



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

MELHORIA DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS NOS CORREIOS: UMA PROPOSTA CONCEITUAL

ANDRE LUIZ BARROS NERY

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

ANDRÉ LUIS FONSECA RICARDI

SENAC

MARCOS ROGÉRIO MAZIERI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

EMERSON ANTONIO MACCARI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Agradecimentos ao FAP-UNINOVE (Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho).



MELHORIA DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS NOS CORREIOS: UMA PROPOSTA CONCEITUAL

Resumo

Resultados do PMSURVEY.ORG, edição 2015, indicaram que, dentre as organizações brasileiras, apenas 32% “sempre realizam o alinhamento dos projetos ao planejamento estratégico”, as demais, ou realizam parcialmente ou não o realizam pela inexistência do planejamento ou por uma inadequada comunicação. Este trabalho direcionou esforços para elaborar uma proposta conceitual de melhoria dos processos de gerenciamento de portfólios nos Correios aplicável ao portfólio de projetos corporativo e aos portfólios temáticos, táticos ou operacionais existentes na organização, tanto pela aplicação individualizada quanto pela consolidação em um único portfólio corporativo. A pesquisa-ação conjugada às técnicas de gerenciamento de projetos aplicadas neste trabalho permitiu aos pesquisadores se envolver como um consultor e propor os resultados da pesquisa como benefícios aplicáveis à organização. Dentre os benefícios identificados, destacam-se o esclarecimento do relacionamento entre os processos de gestão de projetos com os demais processos a nível estratégico e o aperfeiçoamento e detalhamento dos fluxos do processo “Gerenciar Portfólios”. Tomando-se por base os conceitos e as melhores práticas de mercado registradas e globalmente aceitas, esta proposta vem contribuir com a construção do conhecimento técnico-científico da disciplina gestão de projetos, mais especificamente quanto ao Gerenciamento de Portfólios de Projetos – GPP por meio de um olhar prático-aplicado.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Portfólio; Gerenciamento de Portfólio de Projetos – GPP; Melhoria de Processos; Método.

Abstract

Results from the PMSURVEY.ORG, edition 2015, indicated that, among Brazilian organizations, only 32% "always carry out alignment of projects to strategic planning", the others, either partially or not, do so due to lack of planning or inadequate planning Communication. This work has focused on developing a conceptual proposal to improve the portfolios management processes applicable to the corporate project portfolio and thematic, operational or tactical portfolios existing in the organization, both for individualized application and for consolidation in a single corporate portfolio. The action research in conjunction with the project management techniques applied in this work allowed the researcher to become involved as a consultant and to propose the research results as benefits applicable to the organization. Among the benefits identified are the clarification of the relationship between the project management processes and the other processes at a strategic level and the improvement and detailing of the flows of the “Portfolio Management” process. Based on the concepts and best market practices registered and globally accepted, this proposal contributes to the construction of the technical-scientific knowledge of the project management discipline, more specifically in the Project Portfolio Management – PPM by means of a look practical-applied.

Keywords: Project Management; Portfolio; Project Portfolio Management – PPM; Process Improvement; Method.



1. Introdução

Com o advento da disciplina gestão de projetos nas organizações, os estudos técnico-científicos têm se consubstanciado em avanços tecnológicos para a ciência da administração de empresas (Maximiano, 2014). Fruto dessas pesquisas, o gerenciamento de portfólio tem ganhado cada vez mais atenção nos meios corporativo e acadêmico devido às suas principais funções: a distribuição e controle dos recursos e a entrega do valor proposto (PMI®, 2017c).

Assim sendo, a existência de portfólios nas organizações fixa-se pela necessária estruturação e o devido controle das ações que implementam as mudanças delineadas pela função planejamento, o que os constitui parte integrante da gestão estratégica organizacional. Neste sentido, em suas leituras, Nery (2015) esclareceu que:

“Uma característica intrínseca ao portfólio é que diferentemente dos projetos, ele é perene. À medida que a empresa vai definindo suas estratégias e as renova, o portfólio sempre se renova para se ajustar à demanda estratégica, posto que é dado como ferramenta de implementação”.

Segundo os resultados das pesquisas do PMSURVEY.ORG (PMI®, 2015), dentre as organizações brasileiras, apenas 32% “sempre realizam o alinhamento dos projetos ao planejamento estratégico”, as demais, ou realizam parcialmente ou não o realizam, seja por falta de comunicação dos aspectos inerentes ao planejamento ou mesmo pela inexistência deste. Enquadrado no cenário brasileiro, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, adiante citada “Correios”, investe e implementa projetos, sendo muitos destes de grande envergadura e, portanto, toma-se por verdade sua participação no mercado pesquisado.

Assumindo-se a dimensão continental da organização objeto do estudo, destaca-se o impacto socioeconômico da atuação corporativa da referida organização perante o cenário nacional. Neste sentido, Kerlinger (*apud* Gil, 2010) complementa esta percepção ao explicar que não são todos os problemas sociais que são passíveis de tratamento científico. O autor defende que um problema somente possui natureza científica quando envolve proposições (hipóteses) que podem ser testadas mediante verificação empírica. De posse deste conceito, Gil (2010) delinea que o problema da pesquisa pode ser determinado por razões de ordem prática, cujas respostas subsidiam decisões ou ações, ou de ordem intelectual, cujas respostas conduzem à exploração de um objeto pouco conhecido ou ainda deficitário de especificidade.

Deixa-se claro neste trabalho que as razões de ordem prática correlacionadas à organização em pauta foram as fontes condutoras da definição do problema que se buscou resolver durante a pesquisa: “*Qual o design mais adequado para os processos de gerenciamento de portfólios dos Correios que permitam o alinhamento e a implementação das iniciativas traçadas nos planejamentos a níveis estratégico, tático e operacional e que agreguem valor à organização e aos principais stakeholders?*”.

Buscando responder esta inquietude, traçou-se o seguinte objetivo geral: “*Elaborar proposta de melhoria dos processos de gerenciamento de portfólios que possibilite sua aplicabilidade em todos os portfólios existentes nos Correios, seja de forma individualizada ou consolidada em um único portfólio estratégico (corporativo) e que, ao mesmo tempo, permita integração aos processos de planejamento e de gestão da mudança, tudo como partes integrantes da função estratégia corporativa*”.

O trabalho foi realizado por meio do envolvimento de um dos autores atuando como consultor interno, especializado em portfólio de projetos, o que caracteriza a abordagem deste relato tecnológico como uma pesquisa-ação, conforme preconizado por Thiollent (2015).

Adiante, para demonstrar a análise e os resultados obtidos, o trabalho foi subdividido nos tópicos: (i) referencial teórico, fundamentando as bases teóricas; (ii) método da abordagem utilizada; (iii) resultados obtidos e análise; e (iv) considerações finais dos autores.



2. Referencial Teórico

Inicialmente, faz-se necessário declarar a diferença conceitual entre administração, gestão e gerenciamento adotada neste trabalho, de forma a esclarecer a proposição resultante da pesquisa realizada.

