

6

Proposta preliminar de modelo conceitual para a mensuração de desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos

Este capítulo tem o desafio de atender um dos objetivos principais desta pesquisa, qual seja:

- Elaborar uma proposta de modelo conceitual para a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos.

A atividade científica procura interpretar e explicar fenômenos. Por esse motivo, a ciência busca através de leis, princípios e modelos generalizar e simplificar a realidade. O conceito de modelo surge, portanto, com o viés de se estabelecer uma relação por analogia com a realidade. O modelo é um sistema figurativo que reproduz a realidade de forma mais abstrata, quase esquemática e que serve de referência. Um modelo é uma representação mental compartilhada de um conjunto de relações que definem um fenômeno com o intuito da melhor compreensão do mesmo. (BERGER e LUCKMANN, 1966).

O desafio proposto para o presente estudo se torna mais complexo em função da escassez de estudos e propostas anteriores nas quais o autor poderia se embasar, de forma a fundamentar a sua proposta de modelo. Isto posto, cabe ressaltar também que a definição de critérios de mensuração de desempenho do processo de gerenciamento de portfólio pode não ser universal, mas sim contingencial ao tipo de portfólio (ex. portfolio TI, portfólio de projetos de investimento, portfólio de projetos de inovação etc) ou ao perfil da empresa (grande vs. pequeno porte, “madura” vs. “iniciante” etc).

Como destacado na seção de delimitação do estudo, 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 e, conseqüentemente, não estão contemplados no modelo a ser proposto.

A partir da análise das entrevistas realizadas e da comparação destas com as medidas sugeridas pela literatura, observa-se que, apesar de haver uma convergência na teoria e na prática dos critérios mencionados por acadêmicos e gestores, os profissionais entrevistados, de forma geral, ainda não possuem total clareza sobre um modelo de mensuração de desempenho sistemático e abrangente, que contenha medidas que englobem todas as etapas do processo de gerenciamento de portfólio de projetos.

Infere-se, também, a grande dificuldade de se definir e medir, através de critérios, dimensões e indicadores concretos, os constructos que compõem o processo de gerenciamento de portfólio de projetos. Parte dessa dificuldade pode estar associada ao fato de que algumas mensurações são feitas não através de indicadores, mas de um processo de análise intuitivo e não estruturado. Além disso, nem sempre os gestores contam com o suporte de um banco de dados de informações confiáveis para a realização das medições de desempenho.

Dessa forma, não se tem a pretensão de propor um modelo complexo e que esgote todos os aspectos envolvidos com o tema e sim um modelo mais pragmático e próximo da realidade encontrada no dia-a-dia dos profissionais envolvidos com o processo de gerenciamento de portfólio, de maneira que o modelo proposto possa servir de referência para os gestores de portfólio mensurarem, com êxito, o desempenho dos seus respectivos processos de gerenciamento de portfólio, bem como objetiva-se também que este modelo sirva de referência e ponto de partida para estudos acadêmicos futuros sobre a mensuração de desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos, que possam vir a testá-lo e aperfeiçoá-lo.

Antes de apresentar a proposta de modelo conceitual, um quadro resumo com todos os critérios e dimensões levantados pelos entrevistados durante o trabalho de pesquisa é apresentado (Tabela 11), pois foi o insumo principal para o modelo proposto, que será apresentado e explicado na sequência.

Tabela 11: Relação dos critérios e dimensões de mensuração do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos coletados no estudo de campo

CATEGORIAS PARA A MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS							
1. Pré-Requisitos associados ao desempenho do processo gerenciamento de Portfólio de Projetos (Fatores Determinantes)		2. Medidas de desempenho do processo de formação da carteira de projetos		3. Medidas de desempenho do processo de monitoramento e controle do Portfólio de Projetos		4. Medidas de desempenho pós-implantação do portfólio de projetos	
Dimensões	Nº de citações	Dimensões	Nº de citações	Dimensões	Nº de citações	Dimensões	Nº de citações
Estrutura de Governança do processo de Gerenciamento de Portfólio	8	Visão Global do Processo de Alinhamento		Custo / Orçamento	20	Impactos intermediários / benefícios capturados do portfólio	14
Processo de planejamento estratégico bem sucedido	7	Legitimidade do processo	14	Prazo	15	Atingimento dos objetivos estratégicos	12
Patrocínio	6	Consistência do modelo	5	Mudanças Estratégica	10	Avaliação pós-portfólio / Indicadores de efetividade das entregas do portfólio	9
Poder de Convencimento / Relacionamento	5	Tempo de implantação	3	Acompanhamento da realização do portfólio (% produtos/metás/marcos do portfólio previstos / % entregue)	9	Mapa de Valor	2
Base de dados confiável e de qualidade	5	Etapas do Processo de Alinhamento		Escopo	7	Indicador de Inovação	1
Competência da equipe envolvida com o processo de gerenciamento de portfólio	4	Alinhamento estratégico	21	Gestão da Interface entre projetos	6		
Comunicação	2	Balanceamento dos projetos	17	Alocação e gestão dos recursos	4		
Ter um processo de gestão de projetos estruturado antes de partir para a gestão do portfólio	2	Categorização de projetos	13	Riscos	3		
		Seleção de Projetos	10	Outros	4		
		Priorização	10				
		Alocação de recursos / Capacidade de execução	9				
		Grau de sinergia entre os projetos	9				
		Avaliação	4				
		Identificação	4				
		Aprovação dos projetos	3				
		Análise de riscos	3				
		Outros	3				
Subtotal	39	Subtotal	128	Subtotal	78	Subtotal	38

