



Evolução na Gestão de Projetos

Myrza Vasques Chiavegatto

Gerenciamento de Projetos ganha terreno ...

... porque a adoção das técnicas de projetos promove uma maior eficiência e eficácia no alcance de resultados relevantes

“nós agora vivemos em um mundo de projetos (...) para administrá-lo será necessário um mundo de novos conhecimentos e habilidades” Tom Peters

Evolução na Gestão de Projetos

Transformando
a cultura
organizacional
através da Gestão
de Projetos



Referência da imagem (Fonte Verdana, tamanho 12)

PUC Minas **Virtual**

Por que as organizações fazem projetos ?

Pressão Externa

Pressão Interna

REQUERIMENTOS

NECESSIDADES

DESEJOS

MUDANÇAS

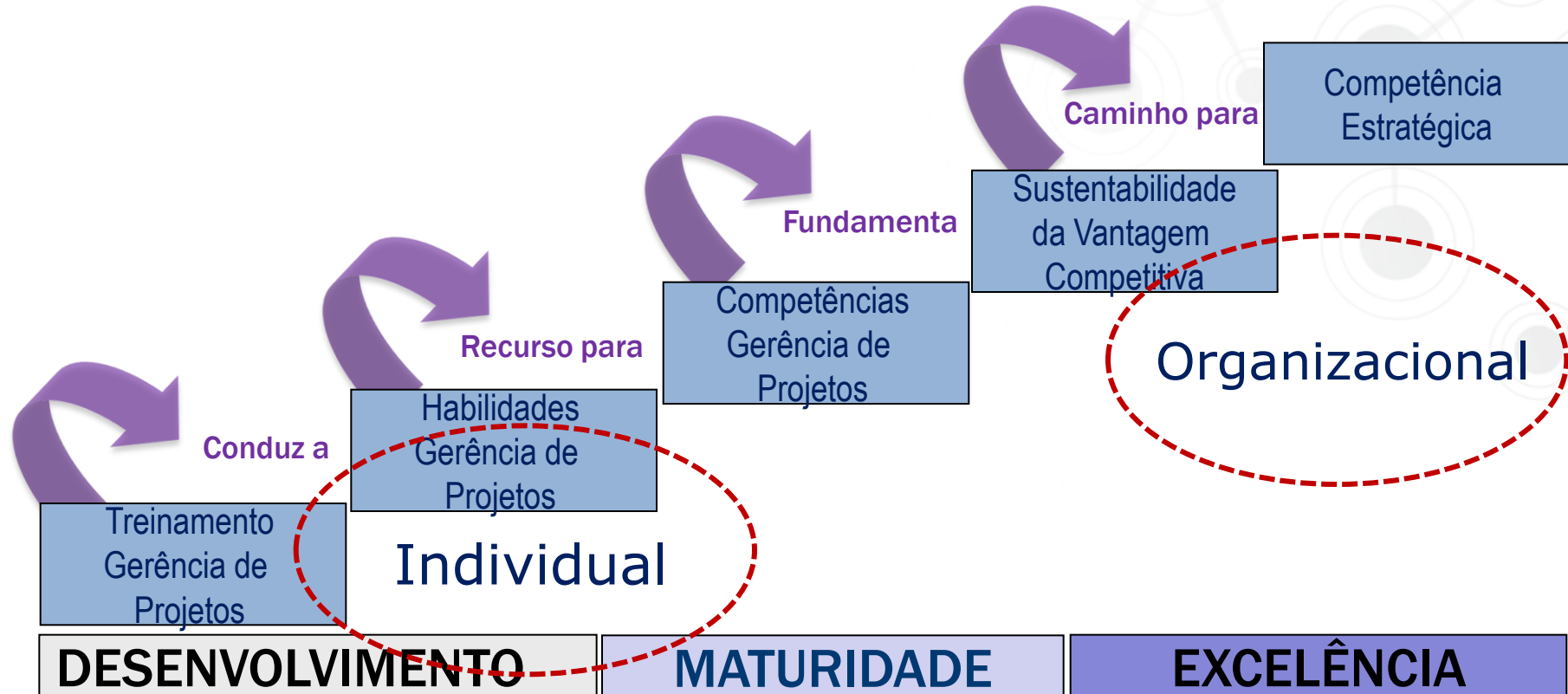
Volume,
velocidade e
continuidade

Gerenciamento
de Projetos

PUC Minas Virtual



O desafio da transferência de conhecimento



1

- Quem supervisiona as entregas dos projetos?

2

- Quem determina a metodologia?

