

1

Introdução

1.1. Motivação e relevância do estudo

Diante de um cenário cada vez mais competitivo e complexo, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um diferencial das organizações passando a ser uma necessidade. Para enfrentar um ambiente repleto de incertezas, faz-se necessário uma maior efetividade na transformação do planejamento em ação (PORTER e MONTGOMERY, 1998).

Segundo Kaplan e Norton (1997), a maior dificuldade das organizações não consiste na formulação da estratégia, mas em colocá-la em prática, ou seja, na sua implementação. Segundo Kerzner (2001), as estratégias não são colocadas em prática pelo fato de as organizações não terem um meio ideal para implementá-las.

Com o intuito de melhorar a capacidade de implementação de suas estratégias, as organizações têm recorrido cada vez mais ao uso de metodologias e ferramentas de gestão de projetos. A gestão de projetos permite a operacionalização dos planos da organização e está fundamentada em um processo contínuo de monitoramento e controle de suas ações. As vantagens advindas da gestão de projetos se resumem, basicamente, ao esforço para garantir que a execução do projeto ocorra como o planejado (PRADO, 2004).

Entretanto, a literatura mais recente sobre gerenciamento de projetos e estratégia destaca uma lacuna existente entre o processo de planejamento estratégico e o gerenciamento de projetos, visto que enquanto o planejamento estratégico é conduzido pela Alta Administração, o planejamento e execução dos projetos fica a cargo de níveis mais operacionais, e nem sempre existe um alinhamento efetivo entre ambos. Dessa forma, muitos dos problemas de implementação que as organizações têm enfrentado evidenciam o fato de que as mesmas não têm desenvolvido processos que claramente relacionem a seleção e priorização de projetos aos objetivos oriundos do planejamento estratégico

(GRAY, LARSON, 2005; MESKENDAHL, 2010; SRIVANNABOON, 2006; MORRIS e JAMIESON, 2005).

Prado e Shenhar (2004) corrobora tal afirmativa ao dizer que o grande desafio das empresas será abordar o gerenciamento de projetos sob a ótica corporativa, na qual tem-se um total relacionamento entre o planejamento estratégico e a carteira de portfólio, programas e projetos da organização.

Nesse contexto, ganha cada vez mais destaque no cenário corporativo a gestão de portfólio de projetos. Seu diferencial é agregar esta visão estratégica ao contexto do gerenciamento de projetos fazendo o link entre a estratégia e a priorização de projetos da empresa, aumentando a probabilidade de alcance dos resultados estratégicos esperados.

A estratégia define “o contexto no qual o jogo da execução é jogado” (HREBINIAK, 2006), tornando a implementação um esforço em vão, no caso desta não estar sistematizada. A ausência de uma gestão estratégica de projetos acaba por incorrer em um conjunto de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas que, mesmo bem definidos, não estarão alinhados e, conseqüentemente, o esforço se dará em direções diferentes, produzindo resultados aquém do esperado, frutos da operacionalização da estratégia em consonância com o entendimento de cada ator envolvido. Além disso, quando não existe um alinhamento estratégico claro, os grupos de interesse da organização não vão operar em busca dos mesmos objetivos e metas e podem intencionalmente desviar-se do objetivo comum para propósitos que atendam aos seus interesses específicos com impactos negativos para a organização como um todo (GRUNDY, 1998; NOBLE, 1999).

O Gerenciamento de Portfólio de Projetos destaca-se como uma poderosa ferramenta para implementar a estratégia e, por conseguinte, otimizar os recursos limitados necessários à sua execução, ao aplicá-los em prol dos projetos de maior relevância para a organização, classificados conforme critérios pré-estabelecidos e consensuados, organizando de maneira lógica e racional as ações que precisam ser realizadas no curto, médio e longo prazos para que a visão de futuro possa ser alcançada. (SHENHAR et al. 2001; MESKENDAHL, 2010).

A gestão de portfólio de projetos vem cada vez mais sendo adotada por empresas de diversos segmentos no Brasil e no exterior nos últimos anos. (PMI, 2010). Entretanto, percebe-se ainda um problema permanente de implementação e alinhamento estratégico, no sentido de que nem sempre as diretrizes formuladas são implementadas e as políticas, programas e projetos propostos nem sempre condizem com a estratégia organizacional, o que acarreta em desperdício de recursos, não atingimento dos objetivos estratégicos e descrédito por parte dos colaboradores, acionistas e sociedade.

