

5

Análise e discussão dos resultados

A interpretação e análise dos dados foi feita a partir da consolidação dos resultados obtidos nas etapas de documentação, codificação e categorização dos dados coletados em campo, através da realização de vinte e quatro entrevistas com profissionais envolvidos com o processo de gerenciamento de portfólio de projetos.

O objetivo deste capítulo é apresentar e interpretar os dados coletados, de forma a atender a um dos objetivos principais de pesquisa que norteou o trabalho, qual seja:

- Identificar as principais dimensões utilizadas para a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos.

Os resultados da análise serão apresentados em dois blocos. O primeiro deles (5.1) apresenta as principais dimensões e critérios utilizados pelos profissionais para mensurar o desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos. O último bloco (5.2) apresenta as principais dificuldades encontradas pelos entrevistados para mensurar o desempenho do referido processo, o que corrobora a existência de uma lacuna de conhecimento em relação ao tema.

5.1.

Principais dimensões e critérios utilizados pelos gestores para mensurar o desempenho do Gerenciamento de Portfólio de Projetos

Esta seção apresenta as principais dimensões e critérios utilizados pelos profissionais entrevistados para mensurar o desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos.

Seguindo o caminho inverso ao utilizado durante o processo de tratamento e análise dos dados, quando se partiu de um método indutivo, analisando cada entrevista individualmente para depois agrupar os critérios e dimensões citados pelos entrevistados em categorias mais abrangentes, a apresentação dos resultados seguirá uma lógica mais macro, de forma que serão apresentadas primeiramente as grandes categorias identificadas no processo de consolidação das informações e para cada uma dessas categorias serão apresentadas, posteriormente, as dimensões/critérios citados pelos entrevistados.

Cabe destacar que no trabalho de codificação das vinte e quatro entrevistas realizadas, foram mencionados pelos respondentes 283 dimensões/critérios para mensurar o desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos. Após o tratamento de dados repetidos e categorização dos dados, este número foi reduzido para 42 critérios diferentes que foram posteriormente agrupados em quatro categorias principais que, de certa forma, representam o fluxo do processo do gerenciamento de portfólio de projetos, segundo o padrão do PMI (Tabela 6).

Tabela 6: Categoria para a mensuração do desempenho de processo de gerenciamento do portfólio de projetos

Tabela 06: CATEGORIAS PARA A MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS						
Categorias		% de entrevistados que citaram pelo menos um critério/dimensão da categoria	Total de critérios mencionados (SEM tratamento dos repetidos)		Total de critérios mencionados (COM tratamento dos repetidos)	
			Nº	%	Nº	%
1. Pré-Requisitos associados ao desempenho do processo de gerenciamento de Portfólio de Projetos (Fatores Determinantes)		67%	39	14%	8	19%
2. Medidas de desempenho do processo de formação da carteira de projetos	Visão Global do Processo de Alinhamento	71%	22	8%	3	7%
	Etapas do Processo de Alinhamento	100%	106	37%	14	33%
3. Medidas de desempenho do processo de monitoramento e controle do Portfólio de Projetos		95%	78	28%	12	29%
4. Medidas de desempenho pós-implantação do portfólio de projetos		90%	38	13%	5	12%
TOTAL		--	283	--	42	--

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira categoria agrupa alguns **fatores determinantes** para o Gerenciamento de Portfólio de Projetos ser bem sucedido na visão dos entrevistados e os critérios e dimensões sugeridos pelos entrevistados estão associados a aspectos que antecedem o processo de gerenciamento de portfólio. Dessa forma, esta categoria foi interpretada pelo autor como aspectos que atuam como pré-requisitos para um gerenciamento de portfólio de projetos bem sucedido. A garantia de que essas dimensões e critérios estão presentes no processo de gerenciamento de portfólio de projetos é fator crítico para assegurar o sucesso do processo. Por outro lado, estes fatores apenas não asseguram um bom desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos (Tabela 7).

Tabela 7: Pré-requisitos associados ao desempenho do processo gerenciamento de portfólio de projetos (fatores determinantes).

Tabela 07: Pré-Requisitos associados ao desempenho do processo gerenciamento de Portfólio de Projetos (Fatores Determinantes)		
Dimensões mencionadas pelos entrevistados	total de citações	%
Estrutura de Governança do processo de Gerenciamento de Portfólio	8	21%
Processo de planejamento estratégico bem sucedido	7	18%
Patrocínio	6	15%
Poder de Convencimento / Relacionamento	5	13%
Base de dados confiável e de qualidade	5	13%
Competência da equipe envolvida com o processo de gerenciamento de portfólio	4	10%
Comunicação	2	5%
Ter um processo de gestão de projetos estruturado antes de partir para a gestão do portfólio	2	5%
TOTAL	39	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre os critérios mencionados, o mais citado diz respeito à estrutura de governança do processo de gerenciamento de portfólio de projetos. A estrutura de governança foi abordada em termos da importância da existência de comitês através dos quais as decisões são tomadas para garantir o bom desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos.

“(...) Outra coisa importante é que tudo seja feito sempre em grupo, né? Que a decisão seja feita multilateral, né? Em outras palavras, é a ideia dos conselhos ou dos comitês de gestão de portfólio, que são eles que tomam as decisões: de seguir, de não seguir, cancelar, suspender, incluir. Mas essa decisão conjunta, ela é fundamental, porque as decisões unilaterais, elas podem colocar em risco a execução do portfólio..” (Entrevista 22)

“(...) O essencial é uma estrutura de governança bem formatada, e essa estrutura de governança interferindo na gestão, no monitoramento, o negócio de definição de linha de base, né? Que ela tem que ser rigorosamente definida e autorizada. A primeira linha de base é sempre acompanhada para não perder de vista, e as reuniões, tanto em nível técnico e operacional de trabalho do grupo temático que reunia diariamente, né? Tinham reuniões quinzenais de comitês executivos, (...) E as reuniões mensais, com o Comitê que tinha um ator político muito forte, que era o governador. Então essa validação do nível de governança de projetos é essencial, eu acho, para garantir o bom desempenho da gestão de portfólio”. (Entrevista 8)

“Então, é preciso que exista uma política, e eu diria até regras bem claras, com a definição de comitês para gerir portfólios (...)” (Entrevista 9)

O segundo critério destacado nesta categoria é o processo de planejamento estratégico bem sucedido. Tal critério vai ao encontro da literatura à respeito do gerenciamento de portfólio de projetos, pois como o processo de planejamento estratégico é o insumo para o processo de gerenciamento de portfólio de projetos, caso esse primeiro não seja bem executado, com a identificação clara e precisa das principais prioridades estratégicas da organização, irá repercutir negativamente na condução do último.

“Processo de planejamento estratégico bem feito, pois é o insumo para o processo de gerenciamento de portfólio. É a entrada do processo (Entrevista 18)

“E a última questão é a seguinte: não dá pra fazer gestão de portfólios se a gente não tiver ainda a estratégia, né? Desdobrada de forma adequada, ou seja, ela comunicada e ela desdobrada para que a gente possa, a partir daí, identificar quais são os projetos que vão atender a cada objetivo estratégico. (Entrevista 23)

O terceiro e quarto critérios mais citados, patrocínio e poder de convencimento/relacionamento estão diretamente relacionados e foram mencionados, cada um, por seis e cinco entrevistados, respectivamente. O autor optou por não agrupá-los em uma mesma categoria, pois apesar de em algumas entrevistas, as duas dimensões se confundirem, entende-se que o patrocínio está diretamente relacionado com o superior hierárquico que dará respaldo à atuação dos responsáveis pelo gerenciamento de portfólio de projetos enquanto que o poder de convencimento / relacionamento é mais abrangente e relaciona-se com todas as partes interessadas envolvidas com o processo de gerenciamento de portfólio de projetos.

“Existem alguns fatores que são realmente críticos. O primeiro deles, que é óbvio, né? É a questão do patrocínio. Já que a gestão de portfólio, ela é absolutamente direcionada para a alta administração, para a alta gestão, é necessário naturalmente o reconhecimento do patrocínio (...) A grande questão é: *“tudo bem, mas como é que é que a gente consegue esse patrocínio?”* (...): a melhor maneira de se conseguir patrocínio é *“você conseguir falar a linguagem, né? Falar o idioma desse grupo. Esse grupo, ele na verdade, ele não está muito interessado no meio, ele está interessado é no fim. Então assim, o que vai ser feito é um detalhe, o importante é quais são os resultados efetivos que essa história vai trazer. Então na hora que a gente consegue mostrar isso, a gente consegue de verdade o apoio pra essa implantação, então acho que esse é o primeiro ponto.* (Entrevista 23)

“Autoridade e patrocínio são fatores primordiais para o sucesso da gestão de portfólio para que a estrutura responsável pelo gerenciamento de portfólio de projetos possa se apoiar e se respaldar no exercício de suas atribuições.”(Entrevista 11)

“Os resultados de portfólio também estão muito associados ao patrocínio que o escritório tem dentro da companhia. Porque se você tem um escritório que tá meio que remando sozinho, não tem uma pessoa que é o sponsor, que te ajuda a destravar algumas pautas... No nosso caso a gente sempre teve muitos patrocinadores aqui dentro. Presidentes anteriores que tomavam projetos, gestão de projetos como muito relevantes, então davam muitas cartadas favoráveis pra que a gente conseguisse ter acesso à informação, pra que a gente conseguisse fazer um trabalho mais limpo. E hoje também a gente tem um patrocínio muito forte, então você pode ter a melhor metodologia, pode obter os melhores métodos, as melhores pessoas trabalhando dentro do seu escritório, mas tem alguns momentos que você precisa ter um patrocínio forte. Pra poder fazer com que tudo o que você sabe de teoria, de gestão, de técnicas, possa ser aplicadas. Porque às vezes fica naquela aplicação (...), virando um burocrata dentro da empresa. (Entrevista 14)

“Isso parece simples, mas é muito complicado. É um trabalho muito mais político do que técnico. Porque tecnicamente falando, as etapas do PMI ou então do OGC, Prince 2, da Inglaterra, aquelas etapas tá tudo escrito nos manuais, é fácil de cumprir aquilo. Só que por exemplo, regras de priorização, como que você vai priorizar os projetos? “Ah, eu uso a matriz de risco com valor agregado” Ah, legal, mas convence a turma da diretoria que essa é a melhor análise. Isso sim é complicado.