3

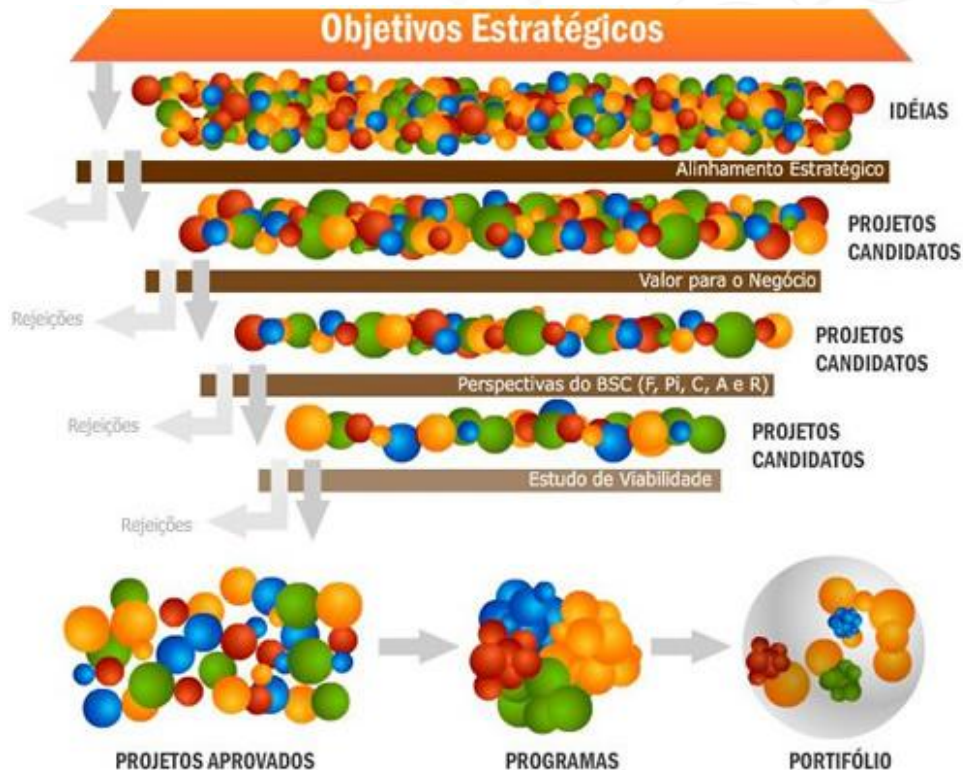
- Como gerenciar os recursos de forma eficiente?

4

- Como selecionar e priorizar projetos?

Alinhamento e priorização por meio de projetos

- Visão sistêmica das demandas e recursos da organização, buscando integração.
- Seleção e priorização das opções com os objetivos estratégicos e operacionais.



Trilha Evolutiva

GESTÃO DE PORTFÓLIO

Otimizar a relação do valor risco/recompensa
Manter alinhamento com o negócio



Maximização de Resultados

GESTÃO DE PROGRAMAS

Propriedade sobre os benefícios
Avaliar investimento em múltiplos projetos



Maximização da Performance

GESTÃO DE PROJETOS

Entregar resultados desejados
como definidos



Maximização dos recursos

O que é um programa ?

Programa é um conjunto de projetos ou mesmos de programas menores que se executa junto, porque o ganho é maior do que se fossem executados individualmente. Cria-se assim, a sinergia.



O que é um programa ?

- Empreendimentos cíclicos ou similares
- Empreendimentos complementares



Gestão do Programa

É o gerenciamento central e coordenado de um programa para alcançar os benefícios esperados pela organização; facilita a operacionalização de cada um e a manutenção da visão do conjunto para atingimento dos objetivos.

Considerações sobre programas

Segundo Standard for Program Management (SPgM)

Utiliza os “processos PMBoK”, acrescentando 2 novas áreas de conhecimento:

- **Gestão financeira do programa**, avaliando o investimento em múltiplos projetos

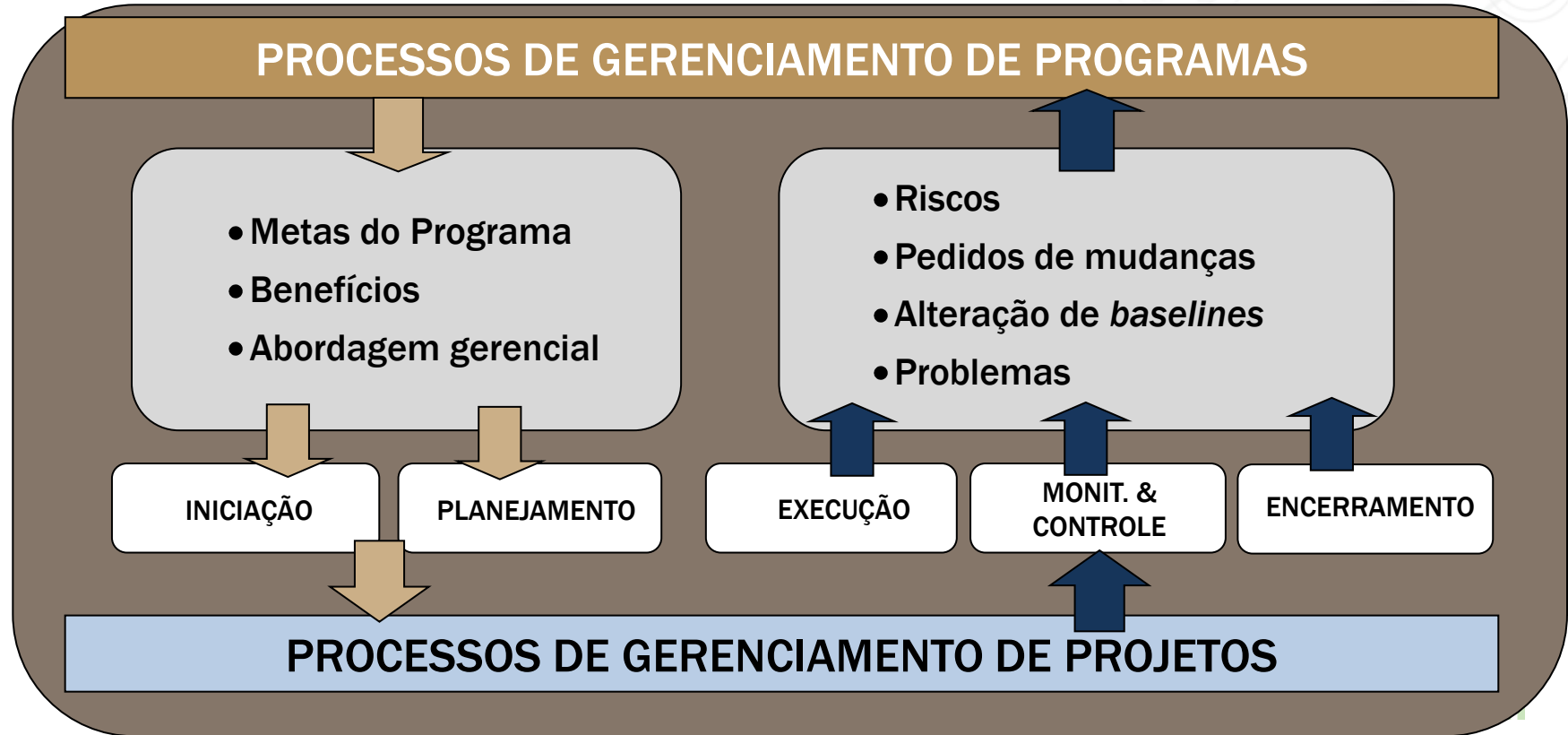
- **Governança do programa,**
patrocinando a consistência e eficiência
de seus processos