A administração é tratada como uma ciência por possuir técnica e ser a arte de trabalhar para a realização dos objetivos. Estes objetivos podem ser estratégicos efetivos, táticos eficazes ou operacionais eficientes e precisam de planos, pessoas, estruturas, insumos, tecnologia e capital para serem alcançados a curto, médio e longo prazos. A gestão pode ser considerada uma especialização da administração que, como função temática dentro da organização, quebra os limites físicos e estruturais presentes na organização. Já o gerenciamento considera-se como parte do todo organizacional, ou mesmo, um fator específico para a tomada de decisão a nível setorial (Santiago, 2016).

Reforça-se esta compreensão quando da adoção do conceito de administração quando de sua tradução à excelência do “P.o.d.e.r” (Planejamento, Organização, Direção, Execução e Reavaliação). Pode-se sumarizar essas três conceituações numa perspectiva hierárquica, onde os administradores responsabilizam-se pela administração (P.o.d.e.r.) da organização; os gestores preocupam-se com as funções (assuntos) existentes na organização (ex.: política, projetos, processos, estratégia, economia, etc.); e os gerentes gerenciam partes da organização, as quais podem ser perenes ou temporárias, físicas ou virtuais (ex.: projeto de investimento, novos empreendimentos, processos produtivos, áreas funcionais, escritórios, etc.) (Rossetti & Andrade, 2014).

Assumindo-se essa premissa, adota-se que a função projetos é a “gestão” do próprio assunto nos limites das organizações e que, portanto, cada iniciativa estruturada pela empresa deve ser gerenciada individualmente por um gerente. Nesse formato, gestão de projetos abrange todos os aspectos correlatos ao tema. Já o gerenciamento de projetos, programas e portfólios abrange a aplicação dos conhecimentos e técnicas cabíveis a cada projeto, programa ou portfólio integrante da organização. Tal premissa é estendida aos temas processos de negócios e estratégia, sendo a gestão estratégica a função organizacional que atua como um sistema unicista motivador, analisador, condutor, implantador e que aprende e evolui o conhecimento dentro das organizações.

A gestão estratégica abrange diversas dimensões, dentre as quais destacam-se a motivação, a conceituação, a análise ambiental, a formulação estratégica e a implantação estratégica e que deve sofrer o processo básico de workshop de planejamento estratégico, formulação do plano estratégico e implantação das estratégias (Costa, 2007).

Destarte, o planejamento pode ser dividido em cinco partes, conforme definido por *Ackoff* (*apud* Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009) (*apud* Oliveira, 2015): **1** Planejamento dos fins (visão, valores, missão, propósitos, etc.); **2** Planejamento dos meios (macroestratégias, macropolíticas, procedimentos, processos, etc.); **3** Planejamento organizacional (definição da estrutura organizacional que apoiará a estratégia traçada); **4** Planejamento dos recursos (programas, projetos e planos de ação); **5** Planejamento da implantação e controle (acompanhamento e avaliação da implantação do empreendimento – mudança organizacional).

Corroborando com esse pensamento, Costa (2007) é enfático ao afirmar que “Um verdadeiro plano estratégico não estará completo se não estiverem prontos os planos de ação integrantes, ao menos para aquelas estratégias competitivas e corporativas vitais”. Para ele, das estratégias desdobram-se os objetivos e as metas, e destes os planos de ação que os implementarão. Ainda segundo o autor, “bons planos de ação estratégicos devem ser implementados como projetos”, isto dada a importância do controle e documentação inerentes à disciplina. Além disso, afirma também que existem muitas vantagens em se adotar o



Balanced ScoreCard – BSC e as práticas de gestão de projetos na implementação de estratégias, desde que organizados como um “macroprojeto”.

Em outros termos, o “macroprojeto” pode ser considerado como um grande projeto que demonstre, numa visão macro, todos os projetos nele inseridos por subordinação, como um portfólio de projetos, podendo este ser conceituado como “a coleção de componentes de programas, projetos ou operações que são gerenciados de forma agrupada com a única finalidade de atender aos objetivos estratégicos, onde, não necessariamente, tais componentes precisam estar interligados ou mesmo terem objetivos comuns entre si” (PMI[®], 2017c).

Nas organizações, o planejamento estratégico é responsável pelo estudo de mercado, avaliação de cenários, definição dos objetivos estratégicos e das estratégias; ao ponto que o portfólio responde pela organização dos componentes de execução das estratégias definidas; por conseguinte, sendo a gestão estratégica a função corresponde à integração desses dois processos organizacionais (Nery, 2015), lógica esta reforçada por Oliveira (2015) ao esclarecer que a estratégia estabelece “o que” será feito para se alcançar a situação desejada e o projeto estabelece “como” operacionalizar as ações delineadas, ocorrendo nos projetos as alocações de recursos necessários à implementação estratégica.

A partir do ponto em que as estratégias tenham sido traçadas no planejamento estratégico, tem-se suas interligações com os projetos e planos de ação da empresa. Destarte, os projetos e planos, em geral, correspondem às ferramentas gerenciais que a organização dispõe para operacionalizar suas ações (Valeriano, 2001; Oliveira, 2015).

Para o professor Kerzner (2002), “o (simples) fato de dotar a organização de uma consistência em sua ação” explica a importância de se ter uma metodologia bem definida para a implementação do planejamento estratégico. Porém, sob esta perspectiva, explica que a execução de uma metodologia de planejamento e projetos não garante o sucesso, mas certamente aumenta as chances de atingi-lo. Segundo o professor “tradicionalmente, dava-se grande ênfase à formulação da estratégia e pouco destaque à sua implementação”, o que, com o passar do tempo, as empresas reconheceram que os princípios da gestão de projetos poderiam ser utilizados para implementar e operacionalizar os planos estratégicos.

O mercado tem percebido que a gestão de projetos exerce um papel relevante perante a implementação das estratégias organizacionais. O Guia PMBoK[®], 6th ed., assume como premissa que a gestão organizacional de projetos (*Organizational Project Management – OPM*) cumpre o papel de gerir todos os aspectos relacionados ao tema projetos dentro das organizações, isto incluindo o gerenciamento do portfólio de projetos e de seus componentes, além do escritório de projetos (*Project Management Office – PMO*) e da maturidade do tema, podendo ainda ser utilizada como um framework para a consecução da estratégia organizacional (PMI[®], 2017a).

Por isso, cabe o esclarecimento de que os aspectos estratégicos da gestão de projetos estão presentes na definição de quais tipos de projetos a organização deve realizar e na resolução do problema de alocação de recursos para estes projetos. Os aspectos organizacionais estão relacionados com a estrutura definida para o gerenciamento destes, tais como a criação e operação de escritórios e a definição dos critérios de comunicação. Já os aspectos operacionais estão ligados aos elementos clássicos de gerenciamento de projetos: o uso de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para a iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento de cada projeto (Archibald *apud* Maximiano, 2014).

