



RESENHA DO ARTIGO:

Estudo sobre as dimensões conceituais da gestão de portfólio de projetos

Study on the conceptual dimensions of project portfolio management

Paulo Cesar Rodrigues Borges¹

 <https://orcid.org/0000-0002-7398-7905>

 <http://lattes.cnpq.br/4275937790613243>

Instituto de Educação Superior de Brasília, IESB, Brasil

E-mail: pcrborges.eng@gmail.com

Elaine Ferreira de Matos²

 <https://orcid.org/0000-0003-0643-6975>

 <https://lattes.cnpq.br/8349436593989354>

Instituto de Educação Superior de Brasília, IESB, Brasil

E-mail: elainematoss@gmail.com

Resenha da obra:

DE SOUZA, Pedro Bruno; CARNEIRO, Jorge; DE MELLO, Rodrigo Bandeira. Estudo sobre as dimensões conceituais da gestão de portfólio de projetos. ***Brazilian Business Review***, v. 12, n. Ed. Especial. *BBR Special Issues*. Vitória-ES, 2015. p. 125-155 ISSN 1807-734X.

Resumo

Esta é uma resenha do artigo intitulado “Estudo sobre as dimensões conceituais da gestão de portfólio de projetos”. Este artigo é de autoria de Pedro Bruno De Souza, Jorge Carneiro e Rodrigo Bandeira De Mello. O artigo aqui resenhado foi publicado no periódico “*Brazilian Business Review*”, v. 12, n. Ed. Especial, Vitória-ES, 2015. p. 125-155 ISSN 1807-734X.

Palavras-chave: Portfólio de projetos. Gestão do portfólio de projetos. Implementação da estratégia.

Abstract

This is a review of the article entitled “Study on the conceptual dimensions of project portfolio management”. This article is authored by Pedro Bruno De Souza, Jorge Carneiro and Rodrigo Bandeira De Mello. The article reviewed here was published in the journal “Brazilian Business Review”, v. 12, n. Ed. Especial, Vitória-ES, 2015. p. 125-155 ISSN 1807-734X.

Keywords: Project portfolio. Project portfolio management. Strategy implementation.

¹ Graduado em Engenharia Cartográfica pelo Instituto Militar de Engenharia (IME/1987), mestrado em Sistemas e Computação pelo Instituto Militar de Engenharia (IME/1993), doutorado em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB/2003) e doutorado em Aplicações, Planejamento e Estudos Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME/1997).

² Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações do IESB. Administradora pela Faculdade JK, pós-graduada em Gestão de Projetos pelo Centro Universitário ICESP em Brasília. Empregada Pública da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT.

Resenha

O presente texto, em forma de resenha, trata da apreciação do artigo anteriormente mencionado e de autoria identificada.

A formação e a experiência dos autores deste artigo contribuem para a reflexão dos temas aos quais se propõem a escrever. A seguir, um breve currículo de cada um deles para que se possa melhor conhecê-los.

O primeiro autor deste artigo é Pedro Bruno de Souza. Mestre pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

O segundo autor deste artigo é Jorge Carneiro. Dr pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

O terceiro autor deste artigo é Rodrigo Bandeira de Mello. Dr pela FGV-EAESP.

O artigo é dividido nos seguintes capítulos: resumo, palavras-chave, introdução, revisão de literatura, métodos e dados sobre como se desenvolveu a pesquisa, as descobertas da pesquisa, a análise dos autores e as conclusões.

No resumo deste artigo consta:

Embora muito tenha sido escrito sobre a forma de gerir projetos individuais, ainda há pouca orientação sobre como avaliar a "qualidade" da gestão do portfólio de projetos em si, isto é, o grau de "sucesso" do processo pelo qual o portfólio de projetos é formado e gerido. Este estudo aborda esta lacuna empregando-se uma abordagem qualitativa para levantar percepções gerenciais sobre o que é abrangido pela gestão de portfólio de projetos e como este construto deve ser avaliado. Por meio de uma revisão da literatura (escassa) sobre a gestão de portfólio de projetos, conversas com estudiosos especialistas em gerenciamento de projetos, interpretações fornecidas pelos gestores e reflexão teórica pelos autores deste estudo, foi possível identificar os principais aspectos que parecem sugerir como o grau de "sucesso" de gerenciamento de portfólio de projeto pode ser definido conceitualmente e operacionalmente medido.

