

RUBENS MACHADO SANTOS

**PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO
COM BASE NO PMBOK E MELHORES PRÁTICAS.**

**Trabalho de conclusão do curso
“Máster in Project Management” na
Universidade Nove de Julho como
requisito para obtenção do título de
Pós Graduação Lato Sensu.**

Prof^ª Orientadora Patricce Nogueira, Msc.

São Paulo

2012

RUBENS MACHADO SANTOS

PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO
COM BASE NO PMBOK E MELHORES PRÁTICAS.

“Empresas fazem duas coisas:

Marketing para os clientes de hoje e inovação para os clientes de amanhã”.

PETER DRUCKER

São Paulo

2012

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO -----	Pág. 2
1.1	JUSTIFICATIVA -----	Pág. 2
1.2	OBJETIVO -----	Pág. 2
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA -----	Pág. 3
2.1	PORTFÓLIO DE PROJETOS -----	Pág. 3
2.2	PROGRAMAS -----	Pág. 4
2.3	PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS -----	Pág. 5
2.4	PMO – PROJECT OFFICER MANAGEMENT -----	Pág. 5
2.5	GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS -----	Pág. 6
2.6	BOAS PRÁTICAS PARA O GER. DE PORTFÓLIOS -----	Pág. 7
3	PROPOSTA / PRÁTICA -----	Pág. 8
4	CONCLUSÃO -----	Pág 11
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	Pág. 13

1) Introdução

As organizações que buscam a excelência e a qualidade de seus produtos e serviços direcionam seus objetivos ao declarar sua missão, que está representado em como e onde a organização deseja se posicionar no ambiente de negócio e na sociedade.

A importância de saber escolher o projeto correto a ser executado é uma constante, devido os recursos financeiros estar cada vez mais escassos e o tempo de resposta ao ambiente devem ser cada vez mais rápidos.

Boa parte do orçamento e do tempo destas organizações, bens escassos nos dias de hoje, são direcionados ao desenvolvimento de um planejamento estratégico que busque alcançar a missão da organização.

Diante deste momento uma nova forma gerencial tem sido discutida e utilizada no mundo dos negócios, e pouco utilizada pelas organizações brasileiras: o gerenciamento de portfólio "gerenciamento de projetos e/ou programas de forma sistêmica" (PMBOK e The Standard for Portfolio Management, 2008).

1.1) Justificativa

Esse trabalho se justifica pela necessidade de priorização dos programas e projetos que mais se adéquem ao negócio da organização, alinhando-se ao Planejamento Estratégico e alcançando os objetivos indicados na visão e missão das empresas.

1.2) Objetivo

O objetivo deste trabalho é agregar às boas práticas de gerenciamento de portfólio as bases do PMBOK, propondo um modelo que atenda as necessidades do gerenciamento de programas e projetos integrados.

2. Fundamentação teórica

2.1) Portfólio de Projetos

Um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas (Fig. 1) e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos (PMBOK, 2008).

Alinhando o Planejamento Estratégico aos níveis táticos e operacionais das empresas.

Segundo PRADO (2009) após serem definidos os Objetivos Estratégicos, devemos identificar os programas e projetos capazes de atendê-los através das iniciativas táticas e operacionais.

Finalizado as iniciativas estratégicas, táticas e operacionais as perguntas passam a ser:

- Quais projetos irão possibilitar o atingimento dos objetivos estratégicos e a melhor utilização dos recursos humanos e financeiros para maximizar o crescimento a médio e longo prazo e o retorno dos investimentos?
- De que maneira os projetos e programas escolhidos vão afetar o valor das ações da companhia?

Este processo desencadeia na priorização dos projetos corretos para alcance dos objetivos, reduzindo custos em projetos que no decorrer do período poderia ser desconsiderado.

