



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Evolução do Gerenciamento de Portfólio em um Banco: Novos processos e competências

Evolution of Portfolio Management in a Bank: New processes and competences

DANIELLE CRUZ PAIVA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ROQUE RABECHINI JUNIOR

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Evolução do Gerenciamento de Portfólio em um Banco: Novos processos e competências

Objetivo do estudo

O objetivo deste relato técnico é demonstrar como ocorreu evolução do gerenciamento de portfólio numa instituição bancária, destacando os novos processos de gerenciamento e as competências profissionais relevantes.

Relevância/originalidade

Num cenário de maiores investimentos em projetos, estudos acerca dos processos de gerenciamento de portfólio de projetos apoiam a estratégia organizacional.

Metodologia/abordagem

Situação problema e intervenção são analisadas em abordagem qualitativa, por meio de pesquisa-ação, embasada por entrevistas, análise documental e vivência da autora.

Principais resultados

O portfólio integrado de projetos aprimorou o alinhamento estratégico da organização. Já que os processos de identificação, avaliação e seleção do portfólio foram formalizados, promovendo a integração entre as unidades organizacionais e um melhor balanceamento entre objetivos estratégicos de curto e longo prazo no portfólio. Além disso, algumas competências foram relevantes para os profissionais de projetos envolvidos, entre elas: comunicação, experiência em gerenciamento de projetos, organização, equilíbrio emocional, capacidade analítica e habilidades interpessoais dos profissionais.

Contribuições teóricas/metodológicas

Colabora com a literatura de gerenciamento de portfólio de projetos, reforçando os conceitos da estruturação do portfólio. Assim como confirma a importância das competências profissionais de projetos.

Contribuições sociais/para a gestão

Contribui para a prática profissional ao retratar os processos do gerenciamento de portfólio, que podem ser adotados como benchmarking por outras organizações, além de apresentar os direcionadores estratégicos adotados para balanceamento do portfólio de projetos de instituição financeira.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos, gerenciamento de portfólio de projetos, seleção de projetos, alinhamento estratégico, competências



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Evolution of Portfolio Management in a Bank: New processes and competences

Study purpose

This technical report aims to demonstrate how the project portfolio management has been improved in a banking institution, highlighting the new associated processes and the relevant professional competencies.

Relevance / originality

In the context of increasing project investments, studies regarding project portfolio management and its processes may contribute to organizational strategy.

Methodology / approach

Problem situation and intervention are qualitatively characterized through action research, supported by interviews, document analysis, and author experience.

Main results

The integrated project portfolio has improved strategic alignment in the organization. Once project portfolio identification, evaluation, and selection have been formalized, facilitating the integration of various units and improving how short and long term strategic goals were balanced in the portfolio. Besides, some competences were relevant for the project professionals involved, among them: communication, project management experience, organization, emotional balance, analytical and interpersonal skills.

Theoretical / methodological contributions

Contributes to project portfolio management literature, strengthening the concepts for portfolio structuring. It also reinforces the importance of project competences.

Social / management contributions

Contributes to practice while characterizing how the project portfolio management has been structured and which strategic drivers have been chosen to balance the portfolio in the target banking institution. Both information may be useful for benchmarking purposes.

Keywords: project management, project portfolio management, project selection, strategic alignment, competencies



1. Introdução

O Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro relativo à indústria de serviços cresceu 9% entre 2010 e 2017 (*World Development Indicators | The World Bank, 2019*). Capiteado pelo bom desempenho das instituições financeiras. No mesmo sentido, pesquisa da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2018) destaca aumento dos investimentos em softwares como instrumento para a concretização de demandas de negócios. Portanto, depreende-se que as instituições financeiras brasileiras elevaram seus investimentos em projetos de negócios no período.

Num contexto de mais investimentos em projetos de negócios, o gerenciamento do portfólio de projetos se apresenta como ferramenta para aprimorar o desempenho empresarial (Padovani & Carvalho, 2016). Embasando este conceito, o PMI (2017) explica que o gerenciamento do portfólio de projetos organiza projetos não interdependentes ou relacionados que buscam objetivos estratégicos comuns. Da mesma forma, o portfólio de projetos é tido como instrumental para a implantação da estratégia organizacional (Bredillet et al., 2018).

Tendo em vista a relevância do gerenciamento do portfólio de projetos para o desempenho empresarial, define-se a questão de pesquisa deste trabalho técnico. De que maneira ocorreu evolução do gerenciamento de portfólio de projetos em instituição bancária? Assim, o objetivo deste relato técnico é demonstrar como ocorreu evolução do gerenciamento de portfólio numa instituição bancária, destacando os novos processos de gerenciamento e as competências profissionais.

