



## DETERMINANTES DA GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS (PPM) PARA A AGILIDADE ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE UM MODELO CONCEITUAL

### DETERMINANTS OF PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT (PPM) FOR ORGANIZATIONAL AGILITY: A MODEL PROPOSAL

 **Myrian Teixeira Moura**

Doutoranda em Administração

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas. BH, MG – BR.

[myrian.moura@terra.com.br](mailto:myrian.moura@terra.com.br)

 **Rodrigo Baroni Carvalho**

Doutor em Ciência da Informação

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais | PPGA PUC Minas. BH, MG – BR.

[baroni@pucminas.br](mailto:baroni@pucminas.br)

 **Cláudio Luís Carvalho Larieira**

Doutor em Administração

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV).

SP, SP – BR.

[claudio.larieira@fgv.br](mailto:claudio.larieira@fgv.br)

 **Cristina Dai Prá Martens**

Doutora em Administração

Universidade Nove de Julho | PPGP | PPGA. SP, SP – BR.

[cristinadpmartens@gmail.com](mailto:cristinadpmartens@gmail.com)

 **Humberto Elias Garcia Lopes**

Doutor em Administração

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais | PPGA PUC Minas. BH, MG – BR.

[heglopes@protonmail.com](mailto:heglopes@protonmail.com)

 **Maria Elisa Brandão Bernardes**

Doutora em Administração

Fundação Dom Cabral | FDC. Nova Lima, MG – BR.

[mariaelisa.associado@fdc.org.br](mailto:mariaelisa.associado@fdc.org.br)

### Resumo

A resposta da organização às mudanças em seu ambiente é concretizada, frequentemente, pela decomposição das estratégias em um portfólio de projetos. O gerenciamento do portfólio de projetos (*Project Portfolio Management*) afeta a velocidade e flexibilidade da execução dos projetos e, por extensão, da execução estratégica. A necessidade de gerar resultados em ciclos cada vez mais curtos realça a finalidade e pressiona a contribuição da gestão do portfólio para a agilidade nas dinâmicas organizacionais. No entanto, a literatura não detalha claramente como esta gestão integra as

diferentes percepções e relações desencadeadas pelo trabalho estratégico e as incorpora em seus processos, amplificando ou restringindo a agilidade. Este estudo tem por objetivo efetuar uma revisão integrativa para em seguida propor um modelo conceitual que associa determinantes da estruturação e condução do portfólio de projetos para a agilidade organizacional. A modelagem considerou quatro perspectivas teóricas sobre o portfólio de projetos: otimização, estratégica, tomada de decisão e organizacional. Palavras-chave e categorias teóricas foram organizadas numa modelagem em dois níveis, integrando múltiplos determinantes cuja aplicabilidade foi corroborada por pares. O modelo evidencia os seguintes determinantes que impactam a agilidade na resposta organizacional: clareza estratégica, qualidade da decisão, intensidade do controle e complexidade integrativa. Embora o modelo ainda demande validação empírica, combinando determinantes para agilidade em diferentes perspectivas PPM, em nível da definição e da execução, o modelo proposto pode tornar mais prática e robusta a gestão dos portfólios, oferecendo referências para uma configuração orientada às prioridades de valor da organização.

**Palavras-chave:** Gerenciamento do portfólio de projetos. Desempenho do portfólio de projetos. Agilidade organizacional. Capacidades da agilidade.

### **Abstract**

The organization's response to changes in its environment is often accomplished by decomposing strategies into a portfolio of projects. Project Portfolio Management affects the speed and flexibility of project execution and and strategic execution as well. The need to generate results in increasingly shorter cycles highlights the purpose and puts pressure on PPM's contribution to agility in organizational dynamics. However, the literature does not clearly detail how this management integrates the different perceptions and relationships triggered by strategic work and incorporates them into its processes, amplifying or restricting agility. The objective of this study is to develop an integrative review to support the proposal of a conceptual model that associates determinants of structuring and conducting the project portfolio management for organizational agility. The modeling considered the following four theoretical perspectives on the project portfolio: optimization, strategic, decision-making and organizational. Keywords and theoretical categories were organized in a two-level modeling, integrating multiple determinants, whose applicability was corroborated by peers. The model highlights determinants that impact agility in organizational response as follows: strategic clarity, decision quality, intensity of control and integrative complexity. Although the framework still requires empirical validation, combining determinants for agility in different PPM perspectives, at the definition and execution level, the proposed model makes portfolio management more practical and robust, offering references for a configuration oriented to the organization's value priorities.

**Keywords:** Project Portfolio Management (PPM). Project portfolio performance. Organizational gility. Agility capabilities.

### **Cite como**

*American Psychological Association (APA)*

Moura, M. T., Carvalho, R. B., Larieira, C. L. C., Martens, C. D. P., Lopes, H. E. G., & Bernardes, M. E. B. (2022, jan./abr.). Determinantes da Gestão do Portfólio de Projetos (PPM) para a agilidade organizacional: proposta de um modelo conceitual. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 13(1), 25-55. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i1.21101>.

## 1 Introdução

As organizações utilizam o gerenciamento do portfólio de projetos (*Project Portfolio Management* – PPM) para implementar iniciativas (projetos, programas, subportfólios e operações), potencializando idealmente suas capacidades de transformar com regularidade escolhas estratégicas em resultados concretos e específicos (Clegg et al., 2018). O PPM é uma atividade central que estrutura e direciona a conduta organizacional sobre as decisões, suporte e controle do conjunto de seus projetos para obtenção dos resultados desejados (Cooper et al., 1999). Conectado a seu contexto de modo intrínseco e particular, o PPM deve ajustar continuamente seus processos para que os projetos entreguem resultados alinhados às demandas organizacionais em ciclos estratégicos cada vez mais curtos (Kock et al., 2016; Petit, 2012). Cresce, portanto, a pressão sobre a capacidade do PPM contribuir para a agilidade nas dinâmicas organizacionais (Kopmann et al., 2017).

A capacidade de reconhecer diferentes tipos de mudança no ambiente e responder com habilidade para aproveitá-las, ou amortecê-las, afeta o desempenho do negócio e define uma importante característica organizacional: a agilidade (Werder et al., 2020). A agilidade organizacional tem sido um campo de estudo popular após os anos 2000 e revela laços estreitos com a gestão estratégica e seu efeito positivo sobre o desempenho dos negócios, mas ainda revela desacordos e imprecisões conceituais que dificultam a construção de resultados sobre pesquisas anteriores (Walter, 2021).

A agilidade remete à capacidade da organização de mobilizar e transformar recursos (estruturas e processos internos) em resposta às mudanças percebidas. Pesquisadores, praticantes e profissionais de projetos têm relacionado a questão da agilidade às práticas ou metodologias ágeis, cada vez mais populares para o gerenciamento de projetos (PMI, 2017; Stettina & Schoemaker, 2018; Sweetman & Conboy, 2018). Entretanto, como fator crítico para a responsividade organizacional, mais do que métodos, o PPM precisa ser ágil em seus processos (Rane et al., 2019). Nesta revisão, a agilidade se relaciona às práticas mais amplas do PPM para tornar a organização capaz de criar um futuro com resultados de negócio mais significativos e capazes de transformar valores ou habilidades organizacionais (Kaufmann et al., 2020). Portanto, a aplicação das metodologias ágeis está fora do escopo deste estudo.

Centrada no retorno financeiro e na estratégia, o foco da visão tradicional sobre o PPM está em alinhar e balancear o conjunto de projetos com a estratégia deliberada (ou intencional) da organização por meio de processos formais para transformar planos corporativos em ação

(Killen et al., 2008; Kock et al., 2016) e maximizar os valores investidos (Cooper et al., 1999; Kester et al., 2014). Além de alinhar e controlar os projetos escolhidos pela estratégia deliberada da organização, o PPM pode reconhecer padrões e acelerar a legitimação de estratégias e soluções emergentes ao supervisionar o cenário de projetos (Kopmann et al., 2017). Envolvendo, tipicamente, a interação entre muitas e diferentes partes interessadas na organização em função da amplitude de sua atuação na execução estratégica, os processos do PPM têm potencial de apoiar as capacidades da organização em ser ágil (Hoffmann et al., 2020; Kock & Gemünden, 2019).

No entanto, há uma distância significativa entre o que deveria ser considerado idealmente e o que, na prática, é considerado quando os processos do PPM são estruturados (definidos) e conduzidos (utilizados) (Klakegg, 2011). Ainda que processos formalizados favoreçam a sustentabilidade organizacional para entregar suas iniciativas (Teller et al., 2012), há autores que identificaram e demonstraram que fatores como traços culturais (Alexandrova, 2020), falta de priorização dos projetos ou incompatibilidades com a estratégia corporativa (McGrath & Macmillan, 2000) aparentemente incapacitam as organizações para executar até mesmo um número reduzido de projetos. A omissão ou não sistematização de elementos da governança e orientação estratégica nos processos do PPM fragiliza a seleção e execução dos projetos nas organizações, impactando sua contribuição para o desempenho organizacional (Young & Grant, 2015).

Várias abordagens e padrões desenvolvidos propuseram estruturas e metodologias para sistematização do PPM, visando sua contribuição para geração dos resultados organizacionais desejados (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Castro & Carvalho, 2010; Meskendahl, 2010; PMI, 2017). Determinadas mudanças no ambiente, contudo, deixam as organizações em uma posição nova e vulnerável, e requerem tanto sua rápida identificação quanto a revisão de seus alvos e/ou resultados para que se obtenha o resultado desejado (Walter, 2021). Tais demandas implicam que os processos do PPM sejam capazes de assegurar esta percepção e sustentar os ajustes necessários (Kock & Gemünden, 2016; Patanakul, 2020).

