66
3.2.1.7	<i>Etapa 7 – Alteração do plano se mudanças forem necessárias</i>	67
3.2.1.8	<i>Etapa 8 – Saída, se os resultados forem satisfatórios</i>	67
4	RELATO DA PESQUISA-AÇÃO NA EMPRESA-ALVO	69
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	69
4.2	CONTEXTO MERCADOLÓGICO	69
4.3	REALIZAÇÃO DO CICLO 1	70
4.3.1	Etapa 1 – Identificação do problema	70
4.3.2	Etapa 2 – Compreensão sobre o problema, contexto e envolvidos	74
4.3.3	Etapa 3 – Planejamento de atividades	75
4.3.4	Etapa 4 – Implementação	75
4.3.5	Etapa 5 – Monitoramento	94
4.3.6	Etapa 6 – Avaliação do efeito das ações	95
4.3.7	Etapa 7 – Aperfeiçoamento do Plano de Ações	97
4.4	REALIZAÇÃO DO CICLO 2	97
4.4.1	Etapa 4 – Implementação	98
4.4.2	Etapa 5 – Monitoramento	104
4.4.3	Etapa 6 – Avaliação do efeito das ações	106
4.4.4	Etapa 7 – Conclusão dos ciclos da pesquisa-ação	107
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	109
6	CONCLUSÕES	113
	REFERÊNCIAS	115
	APÊNDICES	119

1 INTRODUÇÃO

As organizações buscam otimizar seus custos transacionais de operação a fim de manter a sustentabilidade de seus negócios. Um dos maiores desafios sempre esteve relacionado com a manutenção do equilíbrio entre índices de produtividade e custos operacionais para a maximização dos lucros. Para tanto, realizam investimentos em eficiência operacional, otimizações de processos e tecnologia para automação visando se manterem competitivas.

Realizar investimentos à luz de suas estratégias é fator crítico no desempenho das organizações. Segundo o *Office Gouvernement Commerce* (OGC, 2009), um dos principais desafios para as organizações é equilibrar dois imperativos concorrentes, a fim de sobreviver e competir no futuro: (1) manter as operações atuais de forma equilibrada e (2) transformar as operações de negócios no futuro.

Neste contexto, as organizações precisam escolher e direcionar seus recursos a projetos que atendam às suas estratégias, sendo que a longevidade e competitividade de seus empreendimentos podem ser impactadas por essa decisão. Logo, a adequada seleção e priorização dos projetos, além de potencializar a execução da estratégia, proporciona o direcionamento ao uso eficiente e efetivo dos recursos disponíveis, pois os projetos, ao serem executados, consomem recursos finitos como: tempo, recursos humanos e materiais.

Entretanto, o processo de decisão sobre quais projetos devem ser executados é desafiador, pois a escolha, além de considerar a análise e ponderação de aspectos relevantes para o contexto estratégico da organização, pode estar suscetível às influências e aos conflitos de interesses, que podem, no limite, comprometer a composição dos portfólios de projetos e impactar seu desempenho.

Esse processo pode ser ainda mais crítico em ambientes organizacionais onde a tomada de decisão não esteja absolutamente estruturada, e, sobretudo, onde os métodos e respectivos critérios para análise e seleção dos portfólios não estejam adequadamente aderentes ao contexto mercadológico que, em determinados setores, como o de mídia, encontram-se em plena transformação.

Dado o contexto apresentado, esta pesquisa visa responder a seguinte questão: **como aprimorar a seleção e priorização de projetos permitindo a análise de critérios relevantes aos contextos organizacional e mercadológico?**

Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é propor a adoção de um novo método para a seleção e priorização de projetos na organização-alvo.

Para tanto, estabeleceram-se como objetivos específicos:

- Levantar métodos e respectivos critérios utilizados para a seleção e priorização de projetos existentes na literatura acadêmica, em relatos técnicos e em práticas utilizadas;
- Propor, dentre os métodos e critérios estudados, opções alinhadas à gestão de investimentos da empresa analisada;
- Aplicar o método escolhido para seleção e priorização de projetos na empresa-alvo desta pesquisa;
- Avaliar a adoção do método proposto.

Para ilustrar a conexão entre o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a estrutura utilizada nesta pesquisa, foi elaborada a matriz de amarração representada na Figura 1.

Figura 1 – Matriz de amarração elaborada para esta pesquisa

Problema de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos secundários	Conceitos chave/Referencial Teórico	Método	Fonte de dados
Como aprimorar a seleção e priorização de projetos que permita a análise de critérios relevantes aos contextos organizacional e mercadológico?	Propor a adoção de um novo método para a seleção e priorização de projetos na organização-alvo.	Levantar métodos e respectivos critérios utilizados para a seleção e priorização de projetos existentes na literatura acadêmica, em relatos técnicos e em práticas utilizadas;	Seleção e priorização de projetos; Análise financeira de projetos	Pesquisa-ação	Literatura
		Propor, dentre os métodos e critérios estudados, opções alinhadas à gestão de investimentos da empresa analisada;			
		Aplicar o método escolhido para seleção e priorização de projetos na empresa alvo desta pesquisa.			Registros documentais; Observação participante
		Avaliar a adoção do modelo proposto.			

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Mazzon (2018) e Telles (2001).

A pesquisa dá-se em uma organização que atua no setor de comunicação como veículo de mídia, cujo principal modelo de negócio é a comercialização de propaganda no mercado publicitário brasileiro e que enfrenta, dentre os desafios usuais deste setor, a iminente mudança que se faz necessária frente à potencial disrupção do modelo de negócio atual.

1.1 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em 6 Capítulos.

No Capítulo 1, denominado Introdução, está descrito de forma breve o tema desta dissertação, bem como a questão que esta pesquisa busca responder e os respectivos objetivos: geral e secundários.

No Capítulo 2 são apresentados os levantamentos bibliográficos constituídos nas respectivas etapas dos dois ciclos da pesquisa-ação que tiveram como foco responder ao problema de pesquisa.

No Capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos escolhidos e utilizados. Adicionalmente, neste capítulo há o planejamento estabelecido com base no método da pesquisa-ação, com suas respectivas etapas percorridas.

No Capítulo 4 é apresentado o relato da pesquisa-ação na empresa-alvo deste estudo. São apresentadas todas as informações obtidas com o cumprimento das etapas previstas na pesquisa.

No Capítulo 5 são apresentadas as análises dos resultados oriundos da pesquisa. E, por fim, o Capítulo 6 apresenta as considerações finais, concluindo a pesquisa com as respectivas contribuições, limitações e sugestões de novos estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conexos ao problema de pesquisa e respectivos objetivos estabeleceram-se os referenciais teóricos:

- Projetos de investimento;
- Gestão de portfólio de projetos;
- Seleção e priorização de projetos.

2.1 PROJETOS DE INVESTIMENTO

A definição de projetos utilizada nesta pesquisa é a do *Project Management Institute* (PMI), que em seu PMBOK (um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos) define projetos como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2013a, p. 3). Para o Instituto, “projetos são frequentemente utilizados como meio de direta ou indiretamente alcançar objetivos do plano estratégico de uma organização” (PMI, 2013a, p. 10).

No mesmo sentido, o *Office of Government Commerce* – OGC define, no método PRINCE2, que “um projeto é uma organização temporária criada com a finalidade de entregar um ou mais produtos de negócios de acordo com um business case (caso de negócios) estabelecido” (OGC, 2009, p. 3, tradução nossa).

Ambas as definições trabalham com a ideia de temporalidade para a entrega de um resultado que se busca alcançar. Segundo Maximiano e Anselmo (2006, p. 401), pode-se definir projeto como “uma forma de planejamento, organização, execução e controle de ações visando a implementação de estratégias”. Adicionalmente, o PMI (2013a) afirma que considerações estratégicas definem a autorização dos projetos, dentre as quais, destaca: Demanda de Mercado; Oportunidade / Necessidade Estratégica de Negócios; Necessidade de Natureza Social; Consideração Ambiental; Solicitação de Cliente; Avanço Tecnológico; e Requisito Legal.

Especificamente, nesta pesquisa abordaremos o conceito de projetos de investimentos. Segundo Harisson (1976, p. 2),

Devido à natureza do investimento – definido como o uso corrente de recursos para gerar lucros futuros – é lógico ser de importância vital para o

crescimento futuro e a rentabilidade permanente da empresa que as decisões de investimentos sejam tomadas tão corretamente quanto possível.

Para o autor, porém, a caracterização de um projeto de investimento depende dos fatores: benefícios mensuráveis, tempo de retorno e indústria considerada. O autor apresenta ainda, no Quadro 1, alguns exemplos de investimentos que podem vir a ser projetos ou subprojetos de investimentos.

Quadro 1 – Exemplos de despesas de investimentos

Compra de uma nova máquina.
Uma campanha publicitária.
Aperfeiçoamento de medidas de segurança para cumprir novas leis.
Compra de um quadro para decorar a sala do presidente.
Instalação de um computador para controle da produção e dos estoques.
Compra de uma nova patente para um novo produto.
Construção de um novo depósito.
Programa de pesquisa para resolver um dado problema.

Fonte: Harisson (1976).

Frezatti (2008) reforça a visão de retorno das organizações quando empreendem projetos de investimentos. A lógica, segundo o autor, é a de que as organizações com fins lucrativos realizam suas operações e consomem normalmente recursos que são limitados e escassos, visando auferir resultado positivo e, assim, remunerar o capital de seus acionistas. Entretanto, sempre que uma organização necessita implementar uma otimização ou mudança em seus processos, produtos ou entidades, denominadas pelo autor como rupturas, essas iniciativas exigem recursos sejam monetários, humanos, tecnológicos, etc. e, por consequência, o financiamento destes recursos. Desta forma, as organizações, quando realizam projetos de investimento, têm seus riscos financeiros impactados pela captação e potencial devolução destes financiamentos ou, ao menos, dos respectivos custos de capital. Caso os projetos não proporcionem o retorno, estarão descapitalizando a entidade.

No mesmo sentido, Barros (2002) destaca que a etapa de análise para a tomada de decisão quanto a realizar ou não um projeto de investimento sob a ótica da rentabilidade empresarial deve passar por uma análise financeira. Devem ser consideradas condições atuais e futuras, de modo que os capitais investidos sejam

remunerados e reembolsados, considerando as receitas geradas em relação às despesas realizadas durante o investimento e operação (pós-implantação do projeto), por um período mais ou menos longo de tempo.

No entanto, Frezatti (2008, p. 22) ressalta que “numa situação operacional, as entidades acabam gerenciando seus projetos pela visão de carteira e alguns projetos sem retorno são compensados por outros, mais geradores de recursos”. Significa supor que é possível que outros aspectos e fatores, além dos financeiros, sejam analisados e pautem a decisão sobre quais projetos de investimentos devam ser realizados. Dessa forma, o autor conclui:

Essa perspectiva requer acompanhamento estruturado para que cada ruptura, apresentada sob a forma de um projeto de investimento, seja acompanhada e o nível de retorno seja também controlado, significa dizer que a entidade precisa definir o que aceita em termos de retorno de seus vários tipos de projeto e mesmo, quando for o caso, o quanto suporta em termos de investimentos que não proporcionem retorno adequado, se for o caso (FREZATTI, 2008, p. 22).

Harisson (1976) denomina avaliação de decisões de investimento à análise de diferentes possibilidades de investimentos. Com esse fim, o autor afirma que o objetivo consiste no oferecimento de uma regra para decidir sobre a realização ou não de um projeto de investimento.

Em complemento, Soares et al. (1999) afirmam que a classificação tipológica é importante para a aplicação de instrumentos de análise dos investimentos. Dessa forma, dentre as classificações propostas destacamos a classificação de investimentos em relação a seus respectivos objetivos, como ilustra o Quadro 2.

Quadro 2 – Classificação de investimentos quanto ao objetivo dos projetos de investimentos

Investimentos de reposição.	Relacionados à substituição de itens.
Investimentos de modernização.	Relacionados à substituição de itens.
Investimentos de inovação.	Relacionados a estudos de mercado.
Investimentos de expansão.	Relacionados a estudos de mercado.
Investimentos estratégicos.	Relacionados à: redução de riscos com diversificação de atividades; integração vertical visando absorção de margens e ganhos de dimensão; ou caráter social visando melhoria e produtividade no trabalho.

Fonte: Soares et al. (1999).

2.2 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

De acordo com Castro e Carvalho (2010), não existe um processo único, ou mesmo método, para realizar o gerenciamento de portfólios de projetos de forma eficaz para todas as organizações. Os responsáveis por implementar este processo nas empresas devem conhecer as necessidades de sua organização, além de modelos já desenvolvidos para essa finalidade, e escolher as etapas e técnicas adequadas.

De acordo com o PMI (2013b, p. 1):

Um portfólio é uma coleção de componentes de programas, projetos ou operações gerenciadas como um grupo para alcançar objetivos estratégicos. Os componentes portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou ter objetivos relacionados. Os componentes portfólio são quantificáveis, ou seja, eles podem ser medidos, classificados e priorizados.

Archer e Ghasemzadeh (1999, p. 208) definem portfólio de projetos como “um grupo de projetos que são realizados sob o patrocínio e/ou gestão de uma determinada organização”. Na visão dos autores, os projetos candidatos devem competir por recursos que são escassos, sejam humanos, financeiros ou de tempo, pois comumente as organizações não dispõem de recursos suficientes para todos os projetos propostos. Dessa forma, faz-se necessária, portanto, a seleção de portfólio de projetos, definida como

A atividade periódica envolvida na seleção de um portfólio, a partir de propostas de projeto disponíveis e projetos atualmente em andamento, que atenda aos objetivos declarados da organização de forma desejável, sem exceder os recursos disponíveis ou violar outras restrições (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999, p. 208).

Para o *Project Management Institute* (PMI), as empresas podem atingir o gerenciamento eficaz de seus investimentos e agregar valor aos negócios à medida que conduzem de maneira contínua o alinhamento e a otimização estratégica de seus portfólios, além da realização de análises de impacto em seus negócios e da incorporação de facilitadores organizacionais com esse objetivo (PMI, 2013a).

Segundo Christensen e Raynor (2003, p. 244),

O processo de alocação de recursos é quase sempre complexo e difuso, operando continuamente em toda a organização. Se os valores que norteiam

as decisões sobre as prioridades de alocação de recursos não forem cuidadosamente conectados à estratégia deliberada (e geralmente não o são), é possível que se desenvolvam disparidades significativas entre esta e a estratégia efetiva.

Neste mesmo sentido, o *Office of Government Commerce* acrescenta que o mau alinhamento dos projetos às estratégias corporativas pode gerar para as organizações um portfólio que contenha mutuamente objetivos inconsistentes ou duplicados (OGC, 2009).

Frezatti (2008) afirma que um projeto de uma entidade é um empreendimento que deriva e é parte do seu processo de planejamento estratégico. Partindo desta perspectiva, parece certo afirmar que avaliar os projetos de investimento, mediante o grau de alinhamento estratégico, é de suma importância e esse critério, por sua vez, deve compor o conjunto de critérios a serem estabelecidos em um modelo de seleção e priorização de projetos.

Para Soares et al. (1999, p. 95),

Um investimento não aparece por acaso, nem isolado. Por isso, a sua avaliação deve atender à plausibilidade e consistência dos componentes, e ponderar a interação entre a envolvente externa (macro ambiente e concorrência) e a interna (vantagens competitivas e sua sustentabilidade). Este é o objetivo da inclusão da análise estratégica, particularmente importante em projetos de elevada dimensão e horizontes alongados, ou envolvendo alto grau de coordenação interfuncional e dependência entre decisões.

Para os autores, a aplicação da análise estratégica em projetos de investimentos passa pelas etapas apresentadas de maneira resumida no Quadro 3, sendo que este deve ser um processo cíclico e iterativo, devendo ocorrer até que se obtenha consistência global.

Quadro 3 – Etapas de aplicação da análise estratégica em projetos de investimentos

Etapas da Análise Estratégica	Conteúdo
Definição da missão e objetivos estratégicos da empresa.	Quadro geral com definição de negócio e a atividade da empresa.
Análise Externa.	Macroambiente (afeta a totalidade das empresas); e análise competitiva (afeta a indústria).
Análise Interna.	Vantagens competitivas da empresa.
Análise SWOT.	Forças e fraquezas internas; e oportunidades e ameaças externas.
Estratégia de Negócio.	Maneira como a empresa buscará sucesso ao longo do tempo face à concorrência do negócio.
Implementação.	Condições organizacionais para o sucesso do investimento.

Fonte: Soares et al. (1999).

No mesmo sentido, Archer e Ghazemzadeh (1999) afirmam que o direcionamento estratégico de uma organização precisa ser determinado antes da análise das propostas de projetos para se compor um portfólio.

O Quadro 4 apresenta algumas definições de gerenciamento de portfólio encontradas na literatura.

Quadro 4 – Definições de gerenciamento de portfólio

Autor	Definição
PMI	“O gerenciamento de portfólios é definido como o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos” (PMI, 2017, p. 15).
Pinto	"O gerenciamento do portfólio de projeto é o processo sistemático de seleção, suporte e gerenciamento de projetos de uma empresa. Os projetos são geridos simultaneamente sob um único guarda-chuva [...]. A chave para a gestão de portfólio é perceber que os projetos de uma empresa compartilham um propósito estratégico comum e os mesmos recursos escassos" (PINTO, 2010, p. 92, tradução nossa).
Carvalho e Rabechini	“A gestão do portfólio faz interface com a estratégia organizacional e alimenta as demais camadas da cadeia de valor em projetos”. “A natureza de um portfólio de projetos pode ser vista considerando-se, pelo menos, dois eixos conceituais bastante significativos: aderência estratégica e efetividade” (CARVALHO; RABECHINI, 2011, p. 364 e p. 365).
Levine	“O gerenciamento de portfólio de projetos é um conjunto de práticas de negócios que proporciona ao mundo dos projetos uma forte integração com outras operações de negócios. Ele promove a harmonia da carteira de projetos com a estratégia, os recursos e a supervisão executiva da empresa, e fornece a estrutura e os processos para a governança de portfólio” (LEVINE, 2005, p. 1).

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o PMI (PMI, 2013a), o gerenciamento de portfólios se concentra em assegurar que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, e que a sua gestão seja consistente e alinhada às estratégias organizacionais.

De acordo com o Instituto, esse processo tem por objetivo:

- Orientar as decisões de investimento organizacional;
- Selecionar a combinação ideal de programas e projetos para cumprir os objetivos estratégicos;
- Fornecer transparência na tomada de decisão;
- Priorizar a alocação de equipe e recursos físicos;
- Aumentar a probabilidade de alcançar o retorno desejado sobre o investimento; e
- Centralizar o gerenciamento do perfil de risco agregado de todos os componentes (PMI, 2017, p. 15).

2.3 SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

Para determinar quais projetos devem ser realizados em uma organização é necessário estruturar um procedimento formal que suporte a tomada de decisão. Segundo Maximiano (2009, p. 19), “esse procedimento consiste em submeter as ideias a critérios, quesitos ou filtros de avaliação para escolher quais delas devem ser transformadas em projetos. As ideias escolhidas passam a fazer parte da carteira ou portfólio de projetos da empresa”.

Para Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001, p. 362, tradução nossa) “o processo de decisão de portfólio engloba ou sobrepõe uma série de processos de tomada de decisão no âmbito da empresa, incluindo revisões periódicas do portfólio total com todos os projetos”.

Para Levine (2005, p. 33, tradução nossa), “o objetivo da seleção de projetos é criar a mistura de projetos mais propensos a apoiar a realização dos objetivos da organização, alinhados com as estratégias preferenciais, e dentro dos recursos e restrições da organização (pessoas e financiamento)”.

Na revisão da literatura podemos destacar algumas abordagens e *frameworks* para a realização deste processo, conforme veremos a seguir.

2.3.1 Abordagem PMI

O PMI, em seu guia de Padrões para o Gerenciamento de Portfólio, dentro do *framework* de gerenciamento de portfólio, estabelece as seguintes atividades-chave para o processo denominado Definição de Portfólio:

- Identificação dos componentes candidatos ao portfólio qualificados através da avaliação e atribuição de descritores-chave;
- Categorização dos componentes da carteira para que um conjunto comum de filtros de decisão e critérios possam ser aplicados; e
- Avaliação dos componentes da carteira através de um modelo de classificação e pontuação compreendendo critérios ponderados (PMI, 2013b, p. 64, tradução nossa).

2.3.2 Abordagem de Archer e Ghasemzadeh

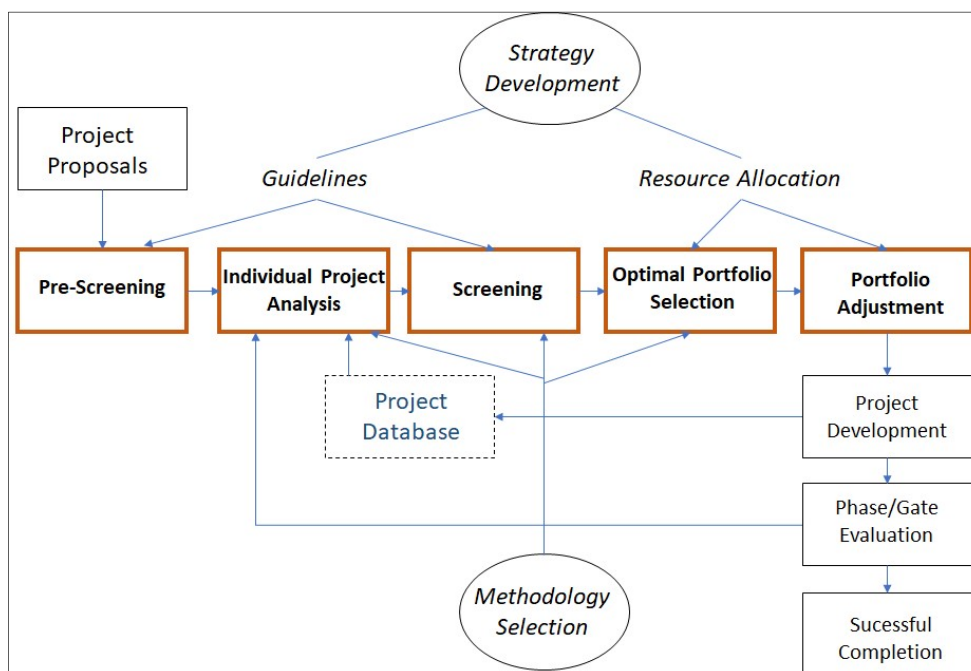
Archer e Ghasemzadeh (1999, p. 208, tradução nossa) definem a seleção de portfólio de projetos como

A atividade periódica envolvida na seleção de um portfólio, a partir de propostas de projeto disponíveis e projetos atualmente em andamento, que atenda aos objetivos declarados da organização de forma desejável, sem exceder os recursos disponíveis ou violar outras restrições.

Os autores propõem um *framework* para a seleção de projetos e composição de um portfólio com três fases: considerações estratégicas, avaliação individual de projeto e seleção de portfólio.

Na primeira fase, são utilizadas técnicas de análise com o enfoque estratégico e a alocação geral do orçamento para o portfólio. Na segunda fase, os projetos são avaliados independentemente de outros projetos candidatos. A terceira fase lida com a seleção de portfólios com base em parâmetros dos projetos candidatos, considerando as interações com demais projetos em relação às restrições de recursos ou outras interdependências.

As três fases foram decompostas pelos autores em um processo com algumas etapas, conforme ilustra a Figura 2. As principais etapas, identificadas com a borda vermelha, são: *pre-screening*; *individual project analysis*; *screening*; *optimal portfolio selection*; e *portfolio adjustment*.

Figura 2 – *Framework* para Seleção de Portfólio de Projetos

Fonte: Archer e Ghasemzadeh (1999).

No Quadro 5 estão descritos os objetivos das principais etapas do processo e algumas técnicas recomendadas pelos autores.

Quadro 5 – Objetivos das principais etapas do *framework* de seleção de portfólio.

Etapa do processo de Seleção de Portfólio	Objetivo	Métodos potenciais
<i>Pre-screening</i>	Garantir que qualquer projeto que esteja sendo considerado para o portfólio se encaixe no enfoque estratégico da carteira e identificar projetos mandatórios.	Aplicação manual de critérios estratégicos; Análise de estudos de viabilidade;
<i>Individual project analysis</i>	Analisar todos os projetos candidatos e apuração das variáveis resultantes das técnicas aplicadas	Árvores de Decisão, Técnicas financeiras (NVP, IRR, ROI, Payback Period, etc.), Análises de Riscos (ex. simulação Monte Carlo), Escores, Listas de Controle (<i>checklists</i>), entre outras.
<i>Screening</i>	Eliminar projetos ou grupo de projetos interrelacionados que não atendam aos critérios estabelecidos (Ex.: taxa estimada de retorno), visando reduzir o número de projetos a serem considerados simultaneamente na próxima etapa.	
<i>Portfolio selection</i>	Analisar as interações entre os projetos considerados interdependências, competição por recursos e os benefícios de cada projeto com base nos parâmetros determinados (variáveis resultantes da etapa de análise individual de cada projeto)	Matriz de decisão (<i>profiles</i>); Técnicas comparativas: (AHP, Q-Sort, etc.); Escores; Matrizes de portfólio; Análise de restrições; Modelos de otimização
<i>Portfolio adjustment</i>	Attingir um balanço entre os projetos selecionados por meio das interações entre os decisores, visando obter um portfólio otimizado que atenda aos objetivos da organização.	Display interativo do portfólio; Análises de sensibilidade

Fonte: Archer e Ghazemzadeh (1999, p.213, tradução nossa).