A análise da situação problema adotará abordagem qualitativa, por meio de pesquisa-ação, na qual pesquisador e participantes atuam de forma colaborativa na construção da solução (Thiollent, 2013). Análise documental, vivência da autora e entrevistas com profissionais envolvidos na implantação do projeto permitiram triangular informações. Desta maneira, foram caracterizadas as melhorias no gerenciamento do portfólio de projetos de negócios e identificadas quais competências profissionais foram relevantes neste contexto.

Na situação inicial, cada unidade do banco definia intuitivamente lista de projetos de negócios prioritários, com o objetivo de refletir a estratégia do respectivo segmento. Caracterizavam-se, desta forma, portfólios de projetos setoriais. No entanto, nesta configuração não eram consideradas as interferências em desenvolvimento de software que a execução de um projeto de negócio de crédito, por exemplo, poderia produzir em projetos de negócio de conta corrente ou de financiamentos rotativos. Como resultado, o planejamento do portfólio era comprometido.

Após a implantação das melhorias, a seleção de projetos de negócios para o portfólio passou a acontecer de forma estruturada. As várias unidades de negócios passaram a qualificar seus projetos de acordo com indicadores pré-definidos. Desta maneira, projetos de todos os segmentos poderiam competir entre si pelos recursos organizacionais, num portfólio de projetos de negócios integrado.

Para caracterizar o portfólio de projetos de negócio integrado e identificar as competências profissionais relevantes no contexto, este relato técnico se estruturará em algumas seções, conforme protocolo para elaboração de produções técnicas de Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini (2012). A seção 2 apresenta o referencial teórico tratando duas temáticas. Enquanto a primeira trata do gerenciamento de portfólio com foco nas etapas de estruturação, a segunda trata das competências dos profissionais de projetos. Na sequência, a seção 3 descreve o método de pesquisa-ação empregado nesta produção técnica, enquanto a seção 4 relata o contexto da situação problema caracterizada pelos portfólios de projetos setoriais. Ainda, a seção 5 descreve como ocorreu evolução do gerenciamento de portfólio



numa instituição bancária, destacando os novos processos de gerenciamento e as competências profissionais para compor o portfólio de projetos integrado, enquanto a seção 6 analisa os resultados deste trabalho. Concluindo, a seção 7 destaca as principais conclusões do presente relato técnico.

2. Referencial teórico

2.1. Gerenciamento de portfólio com foco nas etapas de estruturação

Como descrito anteriormente, o gerenciamento de portfólio de projetos trata de projetos não interdependentes ou relacionados, que buscam objetivos estratégicos comuns (PMI, 2017). Vários autores se dedicaram ao estudo do gerenciamento do portfólio de projetos nas organizações, iniciando por Wheelwright e Clark (1992) que conceituaram o “plano agregado de projeto”. No entanto, alertam Padovani e Carvalho (2016) que “falta ainda consenso sobre quais são os processos fundamentais do gerenciamento de portfólio de projeto” (PPM em inglês).

No mesmo estudo, Padovani e Carvalho (2016) testaram modelo relacionando o gerenciamento do portfólio de projetos com o desempenho da organização. Tal modelo compreende, entre outros, os processos de alinhamento estratégico e seleção de projetos. Tidos como processos corriqueiros no âmbito do gerenciamento de portfólio, juntamente com as propostas de projetos, a alocação de recursos, o monitoramento e controle do portfólio (Carvalho et al., 2013). Especificamente os processos de seleção e priorização do portfólio são recorrentes nas organizações, uma vez que organizam projetos que competem pelos poucos recursos organizacionais: humanos, financeiros e de tempo (Archer & Ghasemzadeh, 1999).

Continuando o detalhamento sobre a seleção de projetos do portfólio, Meskendahl (2010) contribui para o estudo sobre os processos de seleção e priorização de projetos, conceituando-os, de forma ampla, como funções periódicas de estruturação do portfólio. Tal trabalho propõe modelo que relaciona a estruturação do portfólio com a orientação estratégica e o sucesso da organização. Destacam-se a seguir as características das funções periódicas de estruturação do portfólio. a) O alinhamento do portfólio com a orientação estratégica organizacional. b) A formalização organizacional dos processos de identificação, avaliação e seleção dos projetos do portfólio. c) A integração das diversas áreas corporativas na tomada de decisão do portfólio. d) E a diligência com que o portfólio é balanceado de forma a refletir projetos que traduzem os objetivos organizacionais de curto e longo prazo (Meskendahl, 2010).

Tratando especificamente da integração das áreas corporativas na tomada de decisão, Archer & Ghasemzadeh (1999) esclarecem que a seleção e aprovação do portfólio usualmente acontece num comitê. Os mesmos autores explicam ainda que critérios objetivos previstos para os custos e retorno de investimento de cada projeto são analisados, juntamente com critérios subjetivos que representam as necessidades das diferentes unidades da organização. Analogamente, também em empresas de serviços, as decisões do portfólio de projetos são tomadas em comitê diretor por serem de interesse da alta gestão das empresas (Aas et al., 2017).