Essa questão do convencimento é o mais crítico, se você tem uma turma fera em análise de carteira, priorização, mas se essa turma não souber convencer adequadamente, você perde o jogo. (Entrevista 16)

“Se você é um profissional oriundo da área de projetos, você tem um histórico não só de entendimento do assunto como de achar que é importante, que não necessariamente um diretor, de uma área financeira, ou de qualquer área tem. Então esse background que cada um tem, às vezes tem um descasamento entre a importância que se enxerga naquele tipo de atividade ou não. É comum, por exemplo, acharem que usar uma sistemática mais padrão e que abranja a todos os projetos e programas, acharem que é burocracia. Então, o descasamento entre o entendimento da utilidade que o nível estratégico tem, e um nível mais baixo, operacional, eu acho que é uma dificuldade. Eu acho que tem que evoluir, na verdade, e conseguir convencer e mostrar para os níveis mais altos, o quanto é importante.” (Entrevista 13)

Os outros critérios apontados pelos entrevistados como determinantes para assegurar um bom desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos foram a existência de uma base de dados de qualidade e, de preferência, sistemas integrados de informação, a competência da equipe envolvida com o processo de gerenciamento, a capacidade de comunicação do processo para toda a organização e, ter um processo de gestão de projetos estruturado antes de partir para a gestão do portfólio.

Este último critério merece destaque, pois ressalta a importância da organização já ter um determinado nível de maturidade no que concerne à gestão de projetos antes de implementar um processo de gerenciamento de portfólio de projetos. Dois entrevistados pontuaram bem esta questão:

“O terceiro ponto é que pra gente poder trabalhar a questão de gestão de portfólio, é muito importante que nenhuma delas começa pela gestão de portfólio. Todas elas primeiro organizam minimamente o gerenciamento de projetos. E isso faz um certo sentido, porque, assim... não adianta você trabalhar a gestão de portfólio, se os projetos estão completamente bagunçados. Ou seja, você vai simplesmente reportar o caos, né? Então a questão do gerenciamento de projetos mais organizado como um primeiro passo, eu acho que faz um sentido interessante, e inclusive corroborado pelos modelos de maturidade que a gente vê no mercado, né? Todos eles colocam o portfólio em níveis superiores de maturidade do que o gerenciamento de projetos.” (Entrevista 4)

“Portfólio não é para iniciante, então é preciso muita maturidade nisso daí. Aí é uma questão muito importante no que se refere à portfólio: portfólio não é para iniciante. Não é para iniciante. Portfólio é para gente madura, madura em gestão e madura em gerenciamento de projetos, de programa, e de portfólio, entendeu? Gestão no sentido amplo. Então, porque o portfólio é uma construção que não é da área de projeto, é uma construção que é de uma área de negócio. E essa é a dificuldade, porque o pessoal de negócio necessariamente não sabe traduzir isso numa forma de projetos e programas.” (Entrevista 9)

A segunda categoria identificada diz respeito às dimensões e critérios associados à mensuração de desempenho do processo **de formação da carteira de projetos**. Esta categoria, baseando-se no padrão do PMI (Figura 03), abrange todos as etapas relacionadas ao macroprocesso de alinhamento estratégico. Foi a categoria que teve o maior número de citações de critérios associados e a principal justificativa para isso que pode ser inferida a partir das entrevistas realizadas é que, na prática, muitos gestores associam o processo de gerenciamento de portfólio de projetos principalmente à etapa de formação do portfólio de projetos.

Para os fins de apresentação dos dados, esta categoria ainda foi subdividida em duas sub-categorias, sendo que a primeira diz respeito a dimensões associadas ao macroprocesso de alinhamento de forma global enquanto que a segunda sub-categoria abrange todas os critérios e dimensões mencionados pelos respondentes associados a cada uma das etapas do macroprocesso de alinhamento estratégico. Cabe ressaltar aqui que algumas medidas / critérios mencionados pelos entrevistadores foram estimulados em função das perguntas do roteiro de entrevistas. Todas as dimensões e critérios abordados para esta categoria são destacados na Tabela 8.

Tabela 8: Dimensões e critérios associados à mensuração de desempenho do processo de formação da carteira de projetos

Tabela 08: Dimensões e critérios associados à mensuração de desempenho do processo de formação da carteira de projetos			
Subcategoria	Dimensões mencionadas pelos entrevistados	total de citações	%
Visão Global do Processo de Alinhamento	Legitimidade do processo	14	11%
	Consistência do modelo	5	4%
	Tempo de implantação	3	2%
	Subtotal	22	17%
Etapas do Processo de Alinhamento	Alinhamento estratégico	21	16%
	Balanceamento dos projetos	17	13%
	Categorização de projetos	13	10%
	Seleção de Projetos	10	8%
	Priorização	10	8%
	Alocação de recursos / Capacidade de execução	9	7%
	Grau de sinergia entre os projetos	9	7%
	Avaliação	4	3%
	Identificação	4	3%
	Aprovação dos projetos	3	2%
	Análise de riscos	3	2%
	Outros	3	2%
	Subtotal	106	83%
TOTAL		128	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação às dimensões e critérios associados à visão global do processo de formação da carteira de projetos, o critério mais citado pelos respondentes foi a legitimidade do processo. Infere-se, a partir dos dados coletados, que na opinião dos profissionais, o desempenho do gerenciamento de portfólio está diretamente associado à busca da legitimação do referido processo no âmbito organizacional. Tal legitimação, ainda segundo os respondentes, implica em ter o processo formalizado, bem comunicado, de forma que todos na organização tenham conhecimento e que o processo seja transparente.

Entrevistador: “Sob quais aspectos que você julga que é uma experiência bem-sucedida em gerenciamento de portfólio?”

Entrevistado: Primeiramente, é fundamental para essas empresas, é elas terem os processos estabelecidos claramente, né? E todos conhecerem, né? Como é que funciona. Como é que a gente seleciona os projetos, como é que a gente prioriza, como é que aprova, ter os processos desenhados e bem conhecidos por todos que estão envolvidos é fundamental. A segunda questão importante é que, todos os critérios que levam a tomada de decisão, que eles sejam previamente discutidos e validados, ou aprovados, né? Por quem decide. Porque senão as pessoas não vão acreditar naquilo que está sendo proposto por quem está cuidando desse processo.” (Entrevista 22)

Entrevistador: “Quais as dimensões e critérios utilizados para a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio, para verificar se está sendo bem-sucedido ou não?”

Entrevistado: “O mais próximo que vi que posso considerar um portfólio bem gerenciado foi nessa multinacional pequena que trabalhei. (...) Eles tinham um processo com uma classificação clara, uma linguagem comum na empresa toda, as pessoas sabiam das regras e conheciam do processo.” (Entrevista 17)

“(...) o processo em si de seleção e priorização dos projetos era simples, era transparente, ou seja, todo mundo conhecia esse processo. (Entrevista 20)

“Os dois grandes desafios que eu tenho hoje lá na diretoria de planejamento, um deles é conseguir emplacar e mostrar essa questão de legitimação de decisões por meio dessa metodologia de comitê que estamos propondo e já está num grau de amadurecimento bem grande (...).” (Entrevista 2)

“A gente conseguiu estabelecer aqui um processo de seleção e priorização de projetos de investimentos formal, que faz parte do ciclo da companhia, Nesse processo a gente recebeu a aderência e o patrocínio da alta diretoria, então hoje a entrada de qualquer projeto na carteira segue esse processo formal. Com o estabelecimento do processo formal foi possível garantir o orçamento que está sendo aplicado nos projetos e nos investimentos, e foi possível garantir que a gente não estava extrapolando a demanda por recursos na companhia. A partir do estabelecimento do processo, tendo uma lista de projetos formalmente aprovados e comunicados à companhia, fazendo o trabalho de plano de execução do portfólio, fazendo um trabalho de análise de capacidade de recursos, a gente conseguiu ganhos para a companhia nesse sentido. (Entrevista 15)

O segundo critério mais citados pelos respondentes está relacionado à consistência do modelo, conforme os depoimentos destacados abaixo:

“O terceiro critério é que o modelo que você escolheu para identificar, classificar, selecionar, avaliar e esse modelo tem que ser bom. E o critério que eu tenho para bom é simplicidade.”

“Eu já vi pessoas entrando aí com modelo de programação linear, simulação, umas coisas assim, e pode ser até uma coisa maravilhosa lá na frente, mas de início eu sou mais favorável a coisas palatáveis que você explica lá para os homens e eles entendem. Então com a evolução da maturidade do assunto, você pode ir sofisticando o modelo, mas tem que começar do básico primeiro. Isso está associado sem dúvida com o grau de maturidade da empresa. (Entrevista 16)

Entrevistador: “Sob quais aspectos você julga que foi uma experiência bem sucedida?”

Entrevistado: “Eu levo em conta a maturidade, o tempo. O critério de solidez metodológica, ter um modelo bem construído.” (Entrevista 23)

Entrevistador: “Considerando sua empresa atual, você avalia o processo de gerenciamento de portfólio de projetos como bem sucedido?”