2.3.3 Abordagem de Kerzner

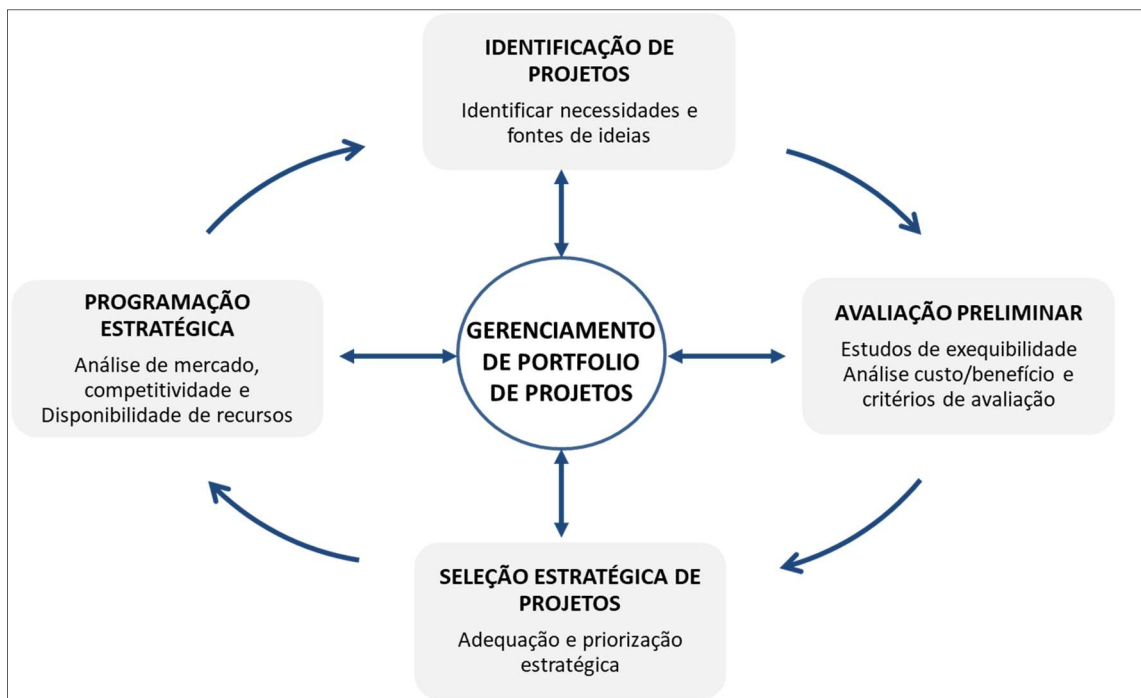
Kerzner (2006) propõe um *framework* com quatro passos para a realização do que o autor denomina como processo global de gerenciamento de portfólio.

De acordo com o autor,

As decisões no gerenciamento de portfólio não são tomadas no vácuo. A decisão geralmente está relacionada com outros projetos e diversos fatores, tais como as reservas financeiras disponíveis e a alocação de recursos. Além disso, o projeto deve adequar-se bem aos outros projetos do portfólio, bem como ao plano estratégico (KERZNER, 2006, p. 245).

Conforme ilustra a Figura 3:

Figura 3 – Processo global de gerenciamento de portfólio de projetos



Fonte: Kerzner (2006).

No primeiro passo, é realizada a identificação das ideias de projetos e necessidades de sustentação do negócio, onde todas as ideias precisam ser listadas. O autor sugere algumas técnicas para essa etapa: sessões de *brainstorm*, pesquisas de mercado, de clientes, de fornecedores e na literatura.

Após listadas, as ideias precisam ser categorizadas. Para isso, o autor sugere três métodos de classificação:

- 1º método: classificação das ideias entre “sobrevivência” e “crescimento”;
- 2º método: classificação das ideias por meio de modelos de planejamento estratégico em P&D. Neste método, os projetos de novos produtos e serviços devem ser classificados em “ofensivos” (aqueles que objetivam captar novos mercados ou expandir *marketshare*) e “defensivos” (aqueles que objetivam manter ou captar novos clientes por meio da implementação do aperfeiçoamento de produtos e serviços já existentes);
- 3º método: classificação das ideias em: projetos de inovação técnica radical; projetos da próxima geração; novos membros da família de produtos/serviços; projetos de melhoria e aperfeiçoamento.

No segundo passo, é realizada a avaliação preliminar em duas etapas: a primeira diz respeito à exequibilidade do projeto pela organização, onde são analisados aspectos como custos, segurança, comercialização, requisitos tecnológicos e de execução; e a segunda etapa está relacionada ao custo/benefício do projeto, onde são analisadas as informações relacionadas aos benefícios financeiros e não-financeiros a serem proporcionados pelo projeto, caso ele seja corretamente executado. Sobre esse passo Kerzner (2006, p. 253) destaca que “deve haver documentação cuidadosa de todas as restrições e suposições conhecidas ao se estimar os custos e benefícios. Suposições não realistas com frequência são a causa de benefícios também não realistas”.

O terceiro passo, denominado como Seleção Estratégica de Projetos, trata da adequação e priorização à luz da estratégia da organização. Os projetos devem ser analisados quanto aos seus impactos nos futuros lucros e crescimento da organização. O autor ressalta que “a alta administração é responsável por definir e comunicar claramente as metas e objetivos do portfólio de projetos, bem como os critérios e condições considerados para a seleção dos projetos que constarão do portfólio” (Kerzner, 2006, p. 245).

O quarto e último passo, denominado como Programação Estratégica, prevê a programação dos recursos a serem alocados nos projetos. O autor destaca que esse passo é fundamental, pois caso uma empresa comprometa-se com projetos além da disponibilidade de recursos que possui, poderá comprometer a produtividade, os benefícios esperados e outros problemas decorrentes dos conflitos entre os projetos.

2.4 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS

Segundo Neto e Maximiano (2015, p. 4), “critérios são normas ou bases para fazer escolhas. Usados para tomada de decisões gerenciais, os critérios podem ser usados simplesmente para ponderar as alternativas”.

A seleção de critérios de avaliação é ressaltada pelo PMI como de suma importância para a concretização da estratégia e objetivos organizacionais. Ademais, avaliar a contribuição dos benefícios de um projeto, programa ou portfólios se dará através desses critérios (PMI, 2013b).

Ainda pelo Instituto, são elencados alguns exemplos de critérios que podem ser utilizados para avaliação, tais como:

Alinhamento da estratégia organizacional; metas e objetivos; benefícios, financeiros e não financeiros; participação de mercado, crescimento ou novos mercados; custos (custos de oportunidade perdida); dependências, internas e externas; requisitos legais, conformidade regulatória; aptidões e capacidades de recursos humanos; recursos de tecnologia e capacidades; e urgência (PMI, 2013b, p. 66, tradução nossa).

Kerzner (2006) ressalta que os critérios de seleção de projetos estabelecidos pelas empresas podem ser subjetivos, objetivos, quantitativos e até intuitivos. Adicionalmente, o autor afirma que geralmente os critérios escolhidos são relacionados à adequação, tais como:

Tecnologia semelhante; métodos de *marketing* semelhantes; canais de distribuição semelhantes; possibilidade de venda pelos vendedores já existentes; possibilidade de compra pelos mesmos clientes que já compram os produtos atuais; adequação à filosofia ou à imagem da empresa; utilização de conhecimento e técnicas já existentes; adequação à atual estrutura de produção; entusiasmo das equipes de pesquisa e de *marketing*; adequação ao planejamento de longo prazo da empresa; adequação às atuais metas em termos de lucros (KERZNER, 2006, p. 254).

Os autores Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) identificaram, em um estudo exploratório realizado em algumas organizações, os principais critérios utilizados para ranquear projetos por meio do método de score. O Quadro 6 ilustra alguns dos principais critérios identificados pelos autores.

Quadro 6 – Critérios utilizados para ranquear identificados por Cooper, Edgett e Kleinschmidt

Adequação estratégica / Alavancagem das principais competências.
Retorno financeiro.
Risco e Probabilidade de sucesso.
Temporalidade.
Capacidade tecnológica.
Capacidade de comercialização.
Capacidade de proteção
Sinergia entre os projetos.

Fonte: Cooper, Edgett e Kleinsmidt (2001, p.372, tradução nossa).

Na visão de Vargas (2010), o sucesso das empresas e mesmo a sobrevivência organizacional dependem, hoje, neste ambiente de dinâmica extremamente mutável, de escolhas acertadas, baseadas em critérios adequados e alinhados. Entretanto, o autor afirma que para a priorização e seleção de projetos não há um modelo perfeito que contemple os critérios certos para todos os tipos de organização, pois eles dependerão e serão determinados pelos valores e preferências do tomador de decisão.

Para os autores Christensen e Raynor (2003, p. 244),

A monitoração ativa, a compreensão e o controle dos critérios com base nos quais se tomam decisões cotidianas sobre alocação de recursos estão entre os desafios de maior impacto com que se defrontam os gerentes no processo de desenvolvimento da estratégia.

2.5 MÉTODOS E TÉCNICAS DE SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

Para Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001, p. 4, tradução nossa), “o processo de decisão de portfólio é caracterizado por: informação incerta e em mudança; oportunidades dinâmicas; múltiplos objetivos e considerações estratégicas; a interdependência entre projetos; e vários tomadores de decisão e locais”.

Na revisão da literatura, alguns métodos são apresentados pelos autores consultados, os quais são descritos a seguir.

2.5.1 Lista de Controle (*Checklist Model*)

De acordo com Pinto (2010), este é o método mais simples para analisar e selecionar projetos. Trata-se de elaborar uma lista de critérios selecionados como desejáveis para submeter os projetos candidatos a essa lista de controle atribuindo notas relacionadas à aderência dos projetos em cada critério.

O autor destaca que esse método, pela simplicidade de ser aplicado, pode ser uma ótima ferramenta para estimular a discussão e destacar as prioridades do grupo decisor na busca de um consenso.

No entanto, duas limitações são destacadas para esse método: a possibilidade de subjetividade na atribuição das notas ao determinar o grau de aderência dos projetos aos critérios; e a não adequação para a priorização porque somente avalia os projetos quanto aos critérios mínimos de elegibilidade, não permitindo a ordenação e não oferecendo suporte à ação de selecionar e trocar os projetos dentre um conjunto de projetos habilitados (*trade-off*).

O Quadro 7 ilustra um exemplo da aplicação do método.

Quadro 7 – Exemplo de aplicação do método Lista de Controle (*Checklist*)

Project	Criteria	Performance on Criteria		
		High	Medium	Low
Project Alpha	Cost	X		
	Profit potential			X
	Time to market		X	
	Development risks			X
Project Beta	Cost		X	
	Profit potential		X	
	Time to market	X		
	Development risks		X	
Project Gamma	Cost	X		
	Profit potential	X		
	Time to market			X
	Development risks	X		
Project Delta	Cost			X
	Profit potential			X
	Time to market	X		
	Development risks		X	

Fonte: Pinto (2010).

2.5.2 Escores Simplificados (*Simplified Scoring Models*)

De acordo com Pinto (2010), esse método consiste em determinar os critérios relevantes para a decisão e atribuir pesos de acordo com a importância de cada critério. Os projetos candidatos devem ser submetidos a essa lista de controle atribuindo-se notas relacionadas à aderência dos projetos em cada critério. No passo seguinte, basta multiplicar o peso do critério ao grau de aderência do projeto, conforme exemplo no Quadro 8.

O autor afirma que, por meio desta técnica, a escolha dos projetos refletirá o desejo de maximizar o impacto de determinados critérios na decisão. Um ponto forte desta ferramenta é a fácil compreensão dos executivos na aplicação e entendimento. Porém, a despeito da facilidade de aplicação, o autor destaca algumas limitações, tais como: a escala de pesos, que apesar da simplicidade na utilização e entendimento, não é precisa; há o risco de inclusão e atribuição de pesos a critérios que não reflitam a estratégia; e há também a possibilidade de sobreposição de critérios.

Quadro 8 – Exemplo de aplicação do método Escores Simplificados (*Simplified Scoring Models*)

Project	Criteria	(A) Importance Weight	(B) Score	(A) × (B) Weighted Score
Project Alpha	Cost	1	3	3
	Profit potential	2	1	2
	Development risk	2	1	2
	Time to market	3	2	6
	Total Score			13
Project Beta	Cost	1	2	2
	Profit potential	2	2	4
	Development risk	2	2	4
	Time to market	3	3	9
	Total Score			19

Fonte: Pinto (2010).

2.5.3 AHP – *Analytical Hierarchy Process*

Segundo Pinto (2010) esse método tem sido cada vez mais popular para a seleção eficaz de projeto pelas organizações. A aplicação do AHP consiste em um

processo de quatro etapas.

Na primeira etapa – estruturação hierárquica de critérios – é elaborada a hierarquia de critérios e subcritérios escolhidos. Pinto (2010) destaca que subdividir critérios em uma hierarquia que faça sentido possibilita classificá-los de forma racional.

A divisão de critérios em subcritérios é exemplificada no Quadro 9.

Quadro 9 – Hierarquia de opções de critérios de seleção

Primeiro nível	Segundo nível
1 - Benefícios financeiros	1A: Curto prazo
	1B: Longo prazo
2 - Contribuição à estratégia	2A: Aumento da participação de mercado do produto X
	2B: Retenção de clientes do produto Y
	2C: Melhora a gestão de custos

Fonte: Pinto (2010, p.79, tradução nossa).

Na segunda etapa – alocação de pesos aos critérios – é realizada a atribuição de pesos aos critérios e, se necessário, a divisão dos pesos nos subcritérios. Para essa ação de ponderação, recomenda-se a utilização da abordagem de comparação emparelhada (par a par), de forma que cada critério seja comparado com todos os outros critérios, buscando maior precisão.

Como um benefício desse método, Pinto (2010) destaca que a construção hierárquica de critérios e pesos permite eliminar a limitação relacionada à possibilidade de sobreposição de critérios, encontrada no método de Escore Simplificado.

A Figura 4 ilustra um exemplo de distribuição de pesos entre critérios e subcritérios.

Figura 4 – Exemplo de *ranking* de critérios e subcritérios.

	Objetivo (1,000)	
Benefícios financeiros (0,520)	Contribuição à estratégia (0,340)	Contribuição à Infraestrutura TI (0,140)
Curto prazo	Participação de Mercado	Ruim
Longo prazo	Retenção	Razoável
	Gestão de Custos	Bom
		Muito bom
		Excelente

Fonte: Elaborada com base em Pinto (2010).

Na terceira etapa – determinação de valores numéricos para avaliação das dimensões – é realizada a atribuição de valores numéricos para as dimensões de escala de avaliação. Para essa ação de ponderação, também se recomenda a utilização da abordagem de comparação emparelhada (par a par), de forma que cada dimensão seja comparada com todas as outras, para maior acuracidade.

O Quadro 10 ilustra um exemplo traduzido de Pinto (2010) com os valores atribuídos a uma escala de avaliação. O autor destaca como ponto positivo desta abordagem evitar a falácia de supor que as diferenças entre os números em uma escala sejam iguais.

Quadro 10 – Determinação de valores numéricos para avaliação das dimensões

	Nominal	Prioridade
Ruim	0,00000	0,000
Razoável	0,10000	0,050
Bom	0,30000	0,150
Muito bom	0,60000	0,300
Excelente	1,00000	0,500
Total	2,00000	1,000

Fonte: Pinto (2010, p. 80, tradução nossa).

Na quarta e última etapa – avaliação dos projetos propostos – são multiplicadas a avaliação numérica do projeto pelos pesos atribuídos aos critérios de avaliação e, em seguida, os resultados para todos os critérios devem ser somados.

O Quadro 11 ilustra um exemplo de resultado, com base nos exemplos de critérios e escalas demonstrados anteriormente.

Quadro 11 – Exemplo da avaliação dos projetos propostos.

Finanças		Curto prazo							
Ruim 1.(0,000)	Razoável 2.(0,100)	Bom 3.(0,300)	Muito bom 4.(0,600)	Excelente 5.(1,000)					
		Benefícios financeiros		Estratégia			Tecnologia		
Alternativas	Total	Curto Prazo 0,1560	Longo Prazo 0,3640	Participação Mercado 0,1020	Retenção 0,1564	Gestão de Custo 0,0816	0,1400		
1	Projeto perfeito	1,000	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	
2	Alinhado	0,762	Bom	Excelente	Bom	Excelente	Bom	Excelente	
3	Não alinhado	0,538	Excelente	Bom	Excelente	Bom	Excelente	Bom	
4	Tudo muito bom	0,600	Muito bom	Muito bom	Muito bom	Muito bom	Muito bom	Muito bom	
5	Misturado	0,284	Ruim	Razoável	Bom	Muito bom	Excelente	Bom	
6									
7									

Fonte: Pinto (2010, p.80, tradução nossa).

Como pontos positivos deste método, Pinto (2010) destaca que há uma melhora significativa no processo de desenvolvimento de propostas de projetos. Isso porque os novos, para serem analisados, devem conter, como parte de suas informações essenciais, aquelas que irão suportar a avaliação pelos critérios do AHP.

Outro ponto positivo de destaque colocado pelo autor é uma vantagem real sobre os modelos tradicionais de pontuação, principalmente porque o AHP reduz problemas técnicos e gerenciais presentes em outros métodos e abordagens.

2.5.4 Modelos de Perfil – *Profile Models*

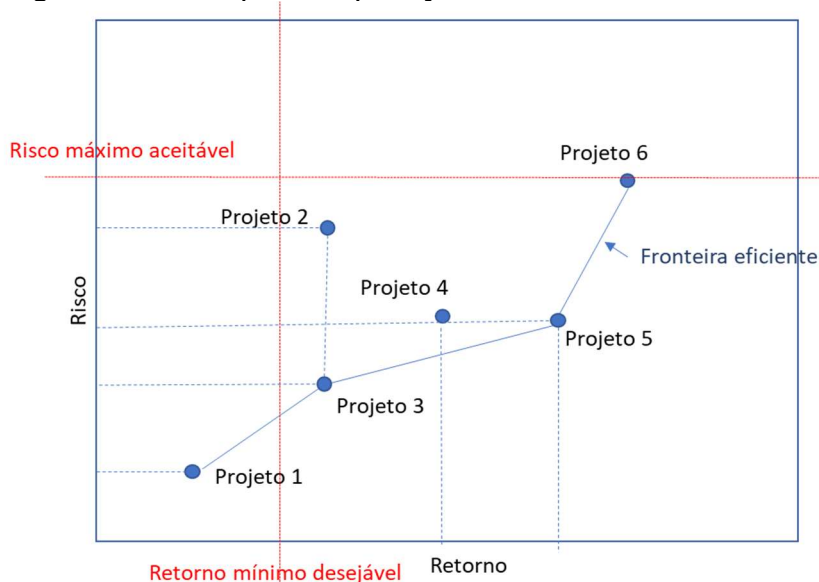
De acordo com Pinto (2010), este modelo faz uso de um conceito amplamente associado com a gestão financeira e análise de investimentos – o conceito de fronteira eficiente. Trata-se de almejar o máximo de retorno com o menor risco.

O autor afirma que uma das vantagens deste método é permitir aos decisores a análise simultânea dos projetos candidatos e seleção de um portfólio com base em um mapa de potencial de retorno e respectivos riscos associados às opções. Por outro lado, as limitações desta abordagem estão relacionadas à dificuldade de se mensurar a variável risco e a quantidade pequena de critérios analisados.

Por meio deste método, os decisores podem analisar os projetos candidatos

em relação aos respectivos retornos estimados *versus* o risco de cada opção. Para isso, as duas variáveis, risco e retorno, devem ser plotadas em um gráfico, conforme exemplo ilustrado na Figura 5. Devem ser delimitados no gráfico: o limite mínimo de retorno desejado e o limite máximo de risco aceitável.

Figura 5 – Exemplo da aplicação da técnica *Profile Model*



Fonte: Elaborada com base em Pinto (2010).

2.5.5 Baldes Estratégicos (*Strategic Buckets Model*)

Segundo Cooper, Edgett e Kleinsmidt (2001), este método consiste em alocar recursos ou fundos em diferentes baldes utilizando uma abordagem estratégica. Neste caso, os baldes são considerados as categorias possíveis. Os autores citam alguns exemplos de categorias que podem ser criadas, como: por mercado; por tipo de projeto; por tamanho de projeto; e por tipo de tecnologia.

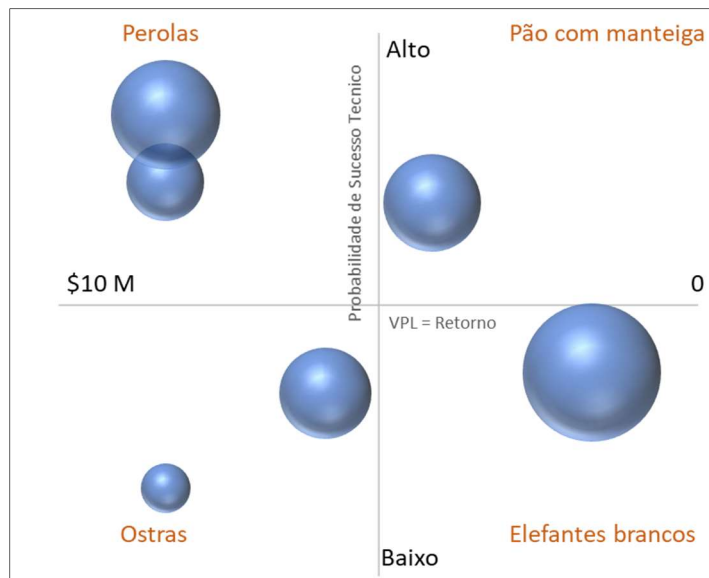
Com os baldes definidos e com base na visão e objetivos estratégicos, os recursos devem ser divididos pelos decisores nos respectivos baldes. Apesar de o método ser apropriado para determinar os recursos máximos a serem alocados em cada categoria, ele não suporta a priorização dos projetos, sendo necessário selecionar um outro método complementar para essa finalidade.

2.5.6 Diagrama de Bolhas (*Bubble Diagram*)

Segundo Cooper, Edgett e Kleinsmidt (2001), esta técnica consiste em plotar os projetos como bolhas em um gráfico com dois eixos (x e y) e categorizá-los de acordo com os quadrantes resultantes.

Em uma pesquisa conduzida pelos autores, relatou-se que essa técnica tem mais aplicação no suporte à tomada de decisão do que na seleção ou ranqueamento dos projetos. A Figura 6 ilustra um exemplo de utilização deste método.

Figura 6 – Exemplo de Diagrama de Bolhas



Fonte: Elaborada com base em Cooper, Edgett e Kleinsmidt (2001).

Como resultado do mesmo estudo, no Quadro 12, os autores destacam os eixos de informação mais utilizados para análise por meio do Diagrama de Bolhas.

Quadro 12 – Eixos mais utilizados para analisar projetos por meio do Diagrama de Bolhas

Tipo de gráfico	Eixo	Eixo
Risco vs. Retorno	Retorno: VPL, TIR, benefícios após implantação; valor de mercado.	Probabilidade de sucesso (técnico, comercial).
Inovação	Inovação técnica.	Inovação de Mercado.
Facilidade vs. Atratividade	Viabilidade técnica.	Atratividade de mercado (crescimento potencial, apelo ao consumidor, atratividade, ciclo de vida).
Forças vs. Atratividade	Posicionamento Competitivo (forças).	Atratividade (crescimento de mercado, maturidade técnica, anos para implementação).
Custo vs. Tempo	Custo de implementação.	Tempo de impacto.
Estratégia vs. Benefícios	Foco estratégico ou aderência.	Intenção de negócios, VPL, encaixe financeiro, atratividade.
Custo vs. Benefício	Retorno acumulado.	Custos cumulativos de desenvolvimento.

Fonte: Cooper, Edgett e Kleinsmidt (2001, p.373, tradução nossa).

2.5.7 Métodos Financeiros

De acordo com Damodaran (2001) um dos princípios utilizados em finanças corporativas é o princípio do investimento. Este princípio estabelece que as empresas deveriam investir em ativos somente quando se espera obter um retorno maior que um mínimo aceitável. Essa taxa mínima deve refletir a origem do capital (patrimônio ou dívida) e quais retornos esse capital poderia obter em outras opções de investimentos.

À luz desse princípio, as organizações podem aplicar técnicas e métodos financeiros para realizar essa análise e avaliar os projetos de investimentos.

A seguir, serão apresentados quatro métodos estudados.