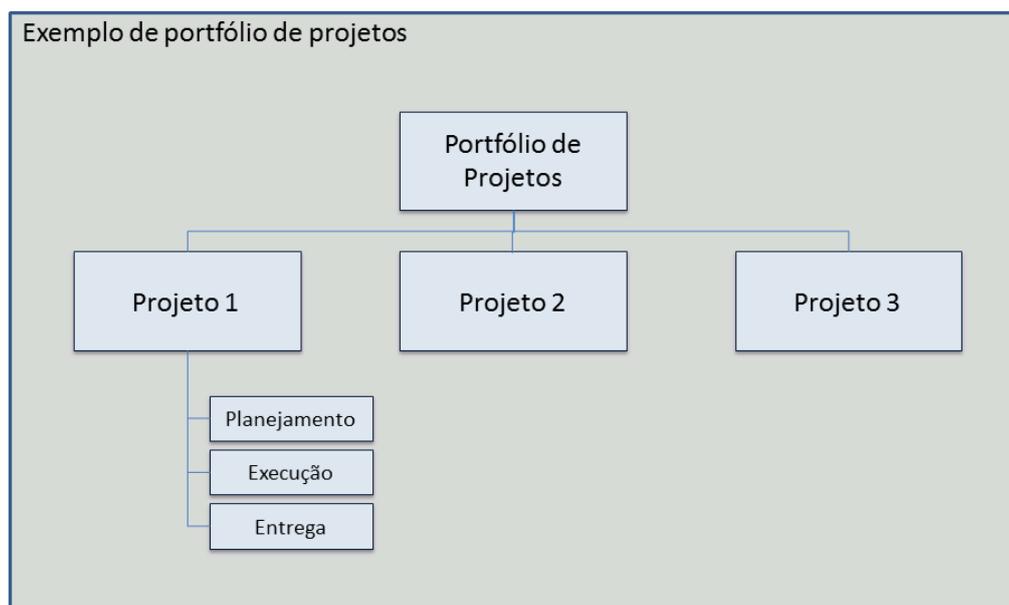


Figura 1. Componentes do esquema de Gerenciamento de Portfólio de Projetos.

Kendall e Rollins (2003) definem que o portfólio garante o atendimento dos objetivos organizacionais através do conjunto de projetos priorizados e mantidos na carteira.

O Gerenciamento de Portfólio de Projetos (GPP) visa a maximizar a contribuição dos projetos ao bem estar e sucesso da organização. Agora que as organizações descobriram a importância do gerenciamento de projetos (GP), o próximo passo lógico é mover para o reconhecimento do GPP. Todavia, é um erro imaginar que o GPP é uma mera extensão do GP. Estas duas funções igualmente importantes não são semelhantes de forma alguma (LEVINE, 2005).

2.2) Programas

Um programa é definido como um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Os programas podem incluir elementos de trabalho relacionado fora do escopo de projetos distintos no programa (não-projetos). Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos. (PMBOK, 2008).

Esta abordagem faz com que os projetos e não-projetos que são contemplados no programa podem ser gerenciados como um todo e alinhando-os as datas e entregas do programa.

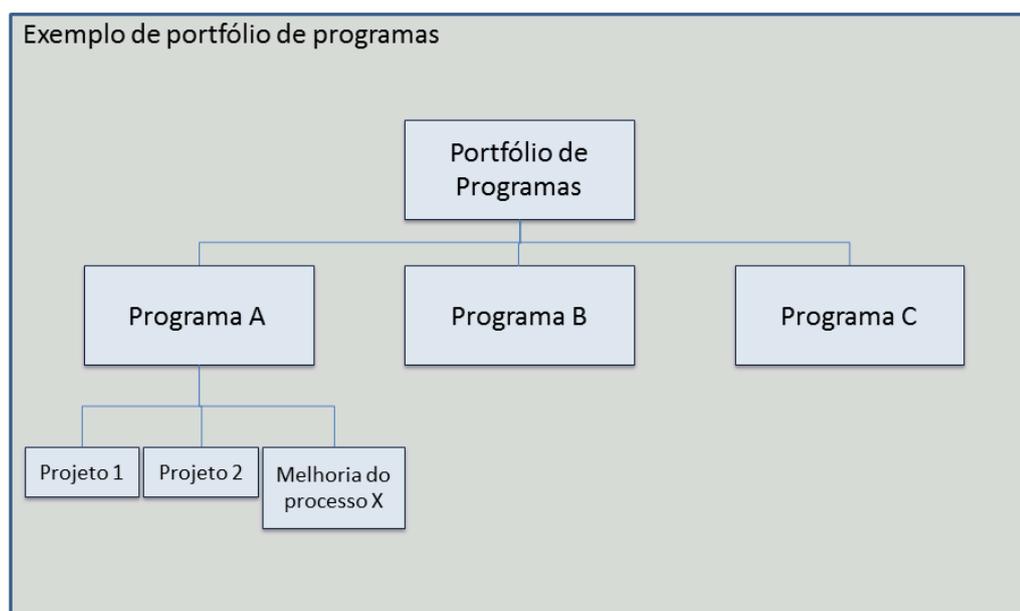


Figura 2. Componentes do esquema de Gerenciamento de Portfólio de Programas.