Entrevistado: “Muito bem sucedido, o modelo implantado tornou o portfólio conhecido, deu robustez à forma como está estruturado, deu clareza, a gente criou 5 cestas, então a gente criou as categorias, então isso deu uma clareza muito grande. E a gente introduziu a priorização que foi uma inovação muito grande. A gente criou um método robusto de priorização. E isso foi muito positivo.” (Entrevista 18)

Com relação ao critério “Tempo de implantação” o mesmo está associado ao grau de maturidade do gerenciamento de portfólio de projetos e pode se inferir também a partir da análise das entrevistas, que os respondentes que mencionaram tal critério pressupõem que, quanto mais tempo de implantação tem o processo, o número de vezes que já tiver rodado, melhor tende a ser o desempenho relativo do mesmo.

Com relação às dimensões e critérios associados a cada uma das etapas do processo de alinhamento (formação da carteira de projetos), percebe-se que a maioria das organizações entrevistadas faz uso de uma adaptação ao padrão proposto pelo PMI para este macroprocesso e que se subdivide nas etapas de identificação das iniciativas, categorização, avaliação, seleção, identificação e análise de riscos, priorização, plano de resposta aos riscos, balanceamento e autorização dos projetos priorizados e que irão compor formalmente o portfólio de projetos da organização. Além das dimensões supracitadas e que estão contempladas no padrão do PMI, os entrevistados mencionaram três outras dimensões que foram também incluídas nesta categoria de formação da carteira, a saber: alinhamento estratégico, alocação de recursos/capacidade de execução e grau de sinergia entre os projetos. Isto posto, cabe ressaltar que, apesar de ter sido a categoria com o maior número de citações (106 citações), distribuídas por 14 dimensões e critérios, percebeu-se uma grande dificuldade de definição de indicadores objetivos para mensurar o desempenho de cada uma dessas etapas. O que pode ser inferido, na prática, é que as organizações realizam uma série de análises para cada uma dessas etapas, ao invés de possuírem indicadores para a medição do desempenho. Esta dificuldade específica será melhor abordada na próxima seção.

O critério mais citado pelos entrevistados em relação às etapas de formação da carteira foi o alinhamento estratégico, com vinte e uma citações, sendo abordado em praticamente todas as entrevistas. Este destaque pode ser justificado uma vez que esta dimensão, de certa forma, sintetiza todas as outras e caracteriza o principal objetivo do processo de formação da carteira de projetos, tanto que dá nome ao macroprocesso apresentado no padrão do PMI que engloba as outras dimensões desta categoria. Isso pode ser corroborado nos depoimentos dos entrevistados destacados:

“Uma maneira de medir desempenho do gerenciamento de portfólio poderia ser o alinhamento dessa carteira com a estratégia. Esse alinhamento tem que ser total. Se você tiver algum elemento no seu portfólio que não ajuda na sua estratégia, das duas uma: ou a estratégia esta errada ou aquele elemento está errado.” (Entrevista 6)

Entrevistador: “Considerando a experiência nessa multinacional que você mencionou, qual critério você considera uma referência para um gerenciamento de portfólio bem-sucedido?”

Entrevistado: “Se a empresa consegue selecionar seus projetos de maneira alinhada com seus objetivos, podemos entender isso como um indicador relevante.” (Entrevista 24)

“(...) a gente migrou do simples toque do objetivo estratégico do mapa, ou do termo estratégico, para um modelo aonde, no momento em que a proposta de projeto era preenchida, ele apontava qual era o objetivo estratégico e passava a apontar que PI (Performance Indicator) do objetivo este projeto estava contribuindo quantitativamente, de forma a garantir o alinhamento. (Entrevista 21)

O segundo critério mais mencionado para mensurar o desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos diz respeito ao balanceamento da carteira de projetos. Analisando-se os comentários dos entrevistados sobre este critério, percebe-se que o termo balanceamento é abordado de diversas formas, como, por exemplo, o balanceamento entre categorias de projeto, entre número de projetos por áreas da empresa, o balanceamento de projetos associados aos objetivos estratégicos, ao nível de exposição a risco, dentre outros.

“Entrevistado: “Eu meço para cada objetivo, quantos projetos eu tenho associado, que é o balanceamento do portfólio em cima da visão do mapa estratégico. E ele é feito na etapa de fazer essa priorização. O portfólio que está pré-aprovado ou pré-selecionado eu devolvo pra diretoria explicando quanto estamos investindo por objetivo estratégico.” (Entrevista 15)

“Um dos critérios para dizer que o processo não está indo bem é que vimos que alguns objetivos estratégicos tinham 5 ou 6 projetos, e outros não tinham nenhum e eram objetivos estratégicos importantes, ou seja, não foi feito o balanceamento adequado dos projetos da carteira.” (Entrevista 3)

“Outra questão que é bastante complicada, e a gente tem que pensar uma forma de considerar é o balanceamento destes vários resultados que tem que ser alcançados. Então a gente tem lá um pouco de recursos e vários objetivos. Se a gente conseguir fazer alguma priorização de fato dentro destes recursos, a gente já tem algum sucesso com este portfólio, porque a gente tem um esforço de planejamento que melhora a execução na utilização destes (...) O restante do balanceamento é definido na elaboração do orçamento anual, então às vezes a gente tem um pleito e possivelmente a gente ajusta esse pleito a possibilidade de recursos, conforme a gente já fixa o limite pra que os projetos sejam apresentados de acordo com os limites estabelecidos, mas a gente não tem essa medida de balanceamento não, pra dizer o que é o bom ou que não é o bom balanceamento.”

O terceiro critério mais citado pelos respondentes foi a categorização de projetos. Pode-se inferir, a partir dos depoimentos coletados, que a existência desta etapa de categorização já demonstra uma maior maturidade da organização no que concerne ao processo de gerenciamento de portfólio e, conseqüentemente, impacta em um melhor desempenho no referido processo. Isto posto, o próprio indicador binário, se possui ou não a etapa de categorização, já se constitui em um importante elemento para a mensuração do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos.

“Então dentro desse portfólio estratégico, como a gente separa os projetos lá de dentro? A gente separa eles em 4 cestos, vamos dizer assim. Projetos de inovação, alguma coisa que vai revolucionar o mercado, alguma coisa que nenhum player tenha o que a gente vai passar a ter, ou uma própria inovação interna, questão de atendimento ao cliente, alguma solução que possa ser considerada nova pro mercado ou nova internamente. Projetos que estão associados à risco operacional, ou seja, algum tipo de projeto que hoje foi exposto algum risco que se eu não atuar nisso pra mitigar ou diminuir essa exposição, eu posso ter algum tipo de problema legal, de fraude, de risco financeiro, então separo os riscos operacionais da companhia, numa outra cesta. Tem uma terceira categoria que é Sustentabilidade do Negócio, então são projetos que são voltados, por exemplo, imagina, “eu quero mudar o sistema de atendimento da Central, dos clientes”, um projeto que se encaixaria bem pra dar a sustentabilidade do negócio. (...) E a última cesta são projetos que vieram através de uma legislação, projetos mandatórios legais. Então meu portfólio estratégico é dividido nestas 4 grandes cestas. E isso a gente também já identifica no momento da seleção do projeto.” (Entrevista 14)

“Eu já participei de dois processos de gerenciamento de portfólio bem sucedidos que a gente implementou uma metodologia de categorias e isso acaba trazendo indicadores pra você ver o percentual que seus projetos tem em cada uma das categorias. E aí são instrumentos interessantes pra você verificar se o portfólio está muito pendente pra um tipo de categoria ou outra. As categorias elas podem ser por área específica, e pode ter aí acrescentado outros fatores como risco, retorno, pra ver se você não está colocando todos os ovos numa cesta só. (Entrevista 13)

“E aí a gente então aprimorou esse modelo e desenvolveu, digamos assim, uma categorização de projetos aonde alguns desses projetos são priorizados considerando uma contribuição quantitativa do objetivo estratégico. Dentro da categorização alguns eram mandatórios, alguns eram melhorias de processos, e aí não tinham mais outros que eram benefícios tangíveis, entraram nesse modelo já mais quantitativo. Acho que foi uma evolução do processo de gerenciamento de portfólio.” (Entrevista 21)

Entrevistador: “E considerando então esse exemplo, apesar de ser um processo bem sucedido, ainda tinha algum aspecto que vocês estavam pensando em aprimorar?

Entrevistado: Tá. Então na (...), a gente implantou lá a gestão de portfólio, mas tinha ainda pontos de melhoria lá sim, com certeza, eu acho que sempre tem, né? Uma coisa que em gestão de portfólio a gente sentiu dificuldade e que o Standard do PMI já fala sobre isso, é na parte de categorização. (Entrevista 20)

A terceira categoria abrange os critérios e dimensões associados ao processo de **monitoramento e controle** do portfólio de projetos, conforme Tabela 9 abaixo.

Tabela 9: Processo de monitoramento e controle do portfólio de projetos

Tabela 09: Processo de Monitoramento e Controle do Portfólio de Projetos		
Dimensões mencionadas pelos entrevistados	total de citações	%
Custo / Orçamento	20	26%
Prazo	15	19%
Mudanças Estratégica	10	13%
Acompanhamento da realização do portfólio	9	12%
Escopo	7	9%
Gestão da Interface entre projetos	6	8%
Alocação e gestão dos recursos	4	5%
Riscos	3	4%
Outros	4	5%
TOTAL	78	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os critérios e métricas sugeridos nesta categoria pelos entrevistados são, em sua maioria, a consolidação das medidas de desempenho dos projetos avaliados individualmente (custo, prazo, escopo, riscos, etc). Percebe-se, também, a existência de métricas um pouco mais sofisticadas como é o caso do monitoramento das mudanças estratégicas, associada à gestão das premissas usadas no planejamento estratégico e que serviram de insumo para o processo de formação da carteira de projetos estratégicos. Outra medida sugerida por vários

entrevistados é o acompanhamento das realizações do portfólio, que consiste em uma visão agregada de todos os produtos, metas e / ou marcos dos projetos que compõem a carteira e permite uma visualização das principais entregas do portfólio. Além disso, outras métricas de desempenho sugeridas e que agregam essa visão da interação entre os projetos como, por exemplo, o monitoramento das interfaces entre os projetos, ou seja, onde há sobreposição, oportunidades de aproveitamento de sinergias e compartilhamento de recursos. Associado a isso também foi sugerida por alguns entrevistados uma métrica de alocação e gestão dos recursos entre os projetos. Esta visão envolve tanto recursos financeiros, como também recursos humanos, tecnológicos e materiais. Neste caso, um projeto que está executando pouco pode ter seus recursos redirecionados para outros e, com isso, otimizar a alocação de recursos. Por fim, com relação ao monitoramento dos riscos, há que se destacar que existem os riscos individuais de cada projeto e existem os riscos da carteira como um todo, que precisam ser identificados, monitorados e tratados.

