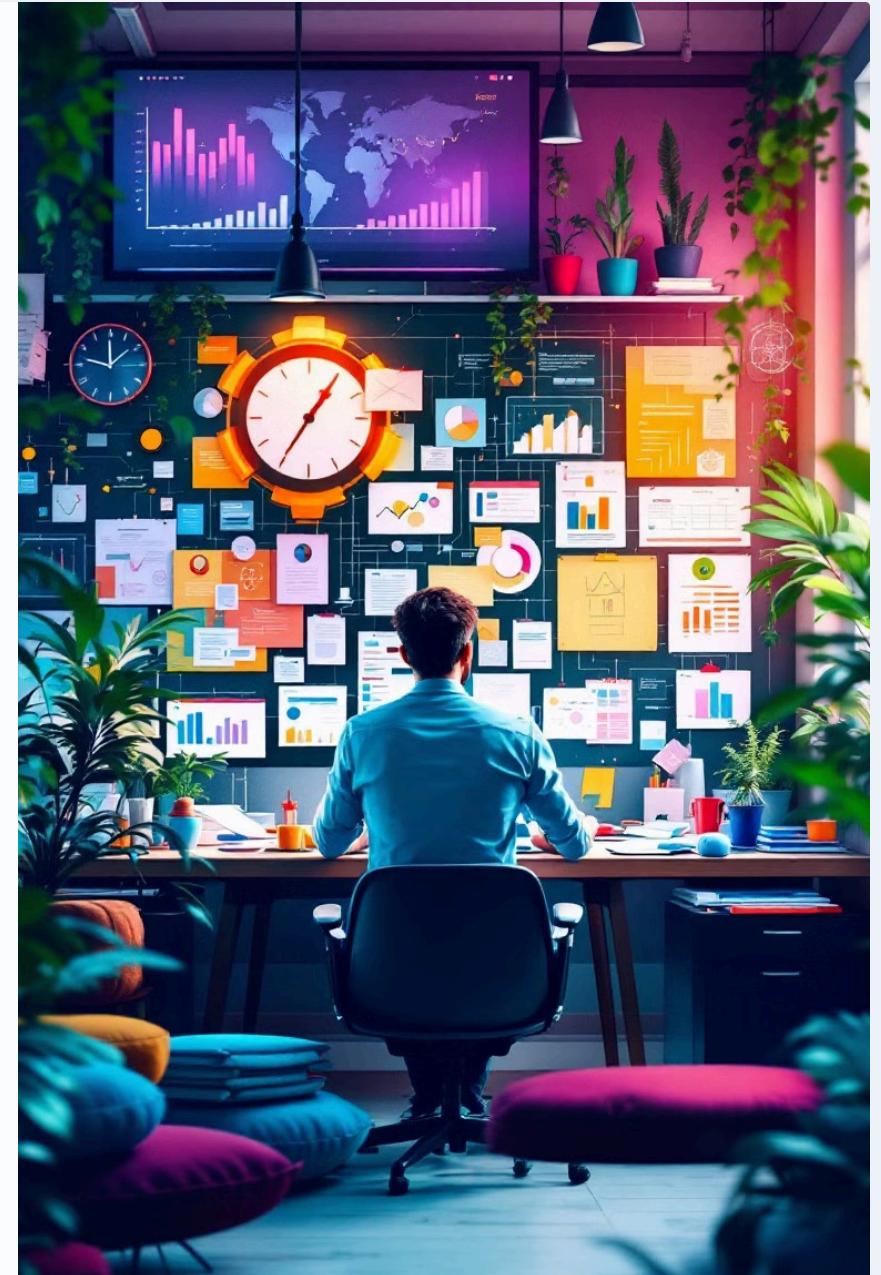


Gestão de Projetos: Portfólio, Ciclo de Vida de Projetos e Partes Interessadas



por Diego Alaini Gomes

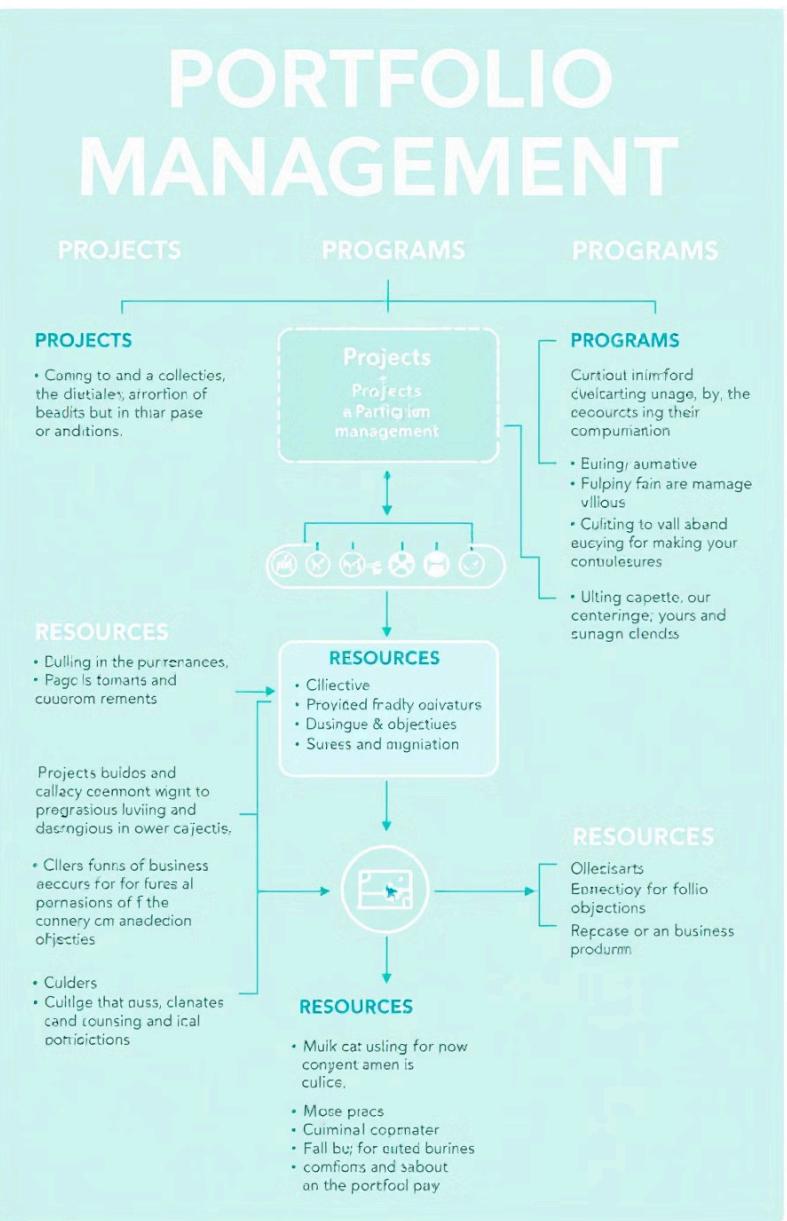


Portfólio

Portfólio

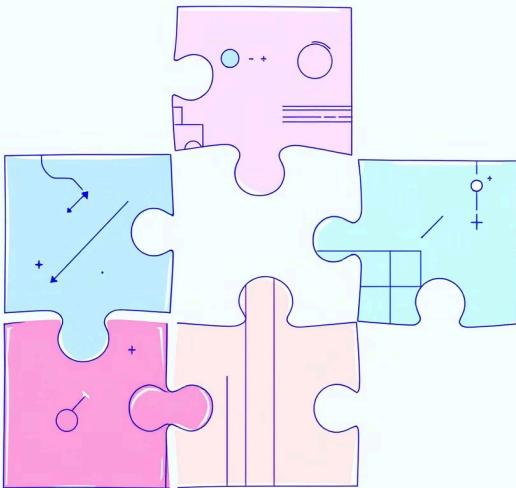
Conjunto de todos os **projetos, programas e processos** em andamento dentro de uma organização. Ele é gerenciado estratégicamente para garantir que os **investimentos e esforços estejam alinhados** com os **objetivos da empresa**.

O portfólio pode incluir iniciativas de diferentes áreas e tem como foco a priorização e alocação eficiente de recursos.