Os processos definem como gerenciar um projeto e as áreas de conhecimento são o próprio conteúdo que deve ser gerenciado num projeto (Maximiano, 2014); como gerenciar o fluxo transformacional nos programas – agrupamento sinérgico de projetos e atividades (Axelos[®], 2011); como gerenciar os portfólios por meio da alocação de recursos, da realização da estratégia e da entrega de valor proposto (Kendall & Rollins, 2003; PMI[®],



2017c); e como gerenciar a maturidade organizacional em projetos pela mensuração do nível de habilidade para implementar projetos e programas e manter portfólios (Maturity Research, 2016).

O crescimento do aprendizado organizacional nas organizações tem aumentado a demanda por conceitos, ferramentas e tecnologias sobre gestão de processos, apesar dos estudos sobre a disciplina nas organizações sempre existirem. Evidência dessa afirmação, os estudos focados na melhoria das operações, com lógicas da administração científica de Taylor, como a engenharia da produção, o estudo dos tempos e movimentos, a reengenharia e a disciplina organizações e métodos – ministrada em cursos de graduação em administração, demonstram este processo evolutivo da disciplina no século passado (Paim, Cardoso, & Caulliraux, 2009).

Todas as organizações produtivas, quer sejam públicas, privadas ou mesmo do terceiro setor, precisam coordenar seus trabalhos, no sentido de observar a forma como os recursos e as atividades estão desenhados, o modo como essas atividades são geridas no dia-a-dia, os meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e melhorar suas operações e a própria forma de coordenação do trabalho em si (Paim *et al.*, 2009).

A capacidade organizacional de gerir processos está proporcionalmente relacionada à complexidade da coordenação do trabalho e, atualmente, esta capacidade tem sido observada por especialistas como forma eficaz de promover integração, dinâmica, flexibilidade e inovação nas organizações, o que pode levar à vantagem competitiva e entrega de benefícios como (Paim *et al.*, 2009; Oliveira, 2013): uniformização de entendimentos sobre a forma de trabalho; melhorias no fluxo das informações; padronização dos processos e definição de um referencial de conformidade; melhoria da gestão organizacional como um todo; dentre outros.

Todo processo deve ser definido como um trabalho ponta-a-ponta e que entrega valor aos clientes. E ponta-a-ponta significa transversalidade do processo pelas diversas áreas da organização. O BPM CBOK[®] apresenta como aspectos inerentes a um processo de negócio: o tempo, o custo, a capacidade e a qualidade com o qual as atividades são executadas. Ainda, dispõe que o gerenciamento de processos pode abranger vários níveis hierárquicos, dependendo da característica que a organização dispõe ao definir o próprio contexto. Esses níveis podem ser, do mais alto para o mais detalhado: processo de negócio, subprocesso, função de negócio, atividade, tarefa, cenário e passo (ABPMP[®], 2013).

Para que os processos possam ser bem definidos e ter suas atividades externalizadas por meio do mapeamento das atividades e tarefas necessárias para o bom cumprimento da entrega de valor proposto. O trabalho de mapeamento e melhoria dos processos segue as etapas de identificação do objetivo, dos clientes dos fornecedores e dos resultados esperados; documentação do processo; e transferência das informações para um mapa com representação visual (Guerreiro, 2013).

Müller e De Sordi (*apud* Guerreiro, 2013) concordam quanto à funcionalidade visual que os fluxogramas entregam aos olhos humanos. A elaboração de fluxogramas facilita a percepção padronizada do estado atual do processo e colabora com a percepção de falhas e oportunidades de melhoria. Para isso, o padrão BPMN[®] é o mais usual dentre os disponíveis no ambiente internacional devido à sua fácil decodificação e por ter sido idealizada para padronizar a comunicação entre setores e pessoas distribuídos nas organizações (OMG, 2011).

Do conhecimento mais profundo sobre o processo advém a necessidade de aperfeiçoá-lo, melhorar as atividades e otimizar os recursos usualmente consumidos pelas atividades. A melhoria decorrente da análise completa do processo e, conseqüentemente, de seus indicadores, guarda relação estreita com as metas traçadas, sejam elas de redução de custos, de tempo e outros fatores e, ainda, deve considerar, minimamente, os indicadores de tempo, custo, valor agregado e qualidade (Guerreiro, 2013).



O mapeamento do fluxo de valor nos processos deve seguir um procedimento rigoroso de planejamento e controle, o que pode ser alcançado quando do seu gerenciamento como um projeto. As principais etapas previstas para este projeto são: **1** Desenho do estado atual do processo (AS-IS); **2** Desenho do estado futuro do processo (TO-BE); e **3** Elaboração de um plano de implantação, sendo boa prática inserir a execução do plano de implantação no mesmo projeto, isto porque a implantação deve ocorrer imediatamente logo após a definição do plano, evitando a perda do time do negócio (Lage, 2016).

Pela sua natureza e complexidade, os processos correspondentes ao gerenciamento de portfólios (portfólio e subportfólios) possuem interação com outras áreas de conhecimento e temas organizacionais em nível estratégico e, levando-se em conta seu funcionamento como um sistema, devem estar integrados aos demais processos estratégicos da organização. Dentre esses temas e áreas, pode-se citar a gestão financeira, a gestão de riscos, o compliance, a gestão de processos, a governança corporativa e a própria administração geral.

Para que os processos de gerenciamento de portfólios estejam mais próximos desses temas, alguns aspectos devem ser observados na análise e melhoria, tais como o da formação do *mix* ótimo para o alcance dos objetivos (Araújo, Montini, & Securato, 2010; Assaf Neto, 2014; PMI[®], 2017c); da entrega de valor econômico por meio de *business cases* (Axelos[®], 2009, 2011; Assaf Neto, 2014; PMI[®], 2017a, 2017b, 2017c); do relacionamento com a gestão de riscos e *compliance* (Coimbra, 2004; Assaf Neto, 2015; Garcez & Maccari, 2015; PMI[®], 2017c); do relacionamento com a estratégia do negócio (Milosevic e Srivannaboon *in*: Shenhar, Milosevic, Dvir, & Thanhaim, 2007; Ansari, Shakeri, & Raddadi, 2014; PMI[®], 2017c); e do relacionamento com a governança corporativa (Crawford, Bredllet, & Turner, 2008; Zyl, 2008).

3. Método

Para o alcance do objetivo delineado para a pesquisa, adotou-se como método de condução dos trabalhos a pesquisa-ação, posto que um dos pesquisadores era profissional envolvido com as atividades do Escritório Corporativo de Projetos (*Project Management Office – PMO*) e responsável técnico pelo processo de “Gerenciamento de Portfólios de Projetos”, adotado pela organização.

Na aplicação do método de pesquisa-ação, o estudo das relações que ocorrem no fenômeno vai além da observação, exige dos pesquisadores uma intervenção favorável que visa estabelecer ou melhorar a estrutura de relacionamento entre os pesquisadores e os profissionais envolvidos com o trabalho (Thiollent, 2011). Esta aproximação busca proporcionar novas informações, gerar e produzir conhecimento que entreguem, de imediato, melhorias e soluções para a própria organização, objeto do estudo, e, além, com a inclusão e participação de profissionais na construção dos resultados obtidos pela pesquisa (Nunes & Infante, 1996; Thiollent, 2009).