Com base nos conceitos teóricos relatados, este trabalho analisará o gerenciamento de portfólio com base no constructo proposto por Meskendahl (2010), que relaciona a estruturação do portfólio com o alinhamento estratégico da organização. Portanto, será demonstrado como ocorreu evolução do gerenciamento de portfólio numa instituição bancária, destacando os novos processos de gerenciamento e as competências profissionais.

2.2. Competências dos profissionais de projetos

As competências de projetos podem ser definidas como a capacidade de indivíduos, equipe e organização combinarem esforços para a implantação de empreendimentos



temporários numa organização (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). Além disso, as mesmas autoras destacam que as competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes de cada nível organizacional interagem ao longo do projeto. No entanto, com o objetivo de restringir o objeto deste estudo, serão detalhadas as competências dos profissionais de projetos.

Para os profissionais de projetos, Loufrani-Fedida e Missonier (2015) mapearam três tipos de competências relevantes: as relacionadas aos clientes, as técnicas e as de projetos. Enquanto as competências relacionadas aos clientes permitem que os profissionais identifiquem as necessidades do público interno ou externo e as atendam, as competências técnicas permitem que produtos e serviços sejam concebidos e manufaturados, de forma customizada, para atender ao negócio da empresa. De forma complementar, as competências de projetos permitem que os profissionais gerenciem restrições de escopo, prazo e custo, administrem a qualidade, avaliem riscos e aloquem recursos aos projetos (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015).

Em outra abordagem, Ahsan, Ho e Khan (2013) pesquisaram as competências mais mencionadas em anúncios para empregos de profissionais de projetos da Nova Zelândia e Austrália. Além disso, compararam as competências dos anúncios com aquelas mais citadas na literatura do tema. De forma convergente, as competências de Ahsan et al. (2013) foram classificadas, segundo o conceito adotado por Loufrani-Fedida e Missonier (2015), como conhecimentos, habilidades e atitudes. Descrevem-se a seguir as competências mais relevantes na literatura e nos anúncios de empregos para profissionais de projetos, segundo Ahsan et al. (2013).

Destacam-se as 15 competências mais citadas na literatura, em ordem de relevância: liderança, comunicação efetiva, experiência em gerenciamento de projetos, gerenciamento de equipes, habilidades de planejamento, flexibilidade, organização, tomada de decisão, habilidades gerenciais, delegação, habilidades analíticas, resolução de problemas, tratamento de conflitos, habilidades interpessoais e gerenciamento de *stakeholders* (Ahsan et al., 2013). E aquelas mais solicitadas nos anúncios de emprego para profissionais de projetos, classificadas como conhecimentos, habilidades e atitudes (Ahsan et al., 2013). Como conhecimentos são relacionados: educação universitária ou tecnológica, certificação em gerenciamento de projetos, saúde e segurança, MS Project, controles internos e regulamentações. Já como habilidades, relacionam-se: comunicação, habilidades técnicas, gerenciamento de *stakeholders*, de custos e de tempo. Enquanto como atitudes listam-se: orientação para resultados, solução de problemas, sagacidade comercial, agilidade e trabalho sobre pressão (Ahsan et al., 2013).

De acordo com os conceitos teóricos apresentados, este trabalho analisará quais as competências dos profissionais de projetos mais relevantes na evolução do gerenciamento de portfólio numa instituição bancária, tendo em vista os novos processos de gerenciamento. As competências profissionais mais mencionadas na literatura, segundo Ahsan et al. (2013), serão tomadas como base de comparação.

3. Metodologia

Este relato desenvolve-se numa abordagem qualitativa, por meio de pesquisa-ação. Apresenta-se, desta maneira, na perspectiva do pesquisador participante que relata uma situação-problema, confronta a solução com a literatura, e contribui com o debate acerca do tema pesquisado (Thiollent, 2013). Por conseguinte, a elaboração de síntese da literatura acerca dos temas em estudo, apresentada na seção 2 do referencial teórico, foi o ponto de partida da pesquisa.

Na sequência, informações documentais primárias foram coletadas e entrevistas com profissionais que vivenciaram a evolução do gerenciamento de portfólio na instituição financeira foram efetuadas. No tocante às entrevistas, os profissionais ouvidos ocupavam



cargos de gerente de tecnologia e de gerente de projetos de negócios. Com base nas várias fontes, foi possível triangular informações com o objetivo de caracterizar a situação-problema.