A existência de não-projetos no conceito de programa amplia muito o espaço de atuação e necessidade de conhecimentos do seu gerente e equipe. Utiliza-se o termo não-projeto para identificar as ações relacionadas com operações rotineiras (on going process) e que, geralmente, são gerenciadas por meio do uso de ferramentas do gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia (Qualidade Total, Planejamento e Controle de Produção, Six Sigma, etc.) (PRADO, 2009).

2.3) Papel do Gerente de Projetos

O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto. O papel de um gerente de projetos é diferente de um gerente funcional ou gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional está concentrado em proporcionar a supervisão de gerenciamento de uma área administrativa e os gerentes de operações são responsáveis por um aspecto do negócio principal (PMBOK, 2008).

O Gerente de Projetos é responsável pelo projeto designado, reportando ao sponsor o status do projeto do início a entrega e homologação/aceite do produto.

O PMBOK caracteriza dentre as habilidades de um gerente de projetos além da proficiência ou competências de gerenciamento geral, também precisa ter três características específicas: conhecimento em gerenciamento de projetos, capacidade de realizar e aplicar seu conhecimento e comportamento efetivo através de atitudes, personalidade, liderança, orientar a equipe, atingimento de objetivos e restrições (PMBOK, 2008).

2.4) PMO – Project Officer Management

Um escritório de projetos (PMO) é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio (PMBOK, 2008).

Dependendo do porte da empresa o PMO pode concentrar todos os projetos da corporação ou subdividir em vários PMO's acompanhando áreas de negócios, regiões, subsidiárias, etc.

O gerenciamento corporativo de projetos é uma tendência e tem recebido muita atenção ultimamente: Gerenciamento de Projetos Organizacional ou Corporativo é o gerenciamento

sistemático de projetos, programas e portfólios de forma alinhada com o atingimento das metas estratégicas (PRADO, 2009).

O apoio do executivo ao projeto deve existir de forma tão ostensiva que seja capaz de equilibrar a interface entre o gerente da área e o de projeto.

Esta evolução é resultado do avanço do gerenciamento de projetos em diversas áreas e metodologias, cada vez mais alinhados aos objetivos estratégicos da organização. A disponibilidade de novos softwares com poderosas habilidades e a necessidade de se ter uma única linguagem corporativa também contribuíram para isso.

2.5) Gerenciamento de Portfólios

Para Kerzner (2006) o gerenciamento de portfólio de projetos ajuda a determinar a exata combinação e o correto nível de investimento para cada um dos projetos. Sendo o resultado disto o maior equilíbrio entre os projetos em andamento e novas iniciativas estratégicas. Alguns pontos críticos que beneficiam a seleção dos projetos:

- Envolvimento da Alta Administração e dos Principais Interessados: A Alta administração é basicamente responsável por definir e comunicar claramente as metas e os objetivos do portfólio;
- Obstáculos a seleção de projetos: A falta ou a comunicação não clara do objetivo do projeto e o clima/cultura para assumir riscos em uma organização também pode ser decisivo no processo de seleção do portfólio;
- Quatro passos para o processo global de gerenciamento de portfólio:
 - Identificação de Projetos: Pode ser feita através de sessões de brainstorming, pesquisa de mercado, dos fornecedores, etc.;
 - Avaliação Preliminar: Análise de viabilidade e de custo-benefício;
 - Seleção Estratégica: Determinação da adequação e da priorização em termos de estratégia (envolvimento da alta administração);
 - Programação Estratégica: Melhor utilização dos recursos disponíveis nos âmbitos quantitativos e qualitativos;
- Análise do Portfólio: Escolher quantos e quais os projetos pode ser assumido no período estipulado;

- Problemas para atingir as expectativas: Na maioria das vezes isso ocorre devido a más praticas de gestão de projetos, ou seja, o não cumprimento dos pontos apontados anteriormente.

2.6) Boas práticas para Gerenciamento de Portfólios

Um dos modelos mais simplificados que pode ser encontrado nas literaturas é o desenvolvimento de um processo que reúne três etapas: Identificação, Priorização e Seleção (DiTullio, 2007).

Estas etapas são básicas para qualquer Gestão de Portfólios de Programas e Projetos, porém pode ser acrescidas etapas de acordo com a estratégia ou porte da empresa.