A pesquisa foi organizada em três grandes etapas: a pesquisa bibliográfica, que subsidiasse a construção básica do conhecimento; a coleta e análise dos dados na organização alvo do estudo; e a elaboração da proposta conceitual como forma de legado dos estudos; tudo iniciado em novembro de 2015 e concluído em março de 2018, perfazendo-se um total de 29 meses dentre a pesquisa e a elaboração da proposta final.

A organização e o gerenciamento geral do trabalho de pesquisa foram acompanhados por meio da aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos para que se permitisse o devido controle para o alcance do objetivo traçado.

Além dos aspectos gerenciais do trabalho, os aspectos técnicos tiveram que ser regidos pelas regras e normativos internos da organização alvo do estudo. Segundo o manual de procedimentos internos o Modelo de Gestão de Processos dos Correios deve ser adotado em



todos os trabalhos e por todos os órgãos da Empresa que realizem a melhoria de processos (Brasil, 2016c), sendo este trabalho regido tecnicamente pelo modelo normatizado, posto que os resultados obtidos poderiam ser incorporados ao corpo de conhecimento organizacional como parte das contribuições deste estudo, assim como afirmado por Nunes & Infante (1996) e Thiollent (2009).

4. Resultados Obtidos e Análise

4.1. Situação-Problema

Órgão da Administração indireta do Poder Executivo federal, os Correios, destaca-se como instituição secular criada em 1663 com a finalidade de prestar serviços de correspondência, porém, atualmente, a empresa atua com outras linhas de negócio além da originária como, por exemplo, a prestação de serviços bancários em parceria como terceira. É vinculada politicamente à Subsecretaria de Serviços Postais e Governança de Empresas Vinculadas da Secretaria Executiva do Ministério das Comunicações, órgão que subsidia e regulamenta tecnicamente as políticas e serviços postais prestados pelo Governo Federal (Brasil, 2016b).

Empresa de capital subscrito a um o único proprietário – a União, caracteriza-se como empresa pública, pessoa jurídica de direito privado, sujeita ao regime jurídico de direito privado por oferecer serviços concorrenciais ao mercado, contudo possui benefícios constitucionais relativos à prestação dos serviços postais e imunidade recíproca para impostos, o que a submete às normas do regime jurídico de direito público, restritas à Administração Direta (Brasil, 2016b).

Em números, os Correios possuem grande relevância no contexto socioeconômico nacional com uma representatividade de 117.405 empregados distribuídos por todo o Brasil. Com aproximadamente 33,2 milhões de objetos distribuídos por dia, 8,3 bilhões ao ano (dados de 2015), a Empresa está capilarizada em 10.524 unidades operacionais interligando as operações por meio de uma frota de 25.236 veículos e 13 linhas de rede postal aérea noturna. Dentre as principais megaoperações comuns dos Correios, destacam-se a distribuição de livros didáticos do FNDE; a distribuição de urnas eletrônicas no processo eleitoral brasileiro; o apoio à realização das provas do ENEM; além de operações extemporâneas como a operação logística das Olimpíadas e Paralimpíadas Rio/2016 (Brasil, 2016b).

Os Correios, empresa pública que possui caráter privado (lucratividade) e social (meta de universalização da comunicação e prestação de serviços públicos de caráter postal), encontram-se num contexto de adaptação aos instrumentos de gestão amplamente praticados no mercado.

Como prova desta evolução inicial, a empresa buscou realizar sua autoavaliação em gestão de projetos por meio da metodologia “PRADO-MMGP®”. Já na sua primeira medição, realizada em junho de 2013, a empresa registrou o resultado de 1,89 pontos, sendo classificada no nível “inicial”. Já na última medição, realizada em julho de 2015, o resultado registrado foi 3,12 pontos, atribuindo-se a classificação em nível “Padronizado” (Brasil, 2016b).

Desde a última avaliação da maturidade, não foram registradas novas medições, o que caracteriza um indício de imaturidade na gestão dos projetos e no controle dos investimentos da empresa. Outra evidência da carente sistemática praticada nos controles dos investimentos, projetos e processos de operação, foi o fato da empresa ter acumulado prejuízo de quase R\$ 2 bi nos registros contábeis de 2015 (Brasil, 2016b).

A evolução dos processos de gerenciamento de portfólios (portfólio e subportfólios), face às restrições e dificuldades enfrentadas, tornou-se latente para que a Empresa pudesse



voltar a obter resultados positivos por meio de novos investimentos em programas e projetos, além de ser evidente o tamanho do impacto social que os resultados de uma empresa estatal deste porte pode causar na sociedade brasileira.

4.2. Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

A intervenção realizada nos Correios foi inicialmente conceitual-teórica e acabou desencadeando nas questões práticas e aplicáveis do modelo proposto. É sabido que, na prática, a implementação do que se planeja a nível estratégico somente ocorre se o planejamento das ações e iniciativas a nível operacional estiver integrado à estratégia traçada (Almeida, 2010).

Para tanto, observou-se que a implementação do modelo proposto como melhoria dos processos de gerenciamento de portfólios deveria considerar a integração entre todos os componentes, desde projetos e programas, passando por suas estruturas e outras atividades, até o gerenciamento agrupado em subportfólios e portfólios (Rabechini & Maccari, 2012; Imbrizi & Maccari, 2014), isto para que se permitisse à organização-alvo obter o êxito na identificação dos componentes que lhe permitisse um maior retorno (Markowitz, 1952).

Pressuposto básico do Modelo de Gestão de Processos dos Correios, todos os trabalhos de melhoria de processos devem adotar as melhores práticas de mercado globalmente aceitas (Brasil, 2016c), em que, segundo a ABPMP® (2013), são aquelas que organizações do mundo adotam de forma repetida pela assimilação da comparação entre as práticas executadas e os resultados obtidos por outras organizações. Segundo o referido modelo, as melhorias de processos de negócios devem seguir cinco etapas básicas indicadas na figura 1 (Brasil, 2016c).

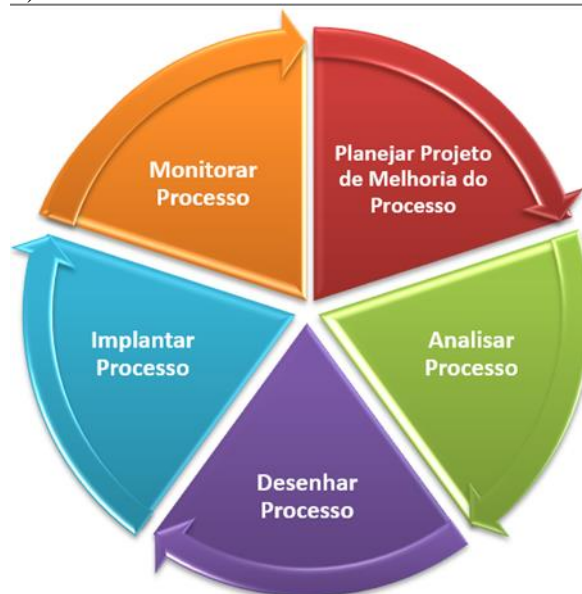


Figura 1: Modelo de Gestão de Processos dos Correios.