O PPM se ajusta às relações ambiente-organização-desempenho, como parte e produto de suas organizações (Kock & Gemünden, 2016), sendo que a combinação dos múltiplos aspectos de seu contexto sugere a particularidade de sua estruturação e condução para gerar os resultados desejados pela organização (Brasil & Eggers, 2019; Martinsuo & Geraldi, 2020). A literatura, entretanto, não esclarece satisfatoriamente como os processos do PPM integram

diferentes conceitos e relações das partes interessadas e os incorporam como práticas em seu contexto específico, amplificando ou restringindo sua contribuição para agilidade organizacional. De modo similar, a literatura sobre agilidade revela desacordos e imprecisões conceituais, tais como: o uso intercambiável do termo com construtos semelhantes ('agilidade' e 'flexibilidade', por exemplo); o uso de termos diferentes para o mesmo conceito; ou ainda o uso do mesmo termo para diferentes construtos. Como tais situações são frequentes, elas agravam a aplicabilidade ou a comparabilidade dos resultados encontrados e dificultam a construção de resultados sobre pesquisas anteriores (Walter, 2021).

Diante desse cenário, esta revisão integrativa tem como objetivo propor um modelo conceitual, associando determinantes para a estruturação e a condução do PPM que contribuem para a agilidade organizacional. Investigações sobre como as influências entre o PPM e seu contexto se desdobram em práticas são notáveis exceções dentre as pesquisas sobre o tema (Kock & Gemünden, 2019; Martinsuo & Geraldi, 2020; Patanakul, 2020). Tais estudos orientam a prática com credibilidade empírica, mas há fortes sugestões de que se amplie esse entendimento sobre o PPM e sua utilidade para certas estratégias e prioridades de valor (Kopmann et al., 2017; Martinsuo & Geraldi, 2020), como também para dotar a organização de agilidade em base regular (Clegg et al., 2018; Brasil & Eggers, 2019). O presente estudo busca ampliar a compreensão sobre determinantes específicos da estruturação e condução do PPM para a capacidade de resposta ágil da organização, acrescentando esta perspectiva multinível.

A partir desta introdução, este estudo está estruturado da seguinte forma: o item 2 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados, enquanto o item 3 apresenta a revisão e análise da literatura efetuada em quatro focos: o primeiro explora o propósito do PPM na literatura como o eixo teórico para identificação de determinantes para seu desempenho esperado; o segundo conceitua e categoriza atributos, recursos e interações da agilidade como comportamento organizacional; o terceiro aborda a implementação e a orientação estratégica para apontar a interação do PPM com o trabalho estratégico; e o quarto examina quatro determinantes do PPM que melhoram a capacidade de resposta ágil da organização, que são *clareza estratégica, qualidade da decisão, intensidade do controle e complexidade integrativa*. O Modelo Conceitual é proposto no item 4 e item 5 traz as considerações finais deste estudo, apresentando possíveis aplicações do modelo bem como suas limitações.

## 2 Procedimentos metodológicos

Além de sintetizar resultados obtidos sobre um tema ou questão, o método da revisão integrativa possibilita a construção de um quadro abrangente de conceitos complexos, teorias ou problemas que podem ser combinados com uma aplicação prática. A condução da revisão integrativa é feita em etapas que buscam: (a) a identificação da questão de revisão; (b) definição de critérios para inclusão e exclusão de estudos/amostragem ou busca na literatura e seleção; (c) extração e organização dos estudos primários incluídos na revisão; (d) avaliação dos estudos incluídos; (e) interpretação dos resultados obtidos; e (f) apresentação da revisão/síntese (Whittemore et al., 2014).

Para desenvolvimento de um modelo conceitual associando determinantes da estruturação e condução do PPM que contribuem para a agilidade organizacional, este estudo foi realizado em três fases: revisão integrativa da literatura (composta pelas etapas a, b, c, d descritas acima); discussão com pares para confirmar ou ratificar a consistência e aplicabilidade futura do modelo (etapas e e f); revisão e formatação final do modelo que será validado empiricamente em trabalho futuro (etapas d, e, f).

A primeira fase foi efetuada a partir de um roteiro prévio, desenvolvido para aumentar a segurança do trabalho de pesquisa e pavimentar sua execução bem-sucedida (Neupane, 2021). Nesta fase, foram realizadas buscas por meio de palavras-chave para: (i) levantamento de tendências e impactos na bibliografia recente (até 5 anos); (ii) contextualização do problema investigado na literatura em um intervalo de 11 anos (Alves-Mazzotti, 2002). Este mapeamento na literatura possibilitou a identificação e análise de determinantes e padrões relacionais intra e entre PPM e Agilidade Organizacional, fundamentais para definição da questão de revisão, além da modelagem conceitual (etapa a).

A pesquisa bibliográfica inicial procurou identificar tendências e demandas sobre o PPM nas bases de dados da *Web of Science* (WOS) para subsidiar a definição da questão de revisão, agosto de 2019. Foi utilizada a ferramenta *Árvore da Ciência* (*Tree of Science*, ToS), que classifica a ocorrência das palavras-chave em três níveis por meio da análise das redes de citações (*project portfolio management; agility; organizational agility*). Uma vez identificada a associação do PPM à agilidade organizacional como oportunidade de pesquisa, a partir de setembro de 2019, foram efetuados novos levantamentos no Portal Capes, *Web of Science*, ANPAD, SAGe (Sistema de Apoio à Gestão do Fomento – FAPESP), SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), Emerald e Google Acadêmico, nas categorias Gestão, Negócios,

Ciência da Informação, Engenharias, Pesquisa Operacional, e também em bases de dados específicas de projetos (PMI, IPA, IPMA) (etapa b). Foram utilizadas as mesmas palavras-chave específicas (*project portfolio management; agility; organizational agility*), em português e inglês, separadamente e combinando os construtos. Também foram realizadas buscas com referências a trabalhos científicos, investigando mais de uma dimensão do portfólio e da agilidade (multidimensionais), mais de um nível na organização (multiníveis) e abordagens práticas para combinações e variações das palavras-chave *portfolio-agility*. Foram encontrados 657 artigos entre 2017-2021 e 79 artigos com os mesmos parâmetros de busca no período de 2011-2016. As publicações associando PPM e agilidade cresceram 500% no período de 2017-2021 em relação a 2011-2016, enquanto as publicações sobre agilidade organizacional e PPM nos mesmos intervalos cresceram respectivamente 300% e 150%.

Foi feita uma triagem para leitura e fichamento dos artigos contendo as palavras-chave '*portfolio-agility*' e variações das categorias '*management*', '*business*', '*information systems-science*', '*engineering*', '*manufacturing*' encontradas nas bases pesquisadas, assim como também para os artigos basilares sobre os dois construtos identificados a partir das 'árvores' mapeadas que levaram a seleção de 72 artigos. A seleção excluiu artigos sem a combinação de palavras-chave, artigos que pertenciam a outras categorias/classificações, bem como aqueles publicados em periódicos com fator de impacto inferior ao primeiro percentil de sua categoria (classificados como Q1 na *Web of Science*; e A1 pelo Qualis Capes).

O fichamento efetuado para os 72 artigos selecionados permitiu uma síntese preliminar dos determinantes do PPM organizada em uma figura composta pelas seguintes categorias: [1] perspectiva teórica PPM; [2] propósito associado ao PPM; [3] desempenho esperado do PPM nas organizações e [4] condicionantes associados ao desempenho em cada perspectivas. Posteriormente, as [5] principais práticas e respectivos estudos de referência foram mapeados para os quatro determinantes identificados: [4a] clareza estratégica, [4b] qualidade da decisão, [4c] intensidade do controle e [4d] complexidade integrativa; aos quais se somaram as [6] capacidades para agilidade organizacional mapeadas, compondo a etapa c da revisão integrativa. A conceituação dos construtos, os determinantes identificados nas perspectivas do PPM, as capacidades da agilidade e a análise dos padrões relacionais encontrados neste referencial teórico possibilitaram a geração da primeira versão do modelo conceitual (etapa d e etapa e). Este esboço foi fundamental para elaboração das proposições relacionadas ao modelo conceitual.

O estabelecimento de um modelo conceitual claro a partir da literatura existente possui validade interna mais robusta quando utiliza um conjunto de categorias e critérios desenvolvidos para a análise de dados assim como também múltiplas fontes de investigação (Castro & Rezende, 2018). Uma vez que a disciplina de projetos reconhece profissionais e praticantes como grupos distintos em suas práticas, a Fase 2 buscou validar a proposta conceitual com pares representantes destes dois perfis. O tema, os objetivos de pesquisa, as categorias sintetizadas e o modelo conceitual preliminar foram apresentados a quatro profissionais e três praticantes de projetos para efetuarem críticas, apontarem lacunas e oferecerem sugestões para refinamento do modelo entre setembro e outubro de 2020. Os sete participantes (quatro mulheres e três homens) possuem entre 14 e 26 anos de experiência com gerenciamento de projetos, em diferentes empresas de médio e grande porte das indústrias extrativa, civil, alimentícia e saúde. Quatro destes são especialistas em projetos, cinco destes possuem uma ou mais certificação profissional em projetos e todos gerenciam ou já gerenciaram portfólios por um período mínimo de 4 anos.