Programa

Programa

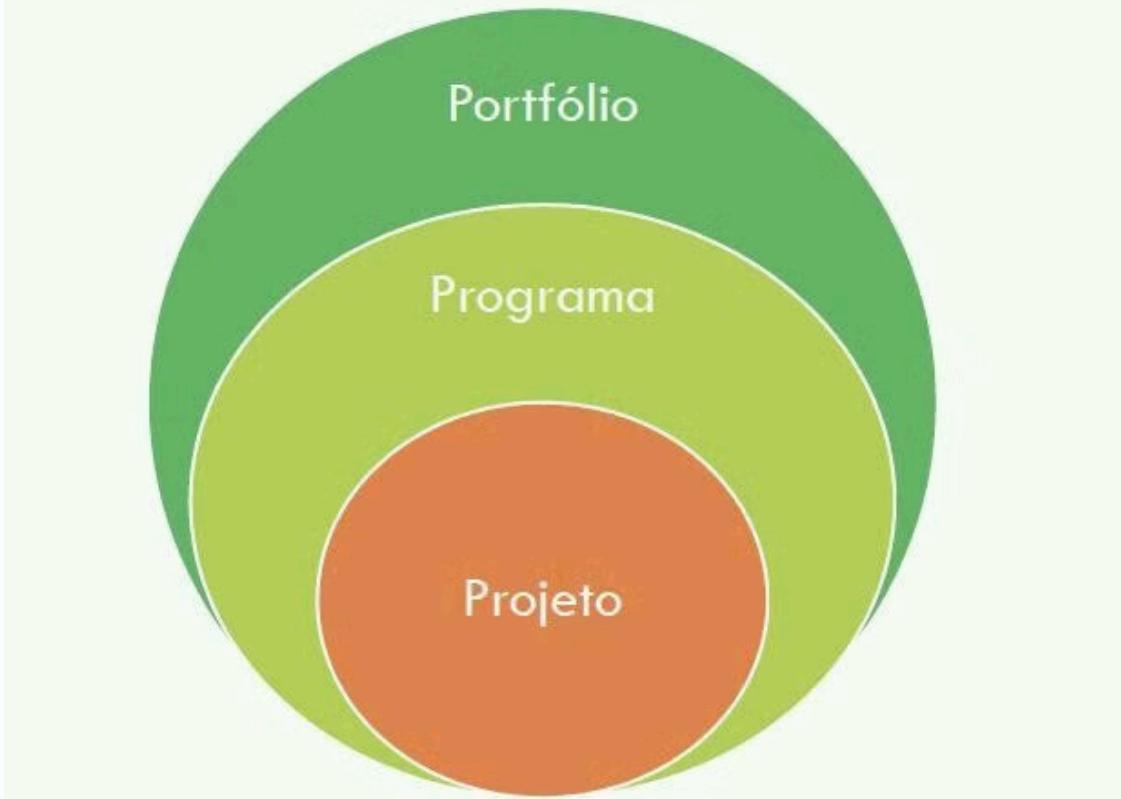


É um agrupamento de projetos inter-relacionados que são gerenciados de forma coordenada para alcançar benefícios que não seriam possíveis se fossem tratados separadamente.

Os programas possuem um **objetivo comum** e buscam maximizar sinergias entre os projetos que fazem parte dele.

Podem não possuir uma data definida de término, mas possuem uma **meta**.

Portfólio x programa x projeto





Exemplo: Minha Casa, Minha Vida

1. Portfólio: Políticas de Habitação do Governo Federal

- O governo gerencia um portfólio de iniciativas voltadas para a habitação, que inclui diferentes programas para ampliar o acesso à moradia, como o **Minha Casa, Minha Vida**, além de outros projetos de regularização fundiária e urbanização.

2. Programa: Minha Casa, Minha Vida (MCMV)

- Criado para reduzir o déficit habitacional no Brasil, esse programa visa subsidiar e facilitar o financiamento de moradias para famílias de baixa renda.
- O programa possui diferentes faixas de beneficiários, dependendo da renda familiar.

3. Projetos dentro do programa:

- **Projeto 1: Construção de Unidades Habitacionais para Faixa 1**
 - Objetivo: Construir moradias subsidiadas para famílias com renda mensal de até R\$ 2.640.
 - Escopo: Construção de conjuntos habitacionais em parceria com estados, municípios e empresas privadas.
- **Projeto 2: Financiamento Subsidiado para Faixas 2 e 3**
 - Objetivo: Oferecer condições facilitadas de financiamento para famílias com renda de até R\$ 8.000.
 - Escopo: Crédito habitacional com juros reduzidos pelo Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).
- **Projeto 3: Regularização Fundiária e Urbanização de Áreas Precárias**
 - Objetivo: Melhorar as condições de moradia em comunidades carentes.
 - Escopo: Obras de infraestrutura, legalização de terrenos e melhorias urbanas em bairros populares.

Critérios para seleção de projetos

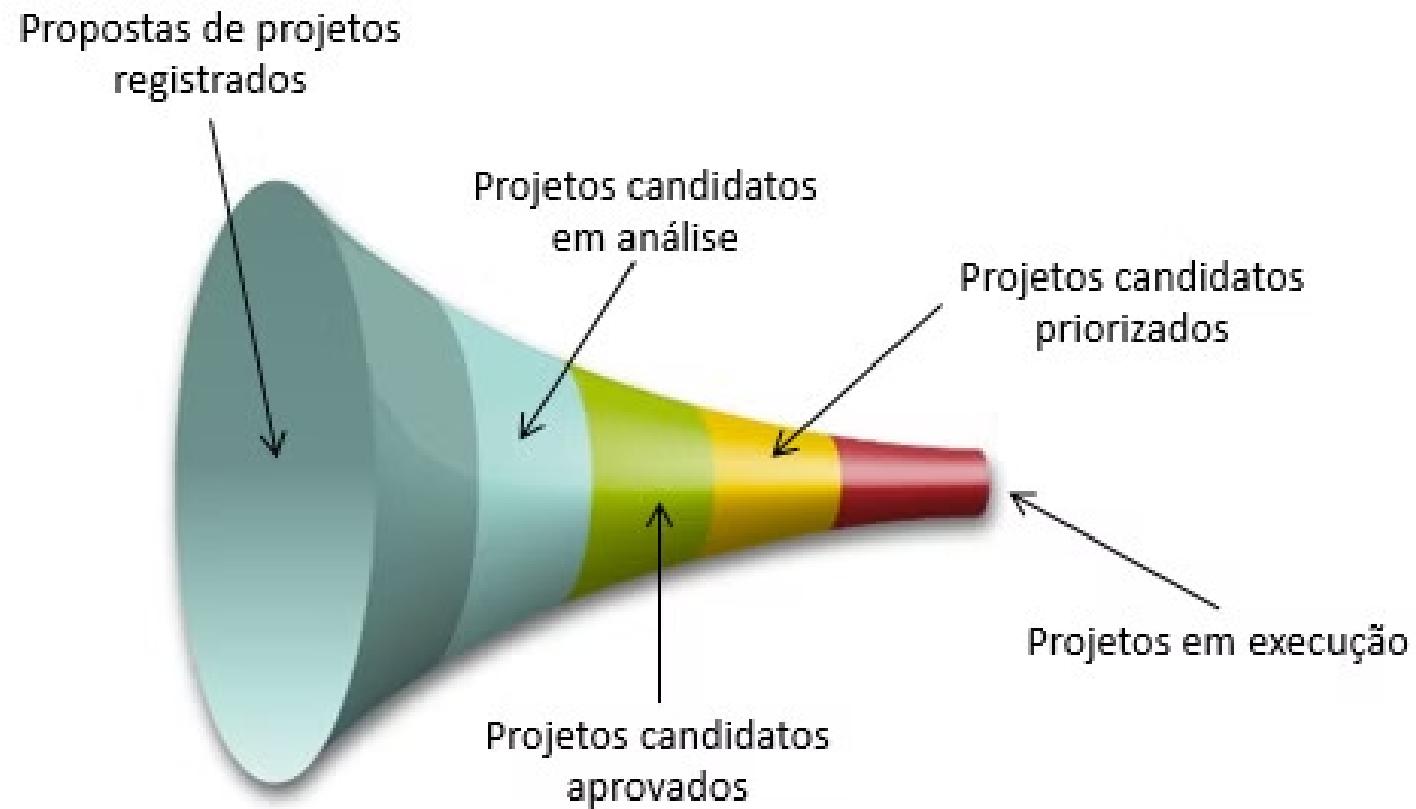
Critérios para seleção de projetos

São parâmetros usados para avaliar e priorizar quais projetos devem ser executados dentro de uma organização.

Eles ajudam a alinhar os projetos aos objetivos estratégicos e garantem o melhor uso dos recursos disponíveis.