Fonte: Brasil, 2016c.

De acordo com o Modelo de Gestão de Portfólio dos Correios atual, o processo de gerenciamento do portfólio de projetos estratégicos era decomposto em três subprocessos (Brasil, 2016d): **Alinhar Portfólio**, responsável por obter informações do planejamento estratégico e dar continuidade às proposições dos projetos que comporiam o portfólio corporativo; **Selecionar e Priorizar Projetos**, atividades de seleção, priorização e balanceamento em que eram definidos os critérios de constituição das cestas do portfólio para que, então, fossem realizadas as rodadas de constituição do portfólio junto ao Comitê



Deliberativo de Projetos; e **Monitorar Projetos**, atividades de controle e coleta de dados do andamento dos projetos. Neste processo eram reunidas as informações para subsidiar o Comitê Deliberativo de Projetos (Brasil, 2016d).

Estas etapas tinham sido desenvolvidas em estudos conjuntos entre a empresa-alvo e uma terceira, contratada como consultoria para fins de implantação de métodos técnicos de gestão de projetos, de gestão de processos, de melhoria da qualidade e da receita e da redução das despesas durante o período de 2013 a 2014. Evidenciado pela coleta documental, com base em relatórios da consultoria e de documentos internos da organização, notou-se que o processo antigo, mapeado para o gerenciamento de portfólio de projetos estratégicos, não tinha conexão clara com os processos de planejamento estratégico e de mudança estratégica, inclusive pela não adaptação dos processos de planejamento à inserção do novo processo de portfólio à realidade corporativa.

Durante a pesquisa, todas as etapas indicadas pelo modelo foram seguidas para que se pudesse manter em voga os resultados obtidos pela intervenção dos pesquisadores junto à organização, sendo tudo acompanhado pelo Escritório Corporativo de Processos dos Correios.

4.3. Resultados Obtidos e Análise

Thiollent (2009), explica que, em alguns casos pouco analisados pela ciência, a aplicação de técnicas estatísticas que visem explicar um fenômeno novo ou quase exclusivo não são eficazes, sendo assim necessário o aprofundamento do caso por meio de técnicas de pesquisa qualitativas. Na pesquisa-ação, a avaliação dos resultados busca um real entendimento do problema tratado por meio da aplicação de técnicas qualitativas, inclusive com o envolvimento de grupos de profissionais que vivenciam o problema na prática.

Dentre os resultados obtidos pela imersão de um dos pesquisadores, destacam-se as oportunidades de melhorias identificadas e a caracterização conceitual da situação futura (TO-BE) dos processos de gerenciamento de portfólios.

Das oportunidades de melhorias identificadas, a de grande impacto na percepção dos pesquisadores foi a desconexão existente entre os processos de planejamento da estratégia corporativa e de gestão de projetos estratégicos, fato este que levou um dos pesquisadores à propositura deste estudo. Assim como indicado pelo PMI® (2017c), cabe à gestão de projetos estar sempre alinhada com o planejamento do negócio, seja ele estratégico, tático ou operacional, sendo a retroalimentação do desempenho da implantação das estratégias ação vinculada aos processos de planejamento estratégico.

Quanto ao aspecto de alinhamento entre o planejamento estratégico e a gestão de projetos, observou-se que ambos os temas podem ser tratados como entes integrantes da gestão estratégica e que precisam estar conectados por meio dos processos de gerenciamento do portfólio de projetos (Nery, 2015). A partir desta percepção, destaca-se aqui a primeira melhoria identificada.

Os subprocessos do processo “Gerenciar Portfólios” necessariamente precisam estar conectados com os subprocessos do processo “Planejar a Estratégia”, recebendo *inputs* e instanciando *outputs*.

Outro ponto de destaque observado pelos pesquisadores foi o fato de que, os fluxos e descritivos do antigo processo de gerenciamento do portfólio de projetos estratégicos, somente era aplicado ao nível de projetos estratégicos não se permitindo sua replicabilidade em outros portfólios temáticos, táticos ou operacionais existentes nos Correios, a exemplo dos portfólios de projetos de Tecnologia da Informação – TI, de Auditoria e de engenharia e infraestrutura.

Pela indicação do PMI® (2017c), o portfólio pode ser único na organização, ou ainda ser composto por outros subportfólios específicos existentes na mesma organização. A partir



desta lógica conceitual e, partindo-se da premissa de dimensionamento continental dos Correios, ficou evidenciado que a organização alvo do estudo poderia compor um único portfólio corporativo constituído por projetos, programas e outros subportfólios. Assim, deriva-se a segunda melhoria identificada.

Os subprocessos do processo “Gerenciar Portfólios” devem ser aplicáveis ao portfólio corporativo de projetos, aos portfólios temáticos, táticos ou operacionais, ou ainda, à conjunção de todos os portfólios, sendo o portfólio corporativo estratégico o principal e os demais tratados como subportfólios.

Das entrevistas realizadas com os especialistas, resgatou-se um importante conceito não tratado no processo de gerenciamento do portfólio anterior: a gestão de riscos e compliance. Diante deste cenário e considerando o montante financeiro envolvido com os projetos presentes na carteira, seria impossível desconsiderar essa premissa, identificada como melhoria para os subprocessos propostos.

A perspectiva de gerenciamento dos riscos deve ser considerada nos fluxos dos subprocessos do processo “Gerenciar Portfólios” de forma integrada, cumulativamente dos projetos, programas e subportfólios presentes na carteira, além dos riscos do próprio portfólio corporativo. Ainda, a conformidade deve ser considerada como fator de expectativa de risco, uma vez que o(s) portfólio(s) seria(m) composto(s) por projetos das mais variadas categorias empresariais.

Pela consagração da Teoria do Portfólio, segundo Araújo *et al.* (2010), o portfólio de investimentos precisa ser balanceado adequadamente para que se permita propor valor ao investidor. Não obstante à realidade dos Correios, os projetos, programas e os subportfólios componentes do portfólio corporativo são investimentos sob o ponto de vista econômico-financeiro, assim consumindo recursos para entregar valor como retorno pelo investimento despendido.

O processo “Gerenciar Portfólio” precisa propor valor econômico como retorno previsto pelo dispêndio de recursos realizados no portfólio corporativo, além de se fazer necessário a avaliação periódica do desempenho da realização da entrega do valor inicialmente.

Ficou evidenciado pelo referencial teórico que há possibilidade de se acompanhar o valor econômico proposto pelo portfólio, desde que se tenha a possibilidade de consolidar todas as propostas econômicas dos componentes presentes na carteira.

Segundo a Axelos (2011), o *Business Case* é o instrumento mais adequado para a proposição de valor, mesmo quando intangíveis. O instrumento reflete a percepção da análise realizada sobre os investimentos previstos para a implementação dos projetos e programas, bem como reflete o provável retorno sobre o investimento realizado. O órgão entende ainda que, o documento deve ser atualizado durante todo ciclo de vida do projeto, desde a etapa de execução até a entrega do produto, serviço ou resultado esperado. Assim sendo, identificou-se que:

O processo “Gerenciar Portfólios” necessita de um fluxo de atividades que acompanhe a construção do valor econômico, desde sua proposição até sua realização, tudo balizado pelo instrumento *Business Case*.