Foram realizadas três rodadas de discussão mediadas, virtuais e síncronas, com duração média de 1h40, que geraram registros manuscritos das contribuições que foram fundamentais para corroborar a adequação dos elementos eleitos para composição do modelo e suas interações. As contribuições destacaram especialmente aspectos associados aos desalinhamentos conceituais e à associação dos determinantes propostos pelo modelo aos dois níveis tratados, cujo entendimento foi formalmente confirmado com os respectivos grupos. Na Fase 3, a partir do registro escrito destas discussões, modelo e categorias (conceitos e interações) foram revisados e em seguida desdobrados e redefinidos em categorias centrais e subcategorias, culminando na formatação final do modelo apresentado neste estudo (etapa f).

### **3 PPM e agilidade organizacional: apresentação e análise da revisão da literatura**

A revisão e análise da literatura são apresentadas a seguir em quatro focos: o propósito do PPM como o eixo teórico dos determinantes de seu desempenho; conceitos, categorias e interações da agilidade nas organizações; a interação do PPM com o trabalho estratégico; e o impacto potencial dos determinantes do PPM para agilidade organizacional.

### *3.1 Determinantes para o desempenho do PPM: quatro perspectivas teóricas*

A literatura destaca a importância do PPM como processo dinâmico para operacionalizar a estratégia da organização e maximizar a contribuição dos projetos para o sucesso do negócio (Cooper et al., 2017, 1999), consolidando sua posição como uma ferramenta crucial para governança do ambiente multiprojeto nas organizações (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019). O portfólio é o conjunto de projetos, programas e subportfólios gerenciados como um grupo de componentes quantificáveis e passíveis de serem identificados, categorizados, avaliados, priorizados e autorizados para atingimento dos objetivos estratégicos (PMI, 2017). Compartilhando e concorrendo por recursos escassos de uma organização específica, sua gestão deve incluir uma abordagem que possibilite à organização realizar os projetos alinhados às prioridades das partes interessadas e aos valores organizacionais (Archer & Ghasemzadeh, 1999; ISO 21.504, 2015). Estudos recentes sobre o PPM enfatizam seu papel bidirecional na gestão estratégica e ampliam os contornos de sua atuação (Clegg et al., 2018; Kaufmann et al., 2020; Kopmann et al., 2017). Outros trabalhos associam a flexibilidade e a velocidade, amiúde aplicadas aos processos do PPM, como características com alto potencial de impacto para as organizações (Kock & Gemünden, 2016; Werder et al., 2020).

O PPM é um construto multidimensional orientado à realização dos objetivos organizacionais em diferentes níveis, por meio dos resultados gerados por seus projetos (Kock et al., 2020; Meskendahl, 2010; Patanakul, 2020). Caracterizado como um sistema adaptativo (Kaufmann et al., 2020; Kock & Gemünden, 2020), ele atua em fases, criando dinâmicas que reforçam o desempenho estratégico tanto em nível do projeto quanto organizacional (Brasil & Eggers, 2019; Jonas et al., 2013).

Predomina na literatura a configuração do PPM em duas fases: estruturação e condução (Brasil & Eggers, 2019; Kock & Gemünden, 2016; Patanakul, 2020). A fase de estruturação busca garantir alinhamento do conjunto de projetos e otimização dos recursos com a estratégia. A Estruturação do PPM é um processo em nível macro, periódico e delimitado pelos recursos disponíveis na organização de definição de critérios, avaliação, priorização e seleção da carteira de projetos (Kock & Gemünden, 2016).

Já a fase de Condução busca monitorar, detectar e interpretar mudanças necessárias para atender as definições do primeiro nível. A Condução do PPM é um processo orientado à execução controlada da carteira de projetos, atuando continuamente em nível do projeto (micro ou granular), incluindo priorizar ou encerrar projetos, realocar recursos e explorar sinergias

(Clegg et al., 2018; Kock & Gemünden, 2016; Unger et al., 2012). Embora flexibilidade e competência sejam associadas aos processos desta fase, no geral, os estudos não são específicos quanto aos aspectos que subsidiam tais movimentos no PPM (Kaufmann et al., 2020; Kock et al., 2020).

Na ótica da governança, os dois processos envolvem arranjos formais e informais para apoiar e executar a carteira de projetos, sendo realizados em sequência, paralela ou iterativamente, dependendo da situação e da organização (Klakegg, 2011). A literatura não apresenta consenso sobre a configuração dos processos e práticas do PPM ou sobre os determinantes que influenciam sua atuação nas organizações. Mas, na medida em que a compreensão do propósito primário do PPM na organização determina os parâmetros de avaliação dos resultados esperados de sua atuação, ele compõe um eixo teórico apropriado para identificar e distinguir suas linhas de pesquisa (Clegg et al., 2018; Meifort, 2016; Patanakul, 2020). As considerações para estruturação e condução do PPM nesta pesquisa, portanto, são constituídas a partir de determinantes encontrados em quatro perspectivas teóricas propostas para o PPM (Meifort, 2016) e apresentadas a seguir: Otimização, Estratégica, Tomada de Decisão e Organizacional.

Considerando a limitação dos recursos organizacionais e que várias combinações são possíveis, o desenvolvimento do conjunto de projetos escolhido deve ser monitorado e controlado rigorosa e metodicamente para garantir a geração dos resultados esperados maximizando valor para a organização (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Segundo a Perspectiva de Otimização, os parâmetros estabelecidos para um desempenho bem-sucedido do PPM incorporam exclusivamente o raciocínio financeiro compreendido por meio de indicadores tais como investimento médio por projeto, investimento em P&D (pesquisa e desenvolvimento) e ainda o ROI (*Return On Investments*), que são interpretados como consequência deste *mix* equilibrado de projetos que compõe a carteira (Brasil & Eggers, 2019). Os modelos, entretanto, são frequentemente incapazes de compreender a complexidade do PPM, tais como interdependências entre os projetos, dependência de tempo nas decisões ou particularidades do setor. Como o PPM é altamente específico quanto às condições internas e ambientais de uma dada organização, uma grande desvantagem das abordagens de otimização está em sua incapacidade de incorporar necessidades estratégicas específicas (Meifort, 2016). Assim, a literatura que adota uma perspectiva estratégica sobre o PPM concentra-se na segunda linha teórica.

A Perspectiva Estratégica considera o PPM como um processo central para transformar os planos estratégicos da organização em ação, sendo, por natureza, uma atividade vinculada à execução estratégica sob supervisão da alta administração (Cooper et al., 1999). Os principais objetivos do PPM são maximizar o valor do portfólio, obter um equilíbrio entre os projetos alinhados à estratégia e selecionar o número certo de projetos para os recursos disponíveis (Cooper et al., 2017, 1999). Transcendendo a parametrização exclusivamente financeira e fundindo o desempenho bem-sucedido do PPM ao organizacional, esta perspectiva considera a capacidade do PPM para implementar os projetos, tendo como base o equilíbrio entre iniciativas e recursos. Para que o PPM incorpore a direção estratégica definida pela alta administração em sua gestão, a clareza, especificidade e quantificação quanto aos alvos e resultados esperados pela organização são dimensões fundamentais para o sucesso do PPM (Martinsuo & Geraldi, 2020; Petro & Gardiner, 2015). Embora o resultado destes estudos evidencie a importância de se alinhar as escolhas estratégicas com sua implementação pelo PPM, permanece pouco claro como este alinhamento pode ser alcançado ou qual o impacto da interface do PPM nas etapas do trabalho estratégico (Kock et al., 2016). As empresas que mudaram de ferramentas puramente financeiras para as estratégicas na modelagem do PPM são mais bem-sucedidas (Cooper et al., 1999), mas faltava o entendimento dessa perspectiva sobre o impacto do processo decisório na implementação dos objetivos estratégicos, o que estrutura a terceira perspectiva.

De acordo com a Perspectiva de Tomada de Decisão, o PPM pode ser considerado como um processo de decisão desafiador porque nem todas as contingências são conhecidas e as estimativas econômicas são incertas. Tal contexto requer ações corretivas contínuas e evidencia a complexidade e as particularidades das decisões em cada organização (Cooper, 2017). O parâmetro de sucesso do PPM é medido neste contexto pelo grau de alinhamento das iniciativas da organização com a estratégia resultante das decisões tomadas. De modo geral, nessa linha têm sido investigadas a eficiência e a eficácia no processo decisório para adaptação às mudanças requeridas, mas não os fatores que favorecem ou dificultam o comportamento decisório desejado (Meifort, 2016). Mentalidade, foco e agilidade são dimensões que impactam positivamente o desempenho do PPM e diferenciam a capacidade da organização adaptar seu portfólio às mudanças no ambiente (Kester et al., 2014). ‘Mentalidade’ implica que as decisões do PPM são baseadas na compreensão robusta dos benefícios esperados, enquanto ‘foco’ reflete seu alinhamento consistente e sistematizado na execução da estratégia organizacional (Kester

et al., 2014). Estudos mais recentes sugerem que a qualidade e agilidade da decisão parecem ser afetadas principalmente pela atuação do PPM, especialmente quando ela favorece a expressão das partes interessadas sobre oportunidades ou ameaças que impactam a execução dos projetos, e como consequência, a execução da estratégia (Kock & Gemünden, 2016). Tipicamente, os estudos sobre PPM consideram o processo de decisão em um único nível hierárquico, ficando aquém de reconhecer a complexa rede de relações e interações onde sua atuação se dá. Influências comportamentais e organizacionais, bem como a própria dinâmica do PPM deixam de ser considerados (Martinsuo, 2013). A quarta e última perspectiva sobre o PPM, a organizacional, se assenta a partir de tais argumentos.