2.5.7.1 *Payback simples*

De acordo com Frezatti (2008, p. 74), “o período de *payback* simples corresponde ao período de tempo necessário para que a empresa recupere, por meio de entradas de caixa, o investimento inicial do projeto”.

Com base nessa variável, a empresa pode comparar a quantidade de tempo

necessária para a recuperação do investimento com o limite de prazo máximo aceitável, e decidir se o projeto deve ou não ser realizado.

Apesar de ser um método de fácil aplicação, Frezatti (2008) destaca algumas limitações:

- O valor temporal do projeto não está sendo considerado. Seria necessário para isso que fossem ajustados por uma taxa de custo de oportunidade;
- O retorno após o período de recuperação do investimento não está sendo considerado, o que distorce a análise comparativa com outros projetos. Adicionalmente, o método não considera a eventual necessidade incremental de capital de giro para suportar o investimento.

Lapponi (1996) ressalta que esse método é recomendado para ser aplicado como método inicial de análise e/ou como método complementar a qualquer dos outros métodos financeiros.

2.5.7.2 *Payback descontado*

O método do *Payback* descontado possui a mesma lógica do método *payback* simples, porém considera o valor temporal do dinheiro. De acordo com Frezatti (2008, p. 76), o método de *payback* descontado “é apurado a partir da projeção do fluxo de caixa onde se aplica uma dada taxa de custo de oportunidade”.

Pinto (2010) ressalta que ao utilizar esse método para a análise e seleção dos projetos, aqueles que apresentam retornos em prazos mais curtos são mais desejáveis, principalmente porque quanto maior prazo, maior é o potencial de risco.

Da mesma forma que o método do *payback* simples não considera as entradas no fluxo de caixa após a recuperação do investimento, o método de *payback* descontado também não o faz. Dessa maneira Frezatti (2008) afirma que por essa limitação, o método serve apenas como um suporte na análise dos projetos.

Lapponi (1996) considera que esse método pode ser utilizado como um método de avaliação adicional reforçando os resultados do método do VPL.

2.5.7.3 *Valor Presente Líquido – VPL*

De acordo com Frezatti (2008), para se obter o valor presente líquido (VPL) do

fluxo de caixa, é necessário subtrair os investimentos iniciais de um projeto do valor presente das gerações de caixa líquidas, descontada a taxa do custo de oportunidade da empresa. Caso o valor resultante do VPL seja positivo, recomenda-se aceitar o projeto, pois significa que ele retorna o capital investido de maneira superior ao seu custo de capital. O autor destaca que esse método pode ser aplicado a qualquer tipo de projeto.

Segundo Lapponi (1996), uma das maiores vantagens deste método é informar se o projeto de investimento avaliado de fato aumenta ou diminui o valor econômico da empresa.

Como aplicação, de acordo com Lapponi (2007), o método pode ser utilizado para selecionar o melhor projeto dentre um grupo de projetos candidatos mutuamente excludentes e com o mesmo prazo de análise. Entretanto, o autor ressalva que para a seleção de projetos com prazos de análises diferentes, os mesmos precisam ser equiparados.

Algumas vantagens e pontos fortes são citados por Lapponi (2007):

- Consideração de todo o fluxo de caixa do projeto;
- Consideração do valor do dinheiro no tempo com a taxa requerida que inclui o risco do projeto;
- Mede o valor monetário criado (ou destruído) pelo projeto.

Como pontos negativos apontados pelos autores analisados estão o fato do método resultar em um valor monetário e não uma taxa percentual – o que para alguns pode ser de difícil entendimento, em especial em cenários com inflação ou moedas distintas; e a dificuldade que pode existir em determinar a taxa de oportunidade que precisa incluir o risco do projeto.

2.5.7.4 Taxa Interna de Retorno – TIR

O método da Taxa Interna de Retorno busca identificar a taxa de desconto que faz com o que o valor atribuído às receitas futuras (após a realização do projeto) se iguale ao custo do investimento. Ou seja, a taxa que anula o valor atual do projeto (FREZZATI, 2008).

A TIR encontrada poderá ser comparada com a taxa mínima de atratividade ou a taxa do custo de oportunidade da empresa e, caso seja superior, recomenda-se aceitar o projeto, pois por análise da função é a taxa que torna o VPL igual a zero.

Entretanto, o autor destaca que o método da TIR não é apropriado para ordenar e priorizar os projetos dos mais adequados para os menos adequados.

Adicionalmente, no método TIR está implícita a premissa do reinvestimento dos retornos obtidos com o projeto à mesma taxa da TIR, o que na prática pode representar uma dificuldade (LAPPONNI, 2007; FREZATTI, 2008). Outro ponto de atenção do método TIR, de acordo com Damodaran (2001), refere-se à sua interpretação: dado um fluxo de caixa onde suas entradas e saídas fossem completamente invertidas, a resultante seria uma taxa de financiamento ao invés de uma taxa de retorno.

Lapponi (2007) destaca alguns pontos fortes do método:

- Consideração do fluxo de caixa completo do projeto e o valor do dinheiro no tempo; e
- De fácil compreensão e comunicação por resultar numa taxa de juro.

Como pontos negativos, os autores citam a dificuldade que pode existir em determinar, *a priori*, a taxa requerida para o projeto; e a limitação quanto à avaliação de projetos que apresentem mais de uma mudança de sinal nos fluxos de caixa. Ademais, em casos de seleção de projetos mutuamente excludentes, o método privilegiaria a taxa e não o montante ou liquidez da condição, o que, economicamente, poderia comprometer a decisão.

2.5.8 Quadro resumo com métodos e técnicas encontrados na literatura

A partir da revisão bibliográfica foi possível elaborar um quadro resumo com os métodos citados pelos autores pesquisados, bem como as etapas para a aplicação dos métodos e os respectivos pontos positivos e negativos identificados na literatura, conforme ilustra o Quadro 13.

Quadro 13 – Quadro resumo com os métodos estudados

Método/ Técnica	Aplicação	Limitações / pontos negativos	Indicação de uso / pontos positivos
Lista de Controle (Checklist Model)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de critérios importantes; • Atribuição de notas aos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividade nas notas; • Seleção de projetos <i>trade-off</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de uso e entendimento; • Estimula a discussão e permite destaque das prioridades do grupo decisor na busca de um consenso.
Escores Simplificados (Simplified Scoring Models)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de critérios importantes; • Atribuição de pesos aos critérios; • Atribuição de notas aos projetos; • Multiplicação das notas com os pesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividade/ Imprecisão; • Possibilidade de inclusão de critérios e pesos que não reflitam a estratégia; • Possibilidade de sobreposição de critérios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de combinar critérios financeiros com estratégicos (Cooper, Edgett e Keinschmidt (2001).
AHP - Analytical Hierarchy Process	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de critérios importantes; • Identificação de subdivisões de critérios; • Hierarquização dos critérios de acordo com a sua relevância; • Determinação de pesos aos critérios e subcritérios (base 100%); • Atribuição de notas aos projetos; • Multiplicação das notas com os pesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é adequado para avaliar os aspectos negativos dos projetos; • Exposição dos critérios e pesos pode gerar resistência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior precisão; • Melhora no processo de desenvolvimento de propostas de projetos; • Redução de problemas técnicos e gerenciais presentes em outros métodos e abordagens.
Modelos de Perfil (Profile Models)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de dois critérios: Risco e Retorno para cada projeto candidato; • Elaboração do gráfico com os projetos plotados nos dois eixos (risco x retorno); • Definição dos limites: mínimo retorno desejado e máximo de risco aceitável. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limite de critérios: somente dois; • Avaliação/Quantificação do risco pode ser difícil de ser mensurado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite análise simultânea dos projetos e seleção de um portfólio com base em um mapa de potencial de retorno e os respectivos riscos associados às opções.
Baldes Estratégicos (Strategic Buckets)	<ul style="list-style-type: none"> • Definir os baldes (categorias de investimentos); • Determinar o montante máximo desejado para cada balde; • Alocar os projetos de acordo com sua respectiva categoria, respeitando o limite máximo de alocação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não fornece a priorização dos projetos; • Necessita de método adicional para determinar a priorização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite planejar e balancear o portfólio de acordo com os objetivos estratégicos.

Método/ Técnica	Aplicação	Limitações / pontos negativos	Indicação de uso / pontos positivos
Diagrama de Bolhas (Bubble Diagrams)	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar dois critérios para estabelecer os eixos x e y; • Plotar os projetos de acordo com os dois critérios; • Nomear os quadrantes de acordo com a combinação dos eixos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Indicação de suporte para análise e tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pela autora.

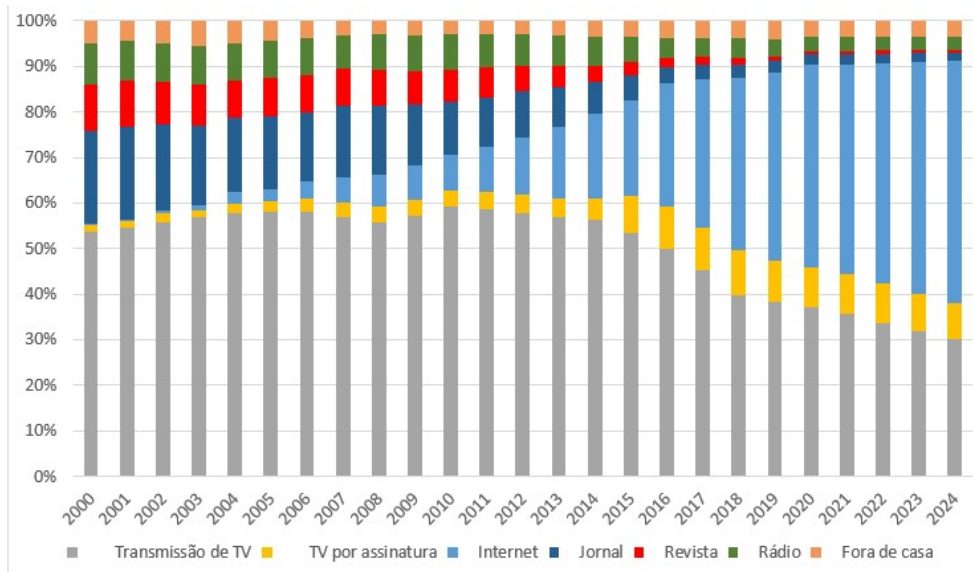
2.6 CONTEXTO MERCADOLÓGICO DE MÍDIA

Com o objetivo de elucidar o contexto mercadológico, de acordo com a Etapa 2 do primeiro ciclo da pesquisa-ação (vide Capítulo 4), e em complemento ao levantamento bibliográfico, foram levantados dados secundários que evidenciam alterações na dinâmica do mercado de mídia no Brasil, conforme segue.

Devido às mudanças do setor de Mídia, Shirky (2009) alerta que muitas instituições não sobreviverão se não se adaptarem a contento, e que essa adaptação deverá ser tanto maior e mais completa, sobretudo para as instituições que têm como produto principal a informação. O autor aponta a disrupção de modelos de negócio estabelecidos como uma das possíveis ameaças, porque a web criou um novo ecossistema e não apenas um concorrente ao antigo.

O surgimento e estabelecimento da internet como fonte de conteúdo relevante para os expectadores, diversificou os investimentos publicitários nos meios e causou relevante movimentação na participação de mercado. De acordo com as projeções elaboradas com dados da base Zenith via terminal Bloomberg (2020), o percentual de participação de mercado em investimentos publicitários no Brasil do meio Internet demonstra um crescimento exponencial, ultrapassando em 2019 a participação da TV Aberta e chegando a uma estimativa de 46% em 2020, conforme apresenta a Figura 7.

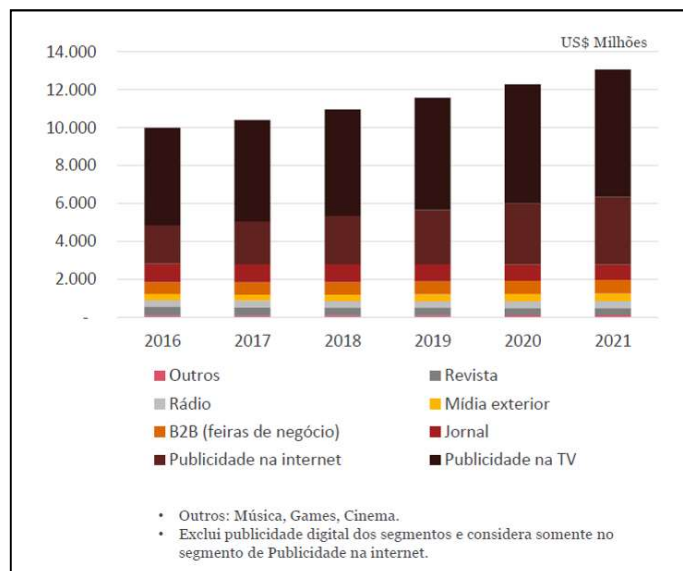
Figura 7 – Investimentos publicitários no Brasil (% share) por meio.



Fonte: Zenith - Bloomberg Terminal (2020).

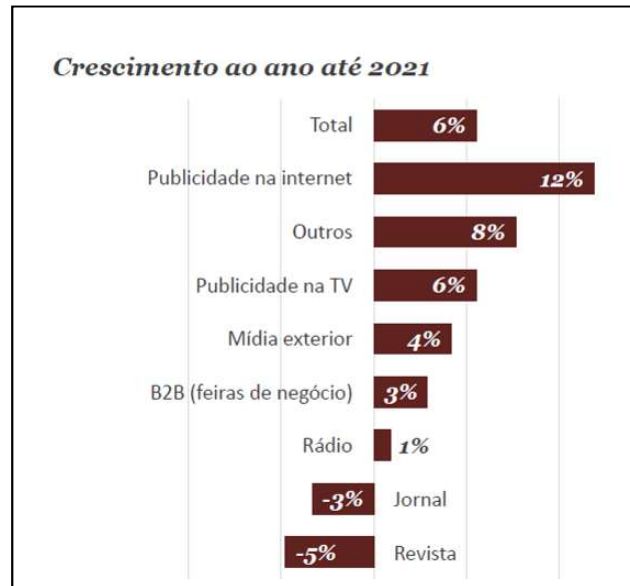
As Figuras 8 e 9 ilustram as projeções elaboradas pela Consultoria PWC (2017) para o mercado brasileiro. De acordo com estudo, em 2021, a publicidade na Internet superará todos os demais meios; e é o meio que apresentará o maior crescimento – o dobro do crescimento da TV: 12% versus 6%.

Figura 8 – Projeções de investimentos publicitários por meio



Fonte: PWC (2017).

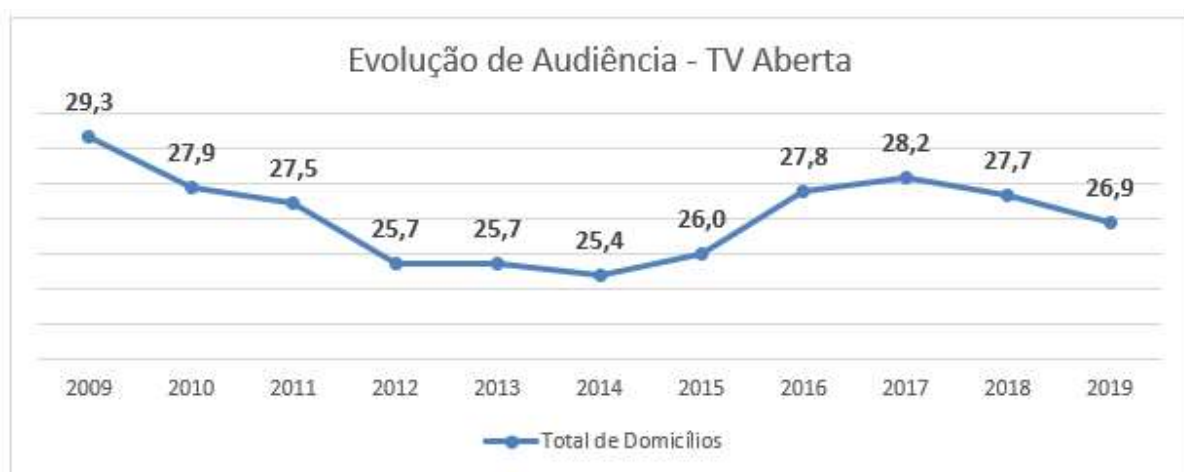
Figura 9 – Projeções de crescimento de investimentos publicitários por meio



Fonte: PWC (2017).

Outro dado que aponta mudanças no setor de mídia para a TV Aberta está relacionado à audiência. De acordo com os dados do Instituto Kantar IBOPE (2020), considerando a audiência domiciliar da TV Aberta, houve redução na média nacional que, em 2009, apresentava média de 29,3 pontos de audiência e em 2019 registrou 26,9 pontos, ou seja, uma queda de 8%. Conforme ilustra a Figura 10.

Figura 10 - Audiência média nacional de TV Aberta



Fonte: Elaborada pela pesquisadora – base Instituto Kantar IBOPE (2020).

2.7 DISFUNÇÕES NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROJETOS

Com o objetivo de buscar explicações para as disfunções observadas no segundo ciclo desta pesquisa-ação (vide Capítulo 4), e em complemento ao levantamento bibliográfico, foram levantados dados secundários sobre esse tema na literatura.

Marzagão e Carvalho (2014) concluíram, a despeito do uso de conceitos de gestão de portfólio por diversas empresas, haver lacunas importantes neste processo, em especial, referentes à seleção de projetos baseada em poder, à alocação de recursos para os projetos e à qualidade das informações utilizadas.

Segundo Pinto (2010), nas organizações, é possível que executivos com agendas políticas ou possuidores de projetos favoritos possam resistir à implementação de processos de seleção de projetos estruturados e com critérios claros. No mesmo sentido Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) afirmam que a pressão política do alto escalão de uma organização pode influenciar nas decisões de seleção de projetos e promover a aprovação de projetos favoritos, os chamados “*pet projects*”. Em um estudo sobre práticas de gerenciamento de portfólio, esses autores destacam as principais disfunções observadas nesse processo nas empresas que possuem baixo desempenho em seus projetos:

1. Falta de conexão com a estratégia ao não se utilizar critérios estratégicos na seleção de projetos, gerando portfólios sem relevância estratégica;
2. Existência de portfólios pobres com projetos que não agregam valor, ou de valor marginal para a empresa;
3. Resistência em eliminar projetos do portfólio, focando somente em somar projetos à lista ativa em andamento, gerando eventual falta de foco;
4. Número de projetos incompatível com os recursos disponíveis;
5. Seleção de projetos de curto prazo e de simples implementação;
6. Informações sem qualidade e não equalizadas para as análises; e
7. Escolha de projetos baseada em poder, não pautada em fatos e critérios objetivos, mas sim em política, opinião e emoção.

Os dados resultantes da pesquisa realizada por Marzagão e Carvalho (2014), com base nestas disfunções, evidenciaram que as disfunções mais frequentemente relatadas foram a escolha de projetos baseada em poder e a falta de foco atrelada

aos recursos escassos. Dentre os motivos relatados, foram pontuados influência hierárquica, barreira entre departamentos, falta de vínculo entre recursos alocados e projetos, falta de visão de longo prazo, entre outros.

As autoras relatam que o uso de múltiplas ferramentas, em especial métodos financeiros em conjunto com o Diagrama de Bolhas possuem um efeito relevante sobre a riqueza do portfólio desenvolvido e podem demover as disputas políticas por projetos. Além disso, destacam que as organizações que tratam o portfólio, de uma maneira geral, são as que possuem menores relatos de problemas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa exploratória de abordagem qualitativa propositiva foi desenvolvida a partir do método da pesquisa-ação. Segundo Creswell (2009), um estudo exploratório geralmente significa que não foi escrito muito sobre o tópico ou a população em estudo, e o pesquisador procura ouvir os participantes e construir um entendimento com base no que é ouvido.

Segundo Coughlan e Coughlan (2002), a ideia central da pesquisa-ação é a utilização da abordagem científica para estudar a resolução de um importante problema social ou organizacional em conjunto com aqueles que vivenciam o problema diretamente.

Adicionalmente, Thiollent (2004, p. 15) afirma que na pesquisa-ação “os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas”.

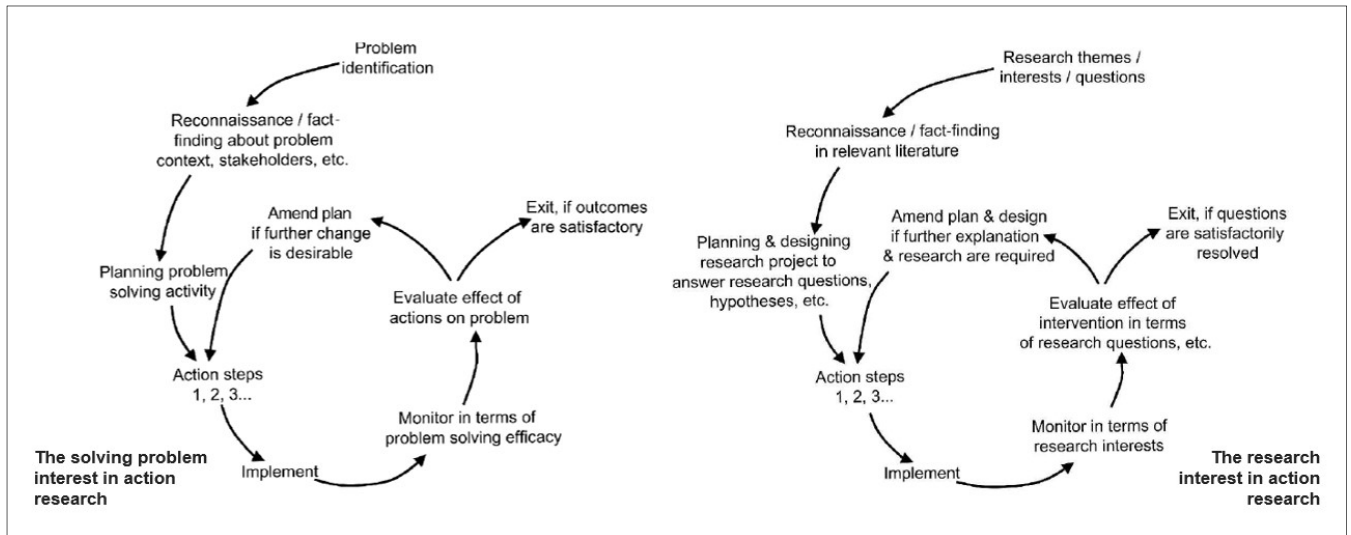
Neste sentido, no campo de atuação desta pesquisa, houve o papel ativo da pesquisadora inserida no contexto, tanto como participante do problema, como também no papel de agente de mudanças buscando uma resolução.

Sobre a estrutura utilizada para a realização de uma pesquisa-ação, segundo Coughlan e Coughlan (2002), a metodologia ocorre em um processo cíclico de quatro etapas, de forma consciente e deliberada: planejando; agindo; avaliando as ações; realizando novo planejamento; e assim por diante. Diferentes outros autores, como mencionados a seguir, também ressaltam a natureza cíclica do método que, apesar de pequenas variações, incluem pelo menos as etapas de planejamento, ação e avaliação.

McKay e Marshall (2001) apresentam um modelo de pesquisa-ação que inclui explicitamente dois ciclos separados, mas interligados e interagentes: um ciclo focado no interesse de resolução de problemas; e outro direcionado no interesse de pesquisa. De acordo com os autores, essa conceituação permite um melhor planejamento, avaliação e monitoramento do processo e do projeto de pesquisa-ação. Ademais, pode melhorar o rigor desse método, pois exige que os pesquisadores prestem mais atenção aos seus interesses e responsabilidades de pesquisa do que muitos dos modelos mais tradicionais de pesquisa-ação. A Figura 11 ilustra o modelo proposto

por esses autores com os respectivos ciclos, que ocorrem de maneira simultânea e interativa.

Figura 11 – Modelo proposto por McKay e Marshall (2001).



Fonte: McKay e Marshall (2001, p. 50-51).

O modelo de McKay e Marshall (2001) foi escolhido para esta pesquisa por ser objetivo quanto à execução de suas etapas, e por considerar na pesquisa-ação os interesses da solução do problema e, também, os interesses de pesquisa.

3.1 FONTES DE DADOS E TÉCNICAS

Para a realização da pesquisa foi utilizado um conjunto de métodos e técnicas para a coleta de dados primários e secundários. Na realização da pesquisa teórica foi utilizado um levantamento bibliográfico necessário como direcionador nos dois ciclos da pesquisa-ação.

Na realização das pesquisas documentais na empresa-alvo foram realizados *workshops* e reuniões. Adicionalmente, na empresa-alvo, foi empregada observação direta e participativa, preconizada pelo método da pesquisa-ação (THIOLLENT, 2004).

O Quadro 14 ilustra um resumo dos principais procedimentos metodológicos e respectivas fontes exploradas nessa pesquisa.