Algumas das métricas abordadas nesta categoria bem como uma visão geral do processo de monitoramento e controle do portfólio de projetos e da importância de se ter um olhar diferente quando se monitora o portfólio ao invés dos projetos individualmente é apresentada nos depoimentos destacados abaixo:

“ Na verdade, antes você não tinha uma visão mais estratégica da política do governo e de quais ações necessárias para colocar essa política em prática.. A partir de 2004, com a formação da carteira de projetos estratégicos estruturadores você passa a ter uma informação mais qualificada, você passa a ter comparabilidade de desempenho institucional e de políticas públicas, o que vai facilitar inclusive, na sua tomada de decisão. Por exemplo, uma tomada de decisão do ponto de vista fiscal foi muito qualificada com a existência e o monitoramento dessa carteira (...) Então, por exemplo, alocação de orçamento, a priorização de iniciativas, a alocação de pessoas, integração organizacional, entre órgãos, a promoção de transversalidade e o aproveitamento de sinergia entre projetos, áreas que não conversavam antes e agora você pode otimizar essa política, economizando recursos. Então, o portfólio nos deu essa possibilidade de tratar não apenas as políticas públicas de uma maneira gerencial como também os aspectos de orçamento, gestão operacional, processos internos, por exemplo. Vários processos foram aprimorados com a existência de um acompanhamento de uma carteira, com o objetivo de sinalizar esse desempenho de uma forma mais coletiva.” (Entrevista 10)

“(…) A questão é como você olha, tá? Porque eu vou te dar um exemplo. Imagina que você tem um relatório consolidado do que seria o portfólio. E um desses projetos, ele está com uma bandeirinha vermelha no prazo porque ele está atrasado. O que significa isso? Ele tem um atraso numa atividade em nível crítico. Muito bem. O que é que vai acontecer? Muita gente vai olhar para aquilo ali e vai dizer assim: “Opa! Espera lá! Se eu tenho um projeto que está atrasado dentro do meu portfólio, ou seja, ele está em vermelho, qual vai ser a posição do meu portfólio como um todo?” Vermelha, né? Da mesma maneira, se eu estivesse um em amarelo, o meu portfólio... pelo menos um em amarelo, o meu portfólio estaria em amarelo, ou se eu tiver a maioria dos meus projetos em vermelho isso significa que o portfólio é vermelho. Enfim, as pessoas criam alguns critérios, né? Às vezes até meio loucos, né? Pra poder dizer o seguinte: “O que que vai fazer meu portfólio ficar vermelho ou não?”. Essa é a grande questão. Mas esquecem que o que faz o portfólio ficar vermelho não é a condição de cada projeto. O que faz o portfólio ficar em vermelho é estar em risco um objetivo estratégico que foi estabelecido. Em outras palavras, eu posso ter um projeto vermelho dentro do portfólio e nem por isso o meu portfólio estar vermelho. Por exemplo, no caso de prazo. Esse projeto, ele talvez ele possa estar vermelho porque ele realmente tem um atraso, mas se você olhar o portfólio inteiro o fato daquele portfólio estar vermelho não coloca em risco os prazos estabelecidos para a minha estratégia. Entende o que eu quero dizer? Por que? Porque ele não faz, na verdade, digamos parte do caminho crítico do portfólio, se isso existisse, né? A idéia do caminho crítico do portfólio. Então, a mesma coisa vale para o custo, né? Às vezes eu posso ter situações onde um projeto, ele está com o custo estourado, mas eu tenho outros projetos dentro do meu portfólio que estão conseguindo equilibrar o custo total que foi previsto para aquele portfólio, né? A mesma coisa vale para o risco, existem riscos por exemplo que eu acompanho em cada um dos projetos mas que são absolutamente irrelevantes para o portfólio, pra execução da estratégia. Por outro lado, existem riscos que não podem ser identificados dentro dos projetos, mas que eles estão relacionados ao portfólio como um todo. Por exemplo, na mudança de cenário político, né? Enfim, questões que vão atingir o portfólio, a execução da estratégia. Então, a grande jogada é a seguinte, a gente não está mais uma vez re-inventando a roda, né? Não estamos buscando outros indicadores. Não, não, não. Na verdade os indicadores são basicamente os mesmos. A diferença é a forma como você analisa, né? E olha para cada um deles, né? Então, prazo, custo, risco continua tendo? Sim, só que em um outro âmbito. E além disso, podem ser criados outros indicadores como eu te falei, né? A questão de uma análise, da realização objetiva do portfólio. Uma questão das mudanças, né? Então eu posso ter por exemplo, a quantidade de mudanças, né? Ou quantidade de projetos que mudaram, né? Dividido pela quantidade de projetos, isso me dá uma noção de como é que está a questão das mudanças. Ou quantidade de mudanças dividido por quantidade de projetos. Então, assim, tem uma série de indicadores que você pode medir, pode estabelecer. Mas talvez o que você tem que pensar é um pouquinho antes, assim, o que que é importante, né? Sobre os caras que são os grandes clientes desse negócio. O que que é importante para eles saber? O que que eles realmente estão interessados, né? No fundo, no fundo, eles estão interessados na realização da estratégia. Então, qualquer indicador ele precisa estar de alguma maneira direta ou indiretamente amarrado com isso, né? Porque senão você vai acabar perdendo tempo em controle que não vai agregar muita coisa” (Entrevista 22)

“Uma segunda abordagem mais ligada ao negócio, eu diria na gestão do portfólio, é você acertar alguns milestones desses projetos, e acompanhar como se fosse um “roadmap” do portfólio. Pra um projeto, a entrega de negócio importante acontece em março, a outra acontece em dezembro, o projeto C entrega X e Y em agosto, e o D em outubro. Esses milestones, que sendo entregues vão sendo medidos, já vão entregando uma idéia de resultados desse portfólio. Uma outra abordagem, também mais de business, eu diria, porque esses milestones (...) são os que vão entregar os resultados no final do dia. Mas o que é delivery do projeto você poderia monitorar num nível de portfólio, digamos assim.” (Entrevista 21)

“Outra coisa importante é que um dos atributos de desempenho do gerenciamento de portfólio está ligado a uma alocação de recursos, e muitas vezes a alocação de recursos não vai estar vinculada a um critério técnico, tá vinculada a uma estrutura de poder já definida dentro da organização. Ou seja, secretarias, órgãos, seja lá qual for a divisão governamental, que tem mais poder, vem a ter mais orçamento, e o escritório central de projetos tem mais dificuldades de tirar dinheiro destes projetos para alocar em outros. Então por mais que você tenha uma carteira, ou na carteira um projeto que execute pouco e você precisar alocar recurso dele pra um outro projeto da sua carteira, essa decisão passa pela estrutura de poder da organização e possivelmente não é então uma decisão muito fácil. (...) Neste sentido, o exemplo que eu tenho visto no Estado, talvez o relato mais eficiente em termos de gestão de portfólio, mais ou menos em setembro, os projetos que tem executado pouco tem seus recursos alocados aos projetos que executam mais. Neste sentido, é um avanço tímido, mas já é algum avanço em termos de alocação efetiva de recursos. (Entrevista 11)

“A gente tem medidas padrão, que aí são prazo, escopo e custo que é essa matéria dos projetos, do que tem executado no momento, mas isso acho que é meio que default, a gente tem uma fórmula matemática que acaba nos dando estes indicadores do portfólio. Que nada mais é do que uma composição dos projetos que estão sendo executados. Quando eu tenho projetos atrasando, e outros projetos bem, numa composição dessa sinalização de acompanhamento.”

Como era de se esperar, os dois principais critérios mencionados nesta categoria foram o monitoramento do portfólio em termos de prazo e custo / orçamento. Entretanto, é interessante notar, como já mencionado anteriormente, que quanto maior o nível de maturidade da organização, maior o grau de sofisticação da análise realizada. Com relação a esses dois critérios básicos de eficiência em projetos e, conseqüentemente, em portfólio, a utilização de métricas de avaliação de desempenho mais avançadas foram constatadas em algumas entrevistas, conforme destacado abaixo:

“ Mas lembrando que não necessariamente uma visão de desempenho do portfólio em andamento é simplesmente a soma do desempenho de cada projeto. Pode ser que não. Pode ser que eu tenha projetos, por exemplo, com problemas de prazo, mas que isso não venha a influenciar o portfólio como um todo, apesar do projeto ter um problema. Ou vice-versa enfim, né? A visão do portfólio é que dois mais dois não necessariamente vai dar quatro, né? É uma visão um pouco mais ampla do que simplesmente a visão individualizada de cada projeto.” (Entrevista 23)

“A gestão do portfólio como um todo permite a você mensurar o tamanho do seu orçamento diante daquilo que você consegue efetivamente realizar. Não adiante você ter um orçamento de quinhentos milhões, e realizar cento e cinquenta milhões. Então a gestão do portfólio dá essa visibilidade, dá essa noção do que é viável, do que é possível realizar e o que não é, né? A natureza das pessoas é solicitar o dinheiro, para depois ver se vai conseguir fazer. E a gente está percebendo que, com a gestão do portfólio, a gente consegue, é... monitorar isso melhor, junto aos gestores, mostrando a eles que, pelo histórico dele, ele não tem conseguido executar, realizar aquele orçamento que ele planejou.” (Entrevista 5)