A questão de qual organização de projetos, processos e fluxos de informação entre unidades e níveis é mais favorável ao PPM e que papel os gestores, em diferentes níveis, desempenham, compõem o foco da Perspectiva Organizacional (Meifort, 2016). O PPM pode ser compreendido como uma organização dentro da organização, cujo modelo (de gestão, princípios de governança, estruturas, interações) é mais variado do que o institucional que o abriga e controla, e sua função mais ampla do que a orientação às entregas técnicas (Martinsuo & Geraldi, 2020). Os estudos desta perspectiva destacam a importância da congruência de metas no processo de decisão e reconhecem na interação e compartilhamento de informações os principais determinantes do PPM efetivo (Meifort, 2016). Outro aspecto estudado evidencia a natureza complexa do PPM, considerando suas múltiplas interações funcionais na organização (Cooper, 2017). Por este motivo, avaliar em que grau diferentes níveis e papéis estão representados nas decisões do PPM, bem como se suas diferentes perspectivas são integradas em seu processo de gestão (estruturação e condução), ou não, emerge como um determinante relevante para sua atuação.

A literatura admite que os vários aspectos estratégicos, organizacionais, políticos e processuais influenciam, e podem ser influenciados, pelo PPM. Porém, regularmente, as pesquisas se concentram e se restringem a uma única perspectiva teórica, gerando percepções dispersas e desconectadas, sem um consenso sobre um modelo teórico ou prático (Cooper et al., 1999; Kock et al., 2016; Meifort, 2016). De modo similar, as organizações tampouco consideram mais de uma perspectiva de resultado ao modelarem os processos e as práticas para seu PPM (Cooper, 2017). A lógica encontrada entre as quatro perspectivas sobre o PPM não é excludente, mas antes inclusiva, evolutivamente integrando novas expectativas, determinantes

e práticas para gerar o desempenho esperado, como pode ser observado na síntese apresentada na Figura 1.

**Figura 1.**

*Síntese dos Condicionantes, Determinantes e Práticas para o Desempenho Esperado, segundo as quatro perspectivas teóricas do PPM*

<b>Perspectiva Teórica</b>	<b>Condicionantes para o Desempenho PPM</b>	<b>Determinante PPM</b>	<b>Práticas PPM Associadas</b>	<b>Estudos de Referência</b>
<b>Estratégica</b>	Orientação estratégica Integração do PPM ao processo estratégico Estratégia, resultados e benefícios esperados definidos, claros e bem comunicados Transparência e agilidade no processo decisório	Clareza Estratégica	Participação, suporte e comunicação de objetivos e benefícios esperados Suporte e operacionalização para os critérios de seleção, priorização e alocação de recursos definidos Definição e formalização de processos, normas e critérios: Governança PPM	Kaufmann et al. (2020); Klakegg (2011); Kester et al. (2014); Kock & Gemünden (2016); Kopmann et al. (2017); Martinsuo (2013); Walter (2021)
<b>Tomada de Decisão</b>	Orientação estratégica Estratégia, resultados e benefícios esperados definidos, claros e bem comunicados Informação confiável, tempestiva e disponível Transparência e agilidade no processo decisório	Qualidade da Decisão	Processo de avaliação, priorização e seleção dos projetos definido e usado Processo de alocação e ajustes de recursos definido e usado Responsabilidade compartilhada pelas alterações e ajustes do portfólio de projetos Transparência nos critérios, rigor na aplicação e formalização no registro das decisões	Kester et al. (2014); Kock & Gemünden (2016); Müller et al. (2008); Musawir et al. (2017); Petro & Gardiner (2015); PMI (2017); Teller et al. (2012)
<b>Organizacional</b>	Orientação estratégica Integração do PPM ao processo estratégico Papéis e responsabilidades bem definidos Interação com as diversas partes interessadas Clareza e disponibilidade no fluxo de informações Valores organizacionais compartilhados	Complexidade Integrativa	Acesso e participação no processo estratégico Interação do PPM com os vários níveis (reuniões, comitês, decisões, reportes) Envolvimento dos vários níveis nas decisões Mecanismos / canais de incentivo à colaboração e comunicação de situações emergentes e desvios definido disponíveis Capacitações específicas (gestão da mudança, tecnologia, riscos)	Cooper (2017); Martinsuo & Geraldi (2020); Patanakul (2020); Rane et al. (2019); Walter (2021)

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores

Para a perspectiva de Otimização, a intensidade na supervisão e controle dos resultados produzidos é determinante para garantir que conjunto de projetos otimize a geração dos resultados organizacionais. Quanto maior a frequência e intensidade da análise e controle do PPM, mais rapidamente desvios e mudanças emergentes são identificados. Sejam as mudanças oportunas ou indesejáveis, sua identificação aumenta a pressão por rapidez nos ajustes de prioridades, recursos e resultados esperados, o que aumenta a complexidade dos processos do PPM (Petit, 2012). A perspectiva Organizacional reconhece a capacidade do PPM para lidar com a complexidade estrutural e política da organização, orquestrando projetos, processos e informações requeridas para execução estratégica. Ao integrar as várias partes interessadas em diferentes níveis, o PPM pode aumentar a consistência das soluções desenvolvidas pelos projetos e o compromisso funcional para com os objetivos desejados pela organização, deliberados ou emergentes. Os determinantes destas duas perspectivas impactam a execução controlada da carteira, em nível dos projetos, isto é, a Condução do PPM. Assim sendo, a seguinte proposição pode ser enunciada [P3 (+)]: *A Intensidade de Controle e a Complexidade Integrativa na Condução do PPM estimulam o reconhecimento tempestivo de desvios que flexibilizam a execução estratégica.*

O determinante acrescentado pela perspectiva Estratégica espera que as estratégias sejam claras, específicas, conhecidas e comunicadas, o que potencializa seu desdobramento nos vários níveis e unidades organizacionais e reduz conflitos sobre a prioridade de recursos (Patanakul, 2020). Utilizando critérios transparentes, processos consistentes e informação disponível sustentam o determinante adicionado pela perspectiva da Tomada de Decisão: a qualidade da decisão. Por sua vez, estes dois determinantes afetam o desempenho do PPM em nível macro, influenciando as definições e decisões que buscam garantir o alinhamento estratégico da carteira, ou seja, à Estruturação do PPM. Logo, pode ser descrita a proposição subsequente [P2 (+)]: *A Clareza Estratégica e a Qualidade das Decisões na Estruturação do PPM induzem a decisões mais rápidas.*

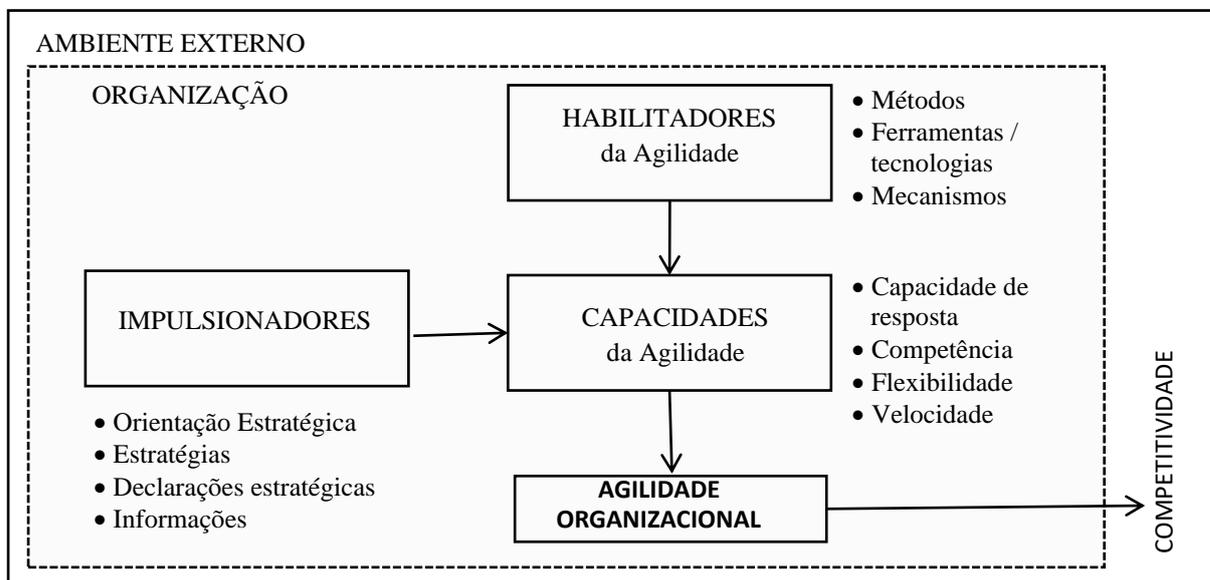
A partir do entendimento de seu propósito e do desempenho esperado da atuação do PPM, as quatro perspectivas teóricas podem ser combinadas por meio de determinantes contextuais internos de maior impacto em sua atuação, oferecendo um entendimento mais abrangente e robusto desse construto. Como este estudo está focado na contribuição do PPM para agilidade organizacional, a seguir são apresentados e analisados conceitos, categorias, recursos e interações da agilidade como comportamento organizacional.

