



**Pedro Bruno Barros de Souza**

**Mensuração do Desempenho do Gerenciamento de  
Portfólio de Projetos: Proposta de Modelo Conceitual**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientador: Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Rio de Janeiro  
Agosto de 2011



**Pedro Bruno Barros de Souza**

**Mensuração do Desempenho do Gerenciamento de  
Portfólio de Projetos: Proposta de Modelo Conceitual**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro**

Orientador  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Paulo Cesar de Araujo Barcellos**

Universidade Federal do Rio de Janeiro

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 15 de agosto de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

## **Pedro Bruno Barros de Souza**

Graduado em Administração Pública pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro em 2006. É certificado PMP (Project Management Professional) pelo PMI (Project Management Institute). Trabalha com gerenciamento de projetos e portfólio de projetos desde 2006.

### Ficha Catalográfica

Souza, Pedro Bruno Barros

Mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos: proposta de modelo conceitual / Pedro Bruno Barros de Souza ; orientador: Jorge Manoel Teixeira Carneiro. – 2011.

125 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Gerenciamento de portfólio de projetos. 3. Desempenho de gerenciamento de portfólio de projetos. 4. Gerenciamento de projetos. 5. Implementação da estratégia. I. Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho à minha família!

## Agradecimentos

A conclusão deste trabalho marca o fim de uma etapa muito importante em minha vida, principalmente, pelos desafios, escolhas e dificuldades enfrentados ao longo desta caminhada.

Aproveito este momento para agradecer a todos aqueles que colaboraram para a realização de mais este sonho.

Aos meus pais e minha avó Lauriel, por toda a dedicação, apoio, carinho e pelos ensinamentos que não se aprendem em uma sala de aula.

Ao meu irmão, pela paciência, estímulo e companheirismo nos momentos difíceis da trajetória de realização deste trabalho.

À Juliana, pessoa tão especial em minha vida, pelo apoio incondicional, compreensão nos momentos em que fiquei distante, pela torcida e, claro, pelo amor.

Ao meu orientador Professor Jorge Manoel Teixeira Carneiro por todo o apoio, orientação e dedicação que foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Ao Paulo Barcellos, grande conselheiro para a realização deste e de muitos outros trabalhos.

Aos meus colegas de Mestrado da PUC-Rio, pelo convívio e pela amizade, e por tornarem esta etapa importante de nossas vidas tão prazerosa e divertida, mesmo nas horas mais difíceis. Em especial agradeço à Camila, pelo apoio e conselhos tão importantes para a realização deste trabalho.

À equipe GEPLAC, pelo apoio e estímulo para a conclusão deste trabalho.

Aos colegas e professores do Mestrado da UFMG, onde essa história começou.

Aos meus colegas do PMO Master Class, pela oportunidade de aprendizado e troca de experiências no intuito de superarmos os grandes desafios do gerenciamento de projetos e pela gentileza de colaborarem comigo para a realização das minhas entrevistas.

Aos demais respondentes da pesquisa, por cederem seu precioso tempo para contribuir para a realização deste trabalho. Em especial eu agradeço aos amigos do Governo de Minas Gerais, ao Professor Darci Prado, ao Manuel Carvalho e à Margareth Carneiro.

Aos professores que participaram da Comissão examinadora.

Aos demais professores do IAG pela oportunidade de aprendizado.

Aos funcionários do IAG pela dedicação e convivência harmoniosa ao longo deste período.

A todos os meus amigos e familiares que de alguma forma me apoiaram em mais essa empreitada ou que compreenderam as minhas ausências.

Por fim, agradeço a Deus, por tudo!

## Resumo

Souza, Pedro Bruno Barros de; Carneiro, Jorge Manoel. **Mensuração do Desempenho do Gerenciamento de Portfólio de Projetos: Proposta de Modelo Conceitual**. Rio de Janeiro, 2011. 125p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho tem por objetivo identificar os principais critérios e dimensões utilizados para a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos, sob a ótica teórica e prática. Para isto, foi feita uma revisão da literatura acerca do tema com o intuito de identificar as principais variáveis propostas e também um mapeamento junto a especialistas com relação às principais variáveis utilizadas nas organizações. A partir das percepções dos profissionais e do cruzamento das mesmas com a revisão de literatura, foi elaborada uma proposta de modelo conceitual para mensurar o desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e entrevistas semi-estruturadas com profissionais que trabalham com gerenciamento de portfólio de projetos.

## Palavras-chave

Gerenciamento de portfólio de projetos; desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos; gerenciamento de projetos; implementação da estratégia

## Abstract

Souza, Pedro Bruno Barros de; Carneiro, Jorge Manoel (Advisor). **Project Portfolio management performance measurement: a conceptual model proposition.** Rio de Janeiro, 2011. 125p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present work aims to identify the main criteria and dimensions used to measure the performance of project portfolio management on the theoretical and practical perspective. For this, there were a review of the literature on the subject, in order to identify the proposed key variables, and a mapping from experts regarding the main variables used in organizations. From the perceptions of professionals and their intersection with the literature review, a proposal of the conceptual model was developed to measure the performance of project portfolio management. The methodology used was literature research and semi-structured interviews with professionals working with project portfolio management.