Inicialmente identificou-se o número de portfólios setoriais que competiam pelos mesmos recursos organizacionais, demonstrando eventuais interferências na execução do portfólio de cada unidade de negócio. Da mesma forma, o novo portfólio integrado de projetos de negócios foi caracterizado, as novas práticas constituintes do gerenciamento de portfólio foram decompostas e as competências profissionais relevantes para o processo foram identificadas. Além disso, as categorias estratégicas para o balanceamento do portfólio integrado foram elencadas, bem como as métricas para qualificação dos projetos em cada cesta estratégica.

4. Contexto da situação problema

A evolução do gerenciamento de portfólio para compor o portfólio integrado de projetos de negócios ocorreu num banco múltiplo brasileiro. Este banco será denominado neste trabalho como Banco A, já que seu nome não será publicado por motivo de confidencialidade. Caracteriza-se como uma sociedade anônima de capital majoritário privado, com ações listadas na bolsa de valores de São Paulo, que emprega mais de 90 mil colaboradores e tem faturamento anual na casa de 100 bilhões.

Oferece ampla carteira de produtos, desde serviços de conta corrente e financiamentos de crédito até investimentos variados. Atende ainda clientes pessoa física e jurídica, de diferentes perfis econômicos. Logo, para suportar as necessidades dos clientes e do mercado, aprimora suas operações por meio de projetos, como estabelece documento da Federação Brasileira de Bancos (2018).

Este trabalho foi desenvolvido com foco no segmento de pessoas físicas, estruturado em 11 unidades de negócios. 1) Estratégia comercial varejo, 2) estratégia comercial elite, 3) produtos de conta corrente, incluindo crediários, 4) crédito, 5) fundos de investimentos, 6) investimentos de tesouraria, 7) seguros e capitalização, 8) previdência, 9) financiamentos de veículos, 10) financiamentos imobiliários e 11) cartões de crédito. Na situação inicial, cada uma das 11 unidades de negócio definia metas estratégicas independentes e contava com equipe autônoma de gerenciamento de projetos e portfólio que administrava cada portfólio setorial, conforme Figura 1.