“A gente utilizava o conceito de “curva S”, né? Então a gente, uma vez por mês, a gente emitia um relatório para todas as diretorias de como que estava os projetos daquelas diretorias usando a metodologia da “curva S”, é... em cada diretoria. E depois fazia um global. Então assim: - “ah, diretor tal, ó os projetos da sua diretoria estão aqui, ó. Estão assim (...)” – e aí a gente colocava lá, as informações de avanço físico, avanço financeiro, qual que era o comprometido com o orçamento, qual que tinha estoque, não tinha estoque. Enfim, tinha... a informação era bem mastigada, vamos dizer assim. Mas a gente consolidava tudo utilizando o conceito de “curva S”, no final a gente apresentava o relatório de desempenho da carteira usando “curva S”. Tá lá, orçado, realizado e agregado. E no final a gente calculava lá, o indicador de prazo, o indicador de custo, e esse eram os... os indicadores principais aí do portfólio.” (Entrevista 20)

“(...) é uma medida muito simples que nós utilizamos aqui, que considera tanto a taxa de execução e pondera assim: metade é a taxa de execução simples, da nota, e a outra metade esta taxa de execução é ponderada pelo orçamento do projeto. É uma medida concisa, muito simples, que mostra o sucesso do conjunto dos projetos.” (Entrevista 12)

“Outra métrica usada para medir o desempenho do portfólio é o VPL do portfólio, compondo com vários VPLs de todos os projetos que foram pré-aprovados no processo de formação do portfólio, então eu consigo ter essa mensuração de quais projetos tão dando resultado, e como isso ta compondo o resultado do próprio portfólio, desse lado a gente consegue ter essa mensuração.” (Entrevista 14)

Entrevistador: “Quais critérios você usaria para classificar o processo de gerenciamento de portfólio como bem-sucedido?”

Entrevistado: “ (...) acho que a questão orçamentária também, planejado versus executado, ou seja, eu pedi um dinheiro pra executar esse portfólio, e fiz um fluxo de caixa ao longo do ano conforme os projetos iam sendo executados, eu não posso chegar no meio do ano e falar pro acionista que ou eu vou precisar de mais dinheiro, ou eu não vou conseguir gastar todo o dinheiro, então eu olharia pra questão financeira também. Seria um índice de planejar mais relacionado à questão orçamentária.” (Entrevista 14)

O terceiro critério mais citado desta categoria foi a mudança estratégica, com dez citações. Infere-se, a partir disso, a preocupação dos gestores com o monitoramento das premissas nas quais eles se basearam para a definição dos projetos que compõem o portfólio da organização. Entretanto, para este critério, percebe-se também a dificuldade para a medição do mesmo através de um indicador, de forma que alguns gestores que mencionaram tal critério, destacaram realizar este monitoramento através de um processo de análise. Outro ponto importante com relação a este critério mencionado em algumas entrevistas diz respeito à descontinuação de um projeto em função de mudanças estratégicas. Tais aspectos podem ser observados, conforme depoimentos destacados abaixo:

“(...) a questão da governança do acompanhamento do portfólio e da gestão de premissas está muito associada a uma visão temporal e ao dinamismo atual da economia. Como o gerenciamento de portfólio de projetos está diretamente relacionado com a estratégia da organização, que tem uma visão de longo prazo, quando você define um projeto que pode durar 2, 3 anos, baseado em uma diretriz estratégica, você precisa monitorar também essa diretriz, pois se o cenário e o contexto mudarem, aquele projeto pode não fazer mais sentido para o novo cenário que se impõe e isso não é muito bem feito pelas organizações, implicando em desperdício de recursos, tempo, perdas financeiras, etc. Por isso, é preciso monitorar constantemente essas diretrizes e tomar ações no sentido de rever a carteira de projetos e / ou descontinuar projetos quando as premissas mudam.” (Entrevista 16)

“Você precisa permanentemente estar de olho nesse negocio de gestão de premissas– se as premissas ainda são validas ou não – trabalho de analise, não indicador” (Entrevista 19)

“Fizemos uma análise de gestão de premissas, mas mais intuitivamente do que seguindo indicador. Mas, isso é importantíssimo.” (Entrevista 3)

“Então, um ponto que eu vejo de dificuldade é, por exemplo, se a gente autorizou no ciclo passado um projeto que tem a duração de dois anos. Pode ser que agora a estratégia mude e ae você tem que parar com esse projeto.”

“Uma evolução do desempenho do processo de gestão da carteira foi a gestão das premissas. Aí as mudanças de portfólio passaram a contar não só com a revisão do digamos assim, “do que começou, não começou, o que está atrasado, não está atrasado”, mas também com essa visão que eram contribuições objetivas, de que esta cesta de objetivos continuava sendo validada quantitativamente. Tipo “esses caras ainda não começaram, mas o objetivo deles ainda é importante porque no “KPI” do balanço ainda está fraco. Na evolução do ano, a operação não deve estar dando aquele resultado, então esse projeto continua importante pra aquele outro “KPI”...”. Entendeu, a gente passou a contar com essa informação também nas revisões. E o valor deste portfólio, ele passou um pouco também por entregar este resultado. (Entrevista 21)

“(...) se eu escolhi bem, eu tendo a ter menos mudanças ao longo do ano, concluo mais projetos, logo esta gestão do portfólio como um todo está sendo bem feita...” (Entrevista 21)

“Isso significa que o portfólio não é uma coisa fechada. Porque? A estratégia pode mudar. Os negócios mais estáveis, você pode até ter pequenas mudanças. Mas negócios mais dinâmicos, você vai ter que mudar estratégias, vai ter que ter estratégias emergentes, vai ter que ter modificações. Um bom gerenciamento de portfólio precisa de monitorar as premissas. Você tem que adaptar o seu portfólio a essas situações novas, tá certo?” (Entrevista 9)

“Outro aspecto que eu acho importante é de fato pra suportar a definição técnica pra uma definição concreta, quero dizer o seguinte: você faz uma análise que determinado projeto não está alcançando os resultados esperados. Abortar este projeto não é um processo simples. No caso dos projetos que entraram, desde que eu acompanho, desde 2006, nunca vi um projeto deixar de ser estruturador em função de uma análise técnica. O que ocorre às vezes é que esse deixa de ser estruturador, muito mais relacionado a uma decisão da Alta Gestão sobre o nível de prioridades dos projetos. Ele é considerado estratégico ou não pela parte técnica da gestão de portfólio.” (Entrevista 11)

“(...) a questão da gestão de mudança dentro dos projetos ainda não é feita de forma clara dentro dos projetos e, por consequência, impacta no desempenho do processo de gerenciamento de portfólio.” (Entrevista 15)

Por fim, a quarta categoria apresenta algumas métricas para avaliar o desempenho **pós-implantação** do portfólio de projetos. A partir das métricas de desempenho sugeridas pelos entrevistados, infere-se uma abordagem temporal na qual as métricas estão associadas a três momentos distintos: avaliação logo após a execução dos projetos do portfólio de modo a mensurar a efetividade das entregas do portfólio, monitoramento dos benefícios e impactos intermediários do portfólio, que pode ocorrer, em alguns casos, com um espaçamento temporal das entregas realizadas e, por fim, monitoramento do atingimento dos objetivos estratégicos para os quais a carteira de projetos foi criada, além de outras abordagens mencionadas de forma mais pontual, como a abordagem do mapa de valor e a adoção de medidas de inovação dentro dessa carteira, ou seja, em que medida que o portfólio foi capaz de gerar inovação para a organização, como um critério para mensurar desempenho do processo de gerenciamento de portfólio.

Cabe ressaltar que estas medidas sugeridas dizem respeito a consequências do processo de gerenciamento de portfólio de projetos. Por outro lado, o autor interpretou, a partir dos depoimentos coletados, que para obter um bom desempenho no processo de gerenciamento de portfólio de projetos faz-se necessário avaliar também esse período pós-implantação, para saber se de fato o que foi planejado e prometido pelos projetos e, conseqüentemente, pelo portfólio, foi entregue e trouxe os impactos e benefícios esperados que culminam com o atingimento dos objetivos estratégicos que é o principal objetivo do processo de gerenciamento de portfólio de projetos. A Tabela 10 apresenta as dimensões e o número de vezes que cada uma foi mencionada pelos entrevistados e, na seção 5.2 são abordadas as principais dificuldades para mensurar o desempenho pós-implantação do portfólio.

Tabela 10: Medidas de desempenho pos-implantação do portfólio de projetos

Tabela 10: Medidas de desempenho pós-implantação do portfólio de projetos		
Dimensões mencionadas pelos entrevistados	total de citações	%
Monitoramento dos impactos intermediários / benefícios capturados do portfólio	14	37%
Atingimento dos objetivos estratégicos	12	32%
Avaliação pós-portfólio / Indicadores de efetividade das entregas do portfólio	9	24%
Mapa de Valor	2	5%
Indicador de Inovação	1	3%
TOTAL	38	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

A dimensão mais citada pelos entrevistados foi a referente ao monitoramento dos impactos intermediários e benefícios capturados pelo portfólio. Infere-se, a partir das informações coletadas, que tal análise somente é realizada por organizações que já estão bem evoluídas em termos de maturidade no processo de gerenciamento de portfólio, dado o grau de dificuldade de se mensurar essa dimensão, que fica explícito no depoimento dos respondentes. Apesar de destacarem a importância de se fazer essa medição, percebe-se também uma falta de clareza de como, na prática, mensurar este critério.