Quadro 14 – Métodos e técnicas de coleta de dados e respectivas fontes considerados na pesquisa

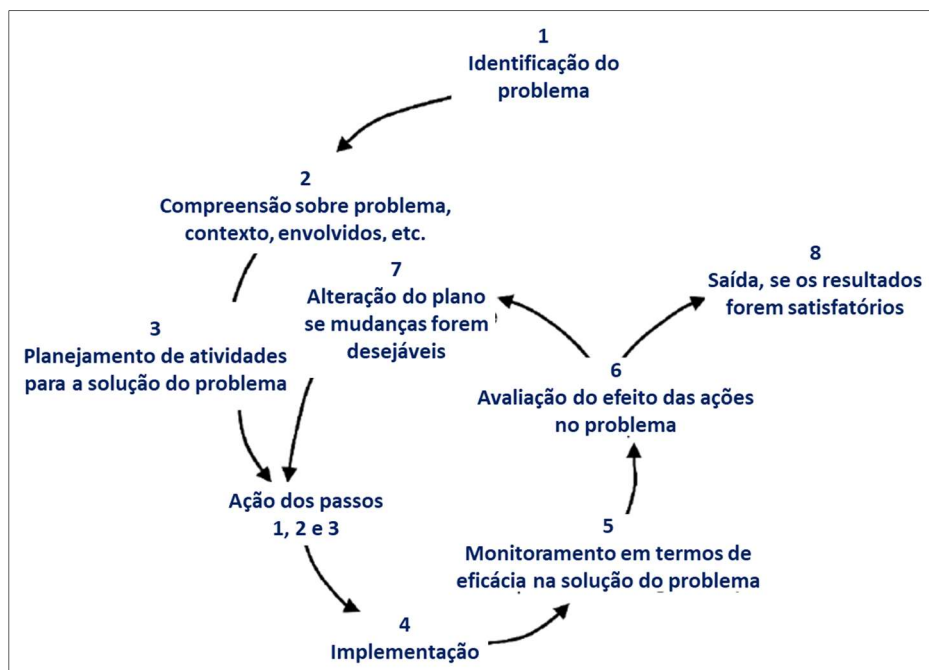
Método / Técnica	Fontes	Dados Obtidos
Pesquisa teórica	Literatura	Levantamento bibliográfico
Pesquisa documental	Empresa-alvo	Dados secundários
Pesquisa documental	Empresa-alvo	Reuniões e <i>workshops</i>
Pesquisa de observação participante	Empresa-alvo	Observação direta e participativa

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 ESTRUTURA DA PESQUISA-AÇÃO

A Figura 12 ilustra o ciclo e respectivas etapas da pesquisa-ação, focados no interesse em solução do problema que fizeram parte desta pesquisa, baseados no modelo de McKay e Marshall (2001).

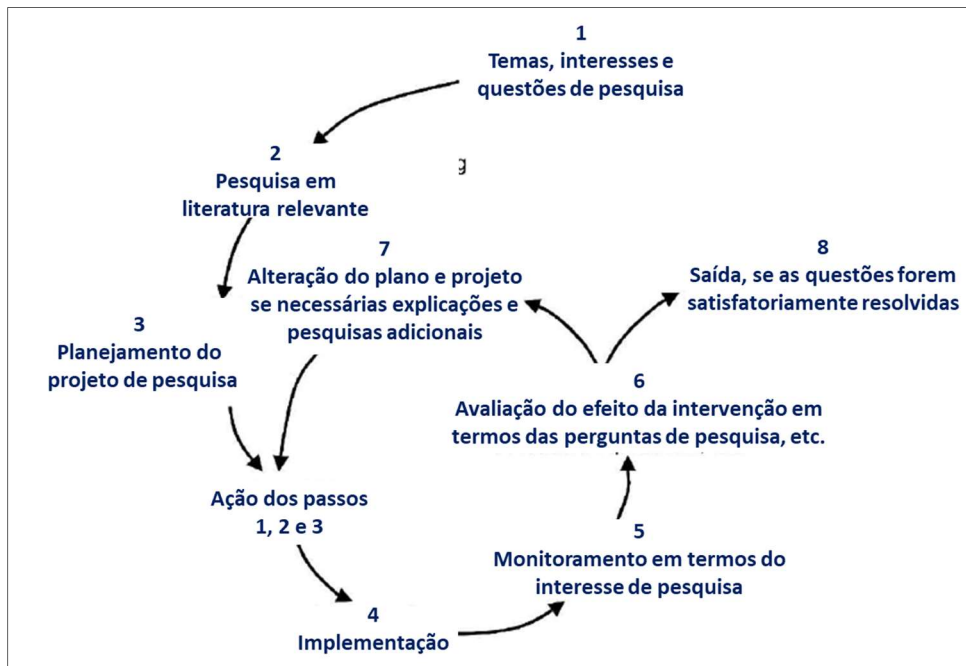
Figura 12 – Ciclo e etapas da pesquisa-ação focados no interesse em solução do problema da organização investigada



Fonte: Elaborada com base em McKay e Marshall (2001).

A Figura 13 ilustra o ciclo e as respectivas etapas da pesquisa-ação, focados no interesse de pesquisa que fizeram parte desta pesquisa.

Figura 13 – Ciclo e etapas da pesquisa-ação focados no interesse de pesquisa



Fonte: Elaborada com base em McKay e Marshall (2001).

Resumidamente, o Quadro 15 apresenta as etapas dos dois ciclos e respectivas atividades de forma comparativa e sequencial.

Quadro 15 – Etapas dos ciclos com foco na solução de problemas e com foco no interesse de pesquisa

Interesse na solução de problemas na pesquisa-ação	Etapas	Interesse de pesquisa na pesquisa-ação
Identificação do problema	1	Temas, interesses e questões de pesquisa
Compreensão sobre problema, contexto, envolvidos, etc.	2	Pesquisa em literatura relevante
Planejamento de atividades para a solução do problema	3	Planejamento do projeto de pesquisa
Implementação	4	Implementação
Monitoramento em termos de eficácia na solução do problema	5	Monitoramento em termos do interesse de pesquisa
Avaliação do efeito das ações no problema	6	Avaliação do efeito da intervenção em termos das perguntas de pesquisa, etc.
Alteração do plano se mudanças forem desejáveis	7	Alteração do plano e projeto se necessárias explicações e pesquisas adicionais
Saída, se os resultados forem satisfatórios	8	Saída, se as questões forem satisfatoriamente resolvidas

Fonte: Elaborado com base em McKay e Marshall (2001).

3.2.1 Etapas da Pesquisa-Ação

O objetivo deste capítulo é descrever a estrutura da pesquisa-ação realizada com base na resolução de problemas, porém focando nas informações inerentes aos interesses de pesquisa acadêmica, garantindo assim o rigor do método científico. Desta forma, apresentam-se a seguir os ciclos e etapas estruturados para a realização da pesquisa-ação, baseadas no modelo de McKay e Marshall (2001).

A pesquisa-ação foi conduzida até que o resultado fosse satisfatório do ponto de vista de solução de problema, que se resolveu com dois ciclos. Da mesma forma, com foco no interesse de pesquisa, a questão e os objetivos somente foram respondidos e alcançados após a conclusão do segundo ciclo.

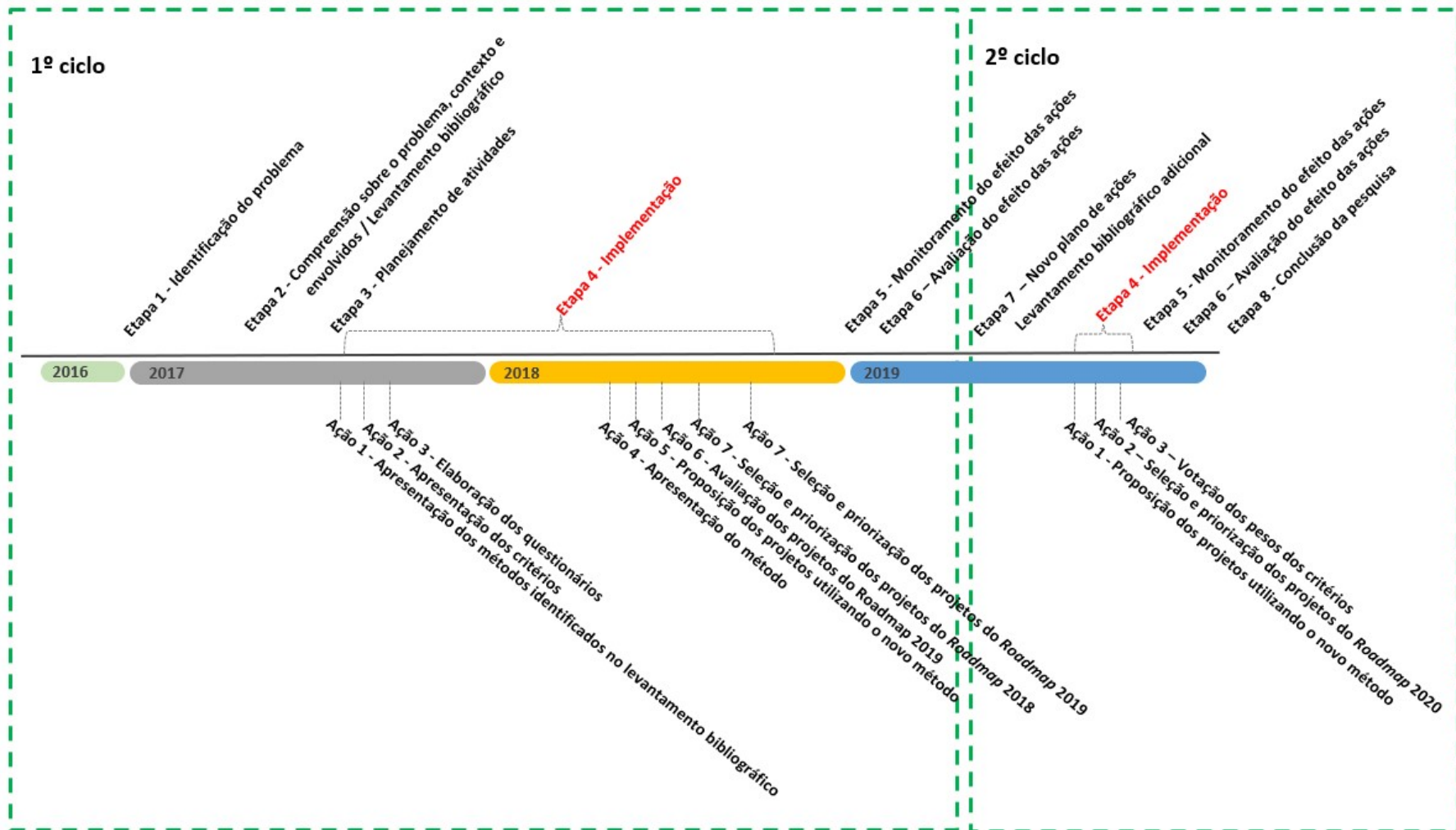
A Figura 14 ilustra, em uma linha do tempo, os dois ciclos realizados, as etapas e respectivas ações no decorrer dos três anos de duração da pesquisa.

3.2.1.1 *Etapa 1 – Identificação do problema*

Essa primeira etapa está relacionada ao pesquisador atuar para identificar o problema que precisa ser resolvido. Concomitantemente, com foco no interesse de pesquisa, também se identificam os temas e questões a serem respondidos por meio da pesquisa-ação.

Para a identificação do problema foi planejada e realizada análise mais aprofundada sobre a empresa-alvo, que contou com o levantamento da situação atual do processo de seleção e priorização de projetos, conforme apresentado no Capítulo 4 desta dissertação.

Figura 14 – Linha do tempo da pesquisa-ação na empresa-alvo



Fonte: Elaborada pela autora.

3.2.1.2 Etapa 2 – Compreensão sobre o problema, contexto e envolvidos

Para a segunda etapa, o pesquisador deve buscar fatos e evidências para a compreensão do problema e seu contexto. Simultaneamente, e com foco no interesse de pesquisa, precisa recuperar teorias e conceitos-chave pertinentes aos fatos relevantes acerca do problema e que, eventualmente, sirvam para dar suporte à sua solução.

A pesquisadora possui papel ativo no processo de seleção e priorização de projetos por atuar no escritório de projetos da empresa-alvo. Dessa forma, pôde, por meio da vivência e do levantamento junto aos tomadores de decisão, coletar evidências e percepções que refletissem o problema atual, cuja busca pela solução pautou esta pesquisa.

Com foco no interesse de pesquisa foi planejado e executado um levantamento bibliográfico. De acordo com McKay e Marshall (2001), tendo o pesquisador identificado alguma área de interesse inicial, deve envolver a literatura relevante, esclarecendo questões e identificando estruturas teóricas existentes de relevância.

Apresentado no Capítulo 2 deste estudo, o levantamento bibliográfico aborda conceitos-chave e referências sobre os métodos e critérios para a seleção e priorização de projetos existentes na literatura que foram fundamentais para guiar o desenvolvimento das próximas etapas. Ademais, buscando clarificar o contexto mercadológico do setor de mídia, foram acrescentados dados secundários oriundos de relatórios de consultorias sobre o referido setor.

3.2.1.3 Etapa 3 – Planejamento de atividades para a solução do problema

Com foco no interesse de pesquisa, a Etapa 3 prevê a elaboração do projeto de pesquisa. Dessa forma, com base nas informações coletadas sobre o problema, o contexto organizacional e o referencial teórico, o projeto de pesquisa foi delineado prevendo a utilização do método de pesquisa-ação para a sua realização. A questão e os objetivos de pesquisa já estavam estabelecidos, conforme relatado no Capítulo 1.

Nessa terceira etapa, o pesquisador deve elaborar um plano de ações para a resolução do problema na empresa-alvo, considerando o contexto identificado e os conceitos extraídos da literatura. Dessa forma, um plano contendo 6 (seis) ações foi

planejado para a implementação no primeiro ciclo da pesquisa, conforme ilustra o Quadro 16.

Quadro 16 – Plano de ações do primeiro ciclo planejado na pesquisa-ação

Ações	Objetivos
Ação 1 - Apresentação dos métodos identificados no levantamento bibliográfico	Identificar, dentro os métodos apresentados, o método que mais se adequa ao contexto organizacional.
Ação 2 - Apresentação dos critérios que possam ser relevantes para a avaliação e seleção de projetos	Identificar critérios e respectivos pesos para a avaliação de projetos que estejam alinhados aos contextos organizacional e mercadológico da empresa e setor.
Ação 3 - Elaboração dos questionários ou formulário específico para avaliação dos projetos.	Classificar os projetos para que seja possível a aplicação do método escolhido.
Ação 4 - Apresentação do método	introduzir o novo método e oferecer entendimento sobre seu funcionamento, além de buscar a respectiva validação pelos participantes
Ação 5 - Proposição dos projetos utilizando o novo método (preenchimento)	Preencher os questionários ou formulários dos projetos e submetê-los à avaliação
Ação 6 - Avaliação dos projetos do Roadmap 2018	Avaliar os projetos à luz dos critérios e novo método escolhidos.
Ação 7 - Seleção e Priorização dos projetos do Roadmap 2018 (Comitê Deliberativo)	Selecionar e priorizar os projetos à luz dos critérios e novo método escolhidos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o registro de informações de todas as sessões de *workshop* e reuniões foram criados formulários denominados “Fichas de Registro”, conforme modelo no Apêndice A. Nestas fichas foram relatadas informações como: data da realização; objetivo; participantes; projetos avaliados e respectivas análises; considerações sobre o método; e ações demandadas.

Ao todo, foram elaboradas 14 (quatorze) fichas de registros, sendo 10 (dez) referentes às atividades do primeiro ciclo e 4 (quatro) às do segundo ciclo. O conteúdo registrado está refletido nas respectivas etapas de implementação no Capítulo 4 – Relato da Pesquisa-ação na empresa-alvo.

3.2.1.4 Etapa 4 – Implementação

Na quarta etapa, o pesquisador deve implementar o plano desenvolvido na Etapa 3. De forma intrínseca, esta implementação precisa atender aos dois interesses: o de solução de problemas da organização e o de pesquisa.

O plano de ações foi implementado de acordo com o estabelecido na Etapa 3. Iniciou-se com a execução da primeira ação, quando foram apresentados e analisados os métodos relatados no levantamento bibliográfico, exibidos no Capítulo 2 – Referencial Teórico.

Toda a implementação ocorreu dentro da organização-alvo, na maior parte do tempo, em seus já estabelecidos Comitês de Investimentos, e contou com a participação de 22 (vinte e dois) colaboradores internos, sendo a maioria ocupante de cargos de gestão. Todos os envolvidos são partícipes usuais no processo decisório de projetos de investimentos e membros dos Comitês existentes para esse fim na organização e grupo empresarial.

O Quadro 17 detalha a quantidade de participantes neste estudo, bem como suas áreas de origem na organização.

Quadro 17 – Participantes da pesquisa-ação na empresa-alvo

Quantidade de participantes	Nível organizacional	Áreas representadas (origem)
5	Coordenador e Analista	Recursos Humanos; Rede de Transmissão; Patrimônio; Escritório de Projetos e Processos (PMO)
10	Gerente	Comercial; Produção; Engenharia & Operações; Infraestrutura; Artístico; Escritório de Projetos (PMO) Planejamento estratégico (Holding) Recursos Humanos; Suprimentos; Finanças
6	Diretor	Comercial; Produção; Engenharia & Operações; Finanças; Artístico; Rede de transmissão.
1	CEO	CEO

Fonte: Elaborado pela autora.

Maiores detalhes sobre a implementação das ações planejadas estão relatados no Capítulo 4 – Relato da pesquisa-ação na empresa-alvo.

3.2.1.5 Etapa 5 – Monitoramento em termos de eficácia na solução do problema

Na quinta etapa do ciclo deve haver o monitoramento das ações implementadas para avaliar os resultados. Deve-se monitorar as ações em termos de eficácia na solução do problema.

Nesta etapa do estudo, o monitoramento das ações, nos dois ciclos realizados, ocorreu por meio da observação direta e participativa da pesquisadora e, também, do registro documental das sessões de *workshops* realizadas. Foram monitorados os resultados apresentados nas aprovações dos projetos; a satisfação dos participantes acerca dos resultados obtidos; os comportamentos observados durante a implementação das ações; as quantidades de projetos propostos e selecionados; informações dos projetos apresentados; as áreas envolvidas e as justificativas apresentadas; as quantidades de participantes; as mudanças do contexto organizacional; considerações sobre o método e sua respectiva aprovação; entre outras variáveis. Mais detalhes sobre esta etapa de monitoramento estão relatados no Capítulo 4 – Relato da pesquisa-ação na empresa-alvo.

3.2.1.6 Etapa 6 – Avaliação do efeito das ações no problema

Na sexta etapa do ciclo deve-se avaliar a solução do problema. Caso a solução seja satisfatória, passa-se para a Etapa 8 e o ciclo é encerrado. Caso o problema não tenha sido satisfatoriamente resolvido, deve haver a aplicação de novas ações na Etapa 7. Do ponto de vista de interesse de pesquisa deve-se avaliar o efeito da intervenção no que diz respeito às perguntas de pesquisa e aos objetivos estabelecidos.

Ao final do primeiro ciclo houve aceitabilidade suficiente dos tomadores de decisão de que o método pretendido estava a contento e, desta forma, foi incluído em uma política corporativa. Essa decisão, de acordo com o modelo de governança vigente na corporação, envolveu a aprovação nas seguintes instâncias: Comitê de Finanças e Riscos e Conselho de Administração.

Entretanto, foram observadas algumas disfunções no processo de seleção de projetos e, também, pontos de melhorias na aplicação do método que justificaram um segundo ciclo, pois, sob a ótica de alguns membros participantes tomadores de decisão da organização, havia a percepção de que o problema não foi totalmente resolvido. Ademais, com foco no interesse de pesquisa, o segundo ciclo foi necessário para buscar explicações em pesquisas adicionais.

3.2.1.7 Etapa 7 – Alteração do plano se mudanças forem necessárias

Na sétima etapa do ciclo, caso necessário, o plano de ação deve ser revisado para a inclusão de ações que visem à solução do problema. Do ponto de vista de interesse de pesquisa, deve-se avaliar se são necessárias explicações e coletas de dados adicionais e, também, ajuste e revisão do plano e do projeto de pesquisa.

Durante esta pesquisa foi necessário o aperfeiçoamento do plano, que resultou no planejamento e execução de um segundo ciclo de ação. Por conta dos resultados obtidos no primeiro ciclo foram apresentadas sugestões e considerações sobre o método proposto, que resultaram no aprimoramento das ações com foco na solução do problema e no interesse de pesquisa.

Para a revisão do plano de ações e método foram necessárias algumas reflexões conduzidas e vivenciadas pela pesquisadora e três membros do grupo de participantes. Como resultado deste processo estabeleceu-se um novo plano de ações, conforme relatado no Capítulo 4 – Relato da pesquisa-ação na empresa-alvo.

3.2.1.8 Etapa 8 – Saída, se os resultados forem satisfatórios

Na oitava etapa, o ciclo se encerra se o problema diagnosticado estiver resolvido. Da mesma forma, o ciclo com foco no interesse de pesquisa é concluído se as questões de pesquisa estiverem satisfatoriamente respondidas.

Como já antecipado nas etapas anteriores, ao final do segundo ciclo, encerrou-se a pesquisa, pois os resultados foram considerados satisfatórios.

Mais detalhes sobre o encerramento do segundo ciclo e, portanto, da pesquisa, estão relatados no Capítulo 4 – Relato da pesquisa-ação na empresa-alvo. Adicionalmente, no Capítulo 5 – Análise dos Resultados, estão apresentados os resultados obtidos nos dois ciclos realizados.

4 RELATO DA PESQUISA-AÇÃO NA EMPRESA-ALVO

Este capítulo apresenta o relato completo da pesquisa-ação realizada na empresa-alvo, considerando os dois ciclos sucedidos e suas respectivas etapas descritas, conforme procedimentos metodológicos apresentados.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa-alvo faz parte de um grupo empresarial que passou, na última década, por um processo de instauração de governança corporativa e estabelecimento de instâncias organizacionais de gestão. Dentre eles, um Conselho de Administração.

No início desta pesquisa, com aproximadamente 2.500 colaboradores, a organização atua como emissora de TV Aberta do país, com atuação televisiva em todo o território nacional e alguns territórios internacionais. A organização iniciou nos últimos anos operações no mercado digital distribuindo conteúdo também em grandes plataformas de compartilhamento de vídeos por demanda. Esse movimento teve por objetivo acompanhar a tendência do setor de mídia, que vêm se expandindo em função da audiência digital do meio internet.

4.2 CONTEXTO MERCADOLÓGICO

A diversificação de canais para a entrega do conteúdo audiovisual para plataforma de vídeo por demanda se faz necessária na busca de novas receitas. O mercado de mídia tem direcionado cada vez mais investimentos para as plataformas digitais, o que tem alterado a participação de mercado dos grandes competidores deste setor.

Com o surgimento da internet, e o decorrente impacto causado pelas redes sociais e novas tecnologias, as estruturas corporativas tradicionais começam a ser repensadas pelas organizações que, diante desta nova realidade, observam a dinâmica do mercado se alterar.

A internet e suas redes de compartilhamento se tornaram canais diretos de distribuição anulando alguns elos da cadeia de valor tradicional, de forma que

indivíduos comuns passaram a ser produtores e distribuidores de conteúdo sem serem, necessariamente, profissionais especializados.

Obras audiovisuais criadas para a TV, cujo custo de produção é bastante elevado, disputam agora a atenção do mesmo público que consome vídeos produzidos a custos próximos de zero nas plataformas digitais.

Com esta nova realidade evidenciada, os desafios para as organizações que atuam no setor de mídia passam por reavaliações que incluem o próprio modelo de negócio estabelecido; a relação entre a força de trabalho e instituição, a potencial nova estrutura organizacional necessária; e, até a possível cultura interna empresarial. Logo, escolher adequadamente os projetos de investimento torna-se fato crítico e imperativo para a longevidade sustentável dos negócios de mídia.

Além de todo o desafio de investir em projetos que permitirão à organização competir nessa nova dinâmica de mercado, é imperativo que os investimentos outrora realizados também sejam mantidos para que o parque tecnológico instalado, em depreciação, tenha sua vida útil estendida, não se torne sucateado e gere aumento de produtividade.