### 3.1 Agilidade organizacional

Cunhada originalmente no contexto da manufatura, a *Agilidade Organizacional* pode ser definida como a “capacidade de uma organização de redistribuir/redirecionar, de forma eficiente e eficaz seus recursos para criar valor e proteger (ou capturar) atividades de maior rendimento, conforme as circunstâncias internas e externas justificam” (Teece et al., 2016, p. 17). A literatura mais recente trata a agilidade organizacional, majoritariamente, como uma capacidade e a distingue claramente das abordagens e recursos que exige (Kaufmann et al., 2020; Teece et al., 2016). Uma visão sistêmica da Agilidade Organizacional pode ser obtida a partir de modelo conceitual desenvolvido sobre as principais categorias ou áreas de interação encontradas na literatura: *impulsionadores (drivers)*, *capacidades (capabilities)*, *habilitadores (enablers ou providers)* (Sharifi & Zhang, 2001; Walter, 2021). A Figura 2 oferece uma visão das principais interações da Agilidade Organizacional e, sua adoção nesta revisão busca reduzir divergências e desalinhamentos conceituais frequentes.

**Figura 2.**

*Modelo Conceitual Simplificado da Agilidade Organizacional*



**Fonte:** Adaptado de Sharifi e Zhang (2001, 2007) e Walter (2021).

Leituras formais e informais do ambiente norteiam e impulsionam a reação da organização aos *impulsionadores da agilidade*, mudanças no ambiente que são reconhecidas pelas partes interessadas como oportunidades ou ameaças ao seu posicionamento de mercado

(Walter, 2021; Zhang & Sharifi, 2007). As *capacidades para agilidade* são habilidades específicas que dotam a organização de potência e competência para responder adequadamente às mudanças (Lin et al., 2006). Os atributos regularmente associados à agilidade organizacional são sinônimos das capacidades para agilidade (Nejatian et al., 2018) como também, regularmente, atributos esperados como resultado do PPM: competência, flexibilidade, velocidade e capacidade de resposta. Os recursos das capacidades (velocidade, flexibilidade, habilidade) variam em função da competência dos gestores para fazer o movimento de resposta, como também dos *habilitadores de agilidade* (métodos ágeis, tecnologias, mecanismos) disponíveis na organização (Sharifi & Zhang 1999).

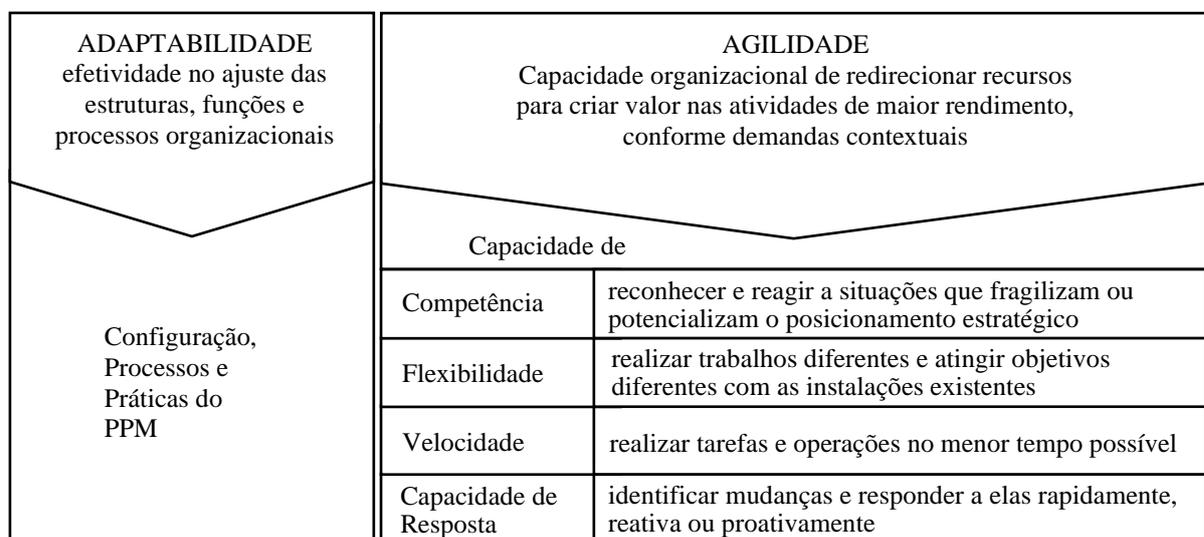
Dos quatro recursos ou capacidades para agilidade, ou seja, habilidades específicas regularmente encontradas nas diversas abordagens, a capacidade de resposta e a velocidade são os mais enfatizados (Walter, 2021; Zhang & Sharifi, 2007). Neste estudo, *Capacidade de Resposta* é definida como a habilidade de “identificar mudanças e responder rapidamente a elas, reativa ou proativamente, e se recuperar das mudanças” (Sharifi & Zhang 1999, p. 17) e requer o desenvolvimento da competência, flexibilidade e velocidade como pré-requisitos para que seja obtida (Zhang & Sharifi, 2007). *Competência* determina a capacidade de reconhecer e reagir a situações que fragilizam ou potencializam o posicionamento estratégico definido e desejado. Para operar com competência são requeridos elementos na organização tais como visão estratégica, tecnologia apropriada e suficiente, controles físico-financeiros, pessoas capazes e comprometidas (Zhang & Sharifi 2007). A *flexibilidade* pode ser descrita como “a capacidade de realizar trabalhos diferentes e atingir objetivos diferentes com as instalações existentes” (Sharifi & Zhang 1999, p. 18). O ajuste, planejado ou predeterminado, das estruturas e processos internos pode envolver recursos diversos na organização (pessoas, funções, modelagens, insumo) e diz respeito à prontidão e à facilidade com as quais eles podem ser mobilizados (Nafei, 2016). Este contexto associa flexibilidade ao quarto recurso da agilidade: velocidade. *Velocidade* aponta para a capacidade de “realizar tarefas e operações no menor tempo possível” (Sharifi & Zhang, 1999, p. 18).

O conceito de agilidade tem suas raízes na adaptabilidade, conceito anterior que implica ajustar estruturas, funções e processos da organização para atender com efetividade às variações de seu ambiente (Sherehiy et al., 2007). Ampliando esse conceito, a agilidade organizacional envolve que, não apenas os comportamentos sejam ajustados (*flexibilidade* das funções, abordagens, processos e práticas), mas que o sejam

rapidamente (*velocidade*) e alinhados com a estratégia (*competência* no reconhecimento e reação às situações que fragilizam ou potencializam o posicionamento estratégico definido e desejado), como recursos que capacitam a organização a responder com efetividade na recuperação das mudanças (*adaptabilidade*) (Bessant et al., 2001). A conexão entre os dois conceitos, adaptabilidade e agilidade, assim como a atuação adaptativa do PPM sobre as capacidades da agilidade estão representados na Figura 3.

**Figura 3.**

*Adaptabilidade, Agilidade e o PPM*



**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir de Bessant et al. (2001), Sherehiy et al., (2007), Teece et al. (2016), Sharifi e Zhang (1999).

Os processos do PPM são centrais para integrar atividades estratégicas e operacionais, sugerindo sua adaptabilidade (Clegg et al., 2018; Gemünden, 2019). Por sua vez, a capacidade de integrar vários níveis e ajustar processos e práticas para potencializar os resultados estratégicos desejados estão associados à competência, à velocidade e à flexibilidade (Patanakul, 2020). Funcionando como um sistema adaptativo complexo, a Estruturação do PPM possibilita que a estratégia seja mais visível e compreensível pelas partes interessadas por meio dos critérios definidos para as decisões. Simultaneamente, sua Condução monitora tanto os resultados gerados pelos projetos quanto reconhece novos caminhos e acelera os ajustes requeridos (Kaufmann et al., 2020; Kock & Gemünden, 2016, 2019). Tal comportamento guarda uma estreita similaridade com a capacidade de resposta.

Para se tornar ágil, o PPM em uma organização deve alinhar capacidades e estruturas às necessidades e prioridades da organização (Rane et al., 2019). Potencialmente, as estruturas do PPM podem ser desenhadas para contribuir na geração dos resultados desejados pela organização e explicitados no planejamento estratégico como escolhas da alta administração (Lacerda et al., 2016). O PPM pode, portanto, ser considerado o principal veículo para a implementação da estratégia (Kock & Gemünden, 2016, p.6), como detalhado a seguir.

### *3.2 Implementação e orientação estratégica*

Em um contexto mais pragmático, a estratégia é regularmente apresentada como um processo organizacional composto por dois movimentos fundamentais mais evidentes: formulação e a implementação (Rabechini & Carvalho, 2009; Rovai et al., 2013). A etapa de ‘formulação’ focaliza como as estratégias são criadas, avaliadas e escolhidas, ao passo que a etapa de ‘implementação’ diz respeito aos aspectos relacionados à sua execução ou como ela é posta em ação (Gębczyńska, 2016). A implementação da estratégia é uma condição essencial para seu sucesso porque viabiliza a geração dos resultados desejados pela organização, embora seja recorrente na literatura afirmar que ela é uma tarefa mais desafiadora do que sua definição ou desenho (Cooper, 2017).