Como “proprietária” dos benefícios, integra
seus projetos de vários modos:

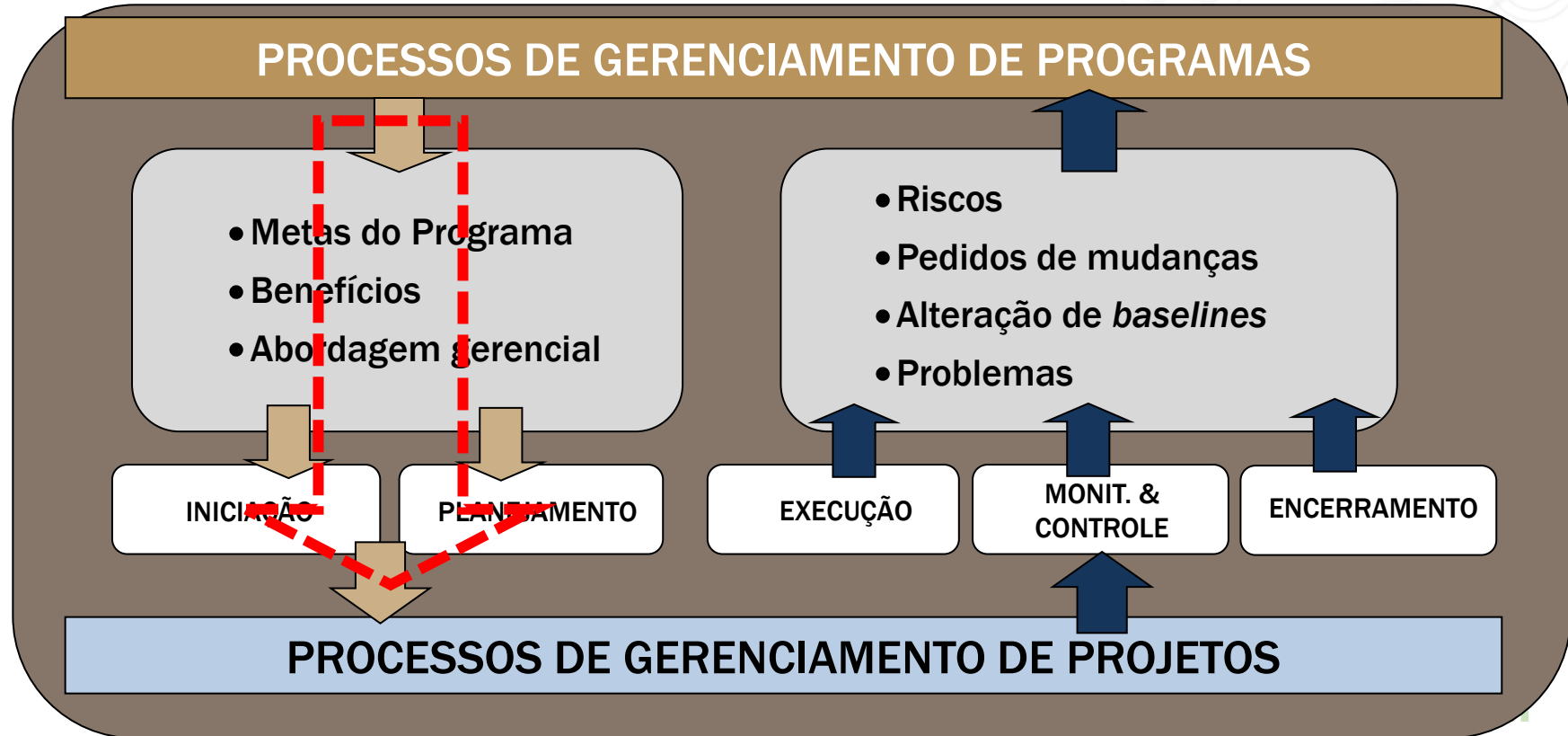
- alinha tarefas interdependentes e
descompassos temporais;

- elimina restrições geradas por recursos comuns;
- trata mudanças, riscos e problemas que impactam em mais de um projeto;
- Integra a gestão das comunicações, partes interessadas, estratégias.