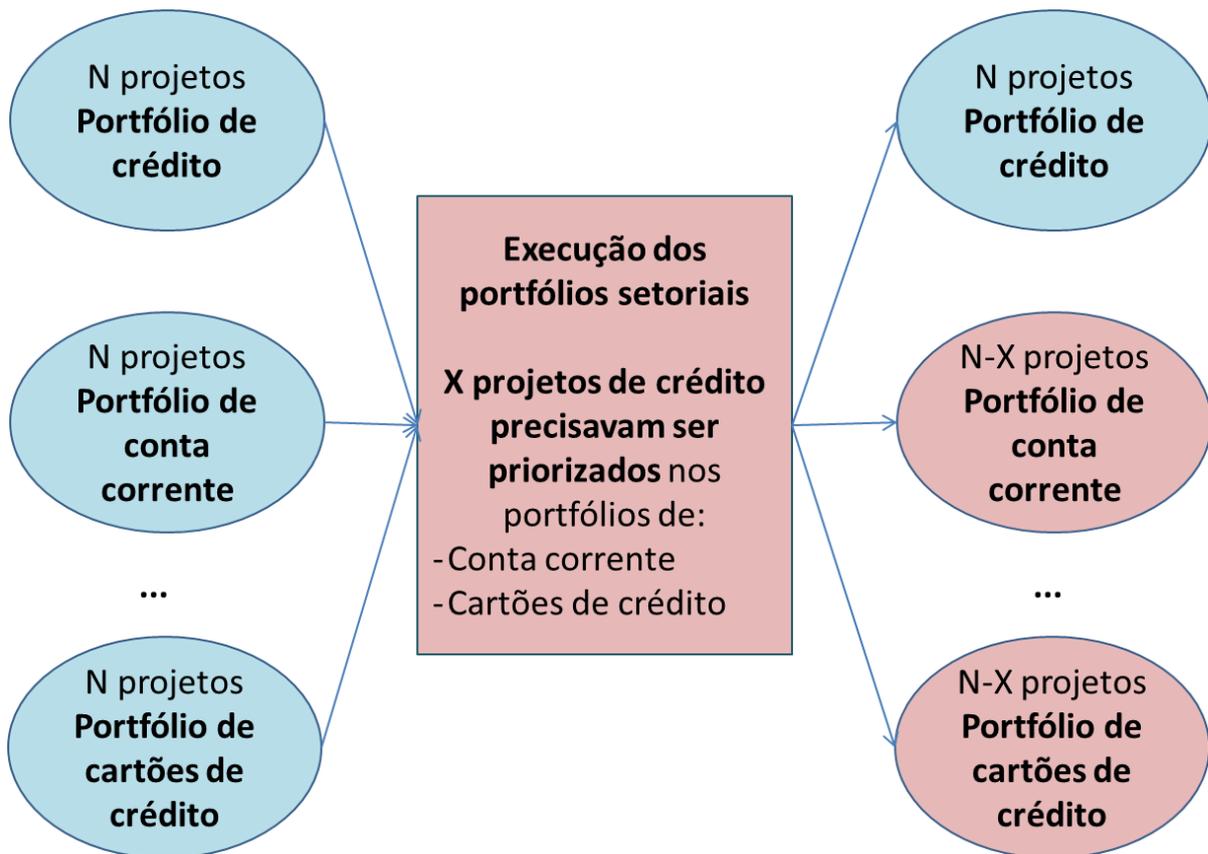


Figura 1 – Configuração dos portfólios setoriais na situação inicial

Nesta época a etapa de seleção e priorização dos portfólios setoriais era executada de forma intuitiva pelos executivos de cada unidade de negócio do Banco A. Tinham como base o escopo estimado para cada projeto potencial dos portfólios setoriais. Uma vez selecionada a lista de projetos setoriais, os recursos disponíveis nos sistemas de cada unidade de negócios eram alocados aos projetos priorizados. Por exemplo, a área de crédito selecionava a lista do sistema de crédito e a área de contas correntes selecionava a lista do sistema de conta corrente.

No entanto esta configuração não considerava que alguns projetos precisavam ser construídos por meio de parceria entre sistemas de várias unidades de negócios. Por exemplo, projeto de crédito que criasse nova regra de concessão poderia envolver sistemas de cartões de crédito e contas correntes, conforme Figura 1.

Nestes casos, a decisão estratégica de qual projeto priorizar, considerando as interferências entre sistemas, era indiretamente transferida para a área de tecnologia. Segundo relatado por um gerente de tecnologia que vivenciou a implantação do portfólio integrado: “Não havia uma priorização formal, já que havia muita influência “política” dos diretores e seus subordinados. Não havia uma visão de “o melhor para a instituição” e sim de “o melhor para o meu resultado”. Como dito, a falta de uma visão integrada do portfólio de projetos impedia que os portfólios setoriais fossem executados como planejado, com reflexos na estratégia da organização.

5. Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

Para aperfeiçoar o gerenciamento de portfólio de projetos de negócios da instituição, a unidade de negócios de contas correntes foi designada para organizar uma força tarefa que atingisse os demais segmentos. A proposta era elaborar uma lista única de projetos, para que



a seleção de projetos de negócios, para comporem o portfólio, se desse de maneira integrada, conforme esquema apresentado na Figura 2. Portanto, tinha como objetivo coletar as propostas de projetos das 11 unidades de negócios para definir de forma conjunta aquelas prioritárias para a instituição, respeitando direcionadores estratégicos pré-definidos.

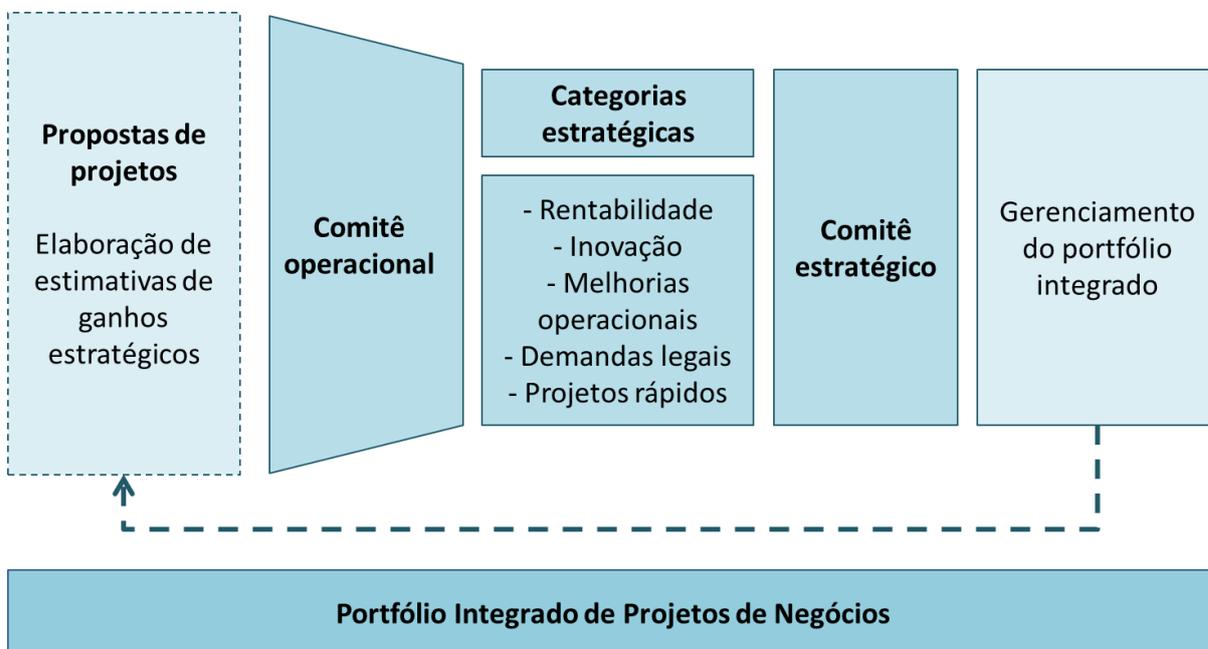


Figura 2 – Aprimoramento na seleção de projetos de negócio do portfólio integrado