Identificar as iniciativas que melhor comportam as metas corporativas, normalmente é a avaliação individual de cada projeto. Priorização é a fase em que as iniciativas analisadas serão observadas aquelas que podem englobar o alinhamento estratégico, os riscos, a disponibilidade de recursos, os relacionamentos interdependentes e os níveis de esforços no trabalho, bem como as considerações estratégicas com o ambiente interno e externo. Por fim a seleção define a carteira de portfólio que será constantemente submetida a confrontações com novas iniciativas, mudanças globais e o planejamento estratégico do negócio (DiTullio, 2007).

The Standard for Portfolio Management (2008) documenta um conjunto de processos conhecidos como boas práticas para o gerenciamento de portfólio. Esses processos foram divididos em dois grupos, sendo eles:

- a) Alinhamento de processos: Interage com o Plano Estratégico da organização e serve para decisão nos processos de gerenciamento;
- b) Controle e Monitoramento: Interage com os processos de gerenciamento relacionados à identificação e autorização e revisão dos objetivos e seu progresso.

São sub-processos do grupo Alinhamento de processos:

1. Identificação;
2. Categorização;
3. Avaliação;
4. Seleção;

5. Priorização;
6. Balanceamento;
7. Autorização.

São sub-processos do grupo Controle e Monitoramento:

1. Relatório de Desempenho e Revisão;
2. Mudança Estratégica.

Segundo Prado (2009) o Planejamento Estratégico é um importante componente do sistema de gestão e uma fonte de origem de projetos das organizações. Os stakeholders têm forte impacto na formulação estratégica, pela qual serão identificados as metas e os projetos, sendo eles: as equipes internas (colaboradores da organização) através da Melhoria Contínua de Processos Rotineiros - Kaizen, os clientes (através de manifestações de interesse em novos produtos), os concorrentes/mercado (tendências e ou oportunidades), os acionistas (melhoria de resultados financeiros) e os fornecedores (disponibilidade em atender e seguir as normas de segurança e qualidade da organização).

3) Proposta/ Prática

Esta dissertação descreve uma abordagem relativa ao gerenciamento de portfólio de projetos e ou programas através da revisão bibliográfica sobre o tema com foco no PMBOK – PMI e outros autores. Pode ser considerado um referencial para as boas práticas apontadas pelas referencias utilizadas e, portanto, não pode ser considerada uma regra. È basicamente uma reflexão sobre os principais modelos de gestão de projetos.

O aprimoramento dos negócios da organização através do modelo de gestão por projetos é conduzido pelo gerenciamento de portfólios. Também o gerenciamento de portfólio e o PMO não competem entre si, na verdade são estratégias complementares e cada organização possui sua maturidade em projetos, em função de seu segmento, atuação e estrutura.

Muitas dificuldades apontadas pela gestão de projetos tradicionais, tais como, problemas na alocação e distribuição de recursos e priorizações durante o planejamento dos projetos pode ser amenizado pelo uso diário de técnicas sugeridas pela gestão de portfólio de projetos e programas.

Dentre as técnicas encontradas em literatura e que acredito ser o modelo básico para todo o processo destaco as etapas: Identificação, Priorização e Seleção.

Esta abordagem básica pode servir para uma empresa que está em iniciação do processo de Gerenciamento de Portfólios e com o decorrer do tempo esta mesma empresa terá a necessidade de ampliar sua atuação na gestão do portfólio alinhando a gestão dos projetos e processos da empresa.

Tanto esta empresa, que estará mais madura, quanto empresas de médio e grande porte podem optar por utilizar uma estrutura mais encorpada para a gestão de seu portfólio. Desta forma, a utilização dos processos: Alinhamento de processos (Tático) e Controle e Monitoramento (Operacional) detalhado na figura 3, somando a influência dos stakeholders: a Melhoria Contínua de Processos Rotineiros, Concorrentes/Mercado, Acionistas, Leis e Regulamentações e os Fornecedores fazem com que o Gerenciamento de Portfólio de Programa e Projetos alcance, da melhor maneira possível, os resultados esperados pela organização.