Fonte: Elaborado pelo autor

Como já dito, a proposta do modelo conceitual baseou-se na pesquisa de campo apresentada e buscou fundamentação na revisão de literatura realizada. O modelo geral proposto é apresentado na Figura 9:

Figura 9 – Modelo preliminar para a conceituação do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos



Fonte: Adaptado de PMI (2008)

As quatro categorias que compõem o modelo foram extraídas do processo de codificação e categorização dos critérios e dimensões propostos pelos entrevistados, durante a fase de pesquisa de campo e, em certa medida, encontram fundamento no padrão do PMI para o processo do gerenciamento de portfólio de projetos, apresentado na seção 2.3.4, o qual sugere uma seqüência lógica de realização das etapas e subdivide o processo de gerenciamento de portfólio de projetos em dois subgrupos de processos, sendo o primeiro relacionado aos processos de alinhamento (formação da carteira) e o segundo relacionado aos processos de monitoramento e controle. Além disso, o padrão do PMI considera algumas entradas para o processo associadas à estratégia da organização e presume a existência de um planejamento estratégico definido que será o ponto de partida para o início do processo de gerenciamento de portfólio. O referido padrão foi construído a partir de um amplo trabalho de mapeamento das melhores práticas em termos de gerenciamento de portfólio de projetos praticados por organizações de todas as partes do mundo e constitui-se na principal referência mundial em termos de gerenciamento de portfólio de projetos, sendo amplamente aceito e utilizado.

Uma ilustração da associação do modelo conceitual proposto com o padrão de gerenciamento de portfólio do PMI é mostrada na Figura 10.

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



Fonte: Adaptado de PMI (2008)

Duas das categorias propostas no modelo estão diretamente associadas aos dois macroprocessos que compõem o padrão do PMI para gerenciamento de portfólio: processo de formação da carteira e processo de monitoramento e controle. Ambas foram as que tiveram o maior número de citações de critérios para mensuração do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos, durante a pesquisa de campo, com 106 e 78 citações, respectivamente.

Com relação às outras duas categorias, a primeira está associada aos antecedentes do processo e abrange pré-requisitos necessários para que o processo alcance um desempenho satisfatório, e foi citada 39 vezes pelos respondentes da pesquisa. Já a última categoria sugerida diz respeito às etapas posteriores à implantação do portfólio de projetos e os critérios que comporiam esta categoria foram mencionados 38 vezes. Nesta categoria se analisa, por exemplo, se a conclusão dos projetos que compõem o portfólio está trazendo os impactos esperados e os benefícios previstos quando da etapa de formação da carteira. Indo mais além, analisa também se estes impactos e benefícios estão contribuindo para o atingimento dos objetivos estratégicos e, por conseguinte, para a implementação da estratégia da organização, que é o principal objetivo do processo de gerenciamento de portfólio de projetos.

Essa diferença entre as categorias em termos de número de citações se justifica, em primeiro lugar, pois as duas categorias mais citadas estão diretamente relacionadas ao padrão de portfólio do PMI. Pode se inferir, a partir das entrevistas, que a maior parte dos entrevistados conhece o referido padrão para o processo de gerenciamento de portfólio de projetos e tende a associar a mensuração do desempenho às dimensões e critérios que estão presentes nestas etapas. Além disso, como já citado na seção sobre as dificuldades para a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio, há uma certa confusão em relação a quais etapas fazem parte do referido processo e infere-se que alguns gestores consideram apenas a etapa de formação da carteira quando se referem ao processo de gerenciamento de portfólio – talvez um dos motivos que justifique ter sido a categoria com o maior número de citações.