Nesta linha, categorias estratégicas foram propostas para balancear o portfólio de projetos, tendo em vista o alinhamento com a estratégia organizacional. As propostas de projetos eram qualificadas numa das categorias estratégicas, quais sejam: rentabilidade, melhorias operacionais, inovação, demandas legais e projetos rápidos, conforme Figura 2. Na categoria de rentabilidade, as propostas de projetos eram avaliadas com base neste indicador previsto para os próximos anos, enquanto nas categorias de melhorias operacionais e inovação, estimavam-se economia de recursos, maior produtividade operacional ou maior satisfação de clientes, entre outras variáveis. As demandas legais eram listadas com base na data em que deveriam estar vigentes, enquanto para os projetos rápidos, cada unidade de negócio priorizava empreendimentos com cronograma de até um mês que pudessem ser executados sem interferência de sistemas alheios à própria unidade de negócio.

Foi previsto que as propostas de projetos das unidades de negócios seriam discutidas em comitê operacional que aconteceria a cada trimestre. E na sequência o portfólio integrado resultante seria ratificado, por um comitê estratégico institucional conforme Figura 2. Portanto, cada unidade de negócio tinha cerca de dois meses para produzir suas estimativas de ganhos para os projetos a serem discutidos nos comitês operacionais de seleção e priorização.

Esta configuração do portfólio integrado foi proposta pela unidade de contas correntes, mediante reuniões de consulta às necessidades dos demais segmentos. Foi aprovada em comitê estratégico com representantes da alta gestão, no qual foi definido também o *modus operandi* dos comitês operacionais do portfólio.

A gerente de projetos de negócios entrevistada conta que “somente gerentes seniores, com competência para tomada de decisão, participavam dos comitês operacionais. Além disso as decisões eram registradas em atas e acompanhadas nos comitês executivos, por meio de indicadores pré-definidos.” Nestas reuniões, os gerentes exercitavam bastante suas



habilidades de negociação. Já que os ganhos calculados para as propostas de projetos norteavam as decisões, mas a representatividade de cada unidade de negócio no portfólio integrado também era levada em conta.

Uma vez selecionados os projetos de negócios para integrarem o portfólio integrado, a execução do portfólio era gerenciada de forma centralizada pela equipe de projetos de contas correntes. As equipes dos demais segmentos controlavam o andamento de seus projetos, e informavam a situação semanalmente ao escritório de gerenciamento integrado. Assim, eventuais replanejamentos eram decididos de forma unificada, podendo retroalimentar o próximo ciclo de priorização.

6. Resultados Obtidos e Análise

A nova estruturação de projetos do portfólio integrado do Banco A pode ser comparada com o modelo proposto por Meskendahl (2010). Uma vez que o novo portfólio integrado aprimorou as características da estruturação do portfólio. Entre elas: a) O alinhamento do portfólio com a estratégia organizacional. b) A formalização dos processos de identificação, avaliação e seleção dos projetos do portfólio. c) A integração das diversas áreas corporativas na tomada de decisão do portfólio. d) E a diligência com que o portfólio é balanceado de forma a refletir projetos com objetivos de curto e longo prazo. Desta forma, a Tabela 1 relaciona como cada uma das características da estruturação de portfólio de Meskendahl (2010) foi percebida pelos entrevistados deste relato técnico.

Tabela 1. Percepções de entrevistados sobre o gerenciamento de portfólio integrado

Características das funções de estruturação do portfólio	Gerente de tecnologia	Gerente de projetos de negócios
Alinhamento com a estratégia organizacional	A implantação da lista única contribuiu para a realização da estratégia da instituição.	Direcionou os recursos financeiros e esforços da Instituição para suas verdadeiras prioridades, evitando retrabalho e entregas desnecessárias.
Formalização dos processos de avaliação e seleção de projetos	A formalização passou a ser encarada de modo mais profissional por todos os envolvidos, sejam demandantes ou desenvolvedores, pois qualquer problema impactaria toda a fila de projetos.	A formalização aumentou, pois era necessário que o acesso às decisões fosse acessível a todas as unidades de negócio.
Integração das várias áreas corporativas nas decisões do portfólio	A comunicação entre as áreas solicitantes passou a ser mais transparente, uma vez que concorriam claramente pelos mesmos recursos.	A interação entre as diversas áreas de negócio aumentou consideravelmente, pois os recursos de controle e desenvolvimento dos projetos eram compartilhados.
Balanceamento do portfólio para refletir objetivos de curto e longo prazo	O planejamento passou a ser efetivamente feito e executado, uma vez que as mudanças deixaram de ser tão constantes quanto anteriormente.	Os projetos eram divididos em categorias estratégicas, seguindo um percentual pré-definido de acordo com as diretrizes da organização.