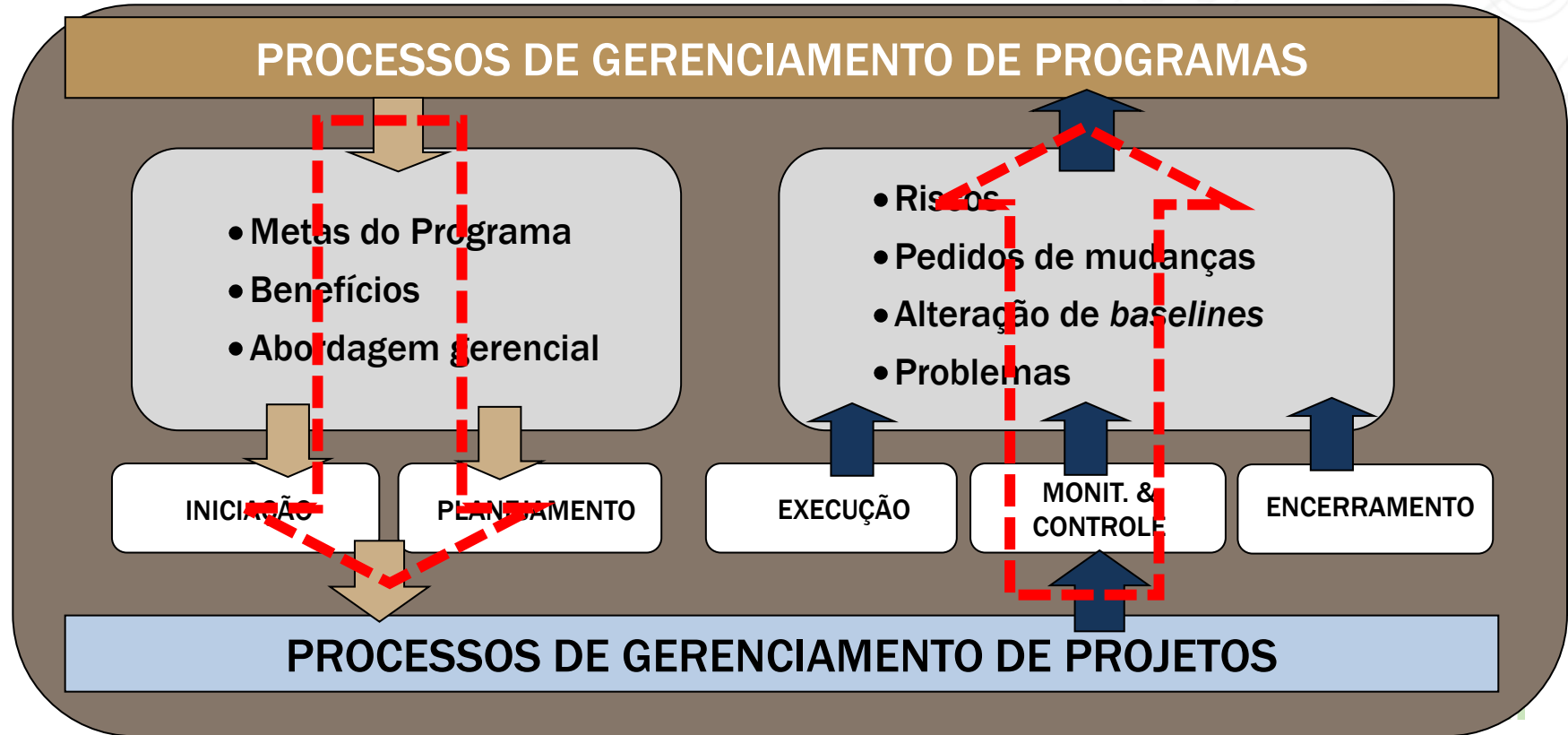
Interação entre o gerenciamento de programas e de projetos



Interação entre o gerenciamento de programas e de projetos



Interação entre o gerenciamento de programas e de projetos

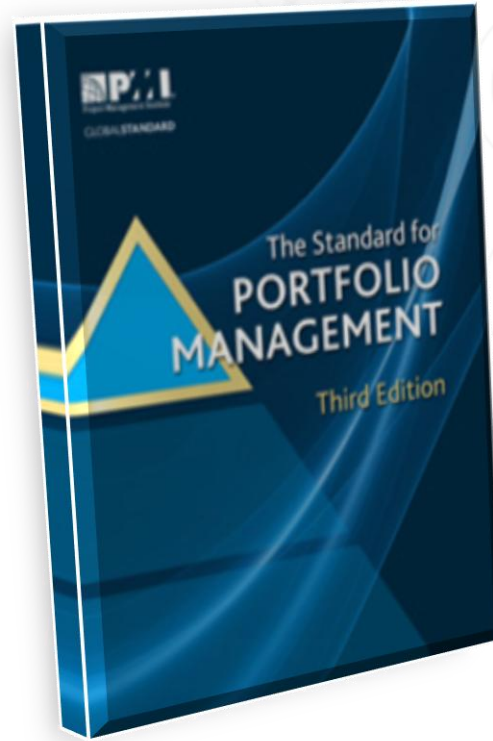


O que é um portfólio ?