Critérios para seleção de projetos



Critérios para seleção de projetos

Alinhamento Estratégico

- O projeto está alinhado com a missão, visão e valores da organização?
- Está em conformidade com as regulamentações e políticas internas?
- Existe apoio da alta gestão para a implementação do projeto?

Viabilidade Financeira

- Quais são os custos diretos e indiretos do projeto?
- Qual é o prazo estimado para o retorno do investimento (payback)?
- O projeto gera economias ou eficiência operacional no longo prazo?

Critérios para seleção de projetos

Urgência e Prazo

- O não cumprimento do prazo pode gerar prejuízos financeiros ou legais?
- A equipe e os recursos necessários estão disponíveis dentro do prazo desejado?
- Existem riscos que podem comprometer a entrega no prazo estipulado?

Impacto e benefícios

- O projeto trará benefícios significativos para a empresa ou sociedade?
- O projeto melhora a experiência do cliente ou do usuário final?
- Ele pode gerar novas oportunidades de receita para a empresa?

Critérios para seleção de projetos

Inovação e Diferenciação

- O projeto introduz algo novo no mercado ou apenas melhora um processo existente?
- O projeto está alinhado com tendências de mercado e avanços tecnológicos?
- O impacto da inovação será sustentável a longo prazo?

Regulamentação e Conformidade

- O projeto segue todas as normas e legislações aplicáveis ao setor?
- Há necessidade de certificações ou aprovações regulatórias?
- O projeto está em conformidade com leis de proteção de dados (ex.: LGPD, GDPR)?
- Existem riscos legais que podem comprometer a viabilidade do projeto?

Critérios para seleção de projetos

Disponibilidade de Recursos

- A equipe tem as competências necessárias para executar o projeto?
- Há capacidade tecnológica suficiente para suportar a iniciativa?
- O orçamento atual é suficiente ou será necessário captar recursos adicionais?

Modelos de priorização de portfólio

RICE

(Reach x Impact x Confidence) / Effort

- **Reach**

Alcance, ou quantas pessoas serão atingidas pelo projeto

- **Impact**

Impacto, ou como o projeto afetará uma pessoa

- **Confidence**

Confiança, ou a certeza em relação ao impacto e ao alcance

- **Effort**

Esforço, ou o tempo que cada membro da equipe vai investir no projeto

RICE Prioritization Framework

Reach rnd the rids of tochers someard your quapmer.



RICE

Projeto	Reach (R)	Impact (I)	Confidence (C)	Effort (E)	Pontuação RICE
Projeto 1	4.500	3	100%	2	675
Projeto 2	2.000	1	80%	4	400
Projeto 3	800	2	50%	1	800

BASICO

- Benefícios para a Organização (B)
- Abrangência dos Resultados (A)
- Satisfação do Cliente interno (S)
- Investimento Requerido (I)
- Cliente Externo Satisfeito (C)
- Operacionalidade Simples (O)

Ferramentas de Priorização e Apoio à Tomada de Decisão
Matriz B.A.S.I.C.O

Nota	Benefícios	Abrangência	Satisfação interna	Investimentos	Cliente	Operação
5	De vital importância	Total (de 70% a 100%)	Muito grande	Pouquíssimo investimento	Impacto muito grande c/ cliente	Muito fácil implementar
4	Impacto significativo	Muito grande (de 40% a 70%)	Grande	Algum investimento	Grande impacto	Fácil implementar
3	Impacto razoável	Razoável (de 20% a 40%)	Médio	Médio investimento	Bom impacto	Média facilidade
2	Poucos benefícios	Pequena (de 5% a 20%)	Pequeno	Alto investimento	Pouco impacto	Difícil implementar
1	Algum benefício	Muito pequena	Quase não é notada diferença	Altíssimo (requer recursos extras)	Nenhum impacto	Sem governabilidade

Custo x Benefício

→ Identificar os critérios de avaliação

Defina os critérios que serão considerados. Normalmente, dividimos em duas categorias:

- **Benefícios:** qualidade, eficiência, retorno financeiro, facilidade de uso, etc.
- **Custos:** preço, manutenção, tempo de implementação, risco, etc.

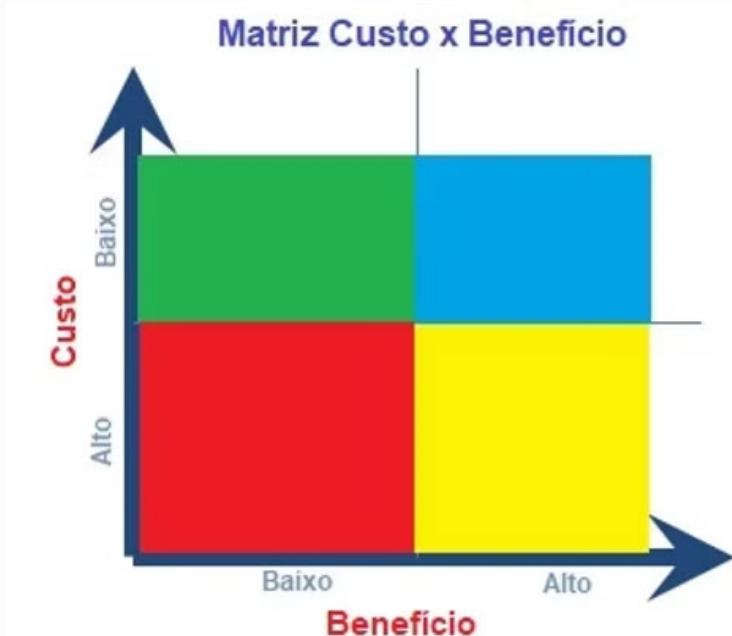
→ Atribuir pesos aos critérios

Alguns critérios são mais importantes que outros. Defina um peso para cada um, geralmente em uma escala de 1 a 5 ou 1 a 10.

→ Avaliar cada opção

Dê uma nota para cada critério de cada alternativa, geralmente de 1 a 10, considerando o impacto dos benefícios e custos.