Reforçando a governança dos projetos e sua respectiva conexão com a governança corporativa, indicada por Zyl (2008), coube aos pesquisadores perceber a ausência de fluxo de atividades que evidenciasse a ligação entre os controles do processo de gerenciamento de portfólio de projetos estratégicos e os controles do processo de governança corporativa.

Prática corporativa, os Correios assumem que os projetos estratégicos devem ser deliberados pelo comitê mais alto da Empresa, porém ignora o fato de que os demais projetos, programas e até subportfólios despendem recursos incomensuráveis sem que a alta administração tome ciência dos investimentos. Para tanto, Zyl (2008) explica que a



governança corporativa deve ser alicerçada pela governança dos projetos, posto os altos investimentos ali aplicados. Assim sendo, propôs-se que:

Os fluxos do processo “Gerenciar Portfólios” precisam atender periodicamente à real necessidade de se ter a autorização e controle dos componentes direcionados pelo mais alto colegiado da organização, considerando-se o escopo do portfólio corporativo e, de forma replicável, pelos colegiados inferiores, constituídos para atender aos subportfólios indexados ao portfólio corporativo.

Independentemente da existência de um processo formal de gestão da mudança existir na organização, conforme observado pelos pesquisadores, optou-se por considerar a possibilidade de conexão entre o processo de gerenciamento do portfólio e um provável futuro processo de gestão da mudança.

Quanto a este aspecto, sabe-se que a perenidade de um portfólio exige que ele se mantenha sempre renovado e ajustado à demanda estratégica, demonstrando uma conexão forte com a gestão da mudança organizacional (Nery, 2015), aspecto este que permitiu a assunção da próxima melhoria identificada.

O processo “Gerenciar Portfólios” precisa estar conectado ao processo de gestão da mudança organizacional para que se possa adaptá-lo às mudanças de direcionamento e informar o impacto da implementação dos componentes na realidade organizacional.

Para que as estas melhorias identificadas pudessem ser bem executadas e surtir o efeito desejado, buscou-se documentar detalhadamente cada atividade presente no fluxo do processo “Gerenciar Portfólios”.

Como ponto inicial da caracterização da situação futura (TO-BE) do processo “Gerenciar Portfólios”, como proposto, tem-se um ajuste conceitual do alinhamento entre o planejamento estratégico e a gestão de projetos, ilustrado na figura 2.

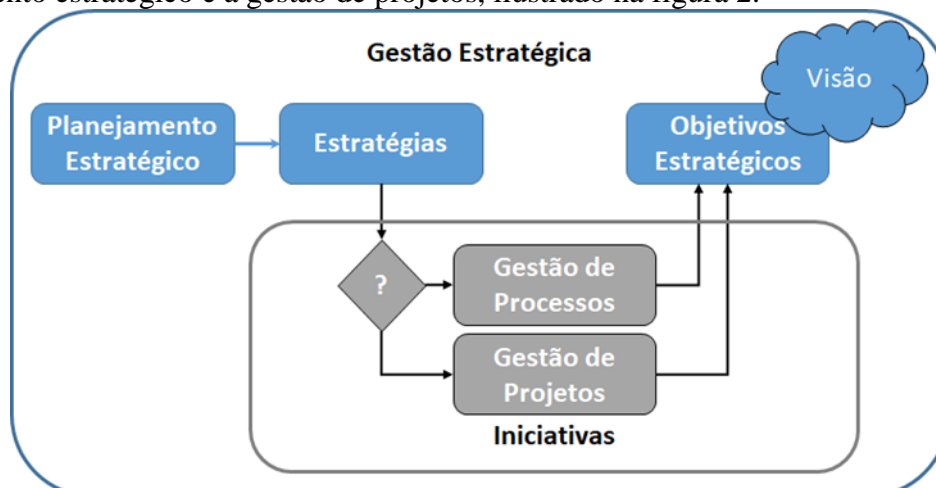


Figura 2: Estrutura de alinhamento dos processos de gestão de projetos proposto aos Correios. Fonte: os autores.

Pelos detalhes da proposta conceitual de alinhamento, deixa-se claro que o planejamento estratégico e a gestão de projetos, além de outros temas, compõem a gestão estratégica, sendo a gestão de projetos a alavanca impulsionadora da implementação das estratégias. Complementarmente, tomando-se o portfólio como ente de ligação entre o planejamento estratégico e a gestão de projetos, o processo “Gerenciar Portfólios” assume papel condutor e assegurado da implementação das estratégias delineadas no processo “Planejar a Estratégia”, posicionamento este replicável aos demais níveis da estrutura de planejamento, seja temático, tático ou operacional.



Para que este alinhamento pudesse ocorrer sem causar prejuízos aos processos internos da gestão de projetos, buscou-se esclarecer, em vias gerais, as relações entre seus entes (portfólio, programa e projeto), conforme demonstrado no esquema da figura 3.

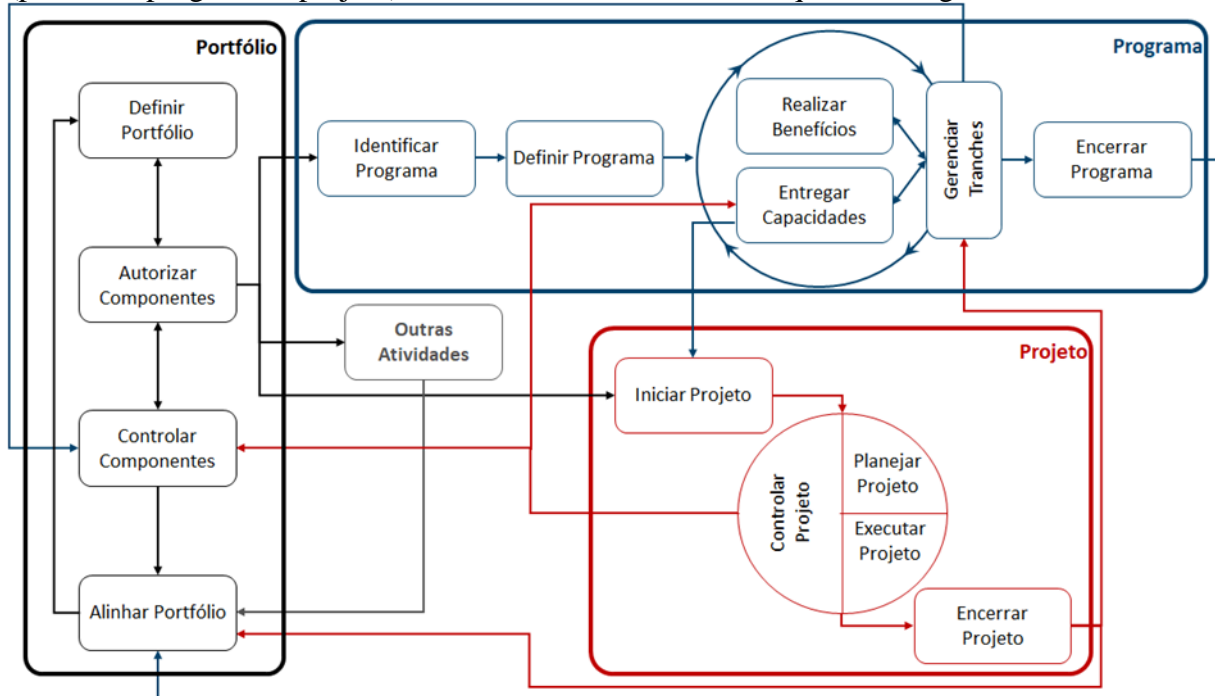


Figura 3: Inter-relacionamento dos processos de gestão de projetos proposto aos Correios.
Fonte: os autores.