Refere-se a projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados como um grupo para atingimento dos objetivos estratégicos, que são seu eixo comum, exclusivamente.

O que é um portfólio ?

A Gestão do Portfólio é a ponte que conecta as estratégias e objetivos organizacionais às iniciativas que devem ser desenvolvidas para atendê-la.



Considerações sobre portfólio

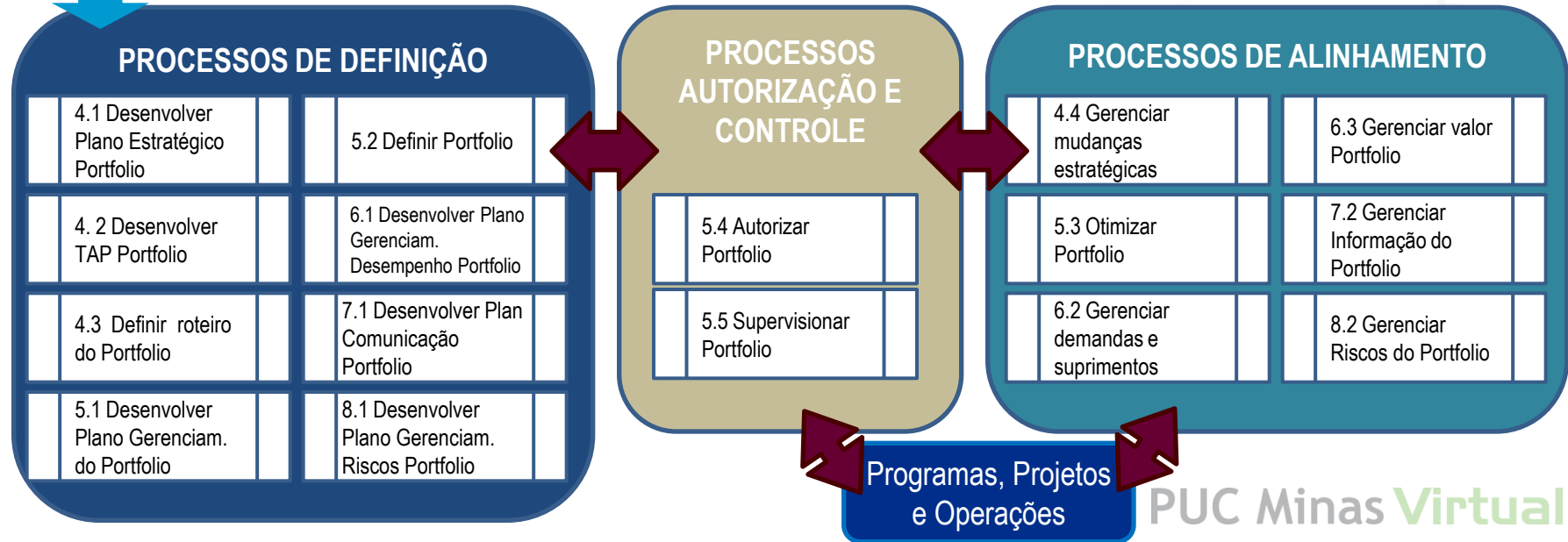
- Inclui os processos que possibilitam identificar as prioridades organizacionais, as decisões sobre investimentos e a alocação de recursos, bem como otimizar a relação do valor entre risco e recompensa. Funciona como **indicador da intenção, direção e do progresso da organização.**

- relaciona-se tanto com o processo de planejamento (externo ao padrão) quanto com os processos de execução dos componentes (projetos, subprojetos, programas, subprogramas, subportfolios);

- representa o trabalho selecionado para atender à estratégia, não necessariamente o trabalho que deveria ser feito para atendê-la;
- identifica esta atividade como uma operação contínua, distinguindo-a da gestão de projetos e programas.