ALINHAMENTO DE PROCESSOS		
1	Identificação	Criação de lista atualizada, com informações sobre os componentes que serão gerenciados.
2	Categorização	Agrupar componentes através de critérios para avaliação, seleção, priorização e balanceamento.
3	Avaliação	Avaliar os componentes e dar subsídio à tomada de decisão dos processos seleção e priorização.
4	Seleção	Produzir uma lista reduzida de componentes com base nas recomendações do processo anterior.
5	Priorização	Colocar os componentes em seqüência de importância para cada categoria estratégica, prazo de investimento, perfil de risco x retorno e foco organizacional.
6	Balanceamento	Criar conjunto de componentes com o maior potencial de, coletivamente, apoiar as iniciativas estratégicas e atingir os objetivos estratégicos.
7	Autorização	Formalizar os recursos humanos e financeiros requeridos para atuação e também comunicar as decisões da etapa anterior.

CONTROLE E MONITORAMENTO		
1	Relatório de Desempenho e Revisão	Obter indicadores de desempenho, montar relatórios e divulgá-los e revisar o portfólio quando necessário.
2	Mudança Estratégica	Tornar o processo de gerenciamento de portfólio apto a responder as alterações na estratégia.

Figura 3. Grupo de processos para Gerenciamento de Portfólio (PRADO, 2009).

Um dos processos mais importantes após o Planejamento Estratégico e a Identificação dos projetos importantes é a etapa de Classificação ou Priorização destes projetos. A Matriz de classificação de Portfólios (Fig. 4) mostra exatamente como o alinhamento entre os benefícios esperados com o projeto e a qualidade dos recursos disponíveis alteram, significativamente, a maneira como o gerenciamento será conduzido pelo gerente de portfólio.

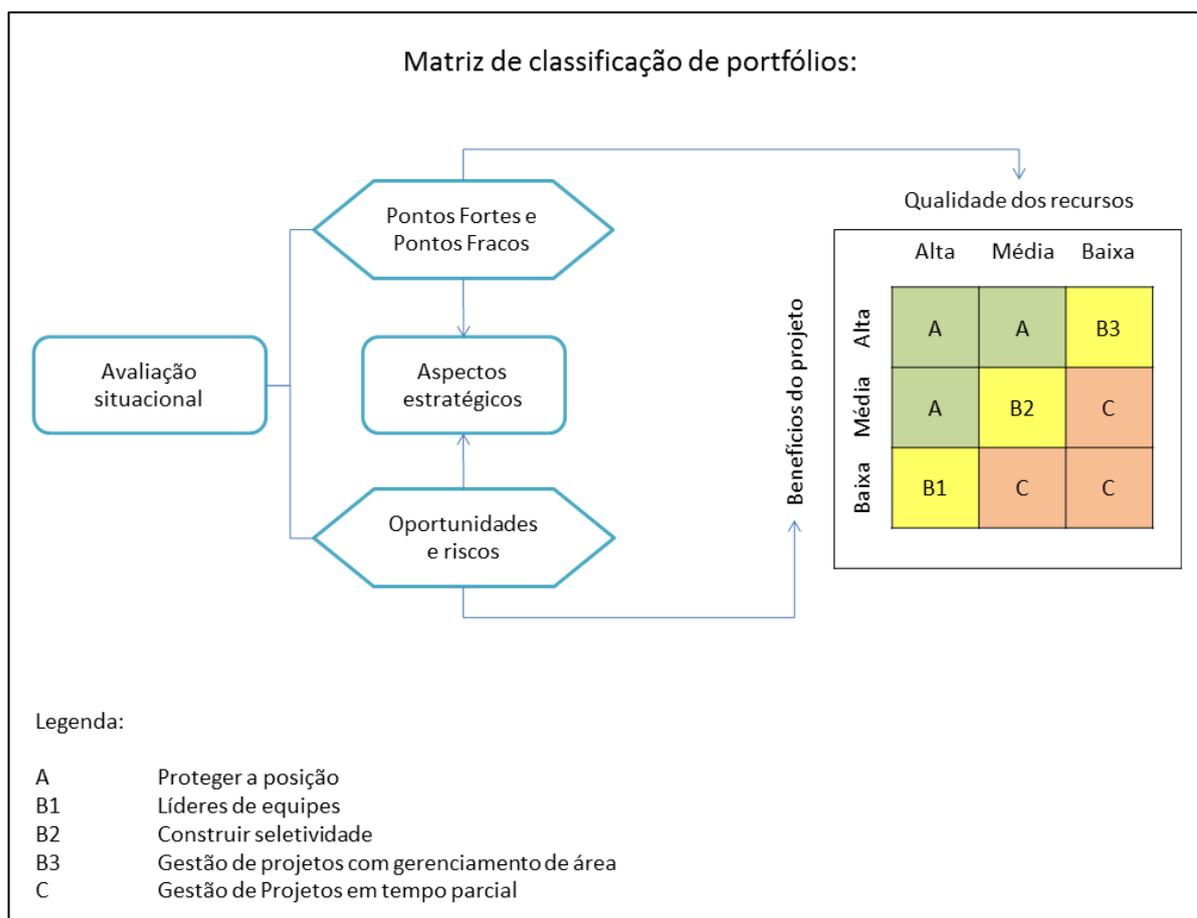


Figura 4. Matriz de classificação de Portfólios (KERZNER, 2006).