4.3 REALIZAÇÃO DO CICLO 1

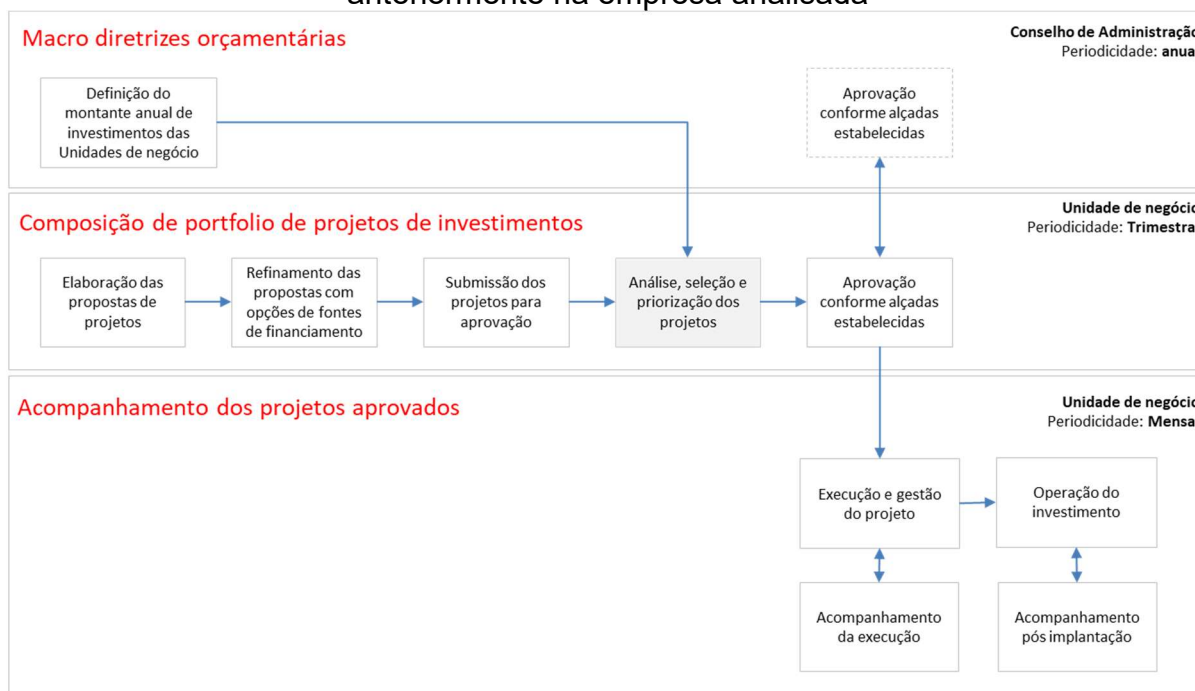
Nesta seção apresentam-se as etapas sucedidas no primeiro ciclo da pesquisa-realizada, bem como seus resultados e informações integrantes.

4.3.1 Etapa 1 – Identificação do problema

Mesmo que a decisão sobre a seleção de quais projetos que devem compor um portfólio seja tomada coletivamente em estruturas de Comitês organizacionais, a falta de um método adequado que suporte esse processo decisório pode comprometer a eficácia da escolha. Este era o cenário anterior na empresa-alvo desta pesquisa. Embora existisse um conjunto de Comitês dedicados à avaliação e aprovação dos projetos de investimentos, e um processo estruturado estivesse em operação desde 2014, conforme ilustra a Figura 15, o método utilizado para avaliar e selecionar os projetos não atendia às expectativas dos executivos envolvidos no processo, fato que gerava certa insatisfação quanto aos resultados obtidos. Uma das principais queixas

relatadas estava relacionada ao fato de o método utilizado não permitir a avaliação simultânea de critérios relevantes aos contextos organizacional e mercadológico.

Figura 15 – Processo de seleção e priorização de projetos de investimentos utilizado anteriormente na empresa analisada



Fonte: Empresa alvo – elaborada pela autora.

Utilizava-se como método para análise, seleção e priorização de projetos, uma variação da Matriz GUT de Priorização. Segundo Meireles (2001), a ferramenta GUT é apropriada para a priorização de ações em meio a um conjunto de opções disponíveis. O objetivo é ordenar as ações por sua importância de acordo com o triplice foco: Gravidade, Urgência e Tendência.

Entretanto, na empresa-alvo desta pesquisa, a matriz GUT foi adaptada e o fator relacionado à Gravidade (G) foi desmembrado em quatro critérios, a saber: pessoas; operação; patrimônio; e legal. A Figura 16 apresenta a matriz utilizada e a composição dos critérios analisados.

Figura 16 – Matriz GUT utilizada anteriormente pela empresa-alvo

TABELA DE REFERÊNCIA - METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTO								
Nível de Criticidade	Tempo de solução	Pessoas (peso 3)	Operação (peso 2)	Patrimônio (peso 1)	Legal ou Fiscal (peso 1)	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)
5 Muito alto	Imediata	NÍVEL INFORMATIVO: <i>Conforme Política Geral de Investimentos, tratar como grupo D - Emergenciais, pois indicam possibilidade de descontrole da situação e risco de parar as atividades da empresa.</i>						
4 Alto	Curto prazo (3 meses)	<i>Afeta fisicamente as pessoas (colaboradores / visitantes) no ambiente</i>	<i>Afeta diretamente a produção e a entrega do nosso produto com qualidade ao telespectador e ao anunciante</i>	<i>Danos causados ao patrimônio físico-estrutural</i>	<i>Descumprimento de questões regulatórias</i>	Totalizador que reflete a necessidade do projeto ponderando as notas atribuídas aos fatores: Pessoas Operação Patrimônio Legal/Fiscal	<i>Análise do prazo e/ou tempo disponível para resolver o problema</i>	<i>Análise do potencial do crescimento do problema; a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo</i>
3 Médio	Médio prazo (6 meses)							
2 Baixo	Longo prazo (9 meses)							
1 nenhum	Sem prazo							

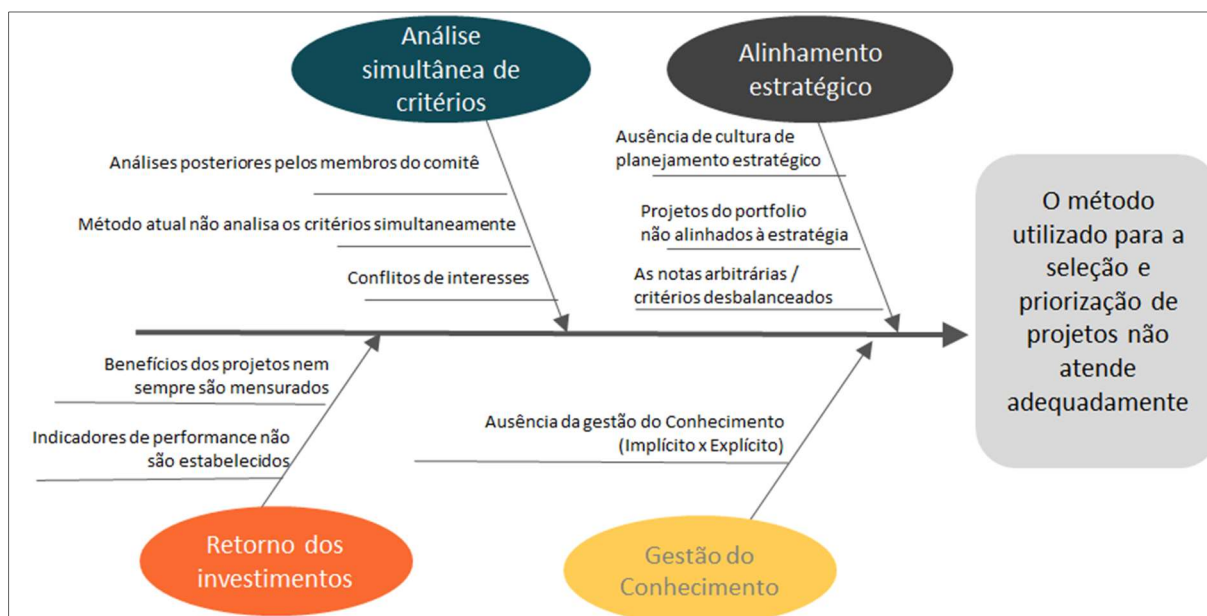
Fonte: Empresa-alvo – elaborada pela autora.

Anualmente, em tempo de construção de peça orçamentária do ano subsequente, define-se o montante a ser desembolsado com Projetos de Investimentos. Durante o ano subsequente, trimestralmente, eram realizadas as etapas para análise, seleção e priorização dos projetos de investimentos com a utilização deste método. A pontuação era atribuída aos projetos candidatos com base nas necessidades que seriam atendidas por eles, ou seja, eram atribuídas notas referentes aos impactos que a “não execução” dos projetos pudesse causar à organização. Ao final desta etapa, obtinha-se um *ranking* dos projetos propostos e, entre os executivos membros dos Comitês, discutia-se a seleção e composição final do portfólio até o limite de desembolso financeiro permitido para o ano corrente ou subsequente.

No entanto, apesar desse instrumento auxiliar no *ranking* de prioridades, segundo os executivos envolvidos no processo de escolha, havia a percepção de que, para essa finalidade, a técnica aplicada apresentava algumas limitações, conforme ilustrado na Figura 17. Dentre as limitações mais relevantes do método utilizado anteriormente, destacadas pelos executivos participantes do processo, estavam: a ausência de análise do grau de alinhamento estratégico dos projetos submetidos; e a ausência de análise de aspectos financeiros, que também não eram considerados como critérios. De forma que, em uma situação onde determinado projeto candidato

que possuísse retorno sobre o investimento fosse analisado conjuntamente com outros que não o possuíam, essa seleção seria, possivelmente, alvo de análises secundárias.

Figura 17 – Principais problemas relatados pelo método anterior

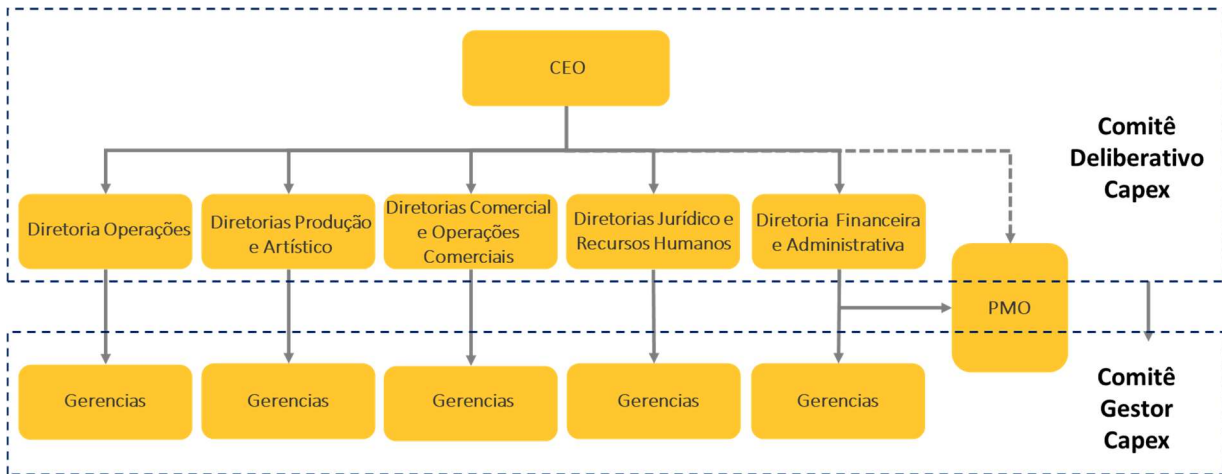


Fonte: Costa, Maximiano, Cartacho (2018).

Diante deste contexto, fez-se necessário buscar um método mais adequado que suportasse a tomada de decisão, considerando e avaliando simultaneamente os aspectos e critérios relevantes para os contextos organizacional e mercadológico da empresa.

A organização conta em sua estrutura com dois Comitês de Investimentos: o “Comitê Gestor”, composto por membros da média gerência, que tem por missão analisar e debater sobre os projetos, atribuindo-lhes notas, classificações e considerações; e o “Comitê Deliberativo”, composto por membros da alta direção que, por sua vez, tem por missão avaliar os projetos encaminhados pelo primeiro Comitê e deliberar quanto às suas respectivas aprovações. A Figura 18 ilustra a relação entre as duas instâncias e posição na estrutura hierárquica da organização.

Figura 18 – Comitês de Investimentos



Fonte: Elaborada pela autora.

4.3.2 Etapa 2 – Compreensão sobre o problema, contexto e envolvidos

De acordo com as informações levantadas, foi possível afirmar que o modelo de avaliação atualmente em uso pela organização fomentava, minimamente, a reflexão sobre quais projetos deviam ser aprovados. As informações levantadas nos registros documentais, como atas de reuniões, aclararam essa preocupação dos tomadores de decisão. No entanto, estes mesmos registros evidenciaram que a ordem de execução de projetos resultante do método não refletia o desejo dos executivos envolvidos neste processo.

Tais percepções evidenciaram a necessidade de se estruturar um método de avaliação, seleção e priorização de projetos que atendesse tanto às expectativas dos tomadores de decisão, transformando em tácito o conhecimento implícito, quanto às necessidades estratégicas da organização.

Nesta segunda etapa, buscaram-se também dados secundários obtidos por meio de levantamento bibliográfico, conforme Capítulo 2. Neste ponto, almejou-se buscar embasamento e fundamentação sobre o objeto do estudo, onde foram identificados autores, teorias, perspectivas e métodos existentes na literatura relacionados ao tema de seleção e priorização de projetos e seus respectivos critérios e aspectos analisados.

Ademais, definiu-se neste ponto que o método para a seleção e priorização de projetos deveria manter-se focado nos projetos de investimentos.

4.3.3 Etapa 3 – Planejamento de atividades

De acordo com o plano de ações elaborado, estabeleceu-se também um cronograma de atividades para realização das ações com as respectivas relações de dependências e datas que foi divulgado aos participantes envolvidos.

Neste primeiro ciclo, foram realizadas 9 sessões de *workshops* e 7 reuniões com os participantes, divididos de acordo com o objetivo de cada ação e encontro.

Neste ponto da pesquisa, a *Holding* controladora do grupo empresarial solicitou que o novo método a ser elaborado fosse adotado também por outras empresas do grupo, e que também fosse elaborado, junto com o método, uma nova política de investimentos. Por essa razão, um membro da área de Planejamento Estratégico Corporativo uniu-se ao grupo de trabalho e passou a integrar o quadro de participantes, contribuindo para as análises e considerações que visaram a criação do método e política normativa.

4.3.4 Etapa 4 – Implementação

A implementação do plano de ações teve seu início em abril de 2018 quando foram reunidos os colaboradores envolvidos nesta pesquisa.

De acordo com o plano, as ações foram realizadas conforme relato a seguir.

A primeira ação, denominada “Apresentação dos métodos identificados no levantamento bibliográfico” foi realizada em setembro de 2017 com um grupo reduzido de participantes: a pesquisadora; dois membros do escritório de projetos; e um membro da área de Planejamento Estratégico Corporativo. Esta ação teve o objetivo de identificar, dentre os métodos apresentados, o método que mais se adequava ao contexto organizacional da empresa-alvo da pesquisa. No entanto, durante a apresentação, foi ponderado por um dos participantes que o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização-alvo era superior ao das demais empresas do grupo e que, portanto, esse ponto deveria ser observado e considerado na escolha do método. Ademais, a facilidade quanto à aplicação do método também foi fator crítico na análise e decisão dos métodos e consenso no grupo.

O método escolhido pelos participantes foi o de *Scores Simplificados*. Esse método, de acordo com levantamento bibliográfico, necessita que um grupo de

critérios seja escolhido para serem verificados em cada projeto e gerarem uma nota, a partir da análise dos projetos sob à luz destes critérios (*score* do projeto).

Por se tratar de projetos de investimento, os participantes julgaram necessário incluir no método de avaliação o cálculo de retorno financeiro dos projetos. A métrica escolhida foi a TIR (Taxa Interna de Retorno). Definiu-se que uma das ferramentas a serem criadas para suportar a análise de decisão sobre a escolha os projetos seria um Diagrama de Bolhas que cruzasse as duas métricas: a nota (*score* do projeto) e a TIR.

A segunda ação, denominada “Apresentação de critérios que possam ser relevantes para a avaliação e seleção de projetos” foi realizada também em setembro de 2017, com o mesmo grupo reduzido de participantes: a pesquisadora; dois membros do escritório de projetos; e um membro da área de Planejamento Estratégico Corporativo. Esta ação teve o objetivo de identificar, inicialmente, critérios que estivessem alinhados aos contextos organizacional e mercadológico da empresa e setor, para a avaliação dos projetos.

Dessa forma, o grupo de participantes selecionou vinte critérios que julgaram relevantes para ranquearem os projetos a serem analisados, agrupados em quatro blocos de critérios: Estratégia e Competitividade; Aspectos Legais e Regulatórios; Riscos; e Benefícios Mensuráveis. A Figura 19 apresenta os critérios selecionados pelos participantes.

Figura 19 – Critérios selecionados pelos participantes

Estratégia e Competitividade	Aspectos Legais/Regulatórios
Capacitação em Pessoas Competitividade Expansão Mercadológica Capacidade Operacional Flexibilidade Operacional	Funcionamento Fiscal/Tributário Tempo de Adequação (Geral)
Benefícios Mensuráveis	Riscos
Aumento de Receita Redução de Custos e Despesas Redução da necessidade de Capital de Giro Retorno do Investimento (MTIR e VPL) Otimização de processos	Operacional Pessoas Imagem Patrimônio Financeiros e Econômicos Melhora na confiabilidade das informações Estratégicos

Fonte: Elaborada pela autora.

A terceira ação, denominada “Elaboração de questionário ou formulário específico para avaliação dos projetos”, iniciada no final de setembro de 2017, também contou com o grupo reduzido de participantes: a pesquisadora; dois membros do escritório de projetos; e um membro da área de Planejamento Estratégico Corporativo. Esta ação teve o objetivo de criar um instrumento para classificação dos projetos, segundo os critérios estabelecidos para a avaliação dos projetos pelo método escolhido.

A partir dos critérios escolhidos, foram elaboradas questões para analisar cada critério e, assim, construir um questionário qualitativo de avaliação de projetos. O questionário elaborado pelos participantes e pesquisadora, conforme ilustra o Quadro 18, apresenta dezenove questões divididas nos quatro blocos de critérios.

Seguindo a especificação do método, que preconiza a atribuição de pesos aos critérios, o grupo definiu os respectivos campos, no formulário, para que fossem preenchidos os respectivos pesos para cada grupo de critérios.

As questões elaboradas são do tipo dicotômicas pois preveem somente duas opções de respostas: Sim ou Não. E pontuam de acordo com os pesos a serem atribuídos a cada bloco de critérios. Segundo Malhotra (2011), uma questão do tipo dicotômica possui, como ponto forte, a facilidade para codificar e analisar esse tipo de questão.

Há quatro questões do bloco do critério “benefícios mensuráveis” que, em caso de resposta afirmativa (Sim), necessitam de preenchimento adicional de informações para justificar a opção.

Quadro 18 – Questionário elaborado para avaliação qualitativa dos projetos

Questões	Grupo	Critérios	Resposta S/N	Métrica S=1/N=0	Nota Bloco
O projeto proporciona a capacitação de recursos humanos?	Estratégia e Competitividade	Capacitação de Pessoas	NÃO	0	0,00
O projeto atende a alguma demanda de mercado mapeada?	Estratégia e Competitividade	Competitividade	NÃO	0	
O projeto possibilita novos produtos e/ou serviços?	Estratégia e Competitividade	Competitividade	NÃO	0	
O projeto possibilita atuação em novos mercados ou áreas geográficas não exploradas?	Estratégia e Competitividade	Expansão Mercadológica	NÃO	0	
O projeto aumenta a capacidade operacional da empresa?	Estratégia e Competitividade	Capacidade / Escala Operacional	NÃO	0	
O projeto proporciona aumento de flexibilidade nas entregas?	Estratégia e Competitividade	Flexibilidade Operacional	NÃO	0	
O projeto atende algum requisito regulatório?	Aspectos Legais/Regulatórios	Autorização de Funcionamento	NÃO	0	0,00
O projeto mitiga ou elimina riscos tributários?	Aspectos Legais/Regulatórios	Fiscal/Tributário	NÃO	0	
Atualmente já há um descumprimento da lei e o projeto tem por objetivo a eliminação?	Aspectos Legais/Regulatórios	Geral	NÃO	0	
O projeto minimiza risco de operação vital da empresa (ex. sinal no ar)?	Risco	Risco Operacional	NÃO	0	0,00
O projeto minimiza algum outro risco de operação da empresa?	Risco	Risco Operacional	NÃO	0	
O projeto minimiza o risco morte e/ou acidentes graves de recursos humanos?	Risco	Risco em Pessoas	NÃO	0	
O produto do projeto minimiza ou elimina riscos relevante de imagem para a empresa?	Risco	Risco de Imagem	NÃO	0	
O projeto repara danos ao patrimonio?	Risco	Risco em Patrimonio	NÃO	0	
O projeto previne danos ao patrimonio?	Risco	Risco em Patrimonio	NÃO	0	
O projeto proporciona aumento de receita?	Benefícios Mensuráveis		NÃO	0	0,00
O projeto proporciona a redução de custos e despesas de algum tipo?	Benefícios Mensuráveis	Redução de Custos	NÃO	0	
A VPL do projeto é positiva?	Benefícios Mensuráveis	Retorno do Investimento	NÃO	0	
O projeto proporciona otimização/redução de tempo em processos atuais?	Benefícios Mensuráveis	Otimização de processos	NÃO	0	

Fonte: Elaborado pelos participantes e pesquisadora.

A quarta ação, denominada “Apresentação do método”, teve como objetivo introduzir o novo método e oferecer entendimento sobre seu funcionamento, além de buscar a respectiva validação pelos participantes. Conforme relatado na Ficha de Registro 01¹, em uma sessão de *workshop* realizada em 10/05/2018, participaram da pesquisa sete membros do Comitê Gestor e mais sete representantes das áreas de apoio.

Durante a sessão, houve questionamentos e sugestões dos participantes com relação a alguns dos termos utilizados entre as perguntas do questionário de priorização. O grupo questionou sobre a utilização da palavra “relevante”, utilizada nas questões de “Análise Qualitativa x Retorno do Projeto”, devido à possível subjetividade na interpretação. Da mesma forma, houve questionamentos sobre a utilização do termo “não desprezível” nas questões de “Análise Qualitativa x Retorno do Projeto”. O grupo questionou ainda sobre a questão “O produto do projeto minimiza ou elimina riscos relevantes de imagem para a empresa?”, devido à possível ambiguidade na interpretação da palavra “imagem”. Houve, adicionalmente, sugestão para a redistribuição de alguns dos critérios entre os dois blocos de análise propostos no método, de modo que os critérios de “Impacto em Operação”, considerados no bloco de “Análise de Risco do Produto do Projeto”, fossem agrupados aos demais critérios do bloco de “Análise Qualitativa x Retorno do Projeto”.

Dentre o conjunto de projetos que seria avaliado para aprovação e execução em 2018, denominado *Roadmap* 2018, dois foram adequados ao método de priorização e utilizados nesta sessão como teste e exemplificação do método, sendo esses projetos: Microfones A² e Iluminação A. Após avaliação das propostas dos projetos e de seus respectivos questionários de priorização preenchidos, não houve considerações do grupo que sugerissem alteração das respostas preenchidas pela área proponente nos dois questionários. Da mesma forma, a área concluiu que, para avaliação desses projetos, as questões propostas no método de priorização puderam ser todas atendidas. Em comum acordo entre os membros participantes, foi decidido que os pesos utilizados para composição das notas do método fossem atribuídos pelo

¹ Para preservar o anonimato dos participantes, as fichas de registro preenchidas não serão apresentadas.

² Para preservar conteúdo confidencial estratégico, os nomes originais dos projetos foram substituídos por nomes fictícios.

grupo do Comitê Deliberativo para que tivessem maior alinhamento à estratégia da organização, uma vez que não há na organização o plano estratégico formalizado.

Por fim, os participantes do grupo apresentaram boa aceitação ao método e se comprometeram a preencher os questionários para todos os demais projetos candidatos ao *Roadmap* 2018, para que fossem validados e priorizados antes de serem submetidos à aprovação do Comitê Deliberativo.

A quinta ação, denominada “Proposição dos projetos a partir do novo método” teve a duração de cinco dias, com início em 11/05/2018, e foi realizada pelo grupo do Comitê Gestor, observando as respectivas áreas propositoras dos projetos, totalizando quatorze participantes. Esta ação teve como objetivo o preenchimento dos questionários de todos os projetos candidatos que seriam submetidos à avaliação para possível execução em 2018. Ao todo, foram entregues, preenchidos, treze projetos de investimentos candidatos.

Durante a realização desta etapa, foi relatado pelos participantes das áreas propositoras que, para a maioria dos projetos, não seria possível realizar os cálculos solicitados no bloco “Benefícios Mensuráveis”, pois os riscos de operação, cujos projetos pretendiam mitigar ou eliminar, possuíam maior relevância e expressividade; e que, na visão dessas áreas, não se justificariam pelo retorno e sim pelo fator de segurança que proporcionavam. Deste modo, o grupo decidiu que seria necessário um questionário adicional para obtenção de uma segunda nota, denominada: Nota de Risco.

Com base nesta consideração, e pelo mesmo grupo do questionário anterior, foi elaborado um segundo questionário contendo questões relacionadas aos impactos potenciais dos riscos, cujo produto do projeto em questão proporcionaria, conforme ilustra o Quadro 19.