= Calcular a pontuação ponderada



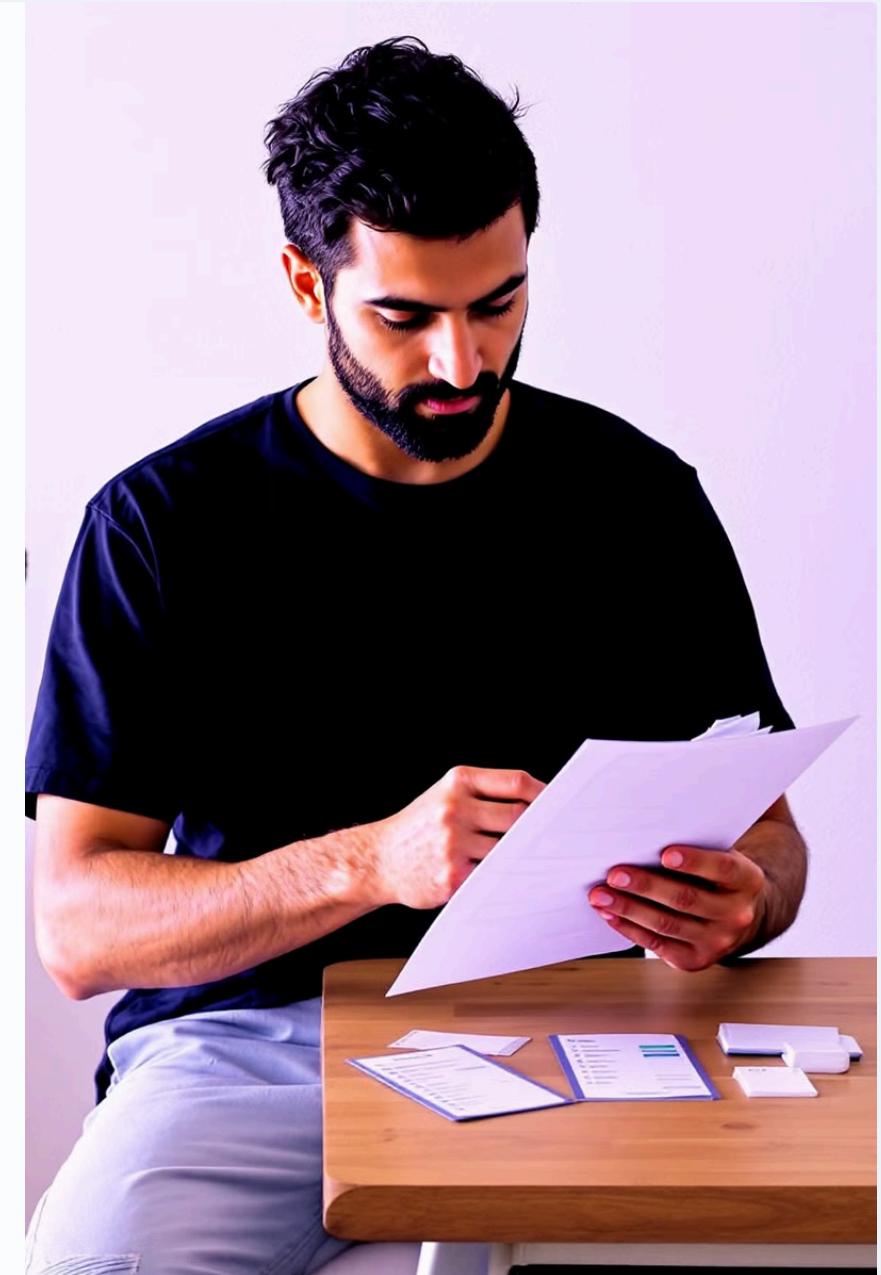
Critério único

Projetos							
Projeto A	x	1	1	1	1	1	5
Projeto B	0	x	1	0	1	1	3
Projeto C	0	0	x	1	1	0	2
Projeto D	0	1	0	x	1	0	2
Projeto E	0	0	0	0	x	1	1
Projeto F	0	1	0	1	0	x	2
	Projeto A	Projeto B	Projeto C	Projeto D	Projeto E	Projeto F	Ranking

Qual usar?

Se a sua empresa **não possui maturidade em gestão de projetos**, utilize algum modelo utilizado no mercado, com o tempo desenvolva o mais adequado a sua realidade.

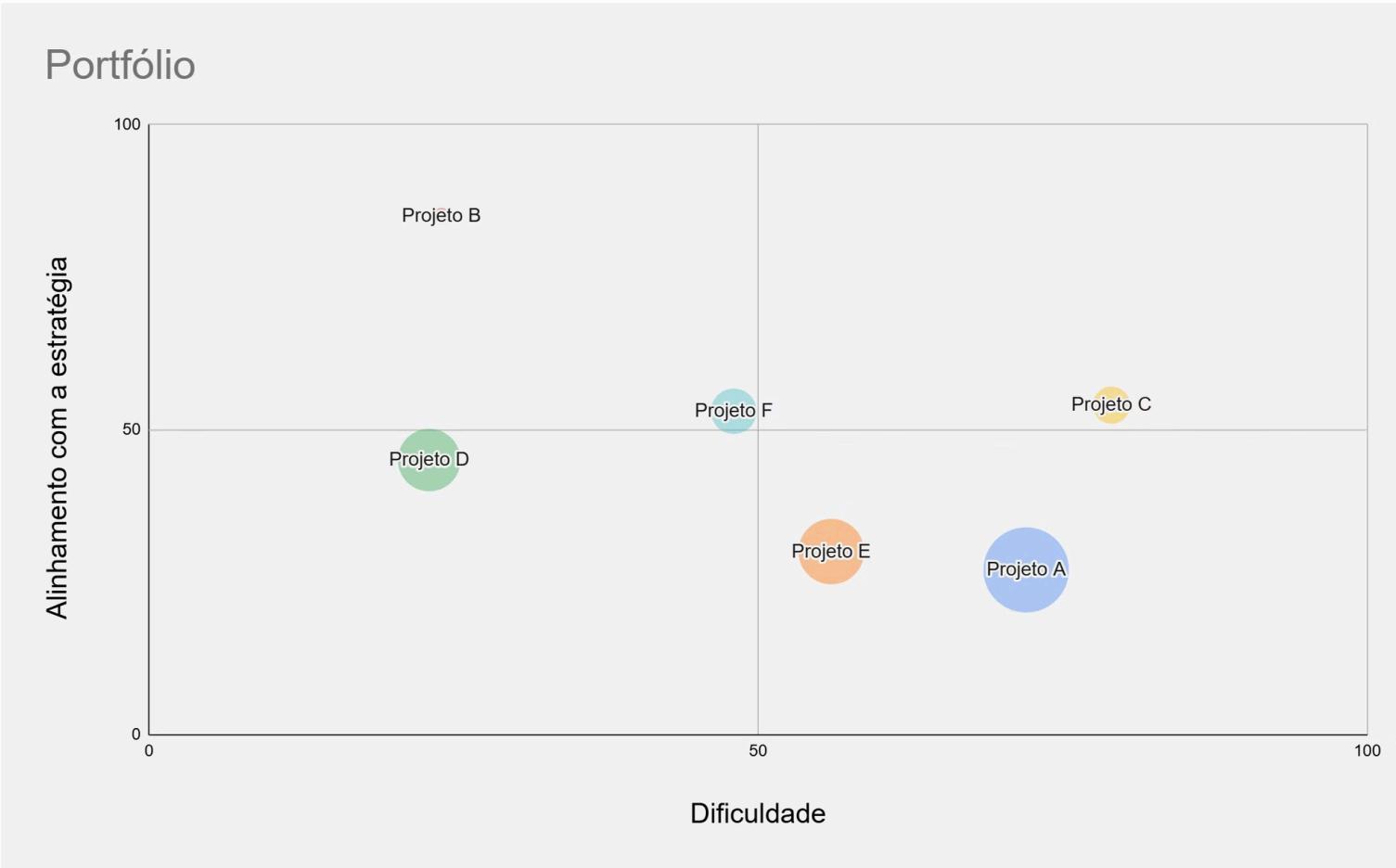
Lembre-se que os critérios de priorização devem refletir a **realidade da empresa** e sua **visão estratégica**, garantindo que as decisões contribuam para os **objetivos de longo prazo**, equilibrando impacto, viabilidade e alinhamento com a missão organizacional.



Exemplo

PROJETOS POTENCIAIS	ESTRATÉGIA						DIFÍCULDADE			TEMPO	
	3	2	1	2	2	10	3	7	10	1	
ALINHAMENTO	RISCO DE CHURN	CONCORRENTE	LEGISLAÇÃO	POTENCIAL DE RECEITA	TOTAL	RISCO	DIFÍCULDADE	TOTAL	DIAS		
Projeto A	5	0	0	0	6	27	3	9	72	365	
Projeto B	5	10	10	10	10	85	1	3	24	30	
Projeto C	6	10	0	0	8	54	10	7	79	60	
Projeto D	7	3	10	0	4	45	3	2	23	180	
Projeto E	8	3	0	0	0	30	7	5	56	365	
Projeto F	3	6	10	10	1	53	9	5	62	30	
Projeto G	3	6	10	0	1	33	7	3	42	60	
Projeto H	8	7	0	10	3	64	9	5	62	180	
Projeto F	3	8	10	0	5	45	8	3	45	365	
Projeto I	6	6	0	0	1	32	2	7	55	30	
Projeto J	8	8	10	0	7	64	5	3	36	60	
Projeto H	8	6	0	10	8	72	9	8	83	180	

Resultado



Matriz de priorização



Prática

Cenário

A empresa em questão é uma **desenvolvedora de aplicativos mobile** especializada em soluções para **escolas**. O foco é melhorar a gestão escolar, otimizar a comunicação entre escolas e alunos, e fornecer ferramentas para os professores e administradores.

A empresa utiliza as seguintes tecnologias:

- **Frontend:** React Native
- **Backend:** Node.js com Express
- **Banco de Dados:** Firebase
- **Serviços de Nuvem:** AWS

Critérios para análise

Cada grupo deve avaliar cada projeto com base nos dois critérios seguintes:

- **Alinhamento com a Estratégia:** O quanto o projeto está alinhado com os objetivos e visão da empresa.
 - **0-3 pontos:** Pouco alinhado com a estratégia da empresa.
 - **4-6 pontos:** Moderadamente alinhado com a estratégia da empresa.
 - **7-10 pontos:** Totalmente alinhado com a estratégia da empresa.
- **Dificuldade de Implementação:** A complexidade de desenvolver e implementar o projeto.
 - **0-3 pontos:** Baixa dificuldade, utilizando tecnologias já familiares e recursos de fácil implementação.
 - **4-6 pontos:** Dificuldade moderada, com tecnologias viáveis, mas com alguma complexidade.
 - **7-10 pontos:** Alta dificuldade, exigindo muitas mudanças e/ou tecnologias complexas.

Mãos na massa!