Neste artigo, discorreu-se sobre a elaboração do plano estratégico e a implementação das estratégias por meio de projetos.

Nesse estudo, foi percebida uma distância entre os executivos que elaboram as estratégias e os gestores que as executam, e que, apesar de haver várias orientações sobre como gerenciar projetos individualmente, há pouca literatura sobre como gerenciar o conjunto de projetos, respeitando as prioridades e as restrições da organização.

No delineamento do trabalho, os autores estabeleceram como objetivo geral a compreensão das dimensões conceituais relevantes do grau de sucesso da "gestão do portfólio", com base em perspectivas acadêmicas e profissionais.

A escolha da temática pelos autores foi fundamentada na necessidade de aprofundar os estudos na área, tendo em vista a sua escassez.

Na revisão de literatura do artigo, os pesquisadores discutiram sobre conceitos da gestão de projetos e gestão de portfólio, a conceituação e a medição do grau de sucesso da gestão de portfólio.

Na contextualização sobre gestão de projetos e de portfólio, foi evidenciado que, à proporção que as organizações evoluem em sua maturidade de gerenciamento de projetos, é cada vez mais importante estabelecer procedimentos para gerenciar, de forma integrada, o portfólio de projetos (LEVINE, 2005).

Quanto à medição do grau de sucesso da gestão de portfólio, ficou evidenciado que a qualidade da gestão de portfólio tem sido considerada como sendo o grau de atingimento dos objetivos organizacionais, entretanto, ainda é

escassa a literatura sobre como medir tal sucesso. Ressalta-se a importância de não confundir sucesso dos projetos individuais com o sucesso do portfólio.

Os pesquisadores discorreram sobre as abordagens de vários autores sobre o sucesso em gestão de portfólio. Autores como Dietrich; Lehtonen (2005); Martinsuo; Lehtonen (2007) afirmaram que avaliar o desempenho dos projetos individualmente é uma condição necessária, mas não é uma condição suficiente para o sucesso da gestão de portfólio.

Já Cooper et al. (2001), Martinsuo e Lehtonen (2007), Meskendahl (2010), Miller, Martinsuo e Blomquist (2008), Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2000b), Bible e Bivins (2012), Lacerda, Ensslin e Ensslin (2011) sugeriram objetivos e aspectos a serem considerados para avaliar o grau de sucesso da gestão de portfólio. É importante ressaltar que a defesa do PMI (2013) para que a gestão de portfólio deva incluir processos para identificar, classificar, monitorar, avaliar, selecionar, priorizar, equilibrar e autorizar componentes dentro do portfólio (PMI, 2013). Os autores ressaltaram, no entanto, que alguns desses aspectos propostos estão relacionados às consequências ou resultados dos processos de gestão de portfólio e não devem ser incluídos como aspectos do domínio de definição desse tema.

Com base na revisão de literatura, os autores definiram um modelo conceitual abrangente e que integra e consolida várias visões encontradas no conjunto de trabalhos revisados. Os autores conceituaram, preliminarmente, gestão do portfólio em duas “dimensões”: (i) *formação* do portfólio/seleção de projetos e (ii) *execução* do portfólio.

Com relação aos métodos e dados, os autores utilizaram-se da entrevista semiestruturada, realizada com especialistas acadêmicos e profissionais experientes na gestão de portfólio, a fim de identificar como os gestores veem o portfólio, considerando boas e más práticas adotadas. A amostra final consistiu de 21 empresas/entrevistados. A entrevista abrangeu empresas públicas e privadas, representando uma variedade razoável de setores de negócios: governo, bancos, consultorias, serviços de Tecnologia da Informação (TI), alimentos e bebidas, energia, fundos de pensão, mineração e tabaco.

Analisando os resultados da pesquisa, de acordo com os respondentes, duas atividades são de grande importância: a avaliação de alinhamento estratégico do portfólio – a principal atividade de formação do portfólio; e equilíbrio e priorização dos projetos.