“ E a gente tem o grande lado, que é, eu diria aí, a principal dificuldade hoje das organizações, o grande desejo, que é o acompanhamento da realização dos benefícios esperados pro portfólio. Aí você tem a questão de: “Ok, o projeto já acabou, o portfólio foi executado, mas quem está olhando pra ver se realmente os benefícios que nós esperávamos decorrentes desse portfólio estão sendo realizados ou não? Estamos atingindo as estratégias que a gente imaginava?” Isso daí hoje é um grande desafio para as organizações.” (Entrevista 22)

“ (...) o mais importante de todos e o mais difícil de todos, é a questão do acompanhamento dos benefícios do portfólio, né? Que é aquilo que eu te falei: “O

que é que eu espero obter com esses projetos, ou com esse conjunto de projetos? Ah, eu espero obter um aumento do market share, eu espero ter uma redução de custos, eu espero ter um aumento de faturamento.” E aí veja, esse é o mais difícil de fazer por vários motivos. Primeiro, porque você não vê isso no dia que acaba o projeto, esse é o primeiro ponto. “ (Entrevista 22)

“ (...) avaliação de resultados posterior, se aquilo de fato gerou um impacto que foi previsto quando da formação da carteira.” (Entrevista 17)

“ (...) eu acho que quando a gente fala do ponto de vista do portfólio tem que sempre estar ligado ao benefício que ele está gerando para a organização.” (...) O resultado é sempre pós-projeto, então eu acho que... você falou em possibilidades de melhorias, eu acho que essa visão pós-projeto de medir o benefício é algo que as organizações, de uma forma geral, ainda precisam evoluir, né? E aí quais quais seriam os critérios? Eu não tenho isso muito claro, né? Eu acho, assim, que tem grupos que falam: a gente deveria traçar qual seria o payback médio do portfólio, e acompanhar o resultado dessas implementações até esse payback médio. É... outras que falam: não, deveria fechar num determinado período de tempo, então eu vou analisar o portfólio três anos depois da sua implantação, qual é o resultado que aquele portfólio está trazendo para a organização, sob o ponto de vista de benefícios? Acho que essa é uma discussão que ainda vai longe.” (Entrevista 7)

“(...) A gente ter a certeza de que você capturou efetivamente os benefícios que o projeto prometeu, né? Essa é uma etapa que acontece lá no final, lá na frente né? Depois que você implantou o projeto, você precisa capturar esses benefícios, você precisa garantir que aquilo que foi prometido lá no business case do projeto está sendo entregue, ou está sendo obtido, né?” (Entrevista 5)

“O objetivo estratégico tem que ser traduzido na forma de uma meta. Por exemplo, participação de mercado, atingir participação market share de dezoito por cento até abril de 2015. Bom, é uma meta. Se existe um portfólio para isso, e se esse objetivo foi atingido, ok. Ele é a métrica, é esse o indicador. Agora você pode criar indicadores intermediários, e deve. Tudo bem, eu vou ter dezoito por cento em 2015, mas o meu portfólio está me entregando projetos. Se me entregar três projetos, qual vai ser o meu market share, e quando? “ (Entrevista 9)

“O que a gente tem também que é um pouco aderente a isso e que a gente pode considerar como uma medida pra verificar o sucesso ou não, a gente tem no Acordo de Resultados do Governo, essa pactuação não só dos indicadores dos projetos, mas a pactuação de indicadores de impacto que estes projetos interferem. Estas avaliações institucionais poderiam ser uma segunda medida que a gente tem, um pouquinho mais robusta do que somente essa primeira medida que é a medida das execuções. (Entrevista 12)

“A idéia é que os projetos são construídos para atender objetivos de longo prazo que são medidos por indicadores de impacto. Então, por exemplo, o indicador que é a taxa de mortalidade infantil, a melhoria deste indicador está pactuada na avaliação institucional da Secretaria de Estado de Saúde. Também ta pactuada à execução de um projeto estruturador (estratégico) que é um projeto que tem como objetivo melhorar este indicador. E este projeto está pactuado com as entregas do projeto. Então é avaliado ali um conjunto de entregas, é unidade básica de saúde implantada, algum serviço de regulação que é realizado ali, a implantação de alguma equipe, várias ações ali do projeto. A avaliação de execução do projeto. A avaliação institucional da Secretaria de Estado de Saúde considera não só a avaliação do projeto, mas também a avaliação do indicador de impacto deste projeto, que seria o indicador de mortalidade infantil. E aí a gente pode pensar também o indicador da taxa de crimes e violência, a gente vai ter vários projetos do Sistema de Defesa Social que vão estar impactando neste indicador. A gente vai ter tanto a avaliação das entregas, da execução dos projetos, quanto a avaliação institucional considerando o quadro de impacto deste projeto que é a redução da criminalidade.” (Entrevista 12)

A segunda dimensão está relacionada com medidas de desempenho para mensurar o atingimento dos objetivos estratégicos para os quais o portfólio de projetos foi proposto. Percebe-se uma certa confusão aqui por parte dos entrevistados entre o indicador de sucesso do portfólio e o indicador de desempenho do gerenciamento de portfólio. O atingimento do objetivo estratégico configura um indicador do sucesso do portfólio, mas também do bom desempenho do gerenciamento de portfólio, visto que comprova que as etapas anteriores do processo de gerenciamento de portfólio foram bem executadas, como, por exemplo, a priorização dos projetos e os critérios de alinhamento estratégico quando da etapa de formação da carteira.

“O portfólio tem que ter um objetivo estratégico, ele é para isso. Os objetivos estratégicos que estavam atrás desses portfólios foram atingidos. E isto é... o portfólio está para atender um objetivo. O objetivo é estratégico. Eu vou mudar meu patamar tecnológico, eu vou mudar o meu market share, eu vou, é... exportar, eu vou... eu não sei, eu vou renovar a minha carteira de produtos, eu não sei qual é, cada um tem o seu, né? Mas este, se estes objetivos estratégicos forem atingidos, o portfólio é bem sucedido. E esse é o critério número um. de sucesso de um portfólio.” (Entrevista 9)

“ E também como nossos projetos são integrados do BSC, os projetos geram algum grau de percentual que ressalta naquele objetivo estratégico. Então esse link, em que projeto o objetivo estratégico está conseguindo atingir seu indicador ou não, a gente também faz esse acompanhamento. Eu posso ter um objetivo estratégico que 100% do resultado esperado dele é por conta da entrega de um projeto, por exemplo. Então a gente faz essa avaliação em relação ao BSC e o quanto que o projeto está contribuindo ou não, e o próprio portfólio. Porque eu posso ter situações que todas as ações estão sendo feitas para atingir aquele objetivo, que está no projeto. Ou não, posso ter uma situação que 20% daqueles indicadores entram de um projeto. Aí também amarro o atingimento daquelas metas corporativas, do BSC, com algum tipo de relacionamento com o portfólio e com alguns projetos. (Entrevista 14)

“ (...) É difícil de medir porque você não tem isso única e exclusivamente por causa dos projetos, muitas vezes. Você tem outras variáveis que vão influenciar. Mas de qualquer maneira, é o tipo de coisa que a gente tem que medir, né? Então, por isso a gente tem os objetivos estratégicos, a gente tem metas para esses objetivos, e indicadores de desempenhos para os objetivos, e aí são esses indicadores que a gente vai acompanhar, sabendo que os projetos estão colaborando com aqueles indicadores.” (Entrevista 22)

“1. eu trabalho junto com a área de planejamento estratégico, então eles definiram os indicadores dos objetivos, agora a gente está vendo como que a gente pode criar listas de verificação disso no gerenciamento do projeto, e até que depois a gente consiga... “ah, se eu não estou atingindo os indicadores para o objetivo estratégico, porque?” Que projeto não deu resultado, se eu não fiz algum projeto importante. Então, esse é um trabalho que a gente já está fazendo o planejamento. (Entrevista 19)

“ Então para esse objetivo estratégico eu estou num programa de projetos que vão me direcionar a esse objetivo, a esse objetivo. Então sempre quando a gente fala do sucesso, é sempre fazendo essa correlação: quanto que esse projeto, medido por tais indicadores, vão me trazer um objetivo estratégico. (Entrevista 7)

3. Você ta falando em sucesso, ta falando em resultado, ele é feito na análise desses indicadores de resultado. Aí a gente tem duas coisas. A gente tem um movimento top down do planejamento estratégico, que define o planejamento, objetivos, ações estratégicas, e aí uma ação estratégica, um projeto estratégico, por exemplo. Aí você em cima identifica o indicador, e você verifica se ele foi alcançado, (...) o indicador. Você tem uma métrica lá, que verifica. Esse processo verifica se teve sucesso do projeto. Se você tem sucesso em vários projetos num portfólio, você pode dizer que o portfólio teve sucesso. (Entrevista 18)

1 e 2. O que o projeto se propôs a fazer e até buscando correlacionar isso com o objetivo estratégico maior que foi a justificativa para a implantação desse projeto, ele está contribuindo, buscando fazer posteriormente uma correlação deste projeto com a operação dos indicadores mais estratégicos que a gente acompanha (Entrevista 3)

1. e avaliar se o objetivo proposto foi atingido e se eu falo não do objetivo do projeto em si, mas do objetivo que está na estratégia. (Entrevista 1)

2. sucesso do portfólio medido na ótica do negócio seria na medição através dos critérios do negócio, vendo se aqueles projetos contribuíram para aquele bom sucesso do “KPI” dos objetivos de negócio (Entrevista 21)

O terceiro critério está relacionado à avaliação pós-portfolio de modo a mensurar a efetividade das entregas do portfolio.