O processo de documentação de todo o projeto é melhor gerenciamento quando centralizado com o gerente de projetos ou através de um sistema repositório de documentos (Redes

corporativas e SharePoint, por exemplo). Tomando sempre o cuidado com relação às versões daquele documento e atualizando os responsáveis e envolvidos com o que está documentado.

A Comunicação das atualizações, os Status Report do projeto, e-mails com “de acordo”, Change Request e demais informações que ocorrerem antes, durante ou depois do projeto é de suma importância para todos os envolvidos. Essas informações podem ser utilizadas para determinar como foi a condução do projeto pelos gestores e ser utilizado como “Lições Aprendidas” para projetos futuros que possam ter semelhanças em seus processos.

Atualmente existem muitos softwares que estão disponíveis no mercado para aquisição e utilização pelas empresas, desde softwares já muito conhecidos no mercado (Project, Primavera, ChangePoint) como alguns que já utilizam o Cloud Computing (Artia, por exemplo) e estão disponíveis através dos novos meios de comunicação para gestão do portfólio e de projetos ultrapassando a barreira dos desktops e notebooks que até então eram os meios mais utilizados (smartphones e tablets).

4) Conclusão

Após o estudo das leituras sobre o processo de Gerir o Portfólio de Projetos fica claro a necessidade de se trabalhar os processos de Planejamento, Execução, Controle e Monitoramento, que são inerentes ao processo de Gestão de Projetos segundo o PMI – Project Management Institute.

Para o desenvolvimento da empresa e para seu amadurecimento no processo de Gestão de Portfólio é necessário também o acompanhamento e registro de todos os processos que fizeram parte da gestão dos projetos deste portfólio. Com o intuito de salvar e posteriormente resgatar as melhores práticas que fizeram parte destes processos a empresa pode criar um banco com o histórico de projetos onde futuramente pode-se optar por um processo idem a algum outro que deu resultados satisfatórios ou até mesmo modificar o processo de um projeto que anteriormente não havia correspondido com as expectativas dos gestores.

A utilização de um PMO – Project Management Office na estrutura da empresa, ou simplesmente a centralização do Portfólio através de um Gerente faz com que todo o Planejamento Estratégico, definido pela Alta Administração, seja compreendido e esteja alinhado com os Projetos que foram priorizados e serão executados. A execução dos projetos

prioritários faz com que os elementos definidos no Planejamento Estratégico sejam alcançados com o menor custo possível e com a qualidade que a Gestão de Projetos da empresa desempenha.

Com estes requisitos e com uma equipe que trabalhe motivada e comprometida com a realização dos projetos as empresas têm sempre a certeza de que os resultados serão bons e que acaso exista algum problema durante os processos as adequações necessárias para o bom andamento do projeto tanto quanto as entregas estarão de acordo com o planejado pelos executivos da empresa.

5) Referências bibliográficas

DITULLIO, Lisa. Revista Mundo Project Management: Gerenciamento Estratégico de Portfólio de Projetos - n 17, 2007.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as Melhores Práticas. Tradução: Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) / Project Management Institute – 4. ed. - USA: Newton Square, 2008.

PMI, The Standard for Portfolio Management / Project Management Institute - USA: Global Standard, 2006.

PRADO, Darci Santos do. Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações / Darci Santos do Prado – 5. ed. – Nova Lima (MG): INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos / Ricardo Viana Vargas; prefácio de Reeve Harold R. – 7. ed. – Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VARGAS, Ricardo Viana. Utilizando a programação multicritério (Analytic Hierarchy Process – AHP) para selecionar e priorizar projetos na Gestão de Portfólio.

SOUZA, Adler Diniz de; ROCHA, Ana Regina; SANTOS, Gleison; CABRAL, Reinaldo; MONTONI, Mariano; P.C, Tiago Vinicius; ALEXANDRE, Douglas B. Gerenciamento de Portfólio com Foco na Seleção de Projetos, COPPE/UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2008