Quanto à avaliação de alinhamento estratégico do portfólio, os pesquisados indicaram dificuldades em avaliar os benefícios agregados (previstos x realizados). Reportaram também a capacidade política necessária para a gestão de portfólio, a necessidade de patrocínio da alta gestão, além da necessidade de clareza da estratégia.

Outro item analisado nas entrevistas e considerado no modelo conceitual proposto pelos autores, referiu-se ao equilíbrio e à priorização dos projetos de portfólio. Este item tratou da conexão do equilíbrio e priorização entre os objetivos estratégicos, em termos de quantidade de recursos necessários, e o número de projetos por objetivo estratégico.

Quanto ao tema “execução do portfólio”, os entrevistados relataram uma interação complexa entre os resultados (custo, tempo, realização de escopo) de projetos individuais na determinação de resultados globais do portfólio. Essa interação pode gerar efeitos positivos e negativos, aos quais os entrevistados chamaram de sinergias ou interferências. Um dos entrevistados ponderou sobre a necessidade de identificar o que colocaria o portfólio no vermelho, que não se trata

da situação de cada projeto individualmente, mas do risco de não preencher um objetivo estratégico. Foi relatado, também, que há carência de avaliação dos resultados do portfólio frente aos objetivos planejados.

Enfim, os autores mencionaram as 3 inferências principais derivadas dos achados da pesquisa: 1) Gestores não entendem claramente como desenhar as fronteiras do que deve ser incluído na avaliação da gestão de portfólio; 2) Existência de uma grande variedade de suposições sobre como medir o grau de sucesso da gestão de portfólio e pouca orientação formal; e 3) As empresas não parecem ter base de dados confiáveis e estruturados de onde coletar informações para avaliar o sucesso do portfólio.

Entende-se que a leitura do artigo é importante e útil para pesquisadores e estudantes de gestão de projetos e de portfólio, que procuram compreender as variáveis preliminares que exsurgem para o sucesso (ou não) da implementação do portfólio de projetos.

Ademais, a pesquisa expôs os desafios que as instituições precisam superar para implementar o seu portfólio de projetos alinhado ao planejamento estratégico.

Outrossim, cabe ressaltar que, devido ao tempo decorrido da pesquisa resenhada até os dias de hoje, muito já foi estudado. Vale uma análise de como o tema evoluiu nos últimos 6 anos.

Sob o ponto de vista teórico, verificou-se que este estudo pode ser particularmente importante no contexto de empresas, em geral, porque existe evidência anedótica de que os brasileiros sejam mais propensos à improvisação e de “aprender fazendo” do que ao planejamento formal e ao controle. Ao obter evidências de várias empresas brasileiras que estão ativamente envolvidas em gestão de projetos e por reconhecerem seus pontos fortes e as lacunas, houve avanço nas ideias preliminares, que devem ser úteis tanto para estudiosos quanto para gestores.

Por fim, como aspectos relevantes, assinala-se a contribuição inicial para aprofundamento de pesquisas no tema: o que deve ser incluído na avaliação da gestão de portfólio; como medir o grau de sucesso da gestão de portfólio e a necessidade de uma base de dados para coleta de informações para avaliação do sucesso do portfólio.

Referências

BIBLE, M. J.; BIVINS, S. S. Evaluating strategic project and portfolio performance. **Journal of Project, Program & Portfolio Management**, v. 3, n. 1, p. 10-30, 2012.

COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. **R&D Management**, v. 31, n. 4, p. 361-380, 2001.

DIETRICH, P.; LEHTONEN, P. Successful management of strategic intentions through multiple projects: Reflections from empirical study. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 5, p. 386-391, 2005.

LACERDA R.; ENSSLIN L.; ENSSLIN, S. A performance measurement framework in portfolio management: a constructivist case. **Management Decision**, v. 49, n. 4, p. 648-668, 2011.

LEVINE, H. Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios and maximizing benefits. **New York: John Wiley & Sons, Inc, 2005.**

MARTINSUO, M.; LEHTONEN, P. Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. **International Journal of Project Management**, v. 25, p. 56-65, 2007.

MILLER, R.; MARTINSUO, M.; BLOMQUIST, T. Project portfolio control and portfolio management performance in different contexts. **Project Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 28-42, 2008.

PMI. Project Management Institute. **The standard for portfolio management**. 3. ed. Newton Square, Inc., 2013.