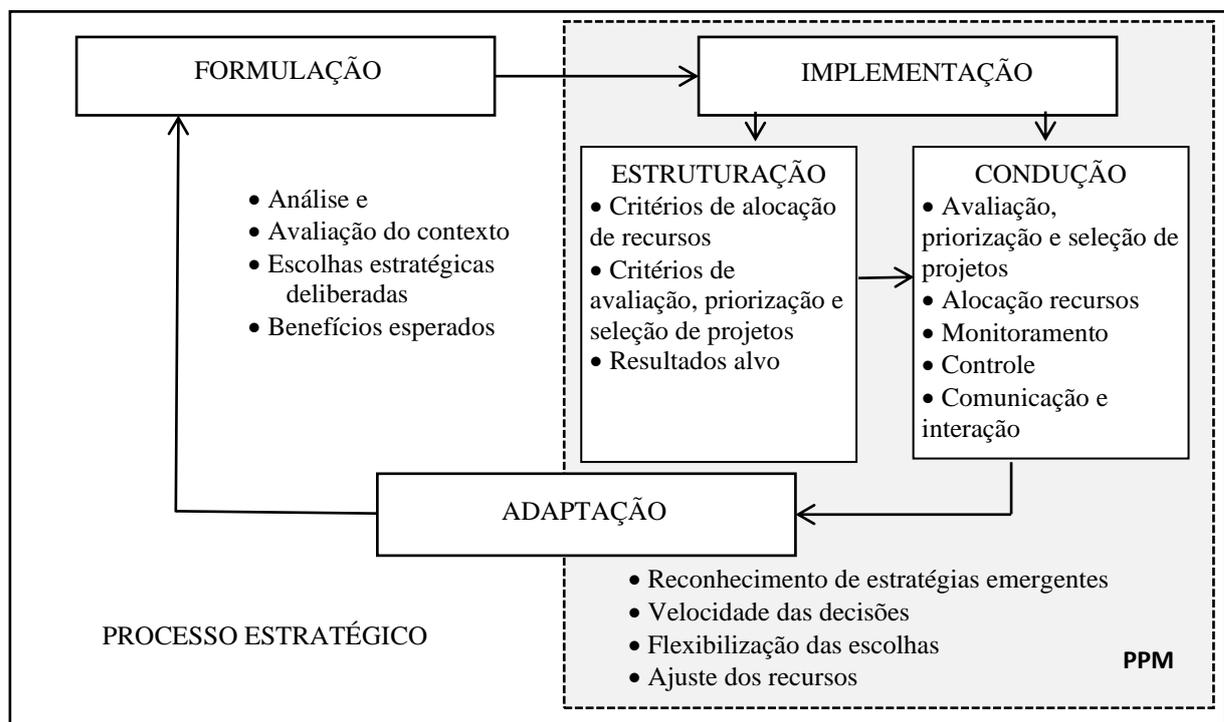
A adaptação ao longo da execução estratégica implica prontidão das decisões, flexibilização das escolhas e ajustes dos recursos em seu desenvolvimento (Kock & Gemünden, 2019; Kopmann et al., 2017). Este entendimento modifica a visão tradicional da implementação estratégica (linear, descendente, concentrada no futuro e em análises no nível macro) para incorporar o foco no presente e integrar práticas de nível micro (Kaufmann et al., 2020). O PPM se destaca neste cenário porque oferece uma abordagem para adaptação da organização à mudança continuada, trazendo à tona direções e resultados inesperados como consequência de suas múltiplas interações na organização (Kock & Gemünden, 2016; Petit, 2012). O PPM pode desempenhar um papel no equilíbrio da formalidade e flexibilidade nos processos estratégicos enquanto instrumento de implementação da estratégia deliberada, mas também como uma fonte valiosa de renovação e mudança estratégica (Kopmann et al., 2017), consolidando a relação bidirecional entre estratégias e projetos (Kaufmann et al., 2020).

A Figura 4 apresenta a participação do PPM dentro do trabalho estratégico com três movimentos: formulação, implementação e adaptação. No processo estratégico, por um lado, a formulação (análise, avaliação e escolhas) reflete a orientação estratégica dos envolvidos no

processo (Talke, 2007). Por outro lado, a implementação (priorização, seleção, alocação dos recursos disponíveis, controle) é consequência dos critérios, decisões, processos e comunicações que possibilitam que a estratégia seja desdobrada e executada na organização (Jonas et al., 2013; Unger et al., 2012). A implementação estratégica comporta os processos de Estruturação e Condução do PPM. No primeiro, o PPM atua em nível macro e busca garantir que o conjunto de projetos reflita de forma otimizada a estratégia da organização ao definir critérios e recursos que possibilitam priorização e seleção (Kock & Gemünden, 2016). A condução, processo seguinte, traz a atuação do PPM em nível micro, tanto suportando o desenho de um plano exequível e alocação dos recursos necessários aos projetos (Brasil & Eggers, 2019; Clegg et al., 2018; Patanakul, 2020), quanto supervisionando os projetos em desenvolvimento e controlando os resultados gerados (Klakegg, 2011; Kock & Gemünden, 2016).

**Figura 4.**

*Interação do PPM no Processo Estratégico*



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A adaptação é um movimento emergente no qual a atuação do PPM possibilita e acelera a incorporação de novas soluções e direções como uma condição para que os projetos

desenvolvidos efetivamente colaborem para atingimento dos resultados organizacionais esperados (Kester et al., 2011; Kock & Gemünden, 2016, 2019).

Qualquer que seja a formatação do trabalho estratégico na organização, uma série de princípios irão nortear e moldar a tomada de decisão gerencial, a configuração de seus recursos e a sua interação com o mercado: sua Orientação Estratégica (Meskendahl, 2010). A *Orientação Estratégica* pode ser definida como um conjunto de atividades e comportamentos implementados para alcançar as metas da organização congruente com um determinado plano estratégico (Jeong et al., 2006, p. 350). Na prática, a orientação estratégica parece estar refletida nos esforços conduzidos pela alta administração ao trazer as influências do ambiente para o nível de importância percebida por eles com clareza e contínuo monitoramento (Rane et al., 2019). Tal orientação direciona a estratégia deliberada e pode condicionar a estruturação da carteira de projetos e aprovação de recursos para sua execução (Patanakul, 2020). Enquanto o processo de condução do PPM (alocações, controle e ajustes) reflete qualidade da interação entre as partes interessadas na organização, a Orientação Estratégica influencia o processo de estruturação do PPM (interações, critérios e indicadores). Portanto, a proposição [P1 (+)] é apresentada: *Orientação Estratégica e Estratégia Deliberada claras condicionam uma melhor a Estruturação do PPM.*

### *3.3 Determinantes do PPM para agilidade organizacional*

Combinados, os determinantes aqui definidos representam as quatro perspectivas teóricas do PPM (Estratégica, Tomada de Decisão, Otimização e Organizacional) e compõem uma visão abrangente da atuação com impacto potencial para a agilidade organizacional.

O primeiro determinante é a **Clareza Estratégica**, definida como o grau em que os objetivos e benefícios esperados da carteira de projetos são claramente definidos, consistentemente comunicados e suportados por decisões que alinham recursos às prioridades estabelecidas (Kester et al., 2014). Nem sempre os envolvidos na execução estratégica são capazes de priorizar ou se dão conta da baixa precisão sobre o que é esperado como resultado dos projetos nas definições e comunicação da estratégia para a organização, levando à dispersão e morosidade (Klakegg, 2011).

A **Qualidade da Decisão**, segundo determinante, pode ser definida como o grau e o rigor com que as decisões do PPM (como critérios, alocação de recursos, (re)priorização, intervenções em projetos) são feitas de maneira transparente, fundamentada e compreensível

para os envolvidos. Diretrizes e responsabilidades claras encurtam o tempo no qual decisões podem ser tomadas e implementadas, e estão positivamente relacionadas à entrega de resultados pelo PPM (Kester et al., 2014). Com uma estrutura de governança bem desenhada, o PPM pode prover clareza e consistência em suas definições, permitindo que projetos e alternativas relevantes sejam escolhidos e entregues com eficiência e cancelados quando apropriado (Klakegg, 2011).

Contudo, os diferentes interesses dos indivíduos e políticas organizacionais podem levar à utilização de abordagens não ortodoxas, ignorando as estruturas formais de gestão (Teller et al., 2012). A maioria das organizações não têm processos robustos para controlar os resultados de seus projetos (Musawir et al., 2017) e a falta de monitoramento rigoroso pode levar ao desalinhamento com os resultados e benefícios esperados da carteira (Rane et al., 2019). A **Intensidade do Controle** é definida como o grau do esforço e a qualidade da seleção e alocação de recursos (controle do comportamento) e das entregas e resultados produzidos pelos projetos sob o formato de reportes (controle da produção), numa avaliação contínua da carteira que permita ao PPM reagir às mudanças no contexto (Müller et al., 2008; Kock & Gemünden, 2016). Maiores frequência e intensidade do controle exercido pelo PPM favorecem a aderência aos resultados esperados, na medida em que possibilitam a imediata identificação de mudanças e desvios.

Por outro lado, a supervisão vigorosa deste cenário multiprojetos implica alinhar e acolher a pluralidade dos interesses e entendimentos na organização, o que favorece ao pronto reconhecimento de soluções e tendências emergentes. Essa atuação conjunta reduz divergências, facilita o fluxo de informações e aumenta confiança e colaboração (Jonas et al., 2013). Aumenta-se assim a capacidade da organização de responder às mudanças, incentivando ciclos de decisão e ajuste de prioridades e recursos mais rápidos (Petit, 2012). A capacidade de entender diferentes perspectivas e integrar diferentes conceitos ao tomar decisões do portfólio é denominada **Capacidade Integrativa** (Patanakul, 2020) e compõe o quarto determinante do PPM para agilidade. Ele descreve o grau em que o PPM reconhece, interage e integra partes interessadas envolvidas na implementação estratégica com seus diferentes níveis e perspectivas (Martinsuo & Geraldi, 2020).