Avaliar os projetos nos critérios: **alinhamento com a estratégia e dificuldade de implementação**.



Projeto A - Plataforma de Aulas ao Vivo

Desenvolver um aplicativo que permita aulas ao vivo, com recursos de videoconferência, chat em tempo real, envio de materiais e gravação de aulas.

O objetivo é facilitar a comunicação entre professores e alunos, especialmente em momentos de ensino remoto.

Projeto B - App de Gestão de Tarefas e Notas

Desenvolver um aplicativo para gestão de tarefas escolares, com controle de prazos, entrega de atividades e acompanhamento de notas.

A solução se integraria diretamente com sistemas de notas das escolas, facilitando o acompanhamento de progresso para alunos e professores.

Projeto C - Aplicativo de Realidade Aumentada para Ensino de Ciências"

Criar um aplicativo com recursos de realidade aumentada (AR) para ensinar ciências de maneira interativa. Alunos poderiam visualizar e interagir com modelos 3D de moléculas, organismos e fenômenos científicos.

Projeto D - Sistema de Gestão Escolar para Pequenas Escolas

Desenvolver um sistema completo de gestão escolar para escolas de pequeno porte, incluindo funcionalidades como controle de matrícula, histórico escolar, controle financeiro e geração de relatórios. Este sistema seria mais simples, focando em escolas que não possuem soluções complexas de gestão.

Projeto E - App de Aconselhamento Psicológico para Alunos

Criar um aplicativo que permita que alunos tenham acesso a serviços de aconselhamento psicológico, com chats anônimos, vídeos e agendamento de consultas com psicólogos especializados em educação.

Ciclo de vida do projeto



1. Iniciação

- **Objetivo**

O que o projeto busca alcançar?

- **Escopo**

Quais são as entregas e limitações do projeto?

- **Stakeholders**

Quem são os envolvidos e interessados no projeto?

2. Planejamento

- **Cronograma**

Definição de prazos e marcos do projeto.

- **Orçamento**

Estimativa de custos e alocação de recursos financeiros.

- **Recursos**

Identificação da equipe, ferramentas e materiais necessários.

- **Riscos**

Levantamento e mitigação de possíveis problemas.





3. Execução

- **Gerenciamento da Equipe**

Distribuição de tarefas e acompanhamento do desempenho.

- **Comunicação**

Relatórios, reuniões e atualização dos stakeholders.

- **Gestão de Qualidade**

Garantir que os produtos ou serviços atendam às expectativas.

4. Monitoramento e Controle

- **Acompanhamento do Progresso**
Comparação do planejado versus o realizado.
- **Gestão de Mudanças**
Ajustes no escopo, tempo ou custo conforme necessário.
- **Análise de Riscos**
Identificação de novos riscos e resposta a problemas





5. Encerramento

- **Entrega Final**

Validação e aceitação do produto/serviço pelo cliente.

- **Avaliação**

Revisão do que funcionou bem e lições aprendidas.

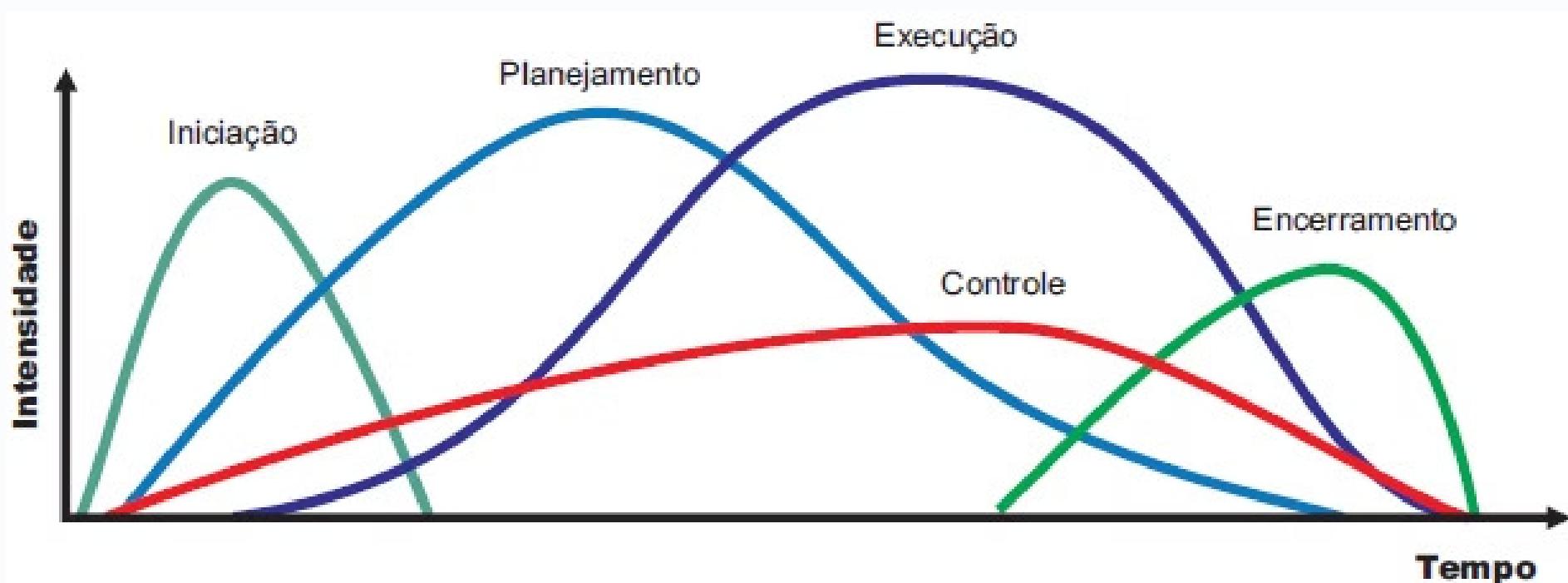
- **Documentação**

Arquivamento de registros importantes para futuros projetos.

Ciclo de vida do projeto

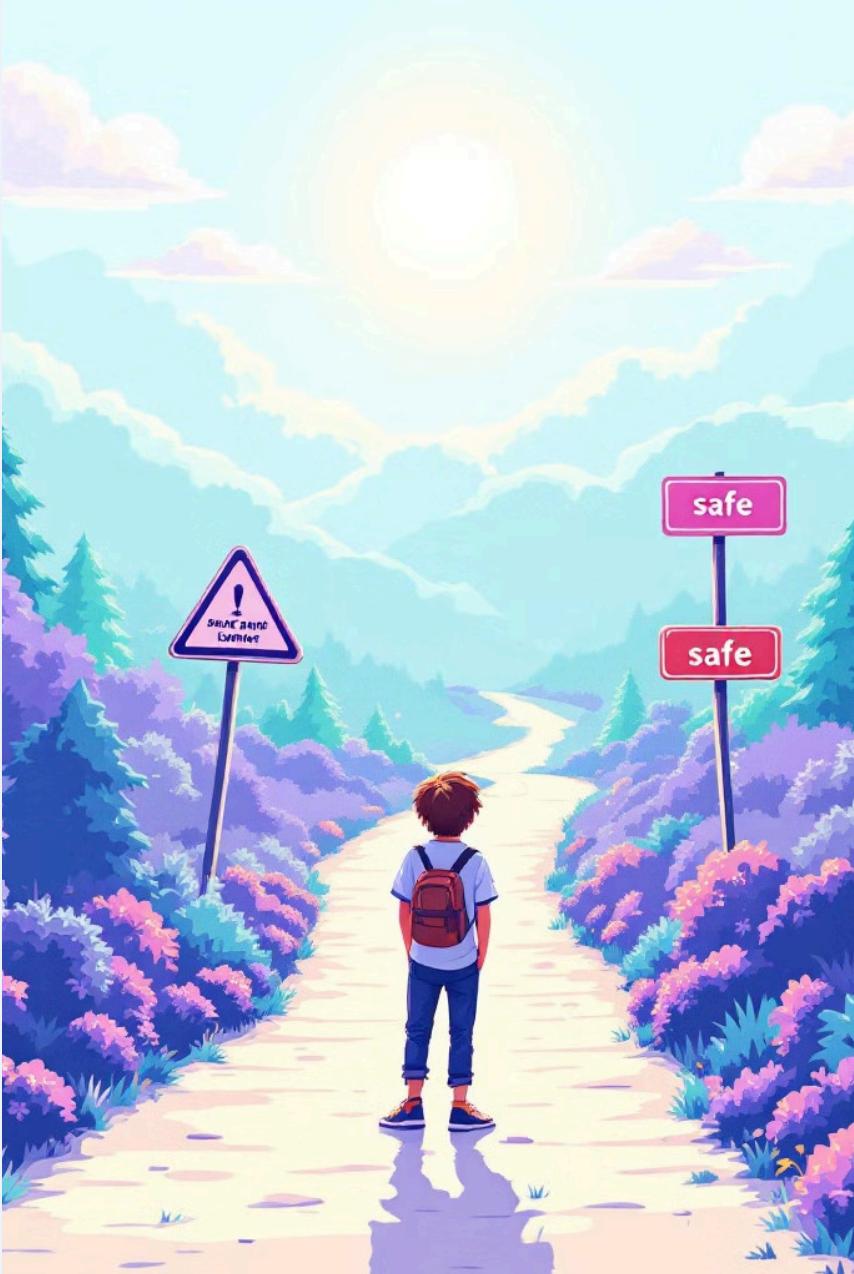


Ciclo de vida do projeto



Impacto das Variáveis x Tempo





Relação Entre Fases

Abordagem Sequencial

Uma metodologia estruturada onde cada fase do projeto é concluída completamente antes do início da próxima.