Além disso, por se tratar de um tema relativamente novo e ainda pouco explorado pela literatura, existem algumas lacunas de conhecimento sobre este tema e estudos relativos a esse assunto no Brasil ainda são incipientes e os dados pouco divulgados, quando comparados com as experiências e estudos disponíveis em outros países.

Dentro desse campo de pesquisa, destaca-se a importância de se identificar como as organizações mensuram o desempenho do seu processo de gerenciamento de portfólio de projetos, de forma a focarem melhor seus esforços para garantir a execução da sua estratégia e o atingimento dos objetivos estratégicos que trarão os resultados necessários para garantir a sua sustentabilidade no futuro.

Observa-se então que estudar o desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos é relevante não apenas para os gestores diretamente envolvidos com estas atividades, que necessitam saber o quão bem está a execução do seu trabalho de forma a permitir redirecionar esforços de maneira a otimizar tal processo, mas também para a Alta Administração das organizações uma vez que a execução bem sucedida do processo de gerenciamento de portfólio de projetos propicia à organização o alinhamento de suas ações para o alcance de seus objetivos estratégicos que, em última instância, impactarão nos resultados do negócio. (LEVINE, 2005 ; COOPER et al. 2001).

Com o objetivo de aprofundar a discussão sobre o processo de gerenciamento de portfólio de projetos e, especificamente, de contribuir para o debate acadêmico acerca do assunto, a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos é o tema para este estudo.

1.2.

Definição da situação problema

A literatura recente sobre gestão de projetos demonstra que as práticas de gerenciamento de projetos estão cada vez mais presentes e arraigadas nas organizações e, à medida que as organizações vão aprendendo a trabalhar sob a forma de projeto e adquirindo maturidade neste processo, conseguem melhorar seu desempenho em termos de execução destes projetos (MERIDITH e MANTEL, 2003; KERZNER, 2006, MARIANO, 2008, ARCHIBALD, 2008; LEVINE, 2005).

Dessa forma, conforme o nível de maturidade vai aumentando, as empresas adquirem a competência de “fazer certo os projetos”, (COOPER et al . 2001). Ainda segundo Cooper (2000), o passo seguinte, tão ou mais importante que o anterior, é o de se “fazer os projetos certos”. Enquanto o primeiro passo está intimamente ligado à gestão de projetos, o último constitui o escopo da gestão de portfólio. O jogo de palavras demonstra a complementaridade entre ambos os conceitos.

Em um contexto em que as organizações vêm enfrentando limitações de recursos de todos os tipos, sejam eles financeiros, humanos, tecnológicos ou materiais, as mesmas se vêem obrigadas a fazer escolhas, já que os projetos competem por recursos entre si. A necessidade de adoção de critérios eficientes e adequados para a alocação destes recursos nos diversos projetos e atividades disponíveis, alinhados à estratégia organizacional é uma das vertentes do gerenciamento de portfólio de projetos.

Um dos maiores benefícios da implantação formal do gerenciamento de portfólio de projetos é a blindagem que critérios técnicos e transparentes de seleção e priorização de projetos proporcionam contra possíveis pressões e ingerências políticas que tendem a desvirtuar a implementação da estratégia.

Alguns autores vêm se dedicando nos últimos tempos ao estudo do processo de Gerenciamento de Portfólio de Projetos. Entretanto, percebe-se uma lacuna de conhecimento na literatura no que concerne à discussão sobre a mensuração do desempenho do referido processo. Tal lacuna é corroborada na prática, pois nem sempre as organizações sabem como proceder para mensurar se os seus respectivos processos de gerenciamento de portfólio têm um desempenho satisfatório. O presente estudo tem como ponto de partida esta lacuna de

conhecimento e pretende-se com este trabalho contribuir para a formação de um referencial consistente sobre o assunto.

1.3.

Pergunta de pesquisa e objetivos do estudo

A presente pesquisa, de cunho exploratório, tem como tema central buscar identificar como os gestores conceituam o desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos e quais as medidas de mensuração de desempenho que são utilizadas na prática e compará-las com as medidas sugeridas pela literatura, de maneira a complementá-las. A principal questão de pesquisa que este trabalho buscará responder é:

- Como conceituar o desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos?