As onze questões, do tipo dicotômicas, deste questionário foram divididas em três tipos de riscos, a saber: riscos de operação; riscos legais, fiscais e de imagem; riscos de segurança e patrimônio. Adicionalmente, foram criadas três questões relacionadas aos custos dos impactos potenciais destes riscos, para preenchimento com valores. Apesar deste segundo questionário gerar uma nota para o fator risco, estabeleceu-se que esta não deveria ser utilizada para a priorização dos projetos, sendo somente uma nota para enriquecer as análises dos projetos a serem selecionados.

Quadro 19 – Questionário elaborado para avaliação de riscos dos projetos

Questões	Grupo	Critérios	Resposta S/N	Métrica S=1/N=0	Nota Bloco
O produto do projeto já está com a vida útil acima de 90% (tempo de utilização/tempo de	Risco Operação	Impacto em Operação	NÃO	0	0,00
O produto do projeto possui histórico de falhas crescente? (se sim, descreva)	Risco Operação	Impacto em Operação	NÃO	0	
O produto do projeto já está fora da garantia do fabricante?	Risco Operação	Impacto em Operação	NÃO	0	
O produto do projeto está ligado a um processo crítico de operação?	Risco Operação	Impacto em Operação	NÃO	0	
Há uma exigência de adequação à legislação que o projeto visa atender e o intervalo de tempo entre a data limite para adequação à legislação e o tempo total de execução do projeto é menor que 6 meses?	Risco Legal Fiscal Imagem	Legislação	NÃO	0	0,00
Atualmente já há um descumprimento da lei e o projeto tem por objetivo a eliminação?	Risco Legal Fiscal Imagem	Legislação	NÃO	0	
O produto do projeto minimiza ou elimina um risco de imagem para a empresa existente?	Risco Legal Fiscal Imagem	Risco de Imagem da empresa	NÃO	0	
A diferença entre o prazo limite para adequação à legislação e o tempo total de execução do projeto(uma vez aprovado) é menor ou igual a 6 meses?	Risco Legal Fiscal Imagem	Legislação	NÃO	0	
O produto do projeto (ou a sua falta) aumenta o risco de morte de recursos humanos?	Risco Segurança Patrimônio	Impacto em Pessoas	NÃO	0	0,00
O produto do projeto (ou a sua falta) aumenta o risco de acidentes de recursos humanos?	Risco Segurança Patrimônio	Impacto em Pessoas	NÃO	0	
O produto do projeto irá reparar danos ocorridos ao patrimônio?	Risco Segurança Patrimônio	Patrimônio	NÃO	0	
Custo anual de Soluções paliativas caso o projeto não seja realizado	Impacto em Custos	Impacto Potencial em Custos	VALOR		
Custo das multas a que a empresa ficará sujeita caso não realize o projeto	Impacto em Custos	Impacto Potencial em Custos	VALOR		
Custo anual potencial das falhas, caso estejam ocorrendo	Impacto em Custos	Impacto Potencial em Custos	VALOR		

Fonte: Elaborado pelos participantes e pesquisadora.

A sexta ação, denominada “Avaliação dos projetos à luz do novo método escolhido”, foi realizada entre os dias 18/05 e 20/06/2018, em quatro sessões de *workshop*, relatadas nas fichas de registro: 02, 03, 04 e 05, com a participação de dezessete integrantes do Comitê Gestor e demais áreas envolvidas. Esta ação teve como objetivo analisar e classificar os projetos à luz dos critérios e novo método escolhidos.

Durante esta ação, foram validadas pelo grupo participante todas as respostas preenchidas nos questionários de cada um dos treze projetos candidatos ao *Roadmap* 2018.

A primeira sessão de *workshop* desta quinta ação ocorreu em 18/05/18, com dez participantes, ocasião em que foram avaliados três projetos candidatos ao *Roadmap* 2018 adequados ao método de priorização proposto, sendo esses: Adequação Infra A, Rede Digital A3, e Arquivo A. Dois, dentre os três projetos apresentados, tiveram inconsistências em algumas respostas preenchidas pelas áreas nos questionários, em relação aos critérios avaliados pelos participantes do Comitê. Conforme votação conjunta, as respostas para esses critérios foram alteradas nos respectivos questionários de priorização dos dois projetos. O projeto Rede Digital A3 teve a resposta alterada de “NÃO” para “SIM” para a questão: “O produto do projeto está com vida útil acima de 90%?”, assim como a resposta alterada de “NÃO” para “SIM” para a questão: “O produto do projeto possui histórico de falhas crescente?”. Os participantes do Comitê Gestor solicitaram, ainda, que a área proponente desse projeto realizasse o levantamento e a apresentação das informações quantitativas relacionadas ao aumento de receita indicado através da resposta “SIM” para a questão: “O projeto proporciona aumento de receita?”. Já o projeto CEDOC Jornalismo teve a resposta alterada de “NÃO” para “SIM” após avaliação da questão: “O projeto previne danos ao patrimônio?”.

Além das alterações das respostas votadas para os dois projetos, um participante questionou ainda sobre o critério de avaliação utilizado no método para a questão: “O produto já está fora da garantia do fabricante?” e sugeriu a revisão dessa questão.

Por fim, como o tempo reservado não foi suficiente para avaliação e votação de mais projetos, uma nova sessão foi proposta para dar continuidade a essa ação (Ficha de Registro 02).

A segunda sessão de *workshop*, desta quinta ação, ocorreu em 24/05/18, com treze participantes, ocasião em que foram avaliados mais dois projetos candidatos ao *Roadmap* 2018 adequados ao método de priorização proposto, sendo esses: Reforma Local A e Comunicação Digital A. Não houve, para os projetos avaliados, considerações que sugerissem a alteração das respostas dadas pelas áreas no preenchimento dos questionários de priorização. Portanto, as respostas preenchidas foram mantidas. O Comitê apenas sugeriu que as áreas proponentes dos projetos apresentassem informações quantitativas relacionadas aos benefícios mensuráveis que foram considerados em ambos os questionários por meio do preenchimento da resposta “SIM” para a questão: “O projeto proporciona otimização/redução de tempo em processos atuais?”.

Novamente, houve questionamentos e sugestões do Comitê sobre uma das perguntas do questionário de priorização. O Comitê questionou sobre as possibilidades de interpretação do termo “operação vital” utilizado na questão “O projeto minimiza risco de operação vital da empresa?”, e sugeriu a revisão dessa questão. Ficou definido que uma nova sessão de *workshop* deveria ser agendada para dar continuidade à priorização dos projetos (Ficha de Registro 3).

A terceira sessão de *workshop*, desta quinta ação, ocorreu em 29/05/18, ocasião em que foram avaliados mais três novos projetos candidatos ao *Roadmap* 2018 pelos membros do Comitê Gestor e representantes das áreas de apoio, ao todo onze participantes. Os projetos avaliados nessa ocasião foram: Base Mercado A, Base Mercado B e Comunicação Digital B. Não houve, para os projetos avaliados, considerações que sugerissem a alteração das respostas que foram preenchidas pelas áreas nos questionários de priorização. Porém, o Comitê sugeriu uma série de informações quantitativas para as áreas proponentes, necessárias para melhor composição das informações e avaliação dos projetos como: redução do tempo em processos proporcionada pelo projeto, custo anual de soluções paliativas em caso de não aprovação do projeto, aumento de receita e redução de custos e despesas que o projeto proporciona.

Não houve considerações sobre o método de priorização. Ficou definido que uma nova sessão de *workshop* deveria ser agendada para finalizar a pauta de priorização dos projetos candidatos 2018 (Ficha de Registro 04).

Por falta de agenda dos participantes, a quarta sessão de *workshop*, planejada para 07/06/2018, teve que ser realizada remotamente. Por *e-mail*, os participantes fizeram suas considerações sobre os três últimos projetos propostos.

Não houve considerações sobre o método de priorização. Ficou definido que na próxima sessão de *workshop* deveriam ser apresentados os projetos classificados de acordo com o novo método.

Na quinta e última sessão de *workshop*, desta quinta ação, ocorrida em 20/06/2018, com onze participantes, todos os membros do Comitê Gestor e representantes de áreas de apoio, foram apresentados os treze projetos candidatos ao *Roadmap* 2018, ilustrados na Tabela 1.

Tabela 1 – Lista de projetos candidatos ao *Roadmap* 2018

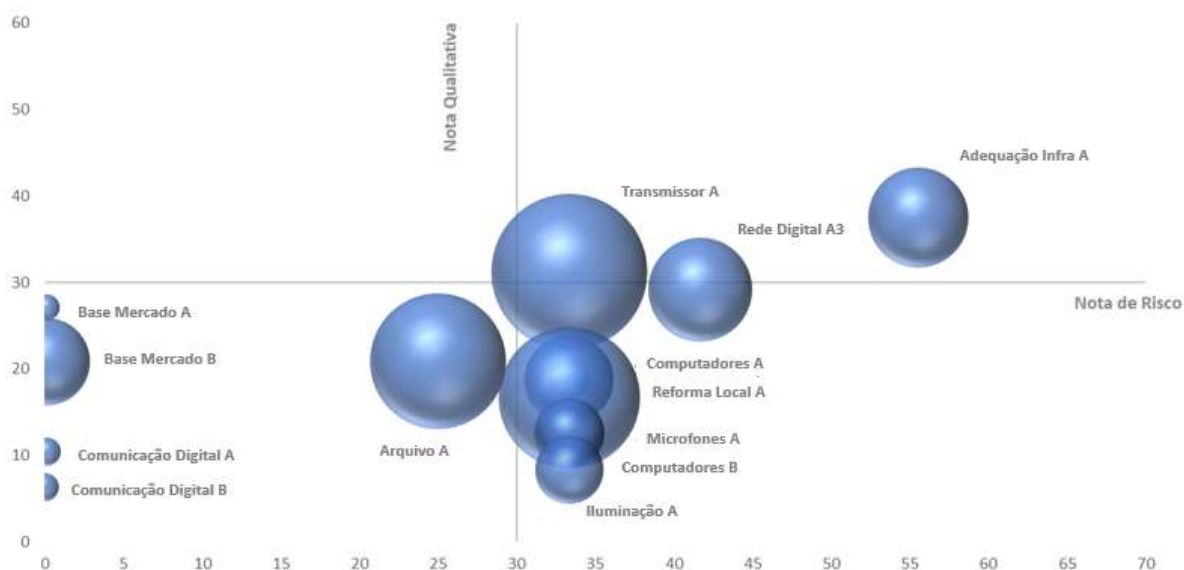
Nome do Projeto	Nota Qualitativa	Nota Risco
Adequação infra A	37,50	55,56
Transmissor A	31,25	33,33
Rede Digital A3	29,17	41,67
Base Mercado A	27,08	0,00
Base Mercado B	20,83	0,00
Arquivo A	20,83	25,00
Reforma local A	18,75	33,33
Computadores A	18,75	33,33
Computadores B	16,67	33,33
Microfones A	12,50	33,33
Comunicação Digital A	10,42	0,00
Iluminação A	8,33	33,33
Comunicação Digital B	6,25	0,00

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

A ordem de priorização foi apresentada com base na avaliação das notas qualitativas e das notas de risco de cada projeto, que, por sua vez, foram apuradas com base nos questionários de priorização preenchidos e votados anteriormente. A Figura 20 ilustra os projetos candidatos plotados no diagrama de bolhas, de acordo com as notas atribuídas pelo novo método.

Como os projetos não apresentavam retorno de investimento calculado e, portanto, sem o valor da TIR (Taxa Interna de Retorno), não foi possível elaborar um diagrama de bolhas cruzando a TIR com a Nota Qualitativa. Em seu lugar, foi elaborado um gráfico cruzando a Nota Qualitativa com a Nota de Risco.

Figura 20 – Projetos ao *Roadmap* 2018 plotados no diagrama de bolhas, de acordo com as notas atribuídas pelo novo método



Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Após avaliação da ordem de priorização, houve questionamentos sobre a ponderação de fatores para atribuição das notas, bem como considerações sobre determinadas métricas preenchidas anteriormente para os projetos Base Mercado A e Base Mercado B que poderiam estar inconsistentes, não refletindo a estratégia de priorização desses projetos proposta pela área. Dessa forma, para o Projeto Base Mercado B as métricas do grupo “Risco” do primeiro bloco de questões foram todas consideradas como “NÃO”, e para o Projeto Base Mercado A, a métrica do grupo “Risco Operação” do segundo bloco de questões foi considerada como “SIM” para a questão “O produto do projeto está ligado a um processo crítico de operação?”.

Apesar da orientação dos representantes da gerência financeira de que nem todos os treze projetos candidatos poderiam ser aprovados devido às restrições orçamentárias previstas, os membros do Comitê Gestor, em comum acordo, preferiram que todos os treze projetos fossem submetidos ao Comitê Deliberativo, ou seja, que independentemente das restrições orçamentárias, nenhum projeto fosse desconsiderado naquele momento. Assim, o Comitê Deliberativo faria as ponderações estratégicas para definição dos pesos do método e avaliaria os treze projetos selecionando os que seriam aprovados para 2018 (Ficha de Registro 05).

A sétima ação, denominada “Seleção e priorização dos projetos utilizando o novo método”, foi realizada entre os dias 28/06/18 e 18/03/19, em cinco reuniões,

relatadas nas fichas de registro: 06, 07, 08, 09 e 10, com a participação de dezesseis integrantes do Comitê Deliberativo e demais áreas envolvidas. Esta ação teve o objetivo de selecionar e priorizar os projetos à luz dos critérios e novo método escolhidos.

A primeira reunião dessa sétima ação ocorreu em 28/06/18 onde foram apresentados: o funcionamento do método e os critérios e pesos para a ponderação das notas atribuídas por meio dos questionários.

Importante destacar que o grupo do Comitê Deliberativo não quis determinar os pesos dos grupos de critérios Aspectos Legais/Regulatórios; Estratégia e Competividade; Riscos; e Benefícios Mensuráveis. Mantendo, portanto, os quatro blocos equilibrados de forma igualitária: 25% cada.

Não houve questionamentos e sugestões dos envolvidos que propusessem a revisão do método, apenas a ponderação de que, devido à indisponibilidade de mensuração de retorno da maioria dos projetos, o método estava considerando em sua avaliação somente aspectos qualitativos e de risco. Ademais, o método foi aceito pelo Comitê Deliberativo sem mais considerações.

A ordem de priorização dos treze projetos candidatos submetidos foi apresentada conforme trabalho anterior de adequação realizado com o grupo do Comitê Gestor. Não houve questionamentos e considerações sobre a ordem de priorização, porém os membros do Comitê Deliberativo não identificaram na listagem alguns projetos específicos que haviam sido mapeados anteriormente com as respectivas áreas em seus planos de desenvolvimento, e, portanto, solicitou que a lista de projetos fosse revista e atualizada contemplando todos aqueles projetos.

Durante a reunião, dois projetos candidatos foram imediatamente aprovados, sendo eles: Adequação Infra 1 e Base Mercado A. O projeto Adequação Infra 1 estava posicionado em primeiro lugar na ordem de priorização do método e foi aprovado devido ao seu caráter emergencial e em cumprimento a obrigações legais. Já o projeto Base Mercado A, imediatamente aprovado, estava posicionado em quarto lugar na ordem de priorização do método e foi aprovado conforme julgamento de importância do Comitê. Ficou definido que a ordem de priorização dos projetos atualizada deveria ser apresentada na próxima reunião do Comitê Deliberativo (Ficha de Registro 06).

Na segunda reunião com o grupo do Comitê Deliberativo, realizada em 10/09/18, a ordem de priorização dos projetos candidatos ao *Roadmap* 2018 foi novamente apresentada ao Comitê Deliberativo, porém agora contemplando vinte e dois projetos, ou seja, além dos onze projetos que restaram pós reunião anterior, foram incluídos onze novos projetos candidatos ao *Roadmap* 2018. Esses novos projetos foram acrescentados mediante a orientação do Comitê Deliberativo, que solicitou a revisão da lista de projetos para que contemplasse também projetos que foram mapeados anteriormente pelas áreas em seus planos internos de desenvolvimento.

Assim como para os demais projetos submetidos anteriormente, os novos projetos também foram adequados ao método de priorização e tiveram seus questionários respondidos pelas áreas. Porém, para estes projetos, não houve sessões de *workshop* para avaliação e votação das respostas desses respectivos questionários pelo Comitê Gestor. Os questionários preenchidos foram encaminhados diretamente ao Escritório de Projetos, que os consolidou dentro da ordem de priorização do novo método para que fossem submetidos ao Comitê Deliberativo nessa segunda reunião.

Durante a reunião, não houve considerações dos membros do Comitê sobre o método e nem sobre a nova ordem de priorização apresentada, conforme ilustra a Tabela 2. O projeto Rede Digital A3, cuja ordem na nova lista priorizada com os vinte e dois projetos, era a quarta posição, foi pré-aprovado conforme julgamento de importância do Comitê, mediante a possibilidade de ocorrência dos desembolsos financeiros desse projeto ainda em 2018.

Tabela 2 – Nova lista de projetos candidatos ao *Roadmap* 2018

Nome do Projeto	Nota Qualitativa	Nota Risco	Selecionado
Captação E1	37,50	33,33	
Sistema C1	31,25	25,00	
Transmissor A	31,25	33,33	
Rede Digital A3	29,17	41,67	SIM
Sistema C2	27,08	8,33	
Base Mercado A	25,00	0,00	
Arquivo A	20,83	25,00	
Sistema FC	20,83	8,33	
Reforma local A	18,75	33,33	
Computadores A	18,75	33,33	
Edição AR	18,75	33,33	
Infra FC	16,67	55,56	
Audio D1	14,58	33,33	
Beta	12,50	16,67	
Comunicação Digital B	12,50	0,00	
Infra TI1	12,50	16,67	
Microfones A	12,50	33,33	
Computadores B	10,42	33,33	
Comunicação Digital A	10,42	0,00	
Sistema G2	8,33	25,00	
Iluminação A	8,33	33,33	
Sistema Zeta	8,33	16,67	

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Após os dois projetos aprovados na reunião anterior e o último projeto aprovado nessa reunião (Adequação Infra 1, Base Mercado A e Rede Digital A3), o Comitê encerrou a aprovação de projetos para 2018, pois o montante financeiro disponível para o ano de 2018 já não permitia projetos adicionais.

Durante esse encontro foi discutido pelos participantes a periodicidade para os ciclos de análise e aprovação de projetos. Até então, as aprovações ocorriam em ciclos trimestrais ao decorrer do ano, porém, conforme consenso dos participantes presentes, as aprovações de projetos a partir de 2019 passariam a ocorrer em um único ciclo anual, sendo que as demais reuniões trimestrais deveriam ser aproveitadas para acompanhamento da execução dos projetos aprovados. Dessa forma, as áreas deveriam planejar a lista de projetos para o ano seguinte, 2019, e nesse planejamento deveriam ser considerados inclusive os vinte e um projetos que não puderam ser aprovados em 2018 (Ficha de Registro 07).

Dessa forma, a terceira reunião com este grupo foi realizada em 27/09/2018 para a apresentação de vinte e nove projetos candidatos ao *Roadmap* 2019, priorizados de acordo com o novo método. Ou seja, além dos vinte e um projetos que restaram da lista de projetos candidatos ao *Roadmap* 2018, pois não puderam ser aprovados, oito novos projetos candidatos foram incluídos, totalizando vinte e nove projetos a serem avaliados para o ano de 2019. Todos esses projetos foram adequados ao método de priorização com seus questionários respondidos, porém não houve sessões de *workshop* para avaliação e votação das respostas desses respectivos questionários pelo Comitê Gestor. Os questionários preenchidos foram encaminhados diretamente ao Escritório de Projetos, que os consolidou conforme priorização do novo método, gerando a lista ordenada de projetos candidatos ao *Roadmap* 2019 para que fossem submetidos ao Comitê Deliberativo.

Durante esse encontro não houve considerações do Comitê sobre o método e nem sobre a ordem de priorização apresentada. Ao todo, foram selecionados dez projetos dentre os vinte e nove submetidos. Dos dez projetos selecionados, seis tiveram a seleção de acordo com a ordem elaborada a partir do método de priorização (ou seja, os seis projetos selecionados estavam posicionados entre o primeiro e sexto lugar na ordem de priorização). Os seis projetos selecionados conforme priorização do método foram: Captação E1, Captação E2, Sistema C1, Transmissor A, Controle Alpha, Edição BZ. Os demais quatro projetos selecionados foram com base no julgamento de importância atribuído pelo Comitê. Estes quatro demais projetos selecionados pelo Comitê foram: Sistema C2, Sistema FC, Sistema G2 e Sistema Zeta – sendo este o último, de acordo com a nota qualitativa, conforme ilustra a Tabela 3.

Apesar deste resultado, o grupo do Comitê abriu a possibilidade para que os membros representantes das áreas propositoras avaliassem, conforme julgamento de importância individual, a existência de outros projetos candidatos listados com prioridade superior aos que foram pré-selecionados nessa reunião, ou seja, independente da classificação e notas atribuídas de acordo com o método. Assim, havendo essas condições, a área proponente poderia sugerir na próxima reunião para a eventual troca de prioridades entre os projetos (Ficha de Registro 08).

Tabela 3 – Projetos candidatos e pré-selecionados ao *Roadmap* 2019

Nome do Projeto	Nota Qualitativa	Nota Risco	Selecionado
Captação E1	37,50	33,33	SIM
Captação E2	37,50	33,33	SIM
Sistema C1	31,25	25,00	SIM
Transmissor A	31,25	33,33	SIM
Controle Alpha	29,17	25,00	SIM
Edição BZ	27,08	44,44	SIM
Servidor 3	27,08	41,66	
Sistema C2	27,08	8,33	SIM
Servidor M1	25,00	33,33	
Servidor M8	25,00	33,33	
Base Mercado A	25,00	0,00	
Sistema FC	20,83	8,33	SIM
Arquivo A	20,83	25,00	
Elétrica B	20,83	33,33	
Reforma local A	18,75	33,33	
Computadores A	18,75	33,33	
Sistema PRG	16,67	41,66	
Beta	16,67	47,22	
Audio D1	14,58	33,33	
Elétrica P	12,50	77,77	
Infra TI1	12,50	16,67	
Comunicação Digital B	12,50	0,00	
Microfones A	12,50	33,33	
Infra TI2	12,50	25,00	
Comunicação Digital A	10,42	0,00	
Computadores B	10,42	33,33	
Sistema G2	8,33	25,00	SIM
Iluminação A	8,33	33,33	
Sistema Zeta	4,17	16,67	SIM

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Dessa forma, uma quarta reunião, com o mesmo grupo de participantes, foi realizada em 12/11/2018 para a seleção final dos projetos que seriam submetidos ao Conselho de Administração, última instância de aprovação, de acordo com a política de investimentos. Dos seis projetos pré-selecionados anteriormente, seguindo o método de priorização, somente quatro foram mantidos, sendo esses: Captação E1, Captação E2, Sistema C1, e Edição BZ. Já os quatro projetos pré-selecionados com base no julgamento de importância do próprio Comitê (Sistema C2, Sistema FC, Sistema G2 e Sistema Zeta) todos foram mantidos. Além disso, mais quatro projetos foram selecionados aleatoriamente conforme a determinação dos participantes, ou

seja, não considerando a proposta de priorização do método. Foram esses: Beta, Base Mercado 1, Áudio D1 e Iluminação A. Ao todo, doze projetos foram selecionados para serem submetidos ao Conselho de Administração. Porém, os projetos Captação E1 e Captação E2 foram unificados por questões técnicas, e o projeto foi denominado como: Captação E3. Então, ao todo, foram selecionados onze projetos para 2019, conforme ilustra a Tabela 4. Não houve considerações do Comitê Deliberativo sobre o método de priorização (Ficha de Registro 09).

Tabela 4 – Projetos candidatos e nova seleção para o *Roadmap* 2019

Nome do Projeto	Nota Qualitativa	Nota Risco	Selecionado
Captação E3	37,50	33,33	SIM
Sistema C1	31,25	25,00	SIM
Transmissor A	31,25	33,33	
Controle Alpha	29,17	25,00	
Edição BZ	27,08	44,44	SIM
Servidor 3	27,08	41,66	
Sistema C2	27,08	8,33	SIM
Servidor M1	25,00	33,33	
Servidor M8	25,00	33,33	
Base Mercado A	25,00	0,00	SIM
Sistema FC	20,83	8,33	SIM
Arquivo A	20,83	25,00	
Elétrica B	20,83	33,33	
Reforma local A	18,75	33,33	
Computadores A	18,75	33,33	
Sistema PRG	16,67	41,66	
Beta	16,67	47,22	SIM
Audio D1	14,58	33,33	SIM
Elétrica P	12,50	77,77	
Infra TI1	12,50	16,67	
Comunicação Digital B	12,50	0,00	
Microfones A	12,50	33,33	
Infra TI2	12,50	25,00	
Comunicação Digital A	10,42	0,00	
Computadores B	10,42	33,33	
Sistema G2	8,33	25,00	SIM
Iluminação A	8,33	33,33	SIM
Sistema Zeta	4,17	16,67	SIM

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Após a submissão dos onze projetos para aprovação do Conselho de Administração, e mediante algumas diretrizes restritivas para desembolso de projetos

em 2019, o Comitê Deliberativo revisou, em uma reunião realizada em 18/03/19, a seleção dos projetos realizada anteriormente. Nessa reunião, foi incluído na lista de projetos candidatos ao *Roadmap* 2019 (além dos vinte e nove projetos candidatos) mais um projeto candidato denominado: Computadores ND, devido à urgência sugerida pela área proponente e ratificada pelo Comitê Deliberativo. Esse projeto foi incluído à lista sem adequação ao método de priorização, ou seja, o questionário de priorização não foi previamente preenchido, e, portanto, não houve apuração de notas Qualitativa e de Risco para avaliação do projeto.