- Proporciona controle preciso de cada etapa do projeto
- Reduz significativamente os riscos por validar entregas antes de avançar
- Resulta em cronogramas mais extensos devido à espera entre fases
- Facilita a documentação e rastreabilidade de decisões

Abordagem com Fases Sobrepostas

Modelo onde diferentes fases ocorrem simultaneamente, permitindo paralelismo de atividades.

- Permite execução paralela de atividades independentes
- Comprime consideravelmente o cronograma total do projeto
- Aumenta a complexidade de gerenciamento e risco de retrabalho
- Exige comunicação mais intensiva entre equipes



Entregáveis

Iniciação

Termo de Abertura do Projeto

Documento formal que autoriza oficialmente o início do projeto, define o escopo inicial, recursos financeiros e identifica o gerente de projeto e seu nível de autoridade.

Planejamento

Plano de Gerenciamento do Projeto

Documento abrangente que define como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado, incluindo linhas de base e planos auxiliares.

Execução

Entregas Aceitas

Produtos, resultados ou capacidades verificados e aprovados pelo cliente ou patrocinador, que atendem aos critérios de aceitação estabelecidos.

Encerramento

Documentação Final

Conjunto de documentos que registram o histórico do projeto, decisões, mudanças, lições aprendidas e informações essenciais para referência futura e melhoria contínua.

Entregáveis (Gestão Ágil)

Iniciação

Visão do Produto, Backlog do Produto Inicial.

Planejamento

Refinamento do Backlog, Planejamento da Sprint, Definição de Pronto.

Execução

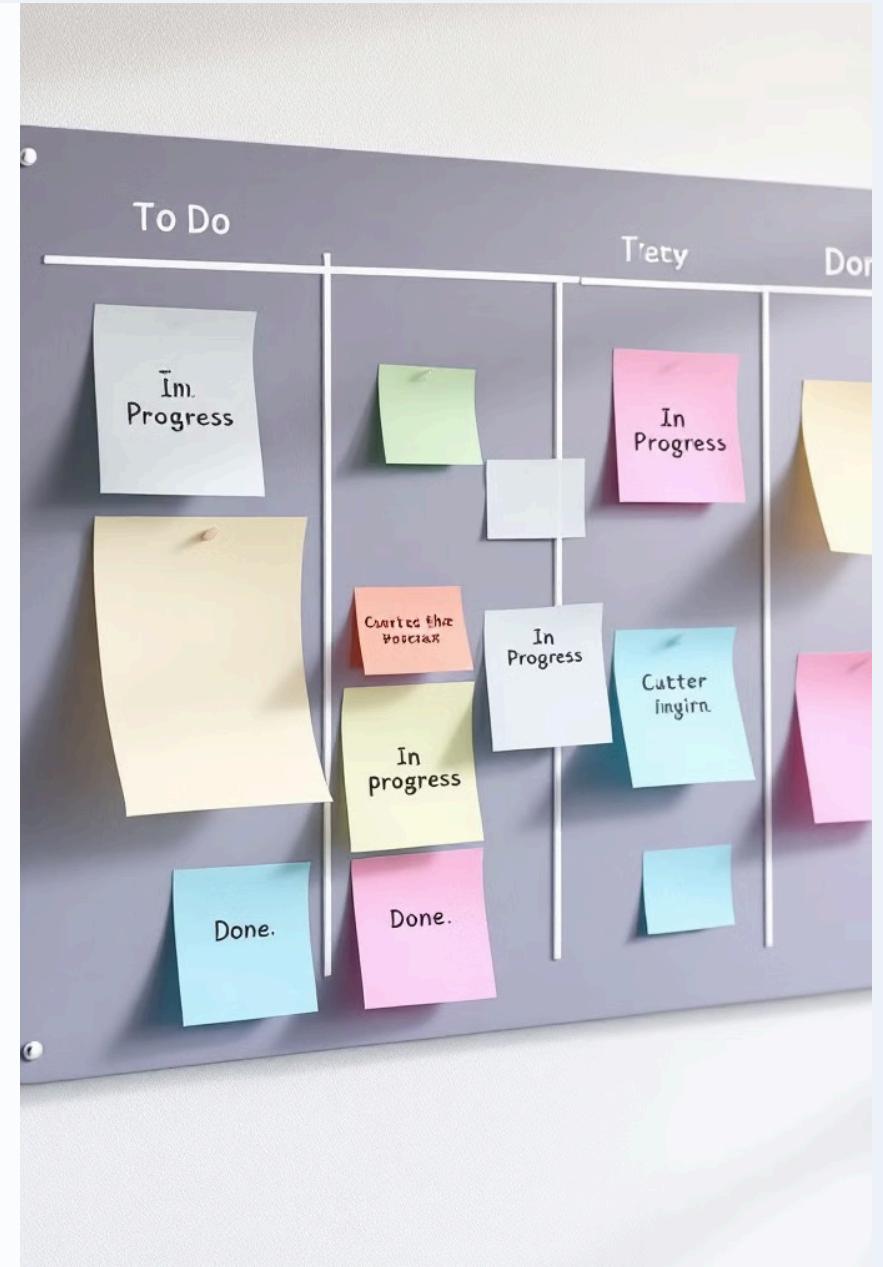
Incremento do Produto, Produto em Funcionamento, Backlog da Sprint, Relatórios de Progresso.

Monitoramento e Controle

Revisão da Sprint, Retrospectiva da Sprint, **Ajustes no Backlog**.

Encerramento

MVP (Produto Mínimo Viável), Documentação Final, Lições Aprendidas.



Tradicional x Ágil

	Tradicional	Ágil
Abordagem	Sequencial	Iterativa e incremental
Planejamento	Sofisticado para todo o projeto	Enxuto para ciclos de iterações
Entrega	Uma entrega final do projeto pronto	Entregas constantes e em partes
Flexibilidade	Escopo fixo e imutável	Escopo flexível e adaptável
Feedback do cliente	No final do projeto	Contínuo e frequente

Partes Interessadas (Stakeholders)

Definição

Conforme o **PMI (Project Management Institute)**, partes interessadas são definidas como:

"Indivíduos, grupos ou organizações que podem afetar ou ser afetados por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto." (PMI, **Guia PMBOK® 6ª edição**, 2017, p. 693).

O gerenciamento delas é um processo essencial, que envolve a identificação, análise e gestão das expectativas e dos interesses das partes interessadas ao longo do ciclo de vida do projeto.



Importância da Gestão

O objetivo é **garantir** que as partes mais relevantes sejam engajados de forma eficaz, ajudando a aumentar as chances de **sucesso do projeto**.

A gestão eficiente de stakeholders é crucial para **mitigar riscos, reduzir conflitos e garantir o alinhamento** entre as partes interessadas e os objetivos do projeto.

Objetivos da Gestão

Identificação de Stakeholders

Reconhecer quem são, tanto as partes que impactam quanto as que são impactadas pelo projeto.

Análise das Expectativas e Influências

Entender as necessidades, interesses e influência de cada parte interessada no projeto.

Engajamento e Comunicação

Manter um relacionamento contínuo com as partes interessadas, garantindo que suas expectativas sejam alinhadas com os objetivos do projeto.

Gerenciamento das Expectativas

Ajustar o que os stakeholders esperam, gerenciar as mudanças e garantir o apoio das partes mais influentes.