Este estudo adota o portfólio de projetos como unidade de análise, recorrendo aos determinantes das quatro linhas teóricas de sua literatura para compor uma visão multidimensional do impacto do PPM para agilidade organizacional. Não há a pretensão de se

operacionalizar conceitos, construtos e determinantes neste momento, mas de se estabelecer e caracterizar com maior amplitude estas relações.

#### **4 Proposição do modelo conceitual PPM-agilidade organizacional**

Um modelo conceitual é proposto na Figura 5 para descrever as relações entre os determinantes do PPM e a agilidade organizacional. De uma perspectiva institucional, o PPM é uma abordagem para execução estratégica sob a influência da mentalidade ou orientação estratégica da organização onde atua. A Orientação Estratégica dispõe princípios e diretrizes que regulam como o PPM se estrutura e funciona para alcançar as metas da organização: sua governança. A governança do PPM confirma a mentalidade corporativa (valores, responsabilidades, processos e normas organizacionais) em arranjos formais e informais (funções, processos, abordagens, critérios). Soma-se ao impacto direto da Orientação Estratégica na estruturação do PPM, a Estratégia Deliberada como produto tangível do processo estratégico organizacional. Estratégias com benefícios e resultados objetivos, específicos e conhecidos possibilitam que o PPM atue como um fio condutor no alinhamento e geração resultados desejados junto às partes interessadas em vários níveis e funções, mobilizando-as para sua execução. Portanto, as seguintes proposições são apresentadas:

*PIa (+): Uma Orientação Estratégica clara condiciona uma melhor a Estruturação do PPM.*

*PIb (+): Uma Estratégia Deliberada clara condiciona uma melhor Estruturação do PPM.*



neste processo desejam, e se empenham em alcançar, é percebido e corporificado pelas entregas e resultados dos projetos. Portanto, a Intensidade de Controle na avaliação contínua da produção entregue pelos projetos, assim como do comportamento dos responsáveis quanto aos recursos alocados, são cruciais para assegurar os resultados desejados e aferir os resultados obtidos. A atuação conjunta entre várias partes interessadas da organização permite ainda o aprendizado cruzado, o reconhecimento de ameaças e de alternativas emergentes, e decisões compartilhadas que reduzem os riscos e aumentam o compromisso com o resultado gerado. Interagir e integrar, à execução estratégica, partes interessadas com valores, entendimentos e prioridades diferentes é uma habilidade do PPM conhecida como Capacidade Integrativa. Assim sendo, a terceira proposição enunciada pode ser ratificada P3 (+): *a Intensidade de Controle e a Complexidade Integrativa na Condução do PPM estimulam o reconhecimento tempestivo de desvios e flexibilizam a execução estratégica.*

A Clareza Estratégica se associa a Qualidade da Decisão em nível macro, estabelecendo uma configuração para o PPM, intimamente conectada às necessidades e ambições da organização sob a perspectiva ou interpretação das partes interessadas envolvidas com tais decisões (Klakegg, 2011; Martinsuo & Geraldi, 2020). Em nível micro, a Intensidade de Controle tanto monitora quanto legitima as ações que são suportadas em seus processos e práticas pelos múltiplos interesses e entendimentos das partes interessadas, com potencial para ajustar ganhos ou reduzir prejuízos potenciais à organização na execução de seus projetos [Complexidade Integrativa] (Kock & Gemünden, 2016; Patanakul, 2020). Atuando como um sistema adaptativo por meio da ação combinada de seus determinantes, a Estruturação e Condução do PPM têm potencial de impactar a velocidade, flexibilidade e competência na capacidade da organização de responder com agilidade. Sendo os quatro determinantes para o desempenho do PPM relevantes para a capacidade de resposta organizacional, uma última proposição é apresentada P4 (+): *os determinantes da Estruturação e da Condução do PPM contribuem para a capacidade organizacional de responder com agilidade às demandas do ambiente.*

## 5 Considerações finais

As mudanças rápidas e muitas vezes drásticas nos ambientes tecnológicos, econômicos e mercadológicos pressionam ajustes nas estratégias, sendo a resposta ágil um imperativo organizacional. Seja atuando como uma ponte entre a formulação da estratégia e sua

implementação ou ilustrando como as partes interessadas transformam intenções estratégicas abstratas em resultados concretos, o PPM emergiu como opção regular nas organizações para gerar desempenhos específicos. Logo, contribuir para a agilidade nas demandas da organização é um resultado categórico da atuação do PPM.

Ao considerar e integrar determinantes para um desempenho ágil nas quatro grandes perspectivas do PPM na composição do modelo, bem como possibilitar a análise de sua atuação em dois níveis, a modelagem proposta colabora para os esforços de uma compreensão mais ampla dos processos de configuração e gestão de portfólios organizacionais. Incorporando uma visão do fenômeno mais abrangente e inclusiva como resultado da revisão integrativa efetuada, o Modelo Conceitual PPM-Agilidade Organizacional apresentado (i) identifica determinantes do PPM para agilidade e estabelece como eles impactam o desempenho organizacional; (ii) evidencia e amplia o entendimento dos processos que antecedem e sustentam o PPM num dado contexto; e (iii) explicita um horizonte bidirecional de impacto nas organizações a partir de sua atuação adaptativa.

Embora tenha sido desenvolvido a partir de modelos da literatura específica, o modelo teórico multinível proposto, que incorpora determinantes tanto em nível macro (portfólio) quanto micro (projeto), ainda precisa ser testado em campo, o que compõe uma das limitações deste estudo. A aplicabilidade deste modelo está orientada às organizações cujas dinâmicas ambientais requerem agilidade como um resultado desejado da atuação do PPM.

Do ponto de vista prático, compreendendo a influência destes determinantes sobre o PPM, os gestores envolvidos com a execução estratégica têm a possibilidade de reconhecer atributos contextuais e identificar práticas da gestão do portfólio que sejam mais efetivos para suas estratégias e prioridades de valor. O Modelo oferece referências para que as organizações possam otimizar a configuração e gestão (processos e práticas) de seu PPM para dotar a organização de agilidade em base regular. Portanto, sua aplicação, especialmente em organizações que já utilizam o PPM, compõe um cenário potencial para aplicação imediata.

Algumas limitações da revisão sinalizam cenários futuros de aplicação do Modelo; outras apontam para cenários de pesquisa alternativos, como, por exemplo, outros determinantes do PPM potencialmente relevantes para a Agilidade Organizacional. A continuidade deste estudo por meio de uma validação empírica do Modelo compõe um cenário já planejado para autenticação dos determinantes e suas relações, utilidade e relevância. Considerando-se a importância em termos financeiros, a complexidade estrutural e tecnológica

de seus componentes, a variedade das partes interessadas associada a incertezas políticas, sociais e institucionais, o Portfólio Estratégico do Exército foi escolhido como caso a ser estudado para validação da teoria previamente formulada. Espera-se que o modelo proposto possa contribuir para que as organizações, por meio da configuração e gestão do PPM, desenvolvam e utilizem capacidades para responder da forma mais ágil e apropriada aos seus ambientes.

### Referências

- Alexandrova, M. (2020). Impact of Organizational Culture on Project Portfolio Management. *Conference: Hradec Economic Days 2020*. DOI: <https://doi.org/10.36689/uhk%2Fhed%2F2020-01-001>
- Alves-Mazzotti, A. J. A. (2002). “Revisão Bibliográfica” em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis – o retorno. In L. Bianchetti & A. M. N. Machado (Org.). *A bússola do escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações*. (25-44).
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4): 207–216. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00032-5)
- Bessant, J.; Francis, D.; Meredith, S.; Kaplinsky, R., & Brown, S. (2000). Developing manufacturing agility in SMEs. *International Journal of Technology Management*, 2(1/2/3): 730-756. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJMTM.2000.001374>
- Brasil, V. C., & Eggers, J.P. (2019). Product and Innovation Portfolio Management. *Business and Management*. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.28>  
Acessado em novembro 2019.
- Castro, H. G., & Carvalho, M. M. (2010). Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso. *Produção*, 20 (3): 303-321. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000044>
- Castro, J. M., & Rezende, S. F. L. (2018). Validade e confiabilidade de estudos de casos qualitativos em gestão publicados em periódicos nacionais. *Revista Organizações em Contexto*, 14(28): 29-52. DOI: <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v14n28p29-52>
- Clegg, S.; Killen, C.P.; Biesenthal, C., & Sankaran, S. (2018). Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. *International Journal of Project Management*, 36 (5): 762-772.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.008>
- Cooper, R. (2017). We've Come a Long Way Baby. *Journal of Product Innovation Management*, 34. 10.1111/jpim.12372. Acessado em novembro 2018, de

<https://www.researchgate.net/publication/314158082>. DOI:  
<https://doi.org/10.1111/jpim.12372>

- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1999). New Product Portfolio Management: Practices and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 16: 333–351. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1640333>
- Gębczyńska, A. (2016) Strategy implementation efficiency on the process level, *Business Process Management Journal*, 22 (6): 1079–1098. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2016-0004>
- Gemünden, H. G. (2019). *Success Factors of Project Portfolio Management The Essence from 15 Years of Empirical Research* [Slides do PowerPoint]. Disponibilizado por email pelo autor.
- Hoffmann, D.; Ahlemann, F., & Reining, S. (2020). Reconciling alignment, efficiency, and agility in IT project portfolio management: Recommendations based on a revelatory case study. *International Journal of Project Management*, 38 (2): 124-136. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.004>
- International Organization for Standardization. (2015). *Project, programme and portfolio management - Guidance on portfolio management* (ISO Standard N° 21504:2015).
- Jeong, I.; Pae, J. H., & Zhou, D. (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. *Industrial Marketing Management* 35 (3): 348-358. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.06.010>
- Jonas, D., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2013). Predicting project portfolio success by measuring management quality: A longitudinal study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 60(2): 215–226. DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2012.2200041>
- Kaufmann, C., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2020). Emerging strategy recognition in agile portfolios. *International Journal of Project Management*, 38(7), 429-440. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.002>.
- Kester, L.; Griffin, A.; Hultink, E. J., & Lauche, K (2011). Exploring portfolio decision-making processes. *Journal of Product Innovation Management* 28 (5): 641–61. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00832.x>
- Kester, L.; Hultink, E. J., & Griffin, A. (2014). An empirical investigation of the antecedents and outcomes of NPD portfolio success: NPD portfolio success. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6): 1199–1213. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12183>
- Acessado setembro 2019, de [https://researchportal.port.ac.uk/portal/en/publications/an-empirical-investigation-of-the-antecedents-and-outcomes-of-npd-portfolio-success\(94b79712-61fa-4a3a-870b-16b9b4a4efe5\).html](https://researchportal.port.ac.uk/portal/en/publications/an-empirical-investigation-of-the-antecedents-and-outcomes-of-npd-portfolio-success(94b79712-61fa-4a3a-870b-16b9b4a4efe5).html)

- Killen, C.P.; Hunt, R. A., & Kleinschmidt, E. (2008) Project Portfolio Management for Product Innovation. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 25: 24–38. DOI: <https://doi.org/10.1108/02656710810843559>
- Klakegg, O. J. (2011). Governance of major public investment projects: in pursuit of relevance and sustainability. *International Journal of Managing Projects in Business*, DOI: <https://doi.org/10.1108/175383711111096953>
- Kock, A.; Heising, W., & Gemünden, H. G. (2016). A contingency approach on the impact of front-end success on project portfolio success. *Project Management Journal*, 47(2): 115–129. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.21575>
- Kock, A., & Gemünden, H. G. (2016). Antecedents to Decision-making Quality and Agility in Innovation Portfolio Management. *Journal of Product Innovation Management*, 33 (6): 670 – 686. Publisher’s version available at <http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12336>
- Kock, A., & Gemünden, H. G. (2019). Project Lineage Management and Project Portfolio Success. *Project Management Journal*, 50 (5): 587–601. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972819870357>
- Kock, A., & Gemünden, H. G. (2020). How entrepreneurial orientation can leverage innovation project portfolio management. *R&D Management*. First published: 07 July 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12423>. Acessado em junho de 2020.
- Kock, A.; Schulz, B.; Kopmann, J., & Gemünden, H. G. (2020). Project portfolio management information systems’ positive influence on performance – the importance of process maturity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 38 (2020): 229-241. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.05.001>
- Kopmann, J.; Kock, A.; Killen, C. P., & Gemünden, H. G. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International Journal of Project Management*. 35: 557-570. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.011>
- Lacerda, F.; Martens, C. D. P., & Chaves, M. (2016). Gestão de portfólio de projetos: proposição de um modelo conceitual. *Revista Gestão & Tecnologia*. 16 (1): 113. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2016.v16i1.623>
- Lin, C. T., Chiu, H., & Tseng, Y. H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101(2): 353-368. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.01.011>
- Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas-Marín, J. C. (2019). Relationship between innovation and performance: impact of competitive intensity and organizational slack. *Revista de Administração de Empresas*, 59(2): 95-107. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190203>

- Martinsuo, M. (2013). Project Portfolio Management in Practice and in Context. *International Journal of Project Management*, 31: 794–803. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.013>
- Martinsuo, M., & Geraldi, J. (2020). Management of Project Portfolios: Relationships of Project Portfolios With Their Contexts. *International Journal of Project Management*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.02.002>
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty* (284). Harvard Business Press.
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8): 807–817. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>
- Meifort, A. (2016). Innovation Portfolio Management: A Synthesis and Research Agenda. *Creativity and Innovation Management*. DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12109>
- Müller, R. M.; Martinsuo, M., & Blomquist, T. (2008). Project portfolio control and portfolio management performance in different contexts. *Project Management Journal* 39 (3): 28–42. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.20053> Disponível em <https://www.pmi.org/learning/library/project-portfolio-control-portfolio-management-performance-2397>
- Musawir, A.; Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8):1658-1672. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- Nafei (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 DOI: [10.5539/ijbm.v11n5p296](https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296) URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296>
- Nejatian, M.; Zarei, M. H.; Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility: an empirical study of a food company. *Benchmarking An International Journal* 25(1): 201-234. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2016-0147> Acessado outubro de 2020 de [https://www.researchgate.net/publication/322218374\\_A\\_Hybrid\\_Approach\\_to\\_Achieve\\_Organizational\\_Agility\\_An\\_Empirical\\_Study\\_of\\_A\\_Food\\_Company](https://www.researchgate.net/publication/322218374_A_Hybrid_Approach_to_Achieve_Organizational_Agility_An_Empirical_Study_of_A_Food_Company)
- Neupane, N. (2021). Conceptualizing the Pathways of Literature Review in Research. *Journal of Practical Studies in Education* , 2(1): 1-7. DOI: <https://doi.org/10.46809/jpse.v2i1.16>
- Patanakul, P. (2020). How to Achieve Effectiveness in Project Portfolio Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*. DOI: [10.1109/TEM.2020.2964316](https://doi.org/10.1109/TEM.2020.2964316).

- Petit, Y. (2012). Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty. *International Journal of Project Management*, 30 (5): 539–553. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.11.007>
- Petro, Y., & Gardiner, P. (2015). An investigation of the influence of organizational design on project portfolio success, effectiveness and business efficiency for project-based organizations. *International Journal of Project Management* 33 (8). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.08.004>
- Project Management Institute. (2017). *The Standard for Portfolio Management*. (4a ed). PMI.
- Rabechini Jr, R., & Carvalho, M. M. (2009). Gestão projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. *INMR- Innovation & Management Review*, 6(3): 63-78.
- Rane, S. B., Narvel, Y. A. M., & Bhandarkar, B. M. (2019). Developing strategies to improve agility in the project procurement management (PPM) process: Perspective of business intelligence (BI). *Business Process Management Journal*, 26(1): 257-286. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2017-0196>
- Rovai, R. L., Cattini Jr, O., & Plonski, G. A. (2013). Gestão de riscos em projetos de inovação através da abordagem contingencial: análise conceitual e proposição de modelo estruturado para redução de incertezas em projetos complexos. *Innovation and Management Review*, 10(3): 269-295. DOI: <https://doi.org/10.5773/RAI.V10I3.1167>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2):7–22. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001), Agile manufacturing in practice - Application of a methodology, *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (5/6): 772-794. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570110390462>
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37: 445–460. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Stettina C.J., & Schoemaker L. (2018). Reporting in Agile Portfolio Management: Routines, Metrics and Artefacts to Maintain an Effective Oversight. In: Garbajosa J., Wang X., Aguiar A. (eds) *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. XP 2018. Lecture Notes in Business Information Processing, 314. Springer, Cham. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-91602-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-91602-6_14)
- Sweetman, R., & Conboy, K. (2018). Portfolios of agile projects: A complex adaptive systems' agent perspective. *Project Management Journal*, 49(6): 18-38. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972818802712>

- Talke, K. (2007). Corporate Mindset of Innovating Firms - Influences on New Product Performance. *Journal of Engineering and Technology Management - J ENG* 24 (1–2): 76-91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2007.01.005>.
- Teece, D. J.; Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4): 13–35. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teller, J., Unger, B.N., Kock, A., & Gemünden, H.G. (2012). Formalization of Project Portfolio Management: The Moderating Role of Project Portfolio Complexity. *International Journal of Project Management*, 30: 596–607. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.020>
- Unger, B. N., Gemünden, H. G. & Aubry, M. (2012) The Three Roles of a Project Portfolio Management Office: Their Impact on Portfolio Management Execution and Success. *International Journal of Project Management*, 30: 608–20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.015>
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*. 71: 343–391(2021). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Werder, K; Richter, J; Hennel, P.; Dreesen, T.; Fischer, M., & Weingarth, J. (2020). A Three-pronged View on Organizational Agility. *IT Professional*. DOI: <https://doi.org/10.1109/MITP.2020.3016488>
- Whittemore, R., Chao, A., Jang, M., Minges, K. E., & Park, C. (2014). Methods for knowledge synthesis: an overview. *Heart & Lung*, 43(5): 453-461. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrtlng.2014.05.014>
- Young, R., & Grant, J. (2015). Is strategy implemented by projects? Disturbing evidence in the State of NSW. *International Journal of Project Management*, 33 (1): 15-28. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.010>
- Zhang, D., & Sharifi, H. (2007). Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategy - A Taxonomical Approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54: 351-370. DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2007.893989>