Processos e grupos de processos da gestão de portfólios - SPfM

- Estratégia organizacional e objetivos
- Ativos de Processos Organizacionais e de Portfólio
- Fatores ambientais da empresa
- Inventário dos trabalhos



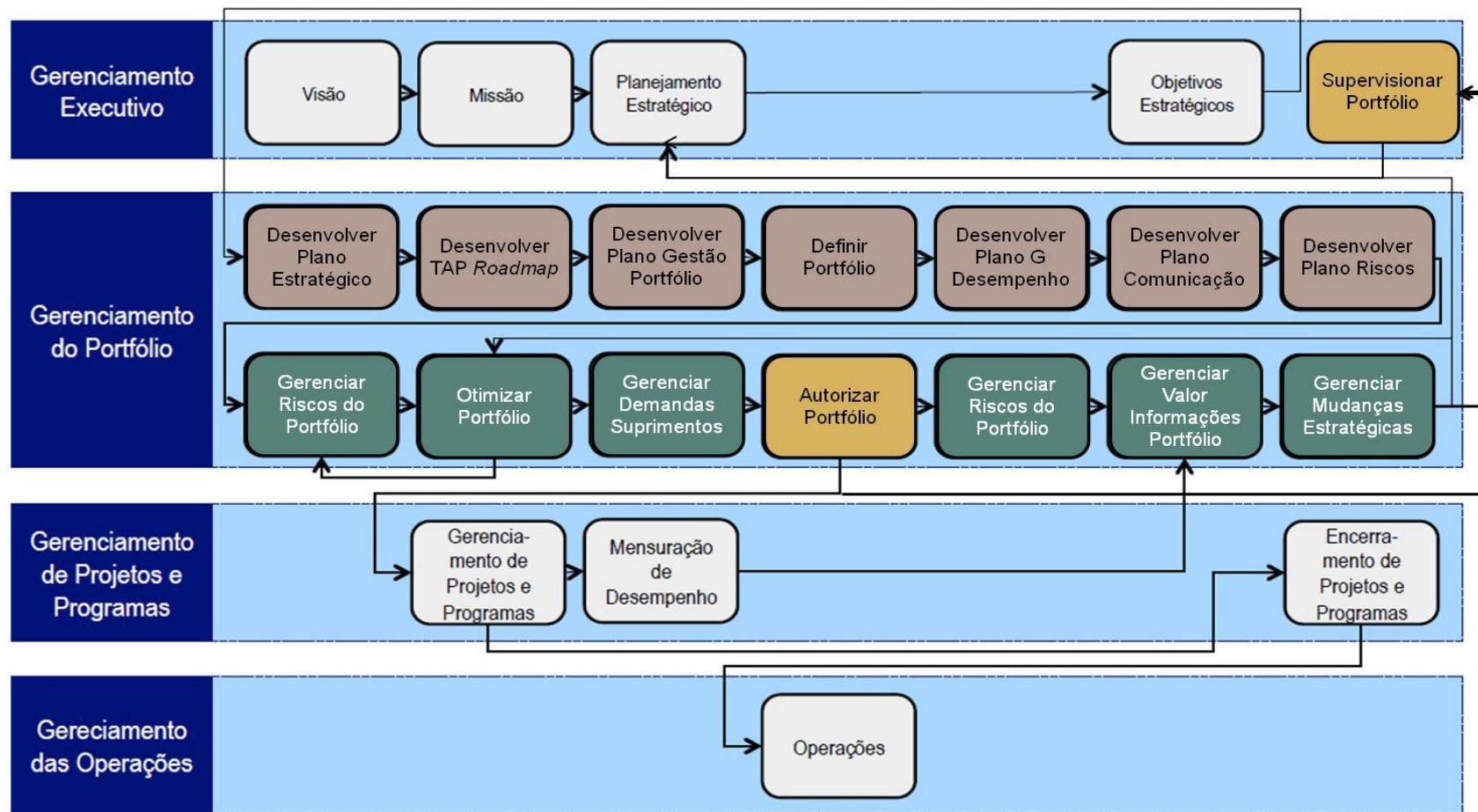
Mapa dos processos e áreas da gestão de portfólios SPfM

5 ÁREAS DE CONHECIMENTO	3 GRUPOS E 15 PROCESSOS		
	PROCESSOS DE DEFINIÇÃO	PROCESSOS DE ALINHAMENTO	PROCESSOS DE AUTORIZAÇÃO E CONTROLE
GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO	4.1 Desenvolver o Plano Estratégico do Portfólio 4.2 Desenvolver TAP 4.3 Desenvolver Roadmap	4.4 Gerenciar Mudanças Estratégicas	
GERENCIAMENTO DA GOVERNANÇA	5.1 Desenvolver Plano Gerenciamento do Portfólio 5.2 Definir Portfólio	5.3 Otimizar Portfólio	5.4 Autorizar Portfólio 5.5 Supervisionar Portfólio
GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO	6.1 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Desempenho do Portfólio	6.2 Gerenciar suprimentos e demandas 6.3 Gerenciar o valor do Portfólio	
GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	7.1 Desenvolver o Plano de Gerenciamento da Comunicação do Portfólio	7.2 Gerenciar as informações do Portfólio	
GERENCIAMENTO DOS RISCOS	8.1 Desenvolver o Plano de Gerenciamento dos Riscos do Portfólio	8.2 Gerenciar os riscos do Portfólio	