Já as duas categorias menos citadas, pré-requisitos e medidas de desempenho pós-implantação, são de suma importância, mas a análise do número de citações leva a crer que a associação destas medidas ao desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos não é tão direta como nas duas categorias anteriores.

Indo um pouco mais além na construção da proposta preliminar de modelo para a conceituação do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio, para cada uma das quatro categorias supracitadas, foram elencadas dimensões, com base no levantamento apurado na etapa de análise dos dados. A configuração final do modelo é apresentada a seguir:

Figura 11 – Modelo preliminar para a conceituação do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos

MODELO PRELIMINAR PARA A CONCEITUAÇÃO DO DESEMPENHO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS			
Pré-Requisitos (Fatores Determinantes)	Medidas de desempenho do Processo de Formação da Carteira	Medidas de desempenho do Processo de Monitoramento e Controle	Medidas de desempenho pós-implantação do portfólio de projetos
Estrutura de Governança	Alinhamento Estratégico	Custo	Efetividade das entregas do portfólio
Processo de Planejamento Estratégico	Balanceamento	Prazo	Impactos intermediários
Patrocínio	Categorização	Mudança Estratégica	Atingimento dos objetivos estratégicos

Fonte: Adaptado de PMI (2008)

Como todo modelo é uma simplificação da realidade encontrada, algumas premissas foram estabelecidas para a construção deste, dentre as quais se destacam:

1. O critério utilizado para definir as categorias foi o processo de codificação e categorização realizados na etapa de pesquisa de campo.
2. O critério utilizado para definir as dimensões que compõem cada categoria do modelo foi o número de citações obtidas na fase de pesquisa de campo. O autor, após a análise dos dados, não constatou a existência de nenhuma dimensão que foi menos citada que poderia ser “mais relevante” para o propósito do modelo. Isso corrobora a *expertise* dos respondentes da pesquisa em relação ao tema.
3. Para cada categoria, foram elencadas apenas três dimensões, de forma a simplificar o modelo proposto.
4. Não compôs o modelo a sub-categoria de formação da carteira associada à visão global do processo. Adotou-se uma visão mais pragmática e operacional, baseando-se apenas nas dimensões associadas às etapas do processo de alinhamento do padrão do PMI. Tal opção foi feita, com o objetivo de simplificar o modelo bem como de se utilizar dimensões mais operacionais e próximas à realidade dos gestores envolvidos com o processo.
5. Como o objetivo é que o modelo seja aplicável a diversos tipos organizações e tipos de portfólio, nenhuma dimensão mais específica a determinado tipo de portfólio foi incorporada ao modelo proposto.
6. As categorias de formação da carteira e de monitoramento e controle estão subdivididas em um maior número de critérios e dimensões do que as outras duas, de modo que o número absoluto de citações para cada critério que compõe o modelo tem uma variação menor do que a variação do número de citações por categoria.

A construção do modelo com base nessas quatro categorias encontra embasamento em uma lógica de fluxo temporal do processo de gerenciamento de portfólio de projetos, já que existem alguns aspectos, que antecedem o processo em si, mas são pré-requisitos fundamentais para o bom desempenho das etapas posteriores (estrutura de governança, patrocínio e processo de planejamento estratégico). O insumo básico para o início do processo de gerenciamento de portfólio, como já dito, são os objetivos e metas estabelecidos no processo de planejamento estratégico. Estes vão fundamentar o processo de formação da carteira de projetos. Estes projetos devem estar alinhados com a estratégia da organização e a carteira deve ser balanceada no sentido de se buscar um equilíbrio entre as diversas categorias de projetos com o melhor potencial para o alcance dos objetivos estratégicos. Uma vez definida, esta carteira de projetos passará a ser monitorada e controlada em termos de eficiência (prazo, custo etc) de seus componentes e também será monitorado se as premissas que a fundamentaram ainda se mantêm verdadeiras. Este acompanhamento ocorre até que se cada projeto vai sendo concluído. Finalizado este processo, é preciso verificar se as entregas previstas do portfólio de fato ocorreram, é importante monitorar os impactos e benefícios intermediários dessas entregas ao longo do tempo e a contribuição destes para o atingimento dos objetivos estratégicos, que estão diretamente associados ao processo de implementação da estratégia, o que irá retroalimentar o processo a partir de um novo ciclo de planejamento e formação da carteira.

No âmbito de cada categoria apresentada, é possível traçar uma correlação lógica entre as dimensões sugeridas, o que atribuí um certo grau de consistência interna ao modelo proposto.

Considerando as limitações da proposta apresentada, cabe salientar que não é escopo deste trabalho de pesquisa nenhum tipo de verificação em campo do modelo proposto, sendo esta uma sugestão para trabalhos futuros.