

7

Considerações finais

Este capítulo desenvolve uma breve síntese da pesquisa e tem como objetivo revisar as perguntas que nortearam o trabalho e suas principais etapas. Após esta seção são apresentadas as principais considerações, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

7.1.

Síntese do estudo

A presente pesquisa buscou identificar as dimensões que compõem o domínio conceitual do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos.

Para operacionalizar a pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica acerca do assunto e uma pesquisa de campo, que envolveu a realização de vinte e quatro entrevista semi-estruturadas com profissionais diretamente envolvidos com o gerenciamento de portfólio de projetos.

Dessa forma, foi desenvolvida uma proposta preliminar de modelo conceitual, para caracterizar o constructo “desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos”, com base nas perspectivas dos gestores envolvidos com o fenômeno e “contrastando” a visão destes com as poucas conceituações teóricas do fenômeno encontradas na literatura.

A principal contribuição do estudo é a sistematização de um conjunto de dimensões que podem ser utilizadas para a mensuração do constructo “desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos” e que foram apresentadas de modo sumarizado, na proposta de modelo apresentada no capítulo anterior.

Além disso, o estudo contribui também ao identificar uma lacuna importante na literatura no que concerne à mensuração do desempenho de portfólio de projetos e espera-se que o trabalho realizado e o modelo proposto possam ser aprimorados e complementados com pesquisas futuras em relação ao gerenciamento de portfólio de projetos, tema que vem ganhando cada vez mais importância no âmbito organizacional, já que tem como objetivo contribuir para solucionar um dos grandes desafios impostos às organizações que é conseguir implementar a estratégia elaborada durante a etapa de planejamento estratégico.

7.2.

Conclusões do estudo

O presente trabalho buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa:

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

O estudo revelou a existência de uma lacuna em termos de literatura sobre mensuração de desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos. Apesar de alguns autores abordarem o tema, as definições apresentadas estão em um nível mais conceitual e abstrato e há uma carência de indicadores mensuráveis para o constructo “desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos”. Conclui-se, a partir do trabalho realizado sobre a necessidade de proposição de modelos conceituais e operacionais a serem testados e validados empiricamente para a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos.

A partir dos dados coletados nas entrevistas, pode se inferir que esta lacuna de conhecimento é corroborada na prática, pois, apesar dos respondentes da pesquisa terem sido selecionados em função de sua experiência e *expertise* no assunto e terem sugerido várias dimensões e indicadores para a mensuração do constructo “desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos“, percebe-se que não há uma total clareza e uma conceituação formal deste constructo e não há um modelo sistemático que é utilizado na prática para a mensuração de desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos.

Cabe ressaltar também, como uma conclusão importante do estudo, o grau de diversidade dos aspectos que são considerados para mensurar o desempenho do gerenciamento de portfólio por parte dos entrevistados. Como já mencionado na seção sobre as dificuldades para mensurar o desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos, alguns entrevistados focaram sua argumentação apenas na etapa de formação da carteira de projetos, enquanto outros sugeriram dimensões associadas à etapa de monitoramento e execução e, outros, ainda, dimensões associadas à etapa de pós-implantação dos projetos do portfólio.

Prova disso são as 42 dimensões sugeridas e que, de certa forma, relacionam-se, não apenas com o nível de portfólio, mas envolve também medidas no nível de projeto e no nível do negócio. Tal constatação encontra respaldo na literatura, já que Miller, Martinsuo e Blomquist (2008) destacam que as medidas para a mensuração do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio na prática são multidimensionais e incluem medidas no nível de projeto, portfólio e da organização.

Isto posto, o grande desafio dessa pesquisa foi conseguir sistematizar toda a massa de dados coletada nas entrevistas e arriscar-se a propor um modelo conceitual que apresenta, ainda que de modo preliminar, uma proposta de categorias e dimensões para a conceituação do constructo “desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos”.

Apesar de todas as limitações impostas pelo método utilizado na pesquisa e para a construção do modelo conceitual, este trabalho traz uma importante contribuição no sentido de associar as dimensões para se mensurar o desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos com os processos referentes ao padrão de gerenciamento de portfólio de projetos do PMI.

Este *insight* é relevante pois, por um lado, constatou-se nas entrevistas realizadas que não há uma clareza e homogeneidade quanto as dimensões para se mensurar o desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos e, por outro lado, o padrão do PMI é a principal referência em termos de gerenciamento de portfólio de projetos,. Logo, esta associação das categorias para a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos com o processo do PMI tende a facilitar a compreensão e dar clareza aos profissionais quanto à abrangência do processo e quanto às dimensões a serem utilizadas em cada etapa deste para a mensuração do desempenho do referido processo.

Concluí-se, portanto, que a pergunta de pesquisa que norteou este trabalho é respondida através do modelo conceitual apresentado, que propõe um conjunto de dimensões para a conceituação do constructo “desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos”.

7.3.

Recomendações para acadêmicos e para executivos

A presente pesquisa identificou uma lacuna importante na literatura sobre gerenciamento de portfólio de projetos e, especificamente, sobre a mensuração do desempenho do referido processo. A partir desta constatação, foi proposto um modelo preliminar para a mensuração do desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos, fundamentado em constructos identificados a partir da pesquisa de campo realizada.