Tipos de Partes Interessadas

Primárias (ou Diretas)

São aquelas que têm uma participação direta no projeto e que são diretamente impactadas por seus resultados

Exemplos: equipe do projeto, clientes, fornecedores.

Secundárias (ou Indiretas)

Têm um interesse no projeto, mas não são diretamente impactadas.

Exemplos: comunidades, órgãos reguladores.

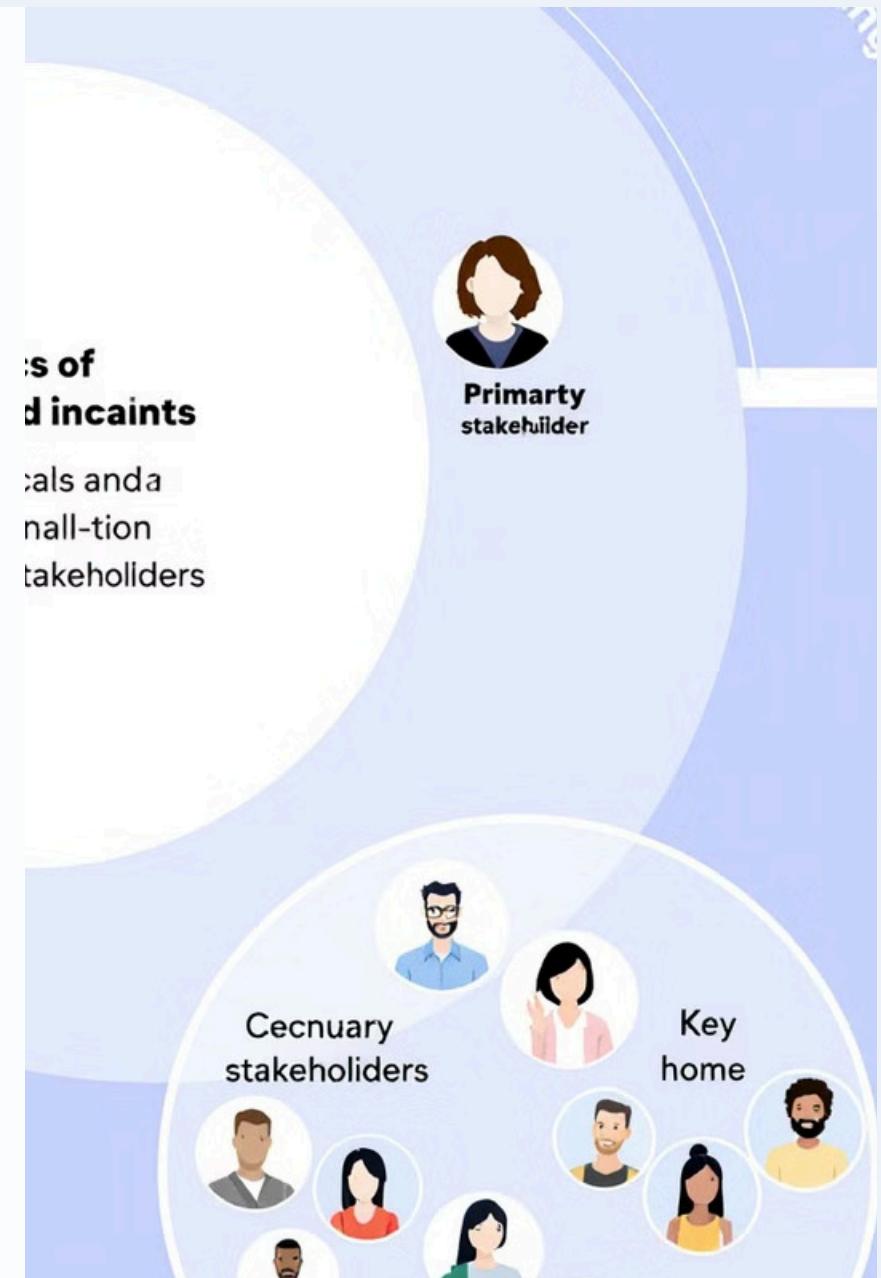
Chave (ou Críticas)

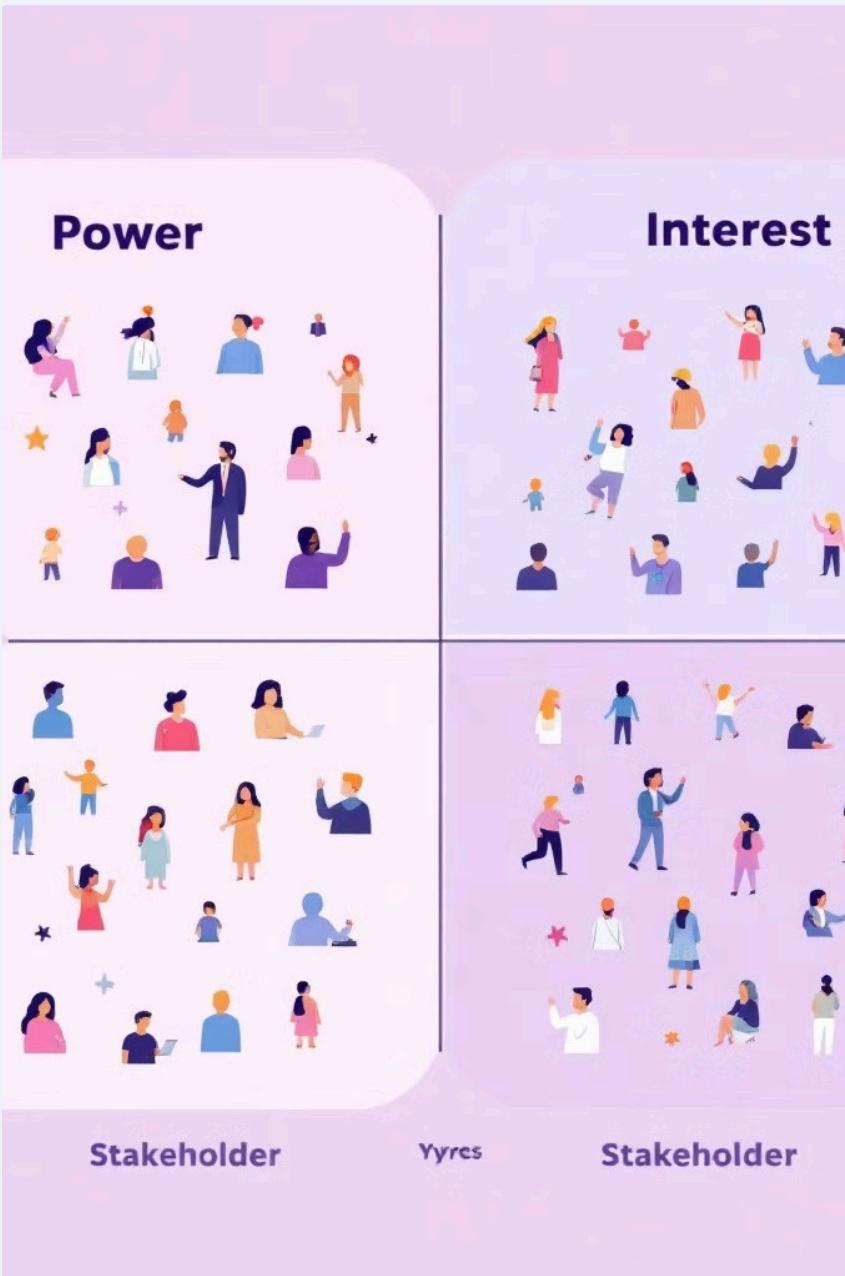
São aquelas que possuem grande poder de decisão ou influência sobre o projeto.

Exemplos: patrocinadores, investidores.

Outras

Outras partes interessadas que não se encaixam nas categorias acima, mas ainda têm algum nível de interesse.





Classificação das Partes Interessadas

Uma das técnicas mais utilizadas para classificação dos stakeholders é a **Matriz de Poder x Interesse**, que categoriza as partes interessadas com base em dois fatores fundamentais:

- **Poder:** O nível de autoridade ou influência que a parte interessada tem sobre o projeto e suas decisões.
- **Interesse:** O nível de preocupação ou envolvimento que a parte interessada tem com o projeto e seus resultados.

Esta classificação ajuda a definir estratégias específicas de **engajamento** para cada grupo de stakeholders, priorizando esforços e recursos de comunicação de forma mais eficiente.