Após a reavaliação da nova lista de projetos candidatos ao *Roadmap* 2019 e dos projetos que haviam sido pré-selecionados, o Comitê aprovou, ao todo, a execução de dez projetos, conforme ilustra a Tabela 5. Nela é possível observar tanto a ordem dos projetos segundo o método, quanto à ordem de priorização realizada pelo Comitê.

Dos seis projetos inicialmente selecionados de acordo com o método de priorização (Externas Entretenimento Fase 1, Externas Entretenimento Fase 2, Novo Sistema de Comercialização, Transmissor Digital Sumaré SP, Master HD SP, Troca de Ilhas de Edição Regionais), somente dois foram mantidos até essa última aprovação. Sendo esses: Externas Entretenimento Fase 1 e Externas Entretenimento Fase 2 (que foram unificados no projeto Troca de Câmeras e Acessórios de Externas) e o projeto Novo Sistema de Comercialização. Todos os demais projetos foram selecionados conforme o critério de prioridade atribuído pelo Comitê, ou seja, não considerando a classificação e respectivas notas dos projetos na ordem de priorização proposta pelo método (Ficha de Registro 10).

Tabela 5 – Projetos selecionados pelo grupo de participantes do Comitê Deliberativo para o *Roadmap* 2019

Nome do Projeto	Nota Qualitativa	Nota Risco	Selecionado
Captação E3	37,50	33,33	SIM
Sistema C1	31,25	25,00	SIM
Transmissor A	31,25	33,33	
Controle Alpha	29,17	25,00	
Edição BZ	27,08	44,44	
Servidor 3	27,08	41,66	
Sistema C2	27,08	8,33	SIM
Servidor M1	25,00	33,33	
Servidor M8	25,00	33,33	
Base Mercado A	25,00	0,00	SIM
Sistema FC	20,83	8,33	SIM
Arquivo A	20,83	25,00	
Eletrica B	20,83	33,33	
Reforma local A	18,75	33,33	
Computadores A	18,75	33,33	
Sistema PRG	16,67	41,66	
Beta	16,67	47,22	
Audio D1	14,58	33,33	SIM
Elétrica P	12,50	77,77	
Infra TI1	12,50	16,67	
Comunicação Digital B	12,50	0,00	
Microfones A	12,50	33,33	
Infra TI2	12,50	25,00	
Comunicação Digital A	10,42	0,00	
Computadores B	10,42	33,33	
Sistema G2	8,33	25,00	SIM
Iluminação A	8,33	33,33	SIM
Sistema Zeta	4,17	16,67	SIM
Computadores ND			SIM

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Em dezembro de 2018, o novo método proposto e um conjunto de diretrizes e regras para a gestão de projetos de investimentos foram formatados em um documento normativo que seguiu para a avaliação do Conselho de Administração do grupo empresarial, que deliberou a aprovação do método para o ano de 2019 como período para adequação, e 2020 para início da vigência. Ou seja, estabeleceu-se que, a partir de 2020, todas as empresas do grupo devem seguir o método de seleção e priorização pois, de acordo com a deliberação desta instância, o método foi avaliado como efetivo e adequado para suportar a decisão de seleção de investimentos.

4.3.5 Etapa 5 – Monitoramento

Por meio da observação direta e participação ativa da pesquisadora na intervenção, foi possível monitorar e registrar o andamento das ações realizadas, bem como fatos decorrentes de sua execução, para posterior avaliação. Foram monitorados comportamentos do grupo de participantes, projetos propostos e aprovados, qualidade das informações utilizadas, participação das áreas e mudanças no contexto organizacional, dentre outros pontos, conforme apresenta a Tabela 6.

Tabela 6 – Principais pontos monitorados durante o primeiro ciclo

Pontos monitorados	Roadmap 2018	Roadmap 2019
Total de projetos candidatos	22	29
Total de projetos selecionados e aprovados	3	10
Aderência do <i>ranking</i> do método em relação à seleção realizada pelos executivos	-	50%
Projetos com valores de benefícios mensuráveis	0	3
Projetos que apresentavam cálculo de retorno sobre o investimento (VPL positiva)	0	0
Quantidade de reuniões necessárias para definição do <i>Roadmap</i>	6	3
Projetos incluídos para avaliação sem análise prévia do Comitê Gestor	9	1
Troca de executivos tomadores de decisão	0	1
Quantidade de considerações feitas ao novo método	7	1
Aprovação do método	-	SIM

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Além da análise dos pontos monitorados mencionados, foram monitoradas também as considerações feitas ao novo método. O Quadro 20 apresenta as principais considerações realizadas ao método pelos participantes durante as ações de implementação. Estas considerações realizadas pelos participantes foram sendo analisadas pelo grupo, revisadas e, em alguns casos, ajustadas ao método, ao longo de sua aplicação, como pequenos ciclos iterativos preconizados e possibilitados pelo método da pesquisa-ação.

Quadro 20 – Considerações realizadas pelos participantes ao novo método.

Número	Considerações
01	Um membro do Comitê Gestor questionou sobre a utilização da palavra “relevante” utilizada nas questões de “Análise Qualitativa x Retorno do Projeto” devido à possível subjetividade na interpretação.
02	Um membro do Comitê Gestor questionou sobre a utilização do termo “não desprezível” nas questões de “Análise Qualitativa x Retorno do Projeto”.
03	Um membro do Comitê Gestor questionou sobre a questão “O produto do projeto minimiza ou elimina riscos relevantes de imagem para a empresa?” devido à possível ambiguidade na interpretação da palavra “imagem”.
04	Houve sugestão de um membro do Comitê Gestor para a redistribuição de alguns dos critérios entre os dois blocos de análise propostos no método, de modo que os critérios de “Impacto em Operação” considerados no bloco de “Análise de Risco do Produto do Projeto” fossem agrupados aos demais critérios do bloco de “Análise Qualitativa x Retorno do Projeto”.
05	Durante a ação “Proposição dos projetos a partir do novo método”, foi relatado pelos participantes das áreas proponentes que, para a maioria dos projetos, não seria possível realizar os cálculos solicitados no bloco Benefícios Mensuráveis, pois os riscos de operação, cujos projetos pretendiam mitigar ou eliminar, possuíam maior relevância e expressividade. E que, na visão dessas áreas, não se justificariam pelo retorno e sim pelo fator de segurança que proporcionavam. Deste modo, o grupo decidiu que seria necessário um questionário adicional para obtenção de uma segunda nota, denominada: nota de risco.
06	Um membro do Comitê Gestor questionou sobre o critério de avaliação utilizado no método para a questão: “O produto já está fora da garantia do fabricante?”, e sugeriu a revisão dessa questão.
07	Um membro do Comitê questionou sobre as possibilidades de interpretação do termo “operação vital” utilizado na questão “O projeto minimiza risco de operação vital da empresa?”, e sugeriu a revisão dessa questão.
08	Alteração dos ciclos de aprovação de projetos de trimestral para anual.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Ademais, a participação da pesquisadora nesta etapa esteve focada em garantir a execução do planejamento elaborado, monitorando e evitando eventuais desvios para se atingir os objetivos estabelecidos da pesquisa. Dessa forma, foram controlados: cronograma, agenda de encontros, pautas, participantes envolvidos, entre outros instrumentos para garantir a realização da pesquisa.

4.3.6 Etapa 6 – Avaliação do efeito das ações

De acordo com a decisão do Conselho de Administração realizada em dezembro de 2018, que aprovou o novo método como instrumento oficial para as 4 principais organizações do grupo empresarial (incluindo a empresa-alvo) avaliarem e selecionarem seus projetos, a pesquisa já poderia ser concluída, pois este era o principal indicador monitorado para a aceitação do método. Contudo, dada as

disfunções observadas no processo de seleção de projetos, e pontos de melhorias identificados pelo monitoramento realizado, este grupo de participantes ponderou a realização de um segundo ciclo que objetivou a revisão e elaboração de um novo plano de ações, visando o aperfeiçoamento do método e do processo como um todo.

Nas duas reuniões de avaliação, que contou com a presença da pesquisadora e três participantes, foram avaliados: as ações realizadas e respectivos efeitos decorrentes; e todos os pontos monitorados conforme etapa anterior.

De acordo com a quantidade de projetos selecionados, desconsiderando a prioridade resultante do método, e mesmo com os executivos não pontuando problemas com as ferramentas em si, a insuficiência do método pareceu ser real. A escolha dos projetos realizada pelos membros tomadores de decisão não estava refletida no resultado apresentado pelo método. Uma das razões que pode ter justificado esse resultado foi o fato de os participantes não terem calibrado os pesos dos critérios à luz da estratégia organizacional. A falta da estratégia traduzida em peso nos critérios do método implica em não ter nas notas qualitativas resultantes o seu respectivo reflexo. Por essa razão, decidiu-se que a atribuição dos pesos antes de se gerar a lista de priorização de projetos deveria ser necessária e obrigatória. Entretanto, esse foi um ponto crítico neste processo, pois não há, na empresa, um planejamento estratégico estabelecido e formalizado.

Chamou a atenção do grupo o número elevado de projetos analisados (trinta e três) para uma seleção de treze.

Além deste ponto relacionado ao alinhamento estratégico, foram elencados outros 2 pontos de melhorias para o segundo ciclo, a saber: o cálculo de retorno sobre o investimento; e a categorização de projetos para uso futuro da técnica dos baldes estratégicos como ferramenta de apoio para obtenção de um portfólio balanceado. Foram criadas quatro categorias: (1) Projetos Estratégicos; (2) Projetos Operacionais; (3) Tecnologia para a Inovação; e (4) Requisitos Legais.

Adicionalmente, foi estabelecida a obrigatoriedade da memória de cálculo dos benefícios mensuráveis dos projetos para os casos em que essas questões estivessem assinaladas com a opção "Sim".

4.3.7 Etapa 7 – Aperfeiçoamento do Plano de Ações

O plano de ações foi alterado para a realização do segundo ciclo, incluindo ao método os pontos de melhorias sugeridos, com base na avaliação realizada na etapa anterior.

Com o foco de interesse de pesquisa acadêmica, de acordo com o preconizado pelo método da pesquisa-ação, as disfunções observadas na seleção dos projetos justificaram a realização de um levantamento bibliográfico adicional para a busca de compreensão deste fato na literatura. Este levantamento foi incluído ao Capítulo 2 – Referencial teórico, e norteou o aperfeiçoamento do plano de ações do segundo ciclo.

Sob os focos de interesse de pesquisa e de solução do problema, o Quadro 21 ilustra o novo plano de ações elaborado.

Quadro 21 – Plano de ações do segundo ciclo

Ações	Objetivos
Levantamento bibliográfico adicional	Buscar explicações adicionais na literatura
Ação 1 - Proposição dos projetos utilizando o novo método	Preencher os questionários ou formulários dos projetos e submetê-los à avaliação
Ação 2 - Seleção e Priorização dos Projetos ao Roadmap 2020	Avaliar os projetos; e selecionar e priorizar os projetos à luz dos critérios e novo método escolhidos.
Ação 3 - Votação dos pesos dos critérios	Atribuir pesos aos critérios de forma a refletir a estratégia organizacional

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4.4 REALIZAÇÃO DO CICLO 2

Nesta seção apresentam-se as etapas sucedidas no segundo ciclo, que se fez necessário durante a pesquisa-ação realizada, bem como seus resultados e informações integrantes.

Inicia-se com a Etapa 4 onde são relatadas as ações referentes à implementação do plano traçado na sétima etapa do Ciclo 1.

4.4.1 Etapa 4 – Implementação

A implementação do plano de ações do segundo ciclo teve seu início em novembro de 2019, quando foram apresentados os projetos candidatos para a execução em 2020, denominado *Roadmap 2020*.

Neste ponto da pesquisa, de acordo com a política de investimentos aprovada pelo Conselho de Administração do Grupo organizacional, seguir as regras estabelecidas para a seleção e priorização de projetos já era obrigatório e isto significava utilizar, obrigatoriamente, o novo método.

De acordo com o novo plano, as ações foram realizadas conforme relato a seguir.

A primeira ação, denominada “Proposição dos projetos utilizando o novo método”, foi realizada em novembro de 2019, com o preenchimento e entrega dos questionários de projetos preenchidos pelas áreas proponentes, participantes do processo e pesquisa. Ao todo, foram enviados ao escritório de projetos trinta e seis questionários de projetos candidatos ao *Roadmap 2020*, já adequados às novas regras, conforme os pontos de melhorias estabelecidos: categorização, cálculos de retorno sobre os investimentos e benefícios mensuráveis (os que possuíam).

Por decisão da diretoria responsável pelos Comitês de Investimentos, não foi realizada a segunda ação planejada que tinha como objetivo validar os questionários dos projetos propostos, como realizado no primeiro ciclo pelo grupo do Comitê Gestor.

A segunda ação, denominada “Seleção e priorização dos projetos ao *Roadmap 2020*”, teve seu início em 14/11/19 e contou com dez participantes em uma reunião.

Dos trinta e seis projetos apresentados, dois foram excluídos da análise, conforme decisão da diretoria da própria área proponente, sendo esses: Sistema Plus e Infra Plus. O projeto Sistema Plus foi excluído, pois, conforme informado pela diretoria representante, nos meses seguintes seria realizado um processo de *assessment* onde seriam apontadas economias e valores envolvidos nesse projeto. Já o projeto Infra Plus, mesmo sendo considerado como um investimento, foi desconsiderado, pois identificou-se a necessidade de serem realizadas novas cotações de valores para atendimento ao escopo do projeto. Ao todo, restaram trinta e quatro projetos a serem avaliados.

O método de priorização foi alterado nessa reunião por sugestão de um dos membros do Comitê. Para ranqueamento dos projetos, este membro sugeriu que fosse realizada uma média entre as notas Qualitativa e de Risco de cada projeto. Assim, a priorização foi realizada com base na classificação decrescente das médias, e não mais com base na classificação decrescente das notas Qualitativas, como propunha originalmente o método.

O Comitê também questionou sobre os pesos utilizados para composição das notas de cada projeto, e solicitou que uma nova sessão fosse agendada para votação desses pesos (Ficha de Registro 11).

Dessa forma, em 21/11/19 houve nova sessão de *workshop* com o mesmo grupo de participantes, onde foi realizada a votação dos pesos dos critérios para calibrar o método de priorização de projetos. Conforme avaliação do Comitê, o peso do grupo “Aspectos Legais/Regulatórios” deveria ser anulado, uma vez que todos os projetos dessa categoria são de cumprimento obrigatório, e, portanto, determinou-se que devem ser sempre priorizados frente aos demais projetos propostos. Para os demais grupos de critérios do método, o Comitê votou pelos seguintes pesos: 1) Estratégia e Competividade: 50%; 2) Riscos: 20%; e 3) Benefícios Mensuráveis: 30%. Após definição dos pesos, o Comitê solicitou que o *Roadmap* de projetos fosse novamente ordenado, desta vez, conforme os parâmetros definidos (Ficha de Registro 12).

Em 02/12/2019 houve a reapresentação da ordem de priorização dos trinta e quatro projetos propostos ao *Roadmap* 2020, após a definição dos pesos do método pelo Comitê Deliberativo, conforme ilustra a Tabela 7.

Tabela 7 – Projetos candidatos ao *Roadmap* 2020, priorizados de acordo com o método

Nome do Projeto	Categoria	Nota Qualitativa	Nota Risco	Média	Selecionado
Audio Delta	Operacional	59,17	33,33	46,25	
Reforma SE	Requisitos Legais	14,17	75,00	44,58	
Gerador Local P	Requisitos Legais	10,00	77,78	43,89	
Servidor 3	Operacional	51,67	33,33	42,50	
Servidor M9	Operacional	50,83	33,33	42,08	
Arquivo ABC	Operacional	71,67	8,33	40,00	
Beta	Operacional	35,00	41,67	38,33	
Rede Digital A4	Requisitos Legais	39,17	33,33	36,25	SIM
Satelite	Operacional	58,33	8,33	33,33	
Automação J	Operacional	40,00	25,00	32,50	
Computadores PG	Operacional	30,83	33,33	32,08	
Retransmissor V	Operacional	30,00	33,33	31,67	
NR-XA	Requisitos Legais	14,17	47,22	30,69	
NR-XB	Requisitos Legais	33,33	27,78	30,56	
Edição AR	Operacional	27,50	33,33	30,42	
Coleta KZ	Requisitos Legais	21,67	38,89	30,28	
Servidor M10R	Operacional	18,33	33,33	25,83	
Code 5	Operacional	6,67	41,67	24,17	
Sede RJ	Estratégico	48,33	0,00	24,17	
Sede A	Estratégico	48,33	0,00	24,17	
Sede B	Operacional	48,33	0,00	24,17	
Zip 6A	Operacional	14,17	33,33	23,75	
Reforma local A	Operacional	6,67	33,33	20,00	
Iluminação D	Operacional	11,67	25,00	18,33	
Auto RP	Operacional	35,00	0,00	17,50	
Infra TI3	Requisitos Legais	11,67	16,67	14,17	
Infra CD1	Operacional	3,33	25,00	14,17	SIM
Disco 1	Operacional	3,33	25,00	14,17	
Iluminação LD	Operacional	26,67	0,00	13,33	
Sistema RS	Operacional	25,83	0,00	12,92	
Estudio	Tc Inovação	0,00	16,67	8,33	
Sistema RH1	Operacional	15,83	0,00	7,92	
Sistema RH2	Operacional	8,33	0,00	4,17	
Infra TIS	Operacional	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Nesta reunião, dois projetos foram imediatamente aprovados pelo Comitê: Rede Digital 4 e Infra CD1. O projeto Rede Digital 4 foi aprovado, pois conforme justificado pelo Comitê, fazia parte de um grupo de investimentos já aprovado anteriormente. Já o projeto Infra CD1 foi aprovado em caráter emergencial e com a condição de que os desembolsos financeiros deveriam acontecer ainda em 2019. Restando, assim, trinta e dois projetos candidatos que deveriam ser selecionados para serem submetidos ao Conselho de Administração (última instância de aprovação).

Destes trinta e dois projetos, seis foram imediatamente selecionados, pois pertenciam à categoria Requisitos Legais, que conforme redefinição anterior do

processo de seleção de projetos, deveriam ser sempre priorizados dentre os demais. Os projetos aprovados desta categoria foram: Reforma SE, Gerador Local P, NR-XA, NR-XB; Coleta KZ; e Infra TI3.

Após isso, o Comitê abriu espaço para discussão sobre a aderência do método de priorização às prioridades de cada área. Um dos membros relatou que as perguntas do questionário de priorização proposto pelo método não eram aderentes a determinados projetos e que muitas vezes não refletiam a realidade de cada área. Além deste, outro membro informou que, para essa nova priorização estabelecida, foi necessária a revisão e ajuste das métricas de alguns questionários.

Diante desses relatos, houve a abertura para que os membros do Comitê, representantes de cada área proponente de projetos, indicassem quais dos projetos candidatos ao *Roadmap* 2020 apresentados tinham maior prioridade, de acordo com a avaliação de importância de suas respectivas áreas, independentemente da ordem atribuída pelo método. Assim, nove outros projetos, além dos seis projetos da categoria Requisitos Legais, foram selecionados conforme os critérios de prioridade definidos pelos membros do Comitê. Sendo esses: Sede R, Sede A, Áudio Delta, Servidor M9, Beta, Satélite, Automação J, Computadores PG e Iluminação LD.

Os membros concordaram ainda que os questionários dos projetos selecionados nessa reunião deveriam ser revistos e corrigidos, se necessário (Ficha de Registro 13).

Em 05/12/19, foi apresentada a lista final priorizada pelos membros do Comitê Deliberativo, conforme seleção realizada em reunião anterior. Conforme ilustra a Tabela 8, mais um projeto foi incluído ao *Roadmap* 2020: Elétrica PA. Portanto, adicionado aos outros selecionados anteriormente, no total dezesseis projetos foram submetidos à aprovação do Conselho de Administração para execução em 2020.

Tabela 8 – Projetos analisados e selecionados ao *Roadmap* 2020

Ordem pela média	Nome do Projeto	Categoria	Nota Qualitativa	Nota Risco	Média	Selecionado
1	Audio Delta	Operacional	59,17	33,33	46,25	SIM
2	Reforma SE	Requisitos Legais	14,17	75,00	44,58	SIM
3	Gerador Local P	Requisitos Legais	10,00	77,78	43,89	SIM
4	Servidor 3	Operacional	51,67	33,33	42,50	NÃO
5	Servidor M9	Operacional	50,83	33,33	42,08	SIM
6	Arquivo ABC	Operacional	71,67	8,33	40,00	NÃO
7	Beta	Operacional	35,00	41,67	38,33	SIM
8	Computadores PG	Operacional	39,17	33,33	36,25	SIM
9	Iluminação LD	Operacional	42,50	25,00	33,75	SIM
10	Satelite	Operacional	58,33	8,33	33,33	SIM
11	Eletrica PA	Operacional	35,00	30,55	32,78	SIM
12	Automação J	Operacional	40,00	25,00	32,50	SIM
13	Retransmissor V	Operacional	30,00	33,33	31,67	NÃO
14	NR-XA	Requisitos Legais	14,17	47,22	30,69	SIM
15	NR-XB	Requisitos Legais	33,33	27,78	30,56	SIM
16	Edição AR	Operacional	27,50	33,33	30,42	NÃO
17	Coleta KZ	Requisitos Legais	21,67	38,89	30,28	SIM
18	Infra TI3	Requisitos Legais	31,67	25,00	28,33	SIM
19	Sede R	Estratégico	55,83	0,00	27,92	SIM
20	Sede A	Estratégico	55,83	0,00	27,92	SIM
21	Servidor M10R	Operacional	18,33	33,33	25,83	NÃO
22	Code 5	Operacional	6,67	41,67	24,17	NÃO
23	Sede B	Operacional	48,33	0,00	24,17	NÃO
24	Zip 6A	Operacional	14,17	33,33	23,75	NÃO
25	Reforma local A	Operacional	6,67	33,33	20,00	NÃO
26	Iluminação D	Operacional	11,67	25,00	18,33	NÃO
27	Automação TI	Operacional	35,00	0,00	17,50	NÃO
28	Disco 1	Operacional	3,33	25,00	14,17	NÃO
29	Sistema RS	Operacional	25,83	0,00	12,92	NÃO
30	Estúdio	Tc Inovação	0,00	16,67	8,33	NÃO
31	Sistema RH1	Operacional	15,83	0,00	7,92	NÃO
32	Sistema RH2	Operacional	8,33	0,00	4,17	NÃO
33	Infra TIS	Operacional	0,00	0,00	0,00	NÃO

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Após todas as considerações realizadas pelo grupo do Comitê Deliberativo durante o segundo ciclo de aprovações, foi sugerido por alguns membros o pleito junto ao Conselho de Administração para adaptações na Política Geral de Investimentos que refletissem o modelo de priorização sugerido pelo referido grupo (Ficha de Registro 14). Em resumo, as considerações realizadas estão relatadas no Quadro 22, do item 4.4.2 Monitoramento.

De acordo com a política vigente na ocasião, a lista de projetos selecionada foi submetida à aprovação das instâncias previstas na governança corporativa. A área de Planejamento Estratégico Corporativo, ao analisar os projetos submetidos à aprovação, solicitou uma revisão na seleção dos projetos determinando a utilização do método originalmente elaborado no primeiro ciclo desta pesquisa, bem como

solicitou os respectivos cálculos de retorno sobre o investimento dos projetos selecionados.

A revisão foi realizada pela pesquisadora no Escritório de Projetos que constatou equívocos de preenchimento e interpretação dos critérios em alguns questionários de projetos submetidos pelos participantes. Foram revistos e recalculados inclusive as taxas de retorno sobre os investimentos dos projetos que apresentavam informações incompletas.

Com as informações ajustadas, a ordem de priorização do método, com base na nota qualitativa corrigida, e não pela média das duas notas (qualitativa e de riscos), apresentou algumas diferenças. Contudo, analisando o resultado obtido, foi possível afirmar que neste novo ciclo, o método apresentou aderência claramente superior ao ciclo anterior, com 70% do portfólio selecionado por este instrumento (ao se selecionar os primeiros 10 projetos pela ordem do *ranking*), conforme demonstra a Tabela 9.