Com base nas informações coletadas, é possível afirmar que a implantação do portfólio integrado permitiu maior alinhamento deste com a estratégia organizacional. Notadamente, houve aprimoramento na formalização dos processos de identificação, avaliação e seleção dos projetos do portfólio, tornando-os transparentes para todas as unidades de negócios envolvidas. Além disso, a instituição dos comitês operacional e estratégico de priorização do portfólio promoveu a integração das diversas áreas corporativas e permitiu



melhor balanceamento do portfólio ao organizar-se em categorias estratégicas de curto e longo prazo. Portanto, aprimora o modelo de gerenciamento de portfólio da instituição como um todo, e consequentemente, sua atuação como instrumento da estratégia organizacional, conforme define Bredillet et al. (2018).

Do ponto de vista das competências dos profissionais de projetos, observam-se algumas competências destacadas por Ahsan et al. (2013) na implantação do portfólio de projetos de negócios integrado do Banco A. Para explicitar esta convergência, a Tabela 2 lista as competências de Ahsan et al. (2013), tanto as mais citadas na literatura quanto as mais citadas nos anúncios de empregos para posições de projetos. Comparando-as com as competências ressaltadas pelos entrevistados deste relato técnico.

Tabela 2. Competências profissionais na implantação do portfólio de projetos integrado

Competências dos profissionais de projetos mais citadas na literatura (Ahsan et al., 2013)	Competências dos profissionais de projetos mais citadas nos anúncios de (Ahsan et al., 2013)	Competências destacadas pelo gerente de tecnologia	Competências destacadas pela gerente de projetos de negócios
Liderança			
Comunicação efetiva	Comunicação		Facilidade de comunicação
Experiência em gerenciamento de projetos	Certificação em gerenciamento de projetos	Visão geral do portfólio de projetos	
Gerenciamento de equipes			
Habilidades de planejamento	Conhecimentos em MS Project		Habilidades com softwares específicos
Flexibilidade			
Organização			Organização
Tomada de decisão			
Habilidades gerenciais			
Delegação			
Habilidades analíticas		Capacidade de análise	
Resolução de problemas	Resolução de problemas		
Tratamento de conflitos			
Habilidades interpessoais		Habilidades interpessoais	Equilíbrio emocional
Gerenciamento de stakeholders	Gerenciamento de stakeholders		
	Educação universitária ou tecnológica		
	Habilidades técnicas		
	Conhecimentos sobre saúde e segurança		
	Conhecimentos sobre controles internos e regulamentações		
	Gerenciamento de custos e tempo		
	Orientação para resultados		
	Sagacidade comercial		
	Agilidade e trabalho sobre pressão		
		Habilidade de negociação	Poder de negociação e influência
		Entendimento da	



Analisando a convergência entre competências da literatura e dos anúncios de emprego, segundo Ahsan et al.(2013), algumas competências profissionais são destacadas. Entre elas: comunicação, experiência ou conhecimento em gerenciamento de projetos, habilidades de planejamento, resolução de problemas e gerenciamento de stakeholders. Da mesma forma, comunicação é destacada pela gerente de projetos de negócios como relevante na implantação do portfólio integrado, enquanto conhecimentos sobre o portfólio de projetos é destacado pelo gerente de tecnologia.

Além destas, vale destacar que a gerente de projetos ressalta a organização e o equilíbrio emocional como relevantes. Coincidentemente, estas competências são bastante citadas pela literatura especializada, segundo Ahsan et al. (2013). Por outro lado, na visão do gerente de tecnologia, a capacidade analítica e as habilidades interpessoais dos profissionais foram importantes na implantação do portfólio integrado, também listadas pela literatura, segundo Ahsan et al. (2013).

Curiosamente, ambos os entrevistados citaram as habilidades de negociação como relevantes para os profissionais de projetos envolvidos na implantação do portfólio integrado do Banco A. No entanto, estas habilidades não foram detalhadas no trabalho de Ahsan et al. (2013). Além desta, o entendimento da necessidade do negócio é outra competência ressaltada pelo gerente de tecnologia, que poderia ser aproximada por alinhamento estratégico.

Como contribuição para a prática profissional, este relato retrata processos evoluídos do gerenciamento de portfólio, que podem ser tomados como *benchmarking* por outras organizações. Apresenta ainda informações acerca dos direcionadores estratégicos para balanceamento do portfólio de instituição financeira, os quais refletem equilíbrio entre as estratégias de curto e longo prazo. Da mesma forma, caracteriza as competências profissionais relevantes para a implantação portfólio de projetos integrado numa grande instituição financeira, podendo direcionar contratações e treinamentos de profissionais.