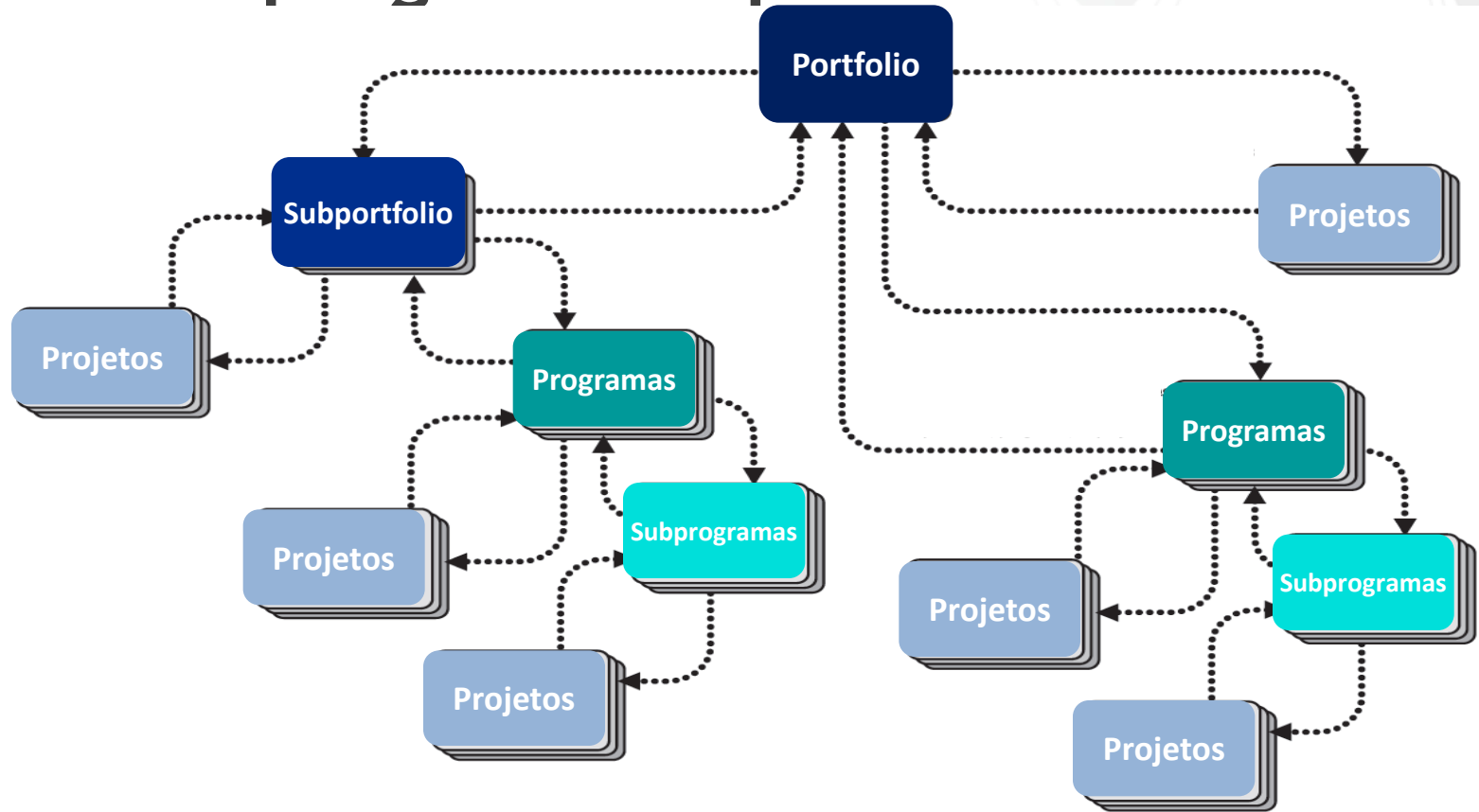
Mapa dos processos e áreas da gestão de portfólios SPfM

5 ÁREAS DE CONHECIMENTO	3 GRUPOS E 15 PROCESSOS		
	Como estratégia e objetivos serão implementados pelo portfólio. Mais ativos durante atualização de metas	Permitem gerenciar e otimizar o portfólio, sendo a parte mais ativa e função contínua do corpo diretivo	Capacitam o portfólio a desempenhar para atingir as métricas definidas. Ativos após a revisão de metas
GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO	Como estratégia e objetivos serão implementados pelo portfólio. Mais ativos durante atualização de metas	Permitem gerenciar e otimizar o portfólio, sendo a parte mais ativa e função contínua do corpo diretivo	Capacitam o portfólio a desempenhar para atingir as métricas definidas. Ativos após a revisão de metas
GERENCIAMENTO DA GOVERNANÇA			
GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO			
GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO			
GERENCIAMENTO DOS RISCOS			