Tabela 9 – Lista revista de projetos analisados e selecionados ao *Roadmap 2020*

Ordem método	Categoria	Nome do Projeto	Nota Qualy	Nota Risco	Média	Selecionado	benefícios mensuráveis	VPL positiva
1	Operacional	Satelite	65,83	8,33	37,08	SIM	SIM	SIM
2	Operacional	Eletrica PA	49,17	30,55	39,86	SIM	SIM	SIM
3	Estratégico	Sede R	44,17	0,00	22,08	SIM	SIM	NÃO
4	Estratégico	Sede A	40,00	0,00	20,00	SIM	SIM	SIM
5	Operacional	Automação J	39,17	25,00	32,08	SIM	SIM	SIM
6	Operacional	Sede B	33,33	0,00	16,67	NÃO	NÃO	NÃO
7	Operacional	Audio Delta	26,67	33,33	30,00	SIM	NÃO	NÃO
8	Operacional	Servidor M9	26,67	33,33	30,00	SIM	NÃO	NÃO
9	Operacional	Edição AR	26,67	33,33	30,00	NÃO	NÃO	NÃO
10	Operacional	Servidor M10R	26,67	33,33	30,00	NÃO	NÃO	NÃO
11	Operacional	Iluminação LD	26,67	0,00	13,33	SIM	SIM	SIM
12	Tc Inovação	Studio	25,00	16,67	20,83	NÃO	NÃO	NÃO
13	Operacional	Computadores PG	19,17	33,33	26,25	SIM	SIM	NÃO
14	Operacional	Beta	18,33	41,67	30,00	SIM	SIM	NÃO
15	Operacional	Arquivo ABC	15,00	8,33	11,67	NÃO	NÃO	NÃO
16	Operacional	Sistema RS	15,00	0,00	7,50	NÃO	NÃO	NÃO
17	Operacional	Retransmissor V	14,17	33,33	23,75	NÃO	SIM	NÃO
18	Operacional	Zip 6A	14,17	33,33	23,75	NÃO	NÃO	NÃO
19	Operacional	Automação TI	11,67	0,00	5,83	NÃO	NÃO	NÃO
20	Operacional	Servidor 3	11,67	33,33	22,50	NÃO	NÃO	NÃO
21	Requisitos	Infra TI3	11,67	16,67	14,17	SIM	NÃO	NÃO
22	Requisitos	Gerador Local P	10,00	77,78	43,89	SIM	NÃO	NÃO
23	Requisitos	NR-XB	10,00	27,78	18,89	SIM	NÃO	NÃO
24	Operacional	Sistema RH1	8,33	0,00	4,17	NÃO	NÃO	NÃO
25	Operacional	Sistema RH2	8,33	0,00	4,17	NÃO	NÃO	NÃO
26	Requisitos	Reforma SE	6,67	75,00	40,83	SIM	NÃO	NÃO
27	Requisitos	NR-XA	6,67	47,22	26,94	SIM	NÃO	NÃO
28	Operacional	Code 5	6,67	41,67	24,17	NÃO	NÃO	NÃO
29	Requisitos	Coleta KZ	6,67	38,89	22,78	SIM	NÃO	NÃO
30	Operacional	Reforma local A	6,67	33,33	20,00	NÃO	NÃO	NÃO
31	Operacional	Iluminação D	3,33	25,00	14,17	NÃO	NÃO	NÃO
32	Operacional	Disco 1	3,33	25,00	14,17	NÃO	NÃO	NÃO
33	Operacional	Infra TIS	0,00	0,00	0,00	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os projetos que não foram escolhidos, apesar de priorizados pelo método, possuem justificativas específicas para a não escolha, a saber: (1) Projeto Sede B – o projeto não foi selecionado neste ciclo porque na seleção já haviam sido escolhidos dois projetos relevantes envolvendo sedes, e, em função da complexidade envolvida em projetos desta natureza, não haveria recursos necessários para execução de um terceiro; (2) Projeto Edição AR – o projeto não foi selecionado porque somente poderá ser executado após a conclusão dos projetos de sedes, dos quais depende, o que deverá ocorrer no ano seguinte; (3) Servidor M10R – o projeto não foi selecionado porque os respectivos equipamentos estão contemplados no projeto Sede R e Sede B (a ser priorizado no próximo ano); (4) Projeto Studio – o projeto não foi selecionado neste ciclo porque as notas de risco dos dois projetos subsequentes do *ranking* eram maiores e foram utilizadas para suportar essa decisão (Computadores BG e Beta).

Considerando estas ponderações para a não-seleção dos 4 projetos ranqueados pela nota qualitativa e o ajuste feito ao processo de seleção, que aprova prioritariamente os projetos da categoria Requisitos Legais, o novo método apresentou 100% de aderência à escolha dos executivos.

Durante a realização da pesquisa houve alteração na responsabilidade sobre aprovação dos projetos. Antes do início da pesquisa, de acordo com as alçadas de valores, os projetos chegavam a ir até o Conselho de Administração dependendo do seu valor. Ao final do segundo ciclo, foi deliberado pelo conselho que os CEOs de cada empresa poderiam realizar as aprovações apenas informando o Conselho de Administração para dar ciência. No entanto, até o final desta pesquisa, esta deliberação não foi formalizada no documento normativo.

4.4.2 Etapa 5 – Monitoramento

Assim como no primeiro ciclo, por meio da observação direta e participação ativa da pesquisadora na intervenção, foi possível monitorar e registrar o andamento das ações realizadas, bem como fatos decorrentes de sua execução, para posterior avaliação. Foram monitorados comportamentos do grupo de participantes, projetos propostos e aprovados, qualidade das informações utilizadas, participação das áreas, e mudanças no contexto organizacional, dentre outros pontos, conforme apresenta a Tabela 10.

Tabela 10 – Principais pontos monitorados durante o segundo ciclo

Pontos monitorados	Roadmap 2020
Total de projetos candidatos	36
Total de projetos selecionados e aprovados	18
Aderência do <i>ranking</i> do método em relação à seleção realizada pelos executivos	70%
Projetos com valores de benefícios mensuráveis	9
Projetos que apresentavam cálculo de retorno sobre o investimento (VPL positiva)	5
Quantidade de reuniões necessárias para definição do <i>Roadmap</i>	4
Projetos incluídos para avaliação sem análise prévia do Comitê Gestor	36 (todos)
Troca de executivos tomadores de decisão	0
Quantidade de considerações feitas ao novo método	3
Aprovação do método	SIM (desde o primeiro ciclo)

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Igualmente ao primeiro ciclo, foram registradas, adicionalmente, as considerações feitas ao novo método. O Quadro 22 apresenta as considerações realizadas ao método pelos participantes durante as ações de implementação.

Quadro 22 – Considerações realizadas pelos participantes ao novo método – segundo ciclo

Número	Considerações
01	Sugestão de alteração do método de priorização para classificação dos projetos: utilização de uma terceira nota média entre as notas Qualitativa e de Risco de cada projeto.
02	Relato sobre as perguntas do questionário de priorização: percepção de não aderência a alguns projetos e realidade de cada área.
03	Relato de dificuldade no preenchimento dos questionários por desconhecimento da estratégia, contexto mercadológico e visão de longo prazo.
04	Determinação de seleção e aprovação prioritária dos projetos pertencentes à categoria “Requisitos Legais”, e solicitação para retirada do grupo de critérios “Aspectos Legais e Regulatórios” do método.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Novamente, a participação da pesquisadora nesta etapa esteve focada em garantir a execução do planejamento elaborado, monitorando e evitando eventuais desvios para se atingir os objetivos estabelecidos da pesquisa. Dessa forma, foram

controlados: cronograma, agenda de encontros, pautas, participantes envolvidos, entre outros instrumentos para garantir a realização da pesquisa.

4.4.3 Etapa 6 – Avaliação do efeito das ações

Na reunião de avaliação realizada no segundo ciclo, em que estavam presentes a pesquisadora e três participantes, foram avaliadas: as ações realizadas e respectivos efeitos decorrentes; e todos os pontos monitorados conforme etapa anterior.

A despeito dos problemas de preenchimento dos questionários e utilização do método de forma equivocada, de acordo com a quantidade de projetos selecionados, desta vez, considerando o *ranking* proposto pelo método, o método demonstrou-se aderente e adequado à seleção de projetos da organização, com 70% de aderência na seleção dos projetos priorizados pela nota qualitativa, em comparação à seleção realizada pelos executivos (considerando os 10 primeiros projetos do *ranking* e excluindo-se os projetos regulatórios selecionados prioritariamente).

Os *workshops* realizados no primeiro ciclo com os participantes membros do Comitê Gestor possibilitaram melhor qualidade dos dados dos questionários. O fato de essa ação não ter se repetido no segundo ciclo resultou má qualidade na informação gerada e analisada e, de certa forma, comprometeu as análises dos executivos.

Despertou a atenção, ainda, o número elevado de projetos analisados: trinta e três para uma seleção de dezesseis (excluindo-se os dois projetos aprovados inicialmente, um por ser emergencial e o outro por ter sido pré-aprovado anteriormente).

Desta vez, houve a calibração dos pesos dos critérios à luz da visão estratégica dos executivos tomadores de decisão, e esse fato contribuiu positivamente na aplicação do método.

O cálculo de retorno sobre o investimento, que a princípio não foi realizado para todos os projetos, foi determinante para a seleção dos projetos que apresentaram taxas e valores atrativos. Bem como, a categorização de projetos foi fundamental para a decisão de aprovar todos os projetos regulatórios (categoria “Requisitos Legais”) e

ajustar o método para que passasse a refletir a ponderação no peso do respectivo bloco de critérios.

O uso da categorização dos projetos para auxiliar a análise demonstrou maior participação da categoria de “Projetos Operacionais”, com 50% dos projetos de investimentos selecionados, seguida da categoria “Requisitos legais”, com 38%.

De maneira geral, o grupo avaliou que o segundo ciclo gerou resultados positivos, sobretudo em comparação ao ciclo anterior, mesmo observando ainda algumas disfunções no processo de seleção de projetos, resultado consistente com a proposição de alguns autores, conforme apresentado no levantamento bibliográfico.

4.4.4 Etapa 7 – Conclusão dos ciclos da pesquisa-ação

O segundo ciclo foi considerado concluído, pois o problema foi considerado resolvido. A validação do método aplicado se deu em reuniões no Comitê de Investimentos da organização e no Comitê Corporativo de Finanças e Riscos do grupo empresarial, conforme relato nas etapas anteriores.

A partir da aprovação nas devidas instâncias organizacionais, o processo foi formalizado em documento normativo interno e os departamentos envolvidos foram comunicados e orientados.

Finalmente, nesta última fase, foram identificadas as considerações a partir da realização da pesquisa-ação. Logo, foram obtidas as principais conclusões sobre a pesquisa, respondendo à pergunta apresentada.

Com foco no interesse de pesquisa acadêmica, para a conclusão do ciclo, é necessário obter respostas para as questões de pesquisa. Dessa forma, pode-se concluir que a questão principal estabelecida para esta pesquisa no Capítulo 1: **como aprimorar a seleção e priorização de projetos permitindo a análise de critérios relevantes aos contextos organizacional e mercadológico?** foi respondida a partir do relato apresentado neste capítulo e da análise dos resultados obtidos apresentado no Capítulo 5.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com o relato da realização da pesquisa-ação apresentado no capítulo anterior, foi possível observar aspectos de grande relevância para análise dos resultados.

O alinhamento estratégico do portfólio de projetos é fundamental para viabilizar a estratégia de uma organização (PMI, 2013b; OGC, 2009; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; FREZATTI, 2008; ARCHER; GHASEMZADEH, 1999; COOPER, 2001). Logo, o primeiro aspecto que precisa ser analisado pontua-se pela desconexão do método escolhido com a estratégia organizacional no primeiro ciclo.

A despeito da facilidade de aplicação do método escolhido, dentre as suas limitações, Pinto (2010) destaca o risco de inclusão e atribuição de pesos a critérios que não reflitam a estratégia, o que, na prática, aparentemente constatou-se, pois o grupo decisor optou por não atribuir pesos aos grupos de critérios no primeiro ciclo. Já ao fazê-lo, no segundo ciclo, o vínculo com a estratégia foi estabelecido, resultando em uma efetividade maior do método, com 70% de aderência do *ranking* do método em relação à seleção realizada pelos executivos. (55% de aderência no primeiro ciclo)

Notou-se, durante as reuniões de seleção e aprovação de projetos, nos dois ciclos da pesquisa, que os executivos tomadores de decisão não convergiam a respeito da escolha dos projetos. Uma das razões, pontuada na reunião de avaliação do grupo, pode estar relacionada à falta de objetivos estratégicos formalizados.

Ademais, na visão do grupo, este fator pode ainda ter comprometido a visão abrangente necessária para selecionar um portfólio de projetos balanceado, pois observou-se que as escolhas dos projetos nos dois ciclos foram amparadas, em determinados momentos, em necessidades individuais e específicas de cada área. Fato que corrobora com a conclusão de Marzagão e Carvalho (2014), que destacam que o tratamento do portfólio com abordagem ampla gera menores relatos de problemas na gestão de portfólio em comparação com as empresas que não utilizam esse tratamento. Este fato está em linha também com a visão de Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) que afirmam ser necessária a visão completa dos projetos para a construção de portfólios balanceados.

O segundo aspecto está relacionado a uma questão de natureza comportamental. É fato que os principais executivos tomadores de decisão demonstravam o desejo de se ter um método formal para a seleção e priorização de

projetos no início da pesquisa. No entanto, ao utilizarem um método considerado, por eles, melhor, determinados membros do grupo decisor manifestaram comportamento contrário à seleção pautada por critérios e método formais. Foi possível observar comportamentos que visavam flexibilidade na escolha, mas sem justificativas administrativas que pudessem ser traduzidas em critérios para, eventualmente, compor e calibrar o método. Em resumo, não foi observado interesse por ajustar o método com os respectivos critérios que justificassem as escolhas por projetos para aplicação atual ou mesmo futura. Esse fato vai de encontro à colocação de Pinto (2010) de que é possível que executivos com agendas políticas ou possuidores de projetos favoritos possam resistir à implementação de processos de seleção de projetos estruturados e com critérios claros.

Entretanto, o Conselho de Administração do grupo empresarial, instância superior e máxima na estrutura de governança, além aprovar o método proposto nesta pesquisa, solicitou e aprovou também uma política corporativa contendo um conjunto de diretrizes que visam a disciplina de gasto de capital nas quatro principais empresas do grupo.

O conflito de interesses entre instâncias administrativas, sobretudo entre acionistas e administradores, observado em organizações, é denominado como Teoria da Agência pelos autores Jensen e Meckling (1976). Eles explicam que os administradores, os agentes, tendem a ponderar nas decisões não exclusivamente o interesse do acionista, mas também seus próprios interesses. Essa teoria pode explicar o comportamento observado durante a realização desta pesquisa.

Outro aspecto observado foi o preenchimento dos questionários de forma equivocada, em especial, nos critérios do bloco de estratégia (capacitação em pessoas; competitividade; expansão mercadológica; capacidade operacional; e flexibilidade operacional). Este ponto pode demonstrar uma lacuna de conhecimento mercadológico de alguns membros.

De forma similar, observou-se também que, dos sessenta e oito projetos analisados nos dois ciclos, somente 9 apresentaram benefícios mensuráveis para realização do cálculo de retorno sobre o investimento e, nestes casos, os cálculos foram feitos pelo Escritório de Projetos e não pelas áreas proponentes. Os demais projetos não apresentaram informações para a realização dos cálculos de retorno, mesmo sendo possível mensurar os eventuais benefícios oriundos da execução dos

projetos. Sendo que, a maioria deles, visavam a substituição de equipamentos e sistemas em operação que necessitavam atualizações ou reposições, sem fomento aos respectivos retornos, mesmo se tratando de investimentos, cujo retorno é, por conceito e natureza, esperado. Entretanto, mesmo sendo baixo o número de projetos com benefícios mensuráveis, há um ponto positivo relevante: o aumento significativo deles entre os dois ciclos. É possível afirmar que, minimamente, o novo método tenha fomentado a análise desta métrica e contribuído neste sentido.

Outra observação importante foi a decisão dos executivos em separar os projetos de natureza estratégica para pleito de verba adicional e incremental ao montante definido anualmente para Projetos de Investimentos para as organizações, optando-se por não utilizar o método para esses casos e buscar defender esses investimentos em outro fórum junto ao Conselho de Administração. Neste ponto, os autores se dividem: há os que afirmam ser necessário analisar separadamente os projetos por tipos ou categorias (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999) e há os que afirmam ser necessário analisar os projetos conjuntamente (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2001).

6 CONCLUSÕES

Os objetivos secundários estabelecidos para essa pesquisa foram organizados para que seus respectivos resultados levassem ao atingimento do objetivo geral. Dessa forma, foram obtidos, por meio das etapas realizadas na pesquisa, os seguintes resultados:

1. Obtenção de métodos e critérios utilizados para a seleção e priorização de projetos existentes na literatura acadêmica;
2. Proposição de opções de métodos de seleção e priorização de projetos e critérios alinhados à gestão de investimentos da empresa analisada;
3. Implantação do método para seleção e priorização de projetos na empresa-alvo escolhido pelo grupo participante da pesquisa; e
4. Avaliação da adoção do modelo proposto na organização.

Como consequência do alcance destes objetivos específicos, foi possível atingir o objetivo geral que visava a adoção de um novo método para a seleção e priorização de projetos na organização-alvo deste estudo.

De acordo com o relato desta pesquisa, conclui-se que a implantação do novo método proporcionou melhora significativa na seleção de projetos, sobretudo no amadurecimento do processo como um todo. A utilização do novo método proporcionou reflexões importantes sobre os investimentos por parte dos integrantes do processo. O simples preenchimento e avaliação dos questionários dos projetos fomentou a análise crítica sobre os critérios de análise e proporcionou capacitação à empresa, à medida em que ampliou a compreensão de aspectos mercadológicos dos colaboradores participantes.

Foram observadas algumas disfunções no processo de seleção de projetos ocorridos durante os ciclos da pesquisa que, no entanto, como pontuadas por alguns autores, já eram esperadas por se tratar de relevante processo organizacional.

A abordagem acadêmica por meio do método da pesquisa-ação mostrou-se adequada à solução do problema estudado por permitir maior participação de indivíduos direta, ou indiretamente, envolvidos com o problema em questão.

Os ciclos iterativos proporcionaram aprofundamento tanto na compreensão do problema apresentado quanto na busca de sua solução.

A participação ativa da pesquisadora, preconizada pelo método da pesquisa-ação, foi fundamental no alcance dos objetivos estabelecidos e possibilitou a conexão entre a teoria e o trabalho empírico. Adicionalmente, de notável relevância à pesquisa foi a atuação dos participantes que permaneceram envolvidos com o tema e a busca por solução.

Mesmo considerando a natureza exploratória do estudo, pontua-se, como contribuição à comunidade científica, a aplicação de pesquisa-ação em uma organização nacional, que pode servir a outros pesquisadores que tenham interesse na aplicação do método.

Importante ressaltar que a análise deste estudo é limitada ao contexto de uma única organização de mídia. No entanto, pode servir para futuros trabalhos a serem realizados em outras instituições do setor de mídia, reservando-se as particularidades em termos de contextos organizacional e mercadológico.

Por fim, como produto das reflexões e conclusões obtidas neste trabalho, sugere-se para novos estudos:

1. Desenvolver pesquisa para o aprimoramento do método utilizado visando a inclusão de mecanismos para tratar interdependências entre projetos;
2. Desenvolver análises do processo de seleção de projetos sob a ótica do tema Teoria da Agência de Jensen e Meckling (1976), em organizações cujas estruturas organizacionais reflitam esse contexto;
3. Aplicar o método em ciclos de ação para validá-lo ou não em outras instituições, que visem o aprimoramento do processo de seleção de projetos;
4. Desenvolver análises sobre o impacto da seleção de projetos em organizações, cujos planos estratégicos não estejam estabelecidos e/ou não sejam comunicados internamente.

REFERÊNCIAS

- ARCHER, N. P.; GHASEMZADEH, F. An integrated framework for project portfolio selection. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 4, p. 207-216, 1999.
- BARROS, H. P. P. **Análise de Projectos de Investimento**. 4. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CASTRO, H. G.; CARVALHO, M. M. **Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso. Produção**, v. 20, n. 3, p.303-321, São Paulo, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n3/aop_t6_0005_0101.pdf. Acesso em: 22 out. 2016.
- CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **O Crescimento pela Inovação. Como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2003.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. **Portfolio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study**, R&D Management, UK, v. 31, n. 4, 2001.
- COSTA, A. M.; MAXIMIANO, A. C. A.; CARTACHO, D. L. **Avaliação da necessidade de aprimoramento do modelo de seleção e priorização de projetos em uma empresa de mídia**. Anais. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2018. Disponível em: <http://sistema.emprad.org.br/2018/arquivos/94.pdf>.
- COUGHLAN, P. E.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 22 Issue: 2, pp. 220-240, 2002.
- CRESWELL, J. W.; **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 3th ed. Los Angeles, CA: Sage, 2009.
- DAMODARAN, A. **Corporate finance: theory and practice**. 2. ed. USA: Wiley, 2001.
- FREZATTI, F. **Gestão da viabilidade econômico-financeira dos projetos de investimento**. São Paulo: Atlas, 2008.
- HARRISSON, I. W. **Avaliação de projetos de investimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, **Journal of Financial Economics**, v. 3, Issue 4, p. 305-360, 1976.

KANTAR IBOPE. Acesso ao sistema em Ago-2020.

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

LAPPONI, J. C. **Avaliação de projetos de Investimento: modelos em Excel**. São Paulo: Lapponi Treinamento e Editora, 1996.

LAPPONI, J. C. **Projetos de Investimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LEVINE, H. A. **Project Portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits**. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. Tradução Opportunity Translations. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARZAGÃO, D. S. L.; CARVALHO, M. M. Disfunções na implementação da gestão de portfólio de projetos: um estudo quantitativo. **Revista Produção**. São Paulo, v. 24, n. 2, p. 337-350, jun. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132014000200008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 03 out. 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A.; ANSELMO J. L. Escritório de Gerenciamento de Projetos: um estudo de caso. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 41, n. 4, p. 394-403, out./nov./dez., 2006.

MAZZON, J. A. Using the methodological association matrix in marketing studies. **Revista Brasileira de Marketing - Remark**, São Paulo, v. 17, n. 5. p. 747-770, 2018. Disponível em: http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/4175/pdf_387. Acesso em: 14 set. 2017.

McKAY, J.; MARSHALL, P. **The Dual Imperatives of Action Research**. Information Technology & People, v. 14, n. 1, p. 46-59, Edith Cowan University, Churchlands, Australia, 2001.

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. São Paulo: Arte & Ciência/Willipress, 2001.

NETO, F. P.; MAXIMIANO, A. C. A. **Como organizar a área de gestão de projetos de novos produtos**. 14º Seminário Internacional de Gerenciamento de Projetos, PMI Capítulo São Paulo; São Paulo, 2015. Disponível em: <http://goo.gl/PN98PE>. Acesso em: 8 nov. 2016.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE (UK). **Managing Successful Projects with PRINCE2™**. London: TSO, 2009.

PINTO, J. K. **Project Management: Achieving Competitive Advantage**. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall – Pearson Education, 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (USA). **A guide to the project management body of knowledge: PMBOK® Guide**. 5. ed. Newton Square, 2013a.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (USA). **The Standard for Portfolio Management**. 3. ed. Newton Square, 2013b.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (USA). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 6. ed. Newton Square, 2017.

PWC. 18ª Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia 2017-2021 - **A reinvenção do setor por um consumidor multiconectado**, 2017. Acessado: 05/06/2018
Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/outlook-17.html>

RABECHINI JR., R.; MAXIMIANO, A. A.; MARTINS, V. A. A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. **Revista Produção**. São Paulo, 2005, v. 15, n. 3, p. 416-433.

SHIRKY, C. **Lá vem todo mundo. O poder de organizar sem organizações**. Nova York: Penguin Books, 2009.

SOARES et al. **Avaliação de Projectos de Investimento na Ótica Empresarial**. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 1999.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64-72, out/dez. 2001.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

VARGAS, R. **Utilizando a programação multicritério (AHP) para selecionar e priorizar projetos na gestão de portfólio**. Washington: PMI Global Congress – North America, 2010.

ZENITH, BLOOMBERG TERMINAL. Acesso ao sistema em Ago-2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário Ficha de Registro utilizado durante a pesquisa.

FICHA DE REGISTRO	NÚMERO:
	DATA:

01. OBJETIVO

OBJETIVO

02. PARTICIPANTES

GRUPO	QUANTIDADE DE PARTICIPANTES
TOTAL DE PARTICIPANTES	

03. PROJETOS AVALIADOS

NOME DO PROJETO	CUSTO	DURAÇÃO	NOTA QUALY	NOTA RISCO

04. AVALIAÇÃO DOS PROJETOS

NOME DO PROJETO	AVALIAÇÕES

05. CONSIDERAÇÕES SOBRE O MÉTODO

ITEM	CONSIDERAÇÕES

06. AÇÕES DEMANDADAS

ITEM	AÇÕES