Da questão de pesquisa supracitada derivam os seguintes objetivos principais:

1. Identificar as principais dimensões utilizadas para a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos, sob a ótica teórica e prática;
2. Elaborar uma proposta de modelo conceitual para a mensuração de desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos.

Como parte fundamental para o alcance dos objetivos acima propostos, a pesquisa busca responder a algumas perguntas secundárias, listadas abaixo:

- Quais são os principais critérios e dimensões para a mensuração do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos apontados pela literatura?
- Quais são os principais critérios e dimensões para a mensuração do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos utilizados pelos gestores?
- Há diferenças entre os critérios utilizados pelos gestores e os apontados pela literatura?
- É possível elaborar uma proposta de mensuração de desempenho?

1.4. Contribuições do estudo

O tema do gerenciamento de portfólio de projetos ainda é muito pouco abordado, tanto em termos acadêmicos como no âmbito profissional. Por outro lado, este assunto vem ganhando cada vez mais importância dentro das organizações na medida em que estas têm cada vez mais optado por lançar mão de um conjunto de projetos para tornar real a estratégia traçada quando da fase de planejamento estratégico. Contribui para isso também a evolução das organizações em termos de maturidade em gestão de projetos e um passo seguinte natural é a adoção do gerenciamento de portfólio de projetos. Pretende-se, com este estudo, contribuir para reduzir a lacuna de conhecimento sobre o assunto e, especificamente, aprofundar a discussão sobre a mensuração do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos.

O estudo pretende contribuir para a teoria sobre o gerenciamento de portfólio de projetos ao sugerir uma proposta de modelo conceitual para a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos, a ser validada em pesquisas futuras, baseada em uma série de constructos identificados a partir da pesquisa de campo realizada. Tal proposta para a mensuração do desempenho do referido processo poderá ser testada e usada como referência para a realização de pesquisas quantitativas sobre mensuração de desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos.

O presente trabalho também traz algumas contribuições de caráter prático para os profissionais envolvidos com o processo de gerenciamento de portfólio de projetos, no sentido de apresentar um modelo de referência a ser usado para a mensuração do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos em suas respectivas organizações, e espera-se contribuir para minimizar a dificuldade dos gestores em mensurar o desempenho do processo de gerenciamento de portfólio, que ficou evidente quando da realização das entrevistas.

1.5.

Delimitação do escopo do estudo

A delimitação do estudo se dará conforme os tópicos abaixo:

- A pesquisa está limitada às questões relacionadas às disciplinas que fazem parte do gerenciamento de projetos, gerenciamento de portfólio de projetos e estratégia. Outras abordagens gerenciais não serão consideradas para fins deste trabalho.
- Conforme destacado na literatura, existem portfólios de projetos de diversas naturezas: portfólios de projetos de TI, projetos de inovação, projetos de P&D, projetos de investimento, entre outros. O foco da presente pesquisa baseou-se na mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio dos projetos estratégicos das organizações. Eventuais peculiaridades para a mensuração do desempenho de tipos específicos de portfólio não foram abordados no estudo.
- Limitação do método de estudo: impossibilidade de generalizações de seus resultados para outras organizações / situações em função das premissas metodológicas adotadas, ou seja, não existe validade estatística, ou de qualquer outra natureza, que possibilite, de maneira confiável, a realização de inferências para outras organizações / situações.

1.6.

Estrutura da presente pesquisa

Este trabalho compõe-se de uma parte introdutória em que é contextualizada a relevância da pesquisa, os objetivos a serem alcançados e a delimitação do escopo. A segunda parte é composta pela revisão da literatura, na qual o tema da pesquisa é contextualizado com uma breve explanação sobre estratégia, gestão de projetos, em que é dada ênfase ao processo de gerenciamento de portfólio e a mensuração do desempenho do referido processo.

A terceira parte é formada pela descrição dos métodos de pesquisa empregados, em que são apresentados o critério de seleção dos respondentes e os procedimentos de coleta e análise dos dados. A quarta seção compreende a apresentação do perfil dos respondentes e das empresas nas quais os mesmos trabalham. A quinta e sexta parte são compostas pela análise e discussão dos

resultados e pela proposta do modelo conceitual para a mensuração de desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos, respectivamente. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências utilizadas.