## Keywords

Project portfolio management; portfolio management performance; project management; strategy implementation

## Sumário

1. Introdução	12
1.1. Motivação e Relevância do Estudo	12
1.2. Definição da Situação Problema	15
1.3. Pergunta de Pesquisa e Objetivos do Estudo	16
1.4. Contribuições do Estudo	17
1.5. Delimitação do Escopo do Estudo	18
1.6. Estrutura da Presente Pesquisa	18
2. Revisão da Literatura	20
2.1. Estratégia	20
2.1.1. Conceito e Contextualização	20
2.1.2. Implementação da Estratégia	22
2.2. Gerenciamento de Projetos	23
2.2.1. Conceito e Contextualização	23
2.2.2. A Evolução da Maturidade em Gestão de Projetos	24
2.3. Relação entre Estratégia e Projetos: O Gerenciamento de Portfólio de Projetos	26
2.3.1. Conceito e Contextualização	28
2.3.2. Gerenciamento de Portfólio e Gestão de Programas e Projetos	32
2.3.3. Gerenciamento de Portfólio e Alinhamento Estratégico	33
2.3.4. O Processo de Gerenciamento de Portfólio de Projetos	36
2.3.5. A Importância do Gerenciamento de Portfólio de Projetos	42
2.4. Mensuração do Desempenho do Gerenciamento de Portfólio de Projetos	46
3. Dados e Métodos	51
3.1. Breve Apresentação do Delineamento Desta Pesquisa	51
3.2. Seleção dos Respondentes	53
3.3. Procedimentos de Coleta de Dados	55
3.4. O Instrumento de Coleta de Dados	58
3.5. Procedimentos de Análise dos Dados	60
3.6. Limitações do Método	63
4. Perfil das Empresas e dos Respondentes	64
4.1. Perfil das Empresas	64
4.2. Perfil dos Respondentes	66
5. Análise e Discussão dos Resultados	68
5.1. Principais Dimensões e Critérios Utilizados pelos Gestores para Mensurar o Desempenho do Gerenciamento de Portfólios de Projetos	68
5.2. Dificuldades para Mensurar o Desempenho do Gerenciamento de Portfólio de Projetos	90

6. Proposta Preliminar de Modelo Conceitual para a Mensuração de Desempenho do Gerenciamento de Portfólio de Projetos	98
7. Considerações Finais	106
7.1. Síntese do Estudo	106
7.2. Conclusões do Estudo	107
7.3. Recomendações para Acadêmicos e para Executivos	109
7.4. Limitações do Estudo	110
7.5. Sugestões para Pesquisas Futuras	111
8. Referências Bibliográficas	112
Apêndices	118
Apêndice 1 – Roteiro para Entrevistas	118

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Sumário comparativo entre Gerenciamento de Portfólio de Projetos e o Gerenciamento de Múltiplos Projetos	31
Tabela 2 - Etapas do processo de Gerenciamento de Portfólio de Projetos	37
Tabela 3 - Técnica e métodos para cada um dos objetivos do Gerenciamento de portfólio	44
Tabela 4 - Principais características dos segmentos de projetos de um portfólio balanceado	45
Tabela 5 - Formação acadêmica em gerenciamento de projetos	67
Tabela 6 - Categoria para a mensuração do desempenho de processo de gerenciamento do portfólio de projetos	69
Tabela 7 - Pré-requisitos associados ao desempenho do processo gerenciamento de portfólio de projetos (fatores determinantes).	70
Tabela 8 - Dimensões e critérios associados à mensuração de desempenho do processo de formação da carteira de projetos	74
Tabela 9 - Processo de monitoramento e controle do portfólio de projetos	79
Tabela 10 - Medidas de desempenho pos-implantação do portfólio de projetos	86
Tabela 11 - Relação dos critérios e dimensões de mensuração do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos coletados no estudo de campo	100

## Lista de figura

Figura 1 - Contexto organizacional do Gerenciamento de Portfólio de Projetos	34
Figura 2 - Relacionamento do Processo de Gerenciamento de Portfólio de Projetos com os diferentes níveis organizacionais	36
Figura 3 - Processos de Gerenciamento de portfólio	38
Figura 4 - Modelo Conceitual proposto por Meskendahl (2010) para o relacionamento entre os processos de orientação estratégica, gerenciamento de portfólio e o sucesso do negócio	48
Figura 5 - Natureza das organizações	64
Figura 6 - Setor de atuação	65
Figura 7 - Número de funcionários	65
Figura 8 - Tempo de Experiência em GP	66
Figura 9 - Modelo preliminar para a conceituação do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos	101
Figura 10 - Representação da relação entre o modelo conceitual para mensuração do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos e o padrão do PMI para gerenciamento de portfólio de projetos	102
Figura 11 - Modelo preliminar para a conceituação do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos	104