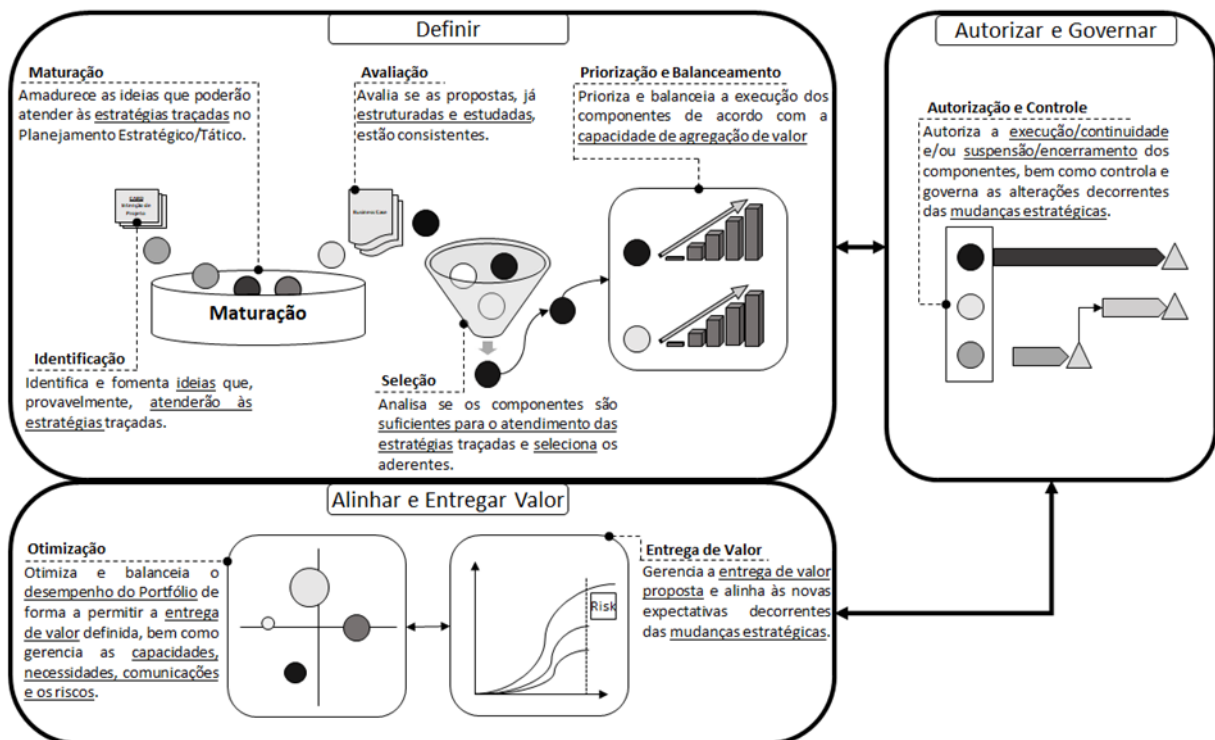


Figura 4: Esquema gráfico do processo “Gerenciar Portfólios” proposto aos Correios.
Fonte: os autores.

De forma lúdica, foi desenvolvido um esquema gráfico ilustrativo do modelo de funcionamento do processo “Gerenciar Portfólios”, conforme apresentado na figura 4. Este



esquema demonstra a sequência lógica das atividades e procedimentos previstos no processo e explicam resumidamente os principais marcos das etapas dos subprocessos.

Cabe elucidar que a vigência do esquema não é interferida pelo método de gerenciamento adotado pelos componentes do portfólio. Como evidência desse esclarecimento, observa-se no esquema gráfico que o método adotado pela empresa-alvo para fins de gerenciamento de programas foi o MSP[®], padrão da Axelos, enquanto que o de gerenciamento de projetos foi o MMGP[®], de Darci Prado.

5. Considerações Finais

Do esforço empreendido para realizar o trabalho como um resultado único a ser disponibilizado tanto para a organização objeto do estudo quanto à comunidade acadêmico-científica, resultou esta proposta conceitual, evidenciada como aplicação do método científico da pesquisa-ação.

Neste ponto, compreende-se que o objetivo geral da pesquisa foi atingido com a finalização da descrição detalhada de cada aspecto identificado na literatura de referência passível de ser aplicada ao processo “Gerenciar Portfólios” e seus subprocessos, desenhados e descritos como entes integradores entre a gestão de projetos, o planejamento estratégico e a gestão da mudança organizacional. Evidencia-se, também, pelo esclarecimento às lideranças da Empresa de que as funções gestão de projetos e planejamento estratégico são entes da Administração Estratégica e que, por tanto, são complementares e não excludentes entre si.

Ainda, o esclarecimento do relacionamento e do nível hierárquico dos processos componentes da função gestão de projetos trouxe grandes contribuições para a equipe do Escritório Corporativo de Projetos a partir do ponto em que se externalizou que o processo “Gerir Projetos”, esquema gráfico da função de gestão de projetos, era composto pelos processos de nível hierárquico inferior: Gerenciar Portfólios; Gerenciar Programas; Gerenciar Projetos; e Gerenciar a Evolução da Maturidade em Projetos.

Por fim, o enriquecimento dos pesquisadores e dos profissionais envolvidos com as atividades da pesquisa, por si só, já pressupôs valia pelo dispêndio de tempo e recursos na busca pelas respostas obtidas.

Tomando-se por base preceitos teóricos e as melhores práticas de mercado registradas e globalmente aceitas, esta proposta vem contribuir com a construção do conhecimento técnico-científico da disciplina de gestão de projetos, mais especificamente quanto ao gerenciamento de portfólios de projetos, por meio de um olhar técnico conjugado pela participação e envolvimento dos pesquisadores como consultores teóricos da organização.

6. Referências

Almeida, M. I. R. de (2010). *Planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. 3^a. ed. São Paulo: Atlas.

Ansari, R., Shakeri, E., & Raddadi, A. (2014). Framework for aligning project management with organizational strategies. *Journal of Management in Engineering*, 31(4).