Do ponto de vista acadêmico, colabora com a literatura relacionada ao gerenciamento de portfólio de projetos, reforçando os conceitos de estruturação de Meskendahl (2010). Da mesma forma, colabora com os conhecimentos acerca das competências profissionais de projetos, corroborando algumas das competências mais citadas de Ahsan et al. (2013) e trazendo ainda competências complementares.

7. Conclusão

Este trabalho atingiu o objetivo proposto, uma vez que demonstrou como ocorreu evolução do gerenciamento de portfólio numa instituição bancária, destacando os novos processos de gerenciamento e as competências profissionais. Para isso, o gerenciamento de portfólio do Banco A foi caracterizado, por meio de entrevistas, análise documental e pela vivência da autora em dois momentos distintos no tempo. Uma etapa inicial em que portfólios setoriais menos estruturados coexistiam e competiam entre si, e na etapa final do portfólio integrado.

Com base na pesquisa empreendida, é possível afirmar que a implantação do portfólio integrado de projetos permitiu maior alinhamento deste com a estratégia organizacional. Os processos de identificação, avaliação e seleção de projetos do portfólio foram formalizados e aprimorados, contribuindo para a transparência das decisões. Em linha, o estabelecimento de comitês operacional e estratégico do portfólio facilitou a integração das diversas unidades de negócios corporativas. Ademais, o estabelecimento de categorias estratégicas de curto e longo prazo permitiram melhor balanceamento do portfólio. Demonstra-se, portanto, que o modelo de gerenciamento de portfólio da instituição foi aprimorado como um todo.



Em outra linha de análise, verificou-se que algumas das competências mais citadas pela literatura de gerenciamento de projetos foram relevantes em projeto que aprimora a configuração do gerenciamento do portfólio. Entre elas: comunicação, experiência ou conhecimento em gerenciamento de projetos, organização, equilíbrio emocional, capacidade analítica e habilidades interpessoais dos profissionais. De forma complementar, outras competências foram destacadas: habilidades de negociação e compreensão da necessidade do negócio, sendo que esta última poderia ser considerada uma aproximação do alinhamento estratégico.

O estudo do gerenciamento de portfólio do Banco A pode nortear outras instituições interessadas em aprimorar seus mecanismos de gestão estratégica. Assim como o estudo das competências profissionais relevantes neste cenário pode contribuir para direcionar ações de treinamento e seleção de profissionais de projetos e portfólio. Por outro lado, assim como em qualquer trabalho empírico, alguns aspectos limitaram a profundidade dos resultados atingidos.

Cita-se como limitação deste relato técnico, portanto, a dificuldade na obtenção de dados quantitativos para caracterizar a eficácia do portfólio integrado frente à situação inicial. Neste sentido, sugere-se a realização de estudos futuros que caracterizem como as melhorias do gerenciamento do portfólio se refletem de forma quantitativa no resultado da organização. Da mesma forma, outros estudos que caracterizem a configuração do gerenciamento de portfólio em outras organizações, dentro e fora da indústria de serviços, contribuiriam para o conhecimento acerca destes processos organizacionais.

Referências

- Aas, T. H., Breunig, J., & Hydle, K. M. (2017). Exploring new service portfolio management. *International Journal of Innovation Management*, 21(06), 1750044.
- Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals from Job Advertisements. *Project Management Journal*, 44(5), 36–54. <https://doi.org/10.1002/pmj.21366>
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00032-5)
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini, R. Jr. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 3(2), 294–307. <https://doi.org/10.5585/10.5585>
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Tootoonchy, M. (2018). Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens. *International Journal of Project Management*, 36(1), 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.017>
- Carvalho, M. M. de, Lopes, P. V. B. V. L., & Marzagão, D. S. L. (2013). Project portfolio management: Trends and contributions of literature. *Gestão e Produção*, 20(2), 433–454. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013000200013>
- FEBRABAN, F. B. de. (2018). Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária. <https://portal.febraban.org.br:443/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



- Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220–1235. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010>
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success—A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807–817. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>
- Padovani, M., & Carvalho, M. M. (2016). Integrated PPM Process: Scale Development and Validation. *International Journal of Project Management*, 34(4), 627–642. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.006>
- PMI. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) 6a edição (Edição: 6a)*. Project Management Institute.
- Thiollent, M. (2013). *Metodologia da pesquisa-ação (Edição: 2013)*. Cortez.
- Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). Creating project plans to focus product development. *Harvard Business Review*, 70(2), 70–82.
- World Development Indicators | The World Bank. (2019). <http://wdi.worldbank.org/table/4.2>