1. *É importante fazer uma avaliação do que a gente efetivamente entregou. Por exemplo, num projeto de inovação, do total de produtos que foram criados, ou dos novos serviços e tecnologias que foram resultados desses projetos, o que realmente se torna parte da estratégia comercial da empresa.*
2. *o uso dos produtos dos projetos é um bom indicador da nossa capacidade de seleção, de priorização de projetos do portfolio. (Entrevista 17)*

Então, business case, na minha leitura ele nem sempre vai ser medido no tempo do projeto, porque os resultados do produto do projeto podem acontecer depois que o produto é entregue, e o projeto acaba. Mas eu acho que pra uma medição de sucesso de projeto, então o que a gente tá falando tem que ter alguma coisa no fechamento do projeto que cubra dinheiro, tempo, escopo, e tem que ter alguma coisa no tempo do projeto que seja sentido ao depois, que faça uma avaliação pós-projeto, um post-mortem, um post investment review, um post project review, ou alguma coisa do tipo, que vai focar exatamente se o business case, se viabilizou ou não. Ele vai pegar os desempenhos econômicos de entrega no fluxo de caixa e vai confrontar com a outra parte. Mas se este projeto não tiver benefícios financeiros, este post project review vai ter que estressar os benefícios de qualidade. Essa que é minha leitura. (Entrevista 21)

Por fim, cabe destacar uma abordagem nova apresentada por um dos entrevistados que se baseia no modelo britânico do “Management of Value” – Mov. Tal abordagem se baseia em fazer com que projetos, estratégia e processos sejam analisados de forma conjunta e sob a ótica do Mapa de Valor.

5.2. Dificuldades para mensurar o desempenho do gerenciamento de portfolio de projetos

A partir da análise das entrevistas, percebe-se uma certa dificuldade dos gestores em mensurar o desempenho do gerenciamento de portfolio de projetos e percebe-se também uma falta de consenso entre os entrevistados sobre a abrangência do processo de gerenciamento de portfolio de projetos, que pode estar associada ao nível de conhecimento do respondente em relação ao tema, aos diferentes níveis de maturidade de suas respectivas organizações em relação ao tema, bem como à carência de literatura sobre o assunto.

Essa dificuldade é explicitada em diversos depoimentos dos entrevistados, conforme destacado abaixo:

“Isso é um assunto de vanguarda porque é complexo. Tem complexidades na maneira de você medir, depois de pronto, se ele foi bem sucedido ou não. É algo que não é fácil de medir.” (Entrevista 16)

“E aí quais que seriam os critérios? Eu não tenho isso muito claro! (...) Acho que essa é uma discussão que ainda vai longe.” (Entrevista 7)

“Como eu estava te falando, não existem métricas para avaliar o sucesso do portfólio hoje na minha empresa. Acho que é um ponto que temos que aprimorar, fazer um benchmarking com outras instituições, aprender mais. Não avançamos no sentido de olhar para aquela carteira e vê o desempenho daquela carteira. O que fazemos é, como é feita a avaliação individual de cada projeto, apresenta-se um resultado consolidado da carteira, mas na verdade o resultado que está sendo avaliado é a soma do desempenho individual de cada projeto. Então não tem uma métrica de avaliação para a carteira, para o portfólio.” (Entrevista 10)

“Este é um assunto novo, pelo menos em termos de vida real. Em termos de literatura, você pode até encontrar alguma coisa. Mas em termos de vida real, você falar assim ‘tal lugar tem um gerente de portfólio e ele tem a seguinte meta’. E através dessa meta que você vai saber se ele foi bem sucedido ou não. Isso é muito difícil.” (Entrevista 16)

“É o tipo de coisa que é difícil você ter uma lista de indicadores, assim, ‘é isso aqui que eu tenho que analisar!’ porque como a coisa está muito ligada à estratégia, e a estratégia de cada organização é de uma maneira, é... eu diria que o que você precisa fazer é saber se a estratégia está acontecendo. Esse é o grande desafio, né?” (Entrevista 22)

“Acho que o grande gargalo seria esse hoje, de se mensurar o desempenho do gerenciamento de portfólio (...)” (Entrevista 2)

Com relação à abrangência do processo de gerenciamento de portfólio de projetos, infere-se, a partir dos depoimentos coletados, que há um grau de diversidade entre o que é considerado para mensurar o desempenho do gerenciamento de portfólio por parte das empresas. Em algumas entrevistas, percebeu-se que o foco é apenas no macroprocesso de formação da carteira de projetos estratégicos da empresa. Em outros casos o foco é no monitoramento da execução dessa carteira e, ainda para alguns entrevistados, o fator primordial para avaliar o desempenho do portfólio de projetos está associado à etapa pós-implantação dos projetos do portfólio.

Dentre as principais dificuldades apontadas durante as entrevistas, destacam-se a definição de métricas para medir o desempenho do gerenciamento de portfólio durante o macroprocesso de formação da carteira, ou seja, durante a definição dos projetos que irão compor o portfólio de projetos da organização; a dificuldade de definir métricas e indicadores para garantir que os projetos que compõem o portfólio atenderão aos objetivos estratégicos da organização e a dificuldade de medir os resultados do portfólio pós-implantação e de se associar o desempenho deste com os resultados do negócio.

Com relação ao primeiro ponto, dificuldade de se definir métricas para mensurar o desempenho do macroprocesso de formação da carteira, infere-se que a maioria das organizações utiliza uma adaptação do padrão proposto pelo PMI para este macroprocesso. A maioria dos entrevistados informou não fazer uso de medidas ou indicadores para avaliar o desempenho desse macroprocesso. Para tal fim, eles realizam uma série de análises para cada uma destas etapas e, em função do nível de maturidade de suas respectivas organizações, o grau de sofisticação dessas análises pode variar bastante. É a partir dessas análises realizadas, associadas a uma estrutura de governança interna, que é feita a definição da carteira.

“Esses todos que eu falei são critérios de criação da carteira. São indicadores para saber quão boa é a carteira. Isso é tranquilo, faz parte, é uma sofisticação do processo de criação da carteira. Isso a gente faz. Até nem sempre precisamos desses indicadores, acho que eles são interessantes, se você conseguir transformar esses indicadores num único número é interessante. Mas normalmente a gente faz isso sem ter esses números. Fazemos isso não como um indicador, mas como um processo de análise. (Entrevista 16)

“Tem algumas análises que a gente faz quando não tem o indicador, a gente já faz a análise, aquilo tá no processo, né? Não tem um indicador.” (Entrevista 17)

“Eu faço, a gente faz isso atrelado ao mapa, mas a gente não mede depois com um indicador quão está efetivo, quão não está efetivo, Fazemos a análise para a formação da carteira. Faz isso tacitamente, isso não é um indicador.” (Entrevista 7)

“Algumas dimensões do desempenho para a formação da carteira são avaliadas não através de indicadores, mas de análises, processos, não tem uma medida concreta para isso. São conceitos que a gente entende, compreende, mas a gente não tem formas concretas ainda de utilização destas medidas. A gente chegou a falar neste tipo de proposta, mas nunca vimos nada concreto, de medida concreta que permita fazer essa avaliação. (...) A gente consegue fazer algumas avaliações neste sentido, mas medida concreta a gente não tem. Inclusive se você achar essa medida concreta, eu gostaria muito que passasse isso pra gente.” (Entrevista 12)

“No momento a gente ainda está em definição, escolhendo ferramentas. Até em função da ferramenta que começamos a formalizar alguma coisa, antes as análises eram bem subjetivas. Agora que estamos colocando nas ferramentas, nos painéis... Eu uso hoje os indicadores para avaliar portfólio de maneira ainda subjetiva, agora que estamos fazendo análises em cima desses fatores que te apresentei antes.” (Entrevista 17)

Com relação à dificuldade de se definirem medidas de desempenho para garantir que os projetos que compõem o portfólio atenderão aos objetivos estratégicos da organização, infere-se que a principal causa dessa dificuldade é a fragilidade dos critérios utilizados para apurar o alinhamento estratégico dos projetos. Às vezes esses critérios decorrem de análises e associações feitas de forma subjetiva e não estruturada e, muitas vezes, não existe um processo formal e institucionalizado para a avaliação do alinhamento estratégico dos projetos que compõem o portfólio. Em alguns casos, a direção é “inversa”, ou melhor dizendo, a organização já possui um portfólio de projetos e ela associa esses projetos a determinados objetivos estratégicos, mas agindo dessa forma, fica nítida a fragilidade do alinhamento estratégico.

“(...) ainda que você faça os cálculos ou uma boa análise técnica, parte da análise ainda é muito subjetiva. Por exemplo as técnicas para avaliar se o projeto é alinhado ou não alinhado com os objetivos estratégicos tem um nível de subjetividade muito alto. Então acaba que a percepção é mais importante do que essa forma de quanto que o projeto contribui ou não contribui para alcançar determinado resultado.” (Entrevista 11)

“Para o alinhamento estratégico, eu não consigo pensar num indicador. Eu só consigo pensar no uso de alguns instrumentos. Que aí vai verificar se está alinhado, sim ou não. Eu acho, por exemplo, que se você tiver mapas estratégicos, alinhados aos mapas de benefícios, alinhados aos objetivos de projeto, este alinhamento que eu não vejo como um indicador, mas que é perfeitamente auditável, se você estiver vendo estes três, eu acho que isso aí já indica o alinhamento estratégico. Então seria a utilização de instrumentos nos três níveis, que demonstrem bem claramente o link entre os benefícios estratégicos, os benefícios mais práticos, e os objetivos dos projetos. Identificando objetivos em duas coisas, o KSI (key success indicators) mais o KPI (key performance indicators). Não é se ele está sendo entregue no prazo ou não. É se ele atende objetivos, que estes objetivos estão alinhados com os benefícios e objetivos estratégicos.” (Entrevista 13)