Classificação das Partes Interessadas

Alta Influência / Alto Interesse (Gerenciar de perto)

- São stakeholders críticos.
- Precisam de comunicação constante e envolvimento ativo.
- Exemplo: patrocinadores, clientes estratégicos, alta liderança.

Alta Influência / Baixo Interesse (Manter satisfeitos)

- Devem ser monitorados, pois podem impactar o projeto caso fiquem insatisfeitos.
- Comunicação deve ser eficiente, mas sem excessos.
- Exemplo: órgãos reguladores, investidores.

Baixa Influência / Alto Interesse (Manter informados)

- Precisam receber atualizações para manter o engajamento.
- São defensores em potencial do projeto.
- Exemplo: usuários finais, equipes operacionais.

Baixa Influência / Baixo Interesse (Monitorar)

- Não exigem grande atenção, mas devem ser acompanhados.
- Comunicação mínima, apenas quando necessário.
- Exemplo: público geral, fornecedores sem impacto direto.

Matriz de Poder e Interesse



Matriz de Exemplo

ENVOLVIDO	POSIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	PAPEL NO PROJETO	NÍVEL DE INTERESSE	NÍVEL DE INFLUÊNCIA	ENGAJAMENTO ATUAL	ENGAJAMENTO NECESSÁRIO	ESTRATÉGIA
	Diretor	Patrocinador	Baixo	Alto	Apoiador suportivo	Entusiasta	Apresentar Pitch do projeto
	Eng. de Minas	Usuário	Alto	Médio	Entusiasta	Entusiasta	Manter o nível de engajamento por meio de feedbacks
Equipe operacional	Colaboradores	Usuário	Baixo	Baixo	Resistente	Suportivo	Apresentar benefícios do projeto
Fornecedor instalação mecânica	Empresa	Fornecedor	Baixo	Alto	Suportivo	Suportivo	Manter o nível de engajamento
Fornecedor instalação elétrica	Empresa	Fornecedor	Baixo	Alto	Suportivo	Suportivo	Manter o nível de engajamento
Fornecedor automação	Empresa	Fornecedor	Baixo	Alto	Suportivo	Suportivo	Manter o nível de engajamento
Fornecedor software	Empresa	Fornecedor	Baixo	Alto	Suportivo	Suportivo	Manter o nível de engajamento



Técnicas para Gestão

Escuta ativa

Entender as preocupações e expectativas das partes interessadas.

Negociação e Compromisso

Encontrar soluções que atendam tanto aos interesses do projeto quanto aos das partes interessadas.

Construção de Relacionamento

Estabelecer confiança com stakeholders chave para garantir apoio durante o projeto.

Documentação

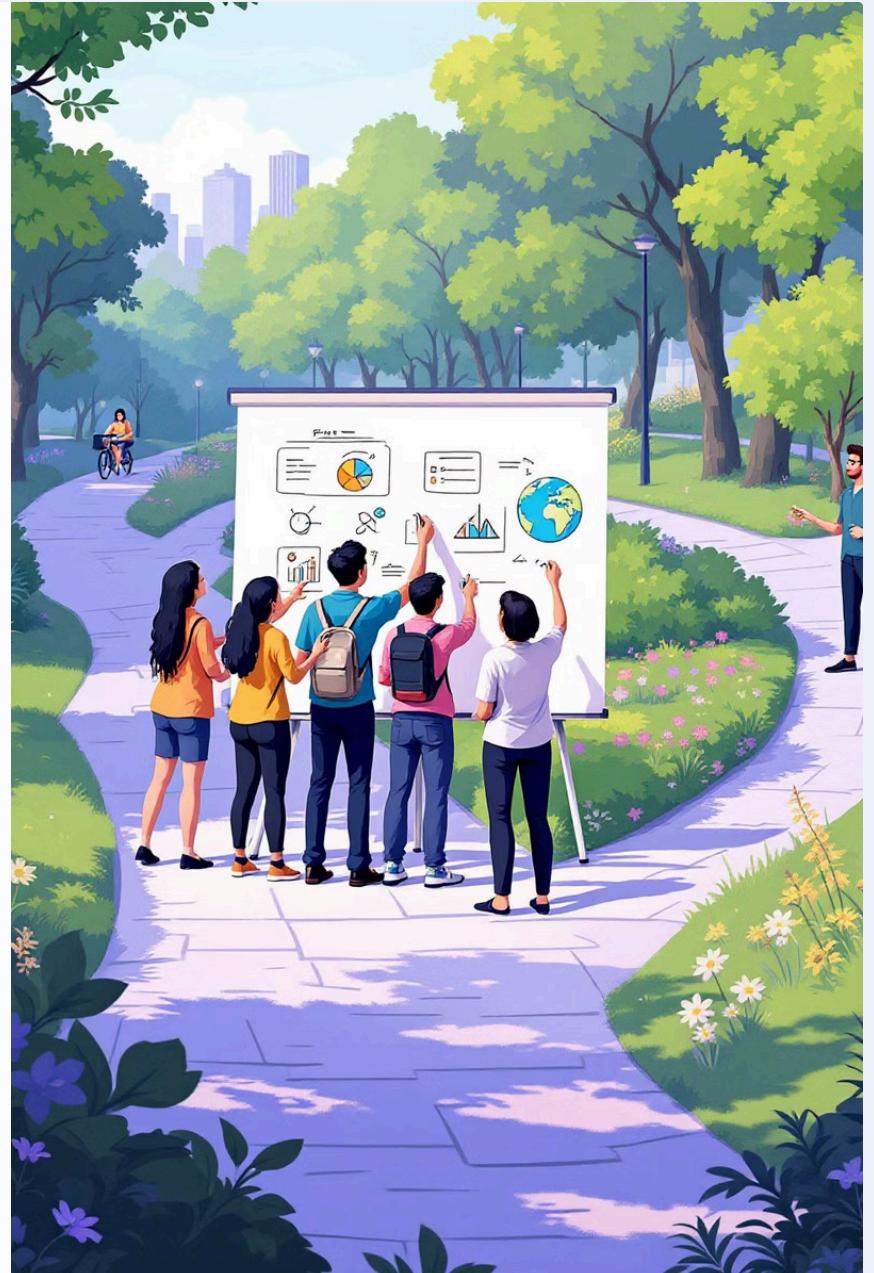
Manter registros claros e detalhados sobre os stakeholders, suas expectativas e as decisões tomadas.

Exercício

Você faz parte da equipe responsável por planejar a construção de um **parque público sustentável** em uma grande cidade. Esse parque terá áreas verdes, espaços de lazer, ciclovias e iniciativas ecológicas.

Quem são as Partes Interessadas?

Como ficaria a Matriz de Poder e Interesse?





Possíveis Pessoas Interessadas:

1. **Prefeitura** – Responsável pelo financiamento e autorizações.
2. **Moradores locais** – Pessoas que viverão próximas ao parque.
3. **Empresas patrocinadoras** – Empresas que podem financiar partes do projeto.
4. **ONGs ambientais** – Organizações focadas na preservação ambiental.
5. **Construtoras** – Empresas encarregadas da obra.
6. **Ciclistas e esportistas** – Usuários interessados em ciclovias e pistas de corrida.
7. **Comércio local** – Pequenos empresários que podem lucrar com o aumento do público na região.
8. **Órgãos reguladores** – Instituições que fiscalizam impacto ambiental e urbanístico.
9. **Turistas** – Pessoas que podem visitar o parque e movimentar o turismo na cidade.
10. **Mídia e imprensa** – Responsáveis por divulgar o projeto e sua aceitação pública.

Possível Matriz

Pessoal	Poder	Interesse	Classificação	Ação Recomendada
Prefeitura	Alto	Alto	Gerenciar de perto	Envolver diretamente
Moradores locais	Baixo	Alto	Manter informados	Comunicação contínua
Empresas patrocinadoras	Alto	Baixo	Manter satisfeitos	Atualizações estratégicas
ONGs ambientais	Baixo	Alto	Manter informados	Diálogo constante
Construtoras	Alto	Alto	Gerenciar de perto	Coordenação direta
Ciclistas e esportistas	Baixo	Alto	Manter informados	Pesquisa e feedback
Comércio local	Baixo	Médio	Monitoramento mínimo	Análises eventuais
Órgãos reguladores	Alto	Baixo	Manter satisfeitos	Relatórios regulares
Turistas	Baixo	Baixo	Monitoramento mínimo	Divulgação básica
Mídia e imprensa	Alto	Alto	Gerenciar de perto	Estratégia de comunicação



Obrigado!