Araújo, A. C. de, Montini, A. de A., & Securato, J. R. (2010). Teoria do portfólio pós-moderna: um estudo sobre a semivariância. *Anais do XIII SemeAd* (09 e 10 setembro/2010). São Paulo/SP.

Disponível em: < <http://sistema.semead.com.br/13semead/>>

Assaf Neto, A. (2014). *Finanças corporativas e valor*, 7a. ed. São Paulo/SP: Atlas.



____ (2015). *Mercado financeiro*, 13a. ed. São Paulo/SP: Atlas.

Association of Business Process Management Professionals [ABPMP®] (2013). *BPM CBoK™ Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*. Pensacola/USA: Createspace Independent Publishing Platform. 446 p.

Axelos (2011). *Managing Successful Programmes*. 4th ed. London/GBR: AXELOS Global Best Practice. 301 p.

____ (2011). *Managing Successful Projects with PRINCE2®*. 2009 ed. London/GBR: AXELOS Global Best Practice. 327 p.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini, R., Jr. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

Brasil (2016a). Ministério das Comunicações. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. *Intranet site*. Disponível em: <<http://intranet/ac>>. Acesso em: 04 nov. 2016.

____ (2016b). Ministério das Comunicações. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. *Internet site*. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios>>. Acesso em: 04 nov. 2016.

____ (2016c). Ministério das Comunicações. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. *Modelo de Gestão de Processos dos Correios*, 2016.

____ (2016d). Ministério das Comunicações. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. *Modelo de Gestão de Portfólio dos Correios*, 2016.

Costa, E. A. da (2007). *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2^a. ed. São Paulo/SP: Saraiva.

Coimbra, F. C. (2004). Gestão estratégica de riscos: instrumento de criação de valor. *Anais do VII SemeAd* (10 e 11 agosto/2004). São Paulo/SP.

Disponível em:

<http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM29-_Gestao_estrategica_de_risco.PDF>

Crawford, L., Bredillet, C. N., & Turner, R. J. (Ed.) (2008). *Project Governance: integrating corporate, program and project governance* (Routledge Contemporary Corporate Governance). Farnham/GBR: Routledge. 304 p. cap 1-3.

Garcez, M. P., Maccari, E. A. (2015). Metodologia de avaliação de portfólio de projetos de P&D pelo valor presente ajustado ao risco – um estudo de caso na indústria petroquímica. *Revista de Gestão e Projetos*, 6(2). p. 1-15.

Guerreiro, K. M. da S. (2013). *Gestão de processos com suporte em tecnologia da informação*. (Coleção Gestão Empresarial; v.6). Paula Renata Ferreira, Antonio Siemens Munhoz; Adriano Stadler (Org.). Curitiba: InterSaber.



Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª. ed. São Paulo/SP: Atlas.

Imbrizi, F. G., Maccari, E. A. (2014). Agile Software Development and Project Portfolio Management in Dynamic Environments: An exploratory case study. *In: IAMOT 2014*, Washington/DC/USA, v. 1, p. 1-20.

Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003) *Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*. Florida/USA: International Institute of Learning Inc. and J. Ross Publishing Inc.

Kerzner, H. (tradução Marcos Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba) (2002). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre/RS: Bookman. Cap 5, pág. 107-158.

Köche, J. C. (2013). *Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 33ª. ed. Petrópolis/RJ: Vozes.

Lage, M., Jr. (2016). *Mapeamento de processos de gestão empresarial* [livro eletrônico] (Série Administração da Produção). Curitiba/PR: InterSaberes.

Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 7(1), p. 77-91.

Maturity Research [2016]. *Maturity by Project Category Model*. Site de coleta e disponibilização de informações sobre gerenciamento de projetos de diversas organizações a nível internacional.

Disponível em: <<http://www.maturityresearch.com>>.

Acesso em: 28 nov. 2016.

Maximiano, A. C. A. (2014). *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados*. 5ª. ed. São Paulo/SP: Atlas.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2ª. ed. Porto Alegre/RS: Bookman.

Nery, A. L. B. (2015). A concepção de portfólios de projetos estratégicos a partir do planejamento estratégico nas organizações. *Anais do XXVI ENANGRAD* (25 a 27 outubro/2015). Foz do Iguaçu/PR.

Disponível em: <http://xxvi.enangrad.org.br/anais/2015/artigos/?paper_category=6>.

Nunes, J. M., & Infante, M. (1996). *Pesquisa-ação: uma metodologia de consultoria*. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ. Disponível em SciELO Books:

<<http://books.scielo.org/id/dydn3/pdf/amancio-9788575412671-10.pdf>>.

Object Management Group [OMG] (2011). *Business Process Model and Notation (BPMN) – version 2.0*. 1st ed. Massachusetts/USA: OMG Inc. 538 p.

Oliveira, D. de P. R. (2013). *Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas*. 5ª. ed. São Paulo/SP: Atlas.



_____. (2015). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 33^a. ed. São Paulo/SP: Atlas.

Paim, R., Cardoso, V., & Caulliraux, H. (2009). *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre/RS: Bookman. 328 p.

Project Management Institute [PMI®] (2017a). *The Guide to the Project Management Body of Knowledge [PMBOK®]*. 6th ed. Newtown Square/USA: PMI Inc. 762 p.

_____. (2017b). *The Standard for Program Management*. 4th ed. Newtown Square /USA: PMI Inc. 192 p.

_____. (2017c). *The Standard for Portfolio Management*. 4th ed. Newtown Square /USA: PMI Inc. 140 p.

_____. (2015). *PMSURVEY.ORG 2015 Edition: a global initiative of PMI® chapters*. Disponível em: <www.pmsurvey.org>. Acesso em: 12 dez. 2016.

Rabechini, R., Jr., Perobelli, C., & Maccari, E. A. (2012). Implantação de Gerenciamento Integrado de Projetos e Portfólio: Pesquisa-ação na Amil. *Espacios (Caracas)*, 33(4), p. 8-28.

Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2014). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7.^a ed. Atu. e Rev. São Paulo/SP: Atlas. Cap 05, pág. 255-339.

Santiago, C. (2016) O que é gestão, gerenciamento e administração? *Administradores: o portal da administração (artigos)*.

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-gestao-gerenciamento-e-administracao/93514/>>.

Acesso em: 15 dez. 2016.

Shenhar, A. J., Milosevic, D., Dvir, D., & Thanhaim, H. (2007). *Linking project management to business strategy*. Pennsylvania/USA: PMI Inc. 256 p.

Thiollent, M. (2009). *Pesquisa-ação nas organizações*, 2^a. ed. São Paulo/SP: Atlas. 164p.

_____. (2011). *Metodologia da pesquisa-ação*, 18^a. ed. São Paulo/SP: Editora Cortez. 136p.

Valeriano, D. L. (2001) *Gerenciamento estratégico e administração por projetos*. São Paulo/SP: Makron Books.

Zyl, C. F. van (2008). Good Project Governance: How corporate governance influences the field of project management, 59 f. Dissertação (Mestrado) – curso de MBA, *Business School, Stellenboch University*, Cabo Ocidental/RSA, 2008. Disponível em: <<http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/5683>>.

Acesso em: 28 nov. 2016.