“Olha só, esquece um pouquinho a idéia de, ‘ah, eu preciso saber se esse projeto está alinhado ou não à estratégia’. Pensa diferente, pensa assim ‘quais são os critérios que vão fazer com que um projeto esteja mais ou menos alinhado?’ Esse que é o ponto, né? Por quê? Porque o alinhamento, ele é um resultado, entendeu? Você não consegue medir o alinhamento numa escala, esse é que é o grande ponto. Ah, está muito alinhado, está pouco alinhado, não, não. Então acho que a questão do alinhamento ela vem um passo antes, é... quais são os critérios que vão fazer com que algo seja alinhado, ou mais alinhado ou menos alinhado à minha estratégia? Então, é o que? É o retorno? Só nos interessa, por exemplo, projetos com alto nível de retorno? Ou com uma rentabilidade que seja no mínimo não-sei-quanto, ou que sejam projetos que não tem muitos riscos envolvidos, ou que sejam projetos que sejam clientes estratégicos, ou se... ou seja, o conjunto desses fatores e o próprio peso que cada um deles tem é que vai dar pra gente a visão do alinhamento, né? (...) Tanto que eu sou absolutamente contra estabelecer como critério para tomada de decisão o critério ‘alinhamento estratégico’, né? Onde você diz assim: “Ah, esse projeto está muito alinhado ou pouco alinhado?”. Não, não é isso. Na verdade é o contrário, o resultado da aplicação de todos os critérios que vai te dizer se aquilo está alinhado ou não. Deu pra entender?”
(Entrevista 22)

“(...) e tem o caminho correto. Não aquele caminho que a gente fala assim “Putz, eu quero fazer um projeto. Aonde que encaixa?”. É o contrário, nossa estratégia é essa. Quais projetos a gente vai fazer pra alavancar isso. Então isso é uma mão que a gente conseguiu fazer inverter, ao longo de alguns anos pra trás, que foi uma briga nossa em conjunto com a área de estratégia, pra que os projetos realmente se derivassem da nossa estratégia e do BSC corporativo e não o contrário.” (Entrevista 14)

Já com relação à medição do desempenho do gerenciamento de portfólio pós-implantação, percebe-se uma grande dificuldade dos gestores em definir e gerenciar essas métricas e, principalmente, de se fazer a associação destas com os resultados do negócio o que, em última instância, é o objetivo principal do gerenciamento de portfólio de projetos. A principal causa dessa dificuldade está relacionada à questão temporal, já que há um descolamento no tempo entre as entregas previstas no portfólio de projetos e os resultados e benefícios que estas entregas trarão para os resultados da organização que podem ocorrer somente anos após a entrega dos projetos que compõem o portfólio. Soma-se a isso a influência de outras variáveis externas ao processo de gerenciamento de portfólio de projetos que podem, de certa forma, influenciar nos resultados organizacionais, como variáveis econômicas, políticas, ou o mesmo os próprios processos da operação da empresa. Os depoimentos destacados abaixo corroboram estas dificuldades:

“(...) para portfólio é difícil analisar indicadores de desempenho, a performance de outputs da carteira de projetos. Tem que atrelar sempre o planejamento e os resultados, sendo que os resultados normalmente são de médio a longo prazo, então tem um gap aí entre o indicador output (entrega) e o outcome (resultado / impacto). (...) Então, passa a tratar isso como um indicador de resultados, que não são resultados finais, mas, níveis intermediários de indicadores entre output e outcome, para ter uma correlação aí de desempenho no meio do tempo.. (Entrevista 8)

“Tem complexidades na maneira de você medir, depois de pronto, se ele foi bem sucedido ou não. É algo que não é fácil de medir.” (Entrevista 16)

Entrevistador: Vocês hoje utilizam alguma métrica, assim, para avaliar o sucesso da gestão da carteira como um todo? Ou não?

Entrevistado: Não. Eu acho que a gente pode avançar muito ainda, por exemplo, definir os indicadores e base de dados inclusive, e esse recorte para a nossa carteira, onde a gente já chega em um resultado mais final, por exemplo, um impacto no PIB ou na atividade econômica de determinados setores, em detrimento do projeto. E isso tem um monte de limitações metodológicas, de isolar outros fatores que podem interferir no resultado, então é bem complicado de dar uma resposta exata. A gente tem uma idéia, né? Tem um roteiro aí, a gente tentou definir uma metodologia. O professor (...) definiu alguns indicadores pra ver impacto final na economia a nível de projeto, do programa e do portfólio. Mas tem muita limitação, é muito difícil, e aí por isso a gente tem atrelado tanto esforço a tentar avançar nos indicadores de projeto, para entender os resultados ou de eficiência ou de eficácia dos projetos, não chegando já nos resultados finais porque tem um descolamento muito grande. (Entrevista 9)

“ Então quando você faz um planejamento de uma carteira de projetos de investimento, é muito fácil você falar que, por exemplo, com esses projetos aqui eu vou vender mais e eles vão aumentar a minha participação de mercado, vão aumentar o meu EBITDA em tantos por cento, ou o meu ROI ou lucro operacional. Agora depois que os projetos vão sendo concluídos, por exemplo, a nova fábrica entra em produção, a linha é modernizada, às vezes o cenário é complexo, e é difícil você medir se aqueles projetos que você fez, como que aquilo está contribuindo para o aumento da receita.”

(...) costumam dizer que é uma ciência muito incerta, pois eles estão dando uma de bola de cristal, tentando prever o futuro em função de como o passado vem se comportando até o presente e, em função disso, prever o futuro. Mas o futuro mostra muitas outras nuances, entende? O que você consegue medir é o seguinte: “eu aumentei meu market share, eu aumentei meu lucro”, agora qual a contribuição daquele determinado investimento? É meio complexo, porque o mundo não se comporta igual você previu atrás durante o planejamento e criação do portfólio de projetos. Então estou dizendo, é uma ciência que não é muito precisa. “ (Entrevista 16)

“Que indicadores a gente pode usar pra falar que a carteira, que a gestão de portfólio tem sucesso... São duas questões. A primeira questão é a gente conseguir delimitar indicadores que não são tão distantes da entrega, que não são a entrega dos projetos da carteira, que a gente tem indicadores de entrega de cada projeto, e a gente tá falando de unidades básicas implantadas, de escolas implantadas, de unidades prisionais implantadas, determinados processos revistos, que são indicadores que remontam a execução. E a gente tem na outra ponta indicadores que estão mostrando a mudança e impacto na sociedade. Que aí a gente vai ter em mortalidade infantil, índices de criminalidade, de redução da pobreza, que é o impacto muito mais distante daqueles projetos e que na realidade da ação pública são impactos relevantes, mas que têm uma distância muito grande e a gente não consegue medir de cara a efetividade. E a gestão de portfólio às vezes não permite a gente esperar o tempo destes indicadores evoluírem conforme nossas entregas. Isso é um ponto que é relevante. Então a gente tem que buscar indicadores que estão entre essas entregas, alguns indicadores de impactos intermediários(...)” (Entrevista 12)

“Acho que depois a contribuição do portfólio pro negócio, que seria o terceiro ponto aqui. O que seria talvez mais complicado, porque às vezes não há uma absoluta ligação no nível 1 pra 1. Muitas vezes os indicadores do business está relacionado a uma melhora da operação também. O que a gente, na empresa que eu trabalhei, fazia, era participar das reuniões de acompanhamento do KPIs do BSC, pra tenta enxergar (é muito difícil isso, mas) se a melhora tinha vindo pela rotina ou se a melhora tinha vindo pelo portfólio de projetos.” (Entrevista 21)

Entrevistador: “Apesar de se tratar de um processo de gerenciamento de portfólio bem sucedido, o que é que poderia ser aperfeiçoado?”

Entrevistado: “Eu acho que o ponto básico são critérios mais... como eu disse para você, se você for me perguntar: uma experiência de sucesso, e você falou que qual que é o grau de relação entre o incremento da receita ou a entrega de resultados com a gestão de portfólio, com a execução dos projetos da carteira bem definida? Eu não tenho ainda critérios muito objetivos que consigam relacionar exatamente essas duas coisas.” (Entrevista 2)

A apresentação de todas as dificuldades supracitadas reforça a complexidade envolvida no processo de mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos. Foram apontadas ainda algumas questões agravantes como, por exemplo, a inexistência de base de dados confiáveis e de qualidade e a carência de sistemas de informações integrados que facilitem a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos.

Além das dificuldades já destacadas, os entrevistados mencionaram, ainda que pontualmente, outras questões, como, por exemplo, a dificuldade de se mensurar desempenho em função da não comparabilidade entre os projetos que compõem o portfólio, o alto grau de subjetividade associado a muitas análises qualitativas de mensuração de desempenho e um dos entrevistados fez ainda uma crítica aos critérios de mensuração do desempenho do portfólio de projetos sugeridos pelo padrão do PMI. Os techos abaixo destacam esses pontos:

“A primeira dificuldade acho que é colocar o grau de comparação dos projetos que compõem a carteira. Por exemplo, 1 dia de atraso de um projeto relativamente padrão deve ter um peso diferente de 1 dia de atraso de um projeto inovador.” (Entrevista 4)

Entrevistador: “Na sua opinião, quais indicadores/ métricas poderiam ser utilizados(as) para medir o desempenho/performace do gerenciamento de portfólio de projetos?”

Entrevistado: “Eu acho que aí tem uma dificuldade Pedro. De uma maneira geral, o critério seria que a gente tentasse através de uma avaliação qualitativa, identificar se o índice está médio, alto, baixo, 1 a 5, ou seja lá qual for o critério que você vai usar para tentar quantificar de alguma forma algo que é extremamente subjetivo. Eu não vejo, tirando essas técnicas que se pode considerar pseudo-quantitativo, eu não vejo outra forma de medir isso, então eu não consigo pensar em nenhuma métrica não.” (Entrevista 11)

“O PMI que nos faz só pensar em eficiência. Mas eficiência de quê? Se seu projeto é para fazer um elefante branco? E ae? Construí um hospital e daí? Melhorei o índice de saúde? Será que é hospital que eu tinha que construir ou saneamento básico se saúde é o valor que eu queria buscar? Dependendo o dinheiro colocado no saneamento básico talvez eu salvaria muito mais vidas, se é esse o valor que eu quero buscar. Porque que digo, se você não pensar no valor antes, você não tem nem critério de decisão correto.” (Entrevista 6)