Da decisão à operação: a execução da estratégia



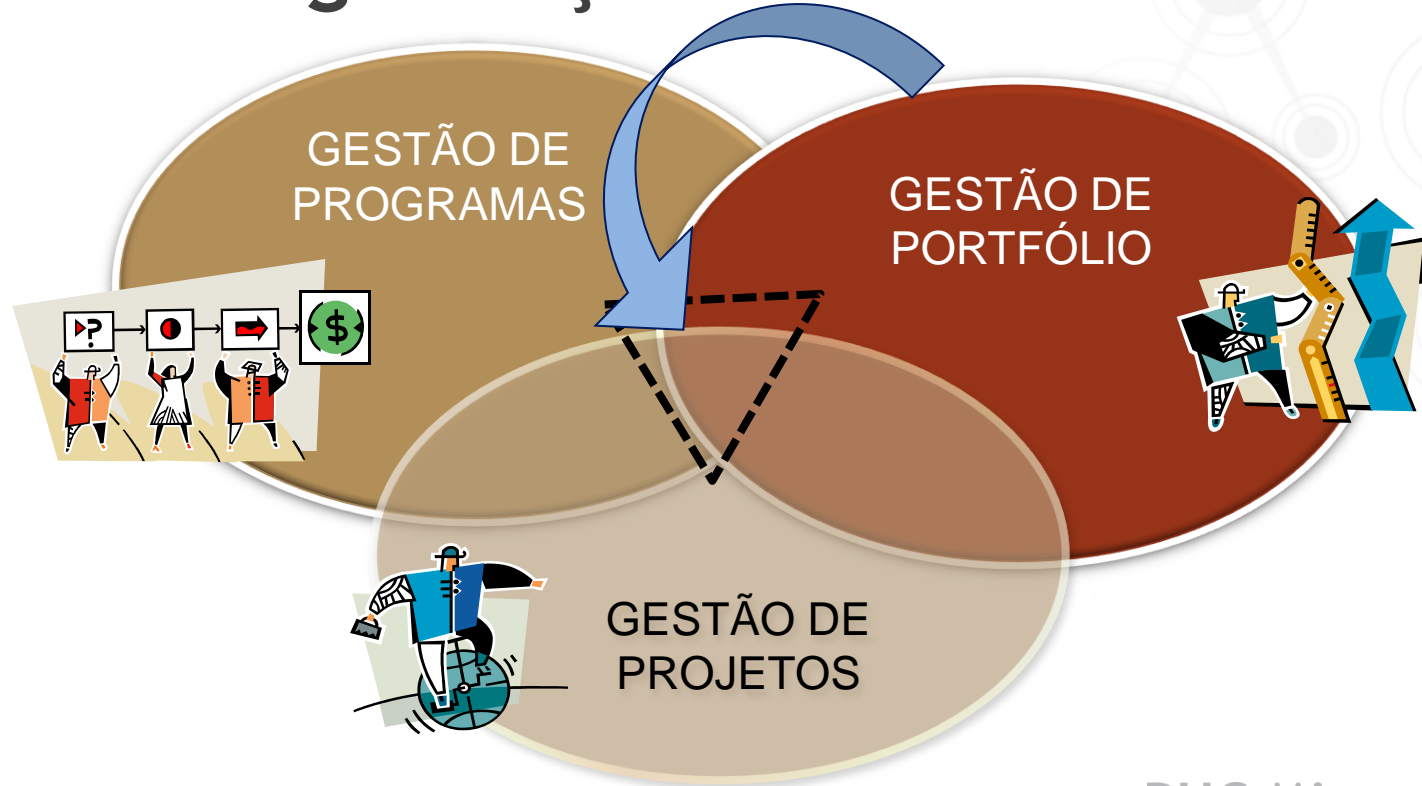
Relacionamento entre projetos, programas e portfólios



	PROJETOS	PROGRAMAS	PORTFOLIO
ESCOPO	Objetivos definidos e escopo elaborado progressivamente ao longo do ciclo de vida	Escopo ampliado e benefícios adicionais mais significativos no conjunto.	Escopo de negócios que se altera em função dos objetivos organizacionais.
MUDANÇA	Esperada e deve ser gerenciada e controlada por processos	Esperada, interna ou externamente ao programa, e deve ser gerenciada	Continuamente monitorada no ambiente como um todo
PLANEJAMENTO	Progressivamente elaborado do nível macro para o detalhado ao longo do ciclo de vida do projeto	Gera macro plano e planos auxiliares para guiar o detalhamento nos vários níveis	Cria e mantém processos e comunicação necessários para sua manutenção
GERENCIAMENTO	Do time de projeto para atingir os objetivos	Do staff do programa e gerentes de projetos, provendo visão e liderança geral	Podem gerenciar ou coordenar staff do portfolio
SUCESSO	Medido pela aderência ao planejado e satisfação do cliente	Medido pelo grau em que satisfaz necessidades e agrega benefícios	Medido em termos do desempenho agregado por seus componentes
MONITORAMENTO	Monitora e controla o trabalho que gera os produtos, serviços ou resultados esperados	Monitora o progresso de seus componentes no atingimento de seus objetivos e benefícios adicionais.	Monitora desempenho agregado e indicadores de valor.

Fonte: The Standard for Portfolio Management, p.6, PMI 2013.

Perfil da gestão de projetos em organizações bem sucedidas



Maximização de resultados requer

- maior capacidade de gerenciar os projetos de forma sistemática e integrada ao negócio;
- melhor acompanhamento do progresso dos projetos e seus indicadores de desempenho;

- melhor governança, com foco estratégico e informacional para tomada de decisão;
- maior capacidade de coordenação de recursos;
- nos esforços certos!

Atendendo à estratégia organizacional

Melhoria Continuada

PMO

- Viabilidade e efetividade das iniciativas
- Cultura de Gestão de Projetos consolidada

Atendendo à estratégia organizacional

Integração e alinhamento

PfM

- Viabilidade e lucratividade do negócio
- Objetivos estratégicos e operacionais atendidos

O que é um *Project Management Office* ?

PMO ou **Escritório de Projetos** é um “onde” as melhores práticas de gerenciamento são utilizadas para aumentar a chance de sucesso dos projetos.