Recomenda-se que seja fomentada a discussão relacionada a um tema tão complexo e pouco abordado no campo do gerenciamento de portfólio de projetos, de modo a incorporar novos elementos e abordagens à proposta apresentada.

Este campo de pesquisa ainda é muito pouco explorado pela literatura e é um assunto que vem ganhando cada vez mais relevância em um contexto em que cada vez mais as organizações têm se utilizado de um conjunto de portfólios, programas e projetos para tentar colocar as suas estratégias em prática.

Com relação às recomendações de caráter prático, a contribuição deste trabalho é no sentido de apresentar uma série de dimensões que são utilizadas por profissionais experientes em termos de gerenciamento de portfólio de projetos e que podem servir de guia e serem adaptadas e utilizadas por profissionais que trabalham com o gerenciamento de portfólio de projetos, em suas respectivas organizações para a mensuração do desempenho deste processo.

Uma contribuição relevante do modelo conceitual apresentado são as quatro categorias utilizadas para mensurar o desempenho do processo de portfólio de projetos, que seguem uma lógica de temporalidade e estão, em certa medida, associadas ao fluxo do processo de gerenciamento de portfólio proposto pelo PMI e bastante difundido no meio profissional de quem trabalha com projetos e portfólio de projetos. Com essas categorias, o modelo proposto permite dar uma maior clareza e compreensão sobre a abrangência do processo de gerenciamento de portfólio de projetos e pode contribuir para minimizar a dificuldade dos

gestores em mensurar o desempenho do processo de gerenciamento de portfólio, que ficou evidente quando da elaboração do presente trabalho.

7.4. Limitações do estudo

O presente estudo adotou o método de pesquisa qualitativa de cunho exploratório, baseando-se em entrevistas semiestruturadas com profissionais envolvidos com o gerenciamento de portfólio de projetos. Ressalta-se, assim, que as considerações desse estudo estão fundamentadas nesse conjunto de respondentes bem como retratam a realidade e experiência profissional destes, não permitindo uma generalização.

Cabe ressaltar também que as técnicas de pesquisas qualitativas conferem maior liberdade para a interpretação das informações levantadas e dos fatos observados em campo, estando, assim, sujeitas à subjetividade e ao viés do pesquisador. Além disso, tal instrumento de coleta de dados pode conter também um viés do respondente. Com isso, as análises e conclusões ora apresentadas devem ser vistas como leituras ou percepções do contexto e não como um retrato estritamente objetivo da realidade.

Outro ponto que merece ser destacado, é que de acordo com o roteiro de entrevistas proposto, os entrevistados eram estimulados a dar seu depoimento sobre experiência bem sucedidas em gerenciamento de portfólio de projetos e percebeu-se, em alguns casos, uma certa confusão que a expressão “bem sucedido” pode ter provocado. Fazendo uma auto-crítica, talvez a melhor abordagem seria utilizar a expressão “bem gerenciado”, pois a primeira pode remeter às conseqüências e não à execução do portfólio em si e isso pode ter influenciado em algumas respostas.

Por fim, é importante reconhecer a limitação do modelo conceitual proposto e, por isso, o autor faz questão de frisar que o referido modelo é uma proposta preliminar para abordar um assunto complexo e multidimensional que é a mensuração do desempenho do processo de portfólio de projetos. Isto posto, a principal pretensão do modelo apresentado é servir de ponto de partida para a construção de um arcabouço teórico mais consistente sobre o constructo “desempenho do gerenciamento de portfólio de projetos”.

7.5.

Sugestões para pesquisas futuras

Como proposições para trabalhos futuros, podem ser sugeridas algumas abordagens. A primeira delas seria, tomando como base as categorias identificadas e a proposta preliminar do modelo conceitual apresentada, a realização de pesquisas de caráter qualitativo para que se possam confirmar (ou não) as considerações encontradas nesta pesquisa e cujo roteiro seria estruturado em cima do arcabouço teórico proposto nesta pesquisa, de forma a validá-lo, refiná-lo ou mesmo refutá-lo.

Outro caminho seria a validação empírica do modelo proposto através da construção de um questionário e aplicação de uma pesquisa quantitativa, considerando as dimensões apresentadas na presente pesquisa.

Adicionalmente, pesquisas futuras podem abordar outras dimensões apresentadas neste trabalho e que, em função da necessidade de simplificação do modelo proposto, não foram incluídas no modelo. O teste empírico utilizando-se de outras dimensões pode sugerir a necessidade de eventuais ajustes e complementações no modelo proposto.

Julga-se também interessante à replicação do estudo considerando como respondentes os gestores de projetos e a Alta Administração, pois eles também são partes interessadas no processo de gerenciamento de portfólio de projetos e podem ter visões distintas e/ ou complementares a dos profissionais responsáveis pelo gerenciamento de portfólio de projetos, que foi o perfil considerado para esta pesquisa. Dessa forma, podem ser abordadas dimensões que ainda não foram apresentadas de modo a complementar o arcabouço teórico sobre a mensuração do desempenho do processo de gerenciamento de portfólio de projetos.