**SUMÁRIO**

[1. Programa da disciplina 1](file:///C:\Users\Janaina\Desktop\Modelo%20de%20Material%20didático%20atualizado\modelomaterialdidatico_fgv_educacao_executiva%20(1).dotx#_Toc520186551)

[1.1 Ementa 1](file:///C:\Users\Janaina\Desktop\Modelo%20de%20Material%20didático%20atualizado\modelomaterialdidatico_fgv_educacao_executiva%20(1).dotx#_Toc520186552)

[1.2 Carga horária total 1](file:///C:\Users\Janaina\Desktop\Modelo%20de%20Material%20didático%20atualizado\modelomaterialdidatico_fgv_educacao_executiva%20(1).dotx#_Toc520186553)

[1.3 ObjetivoS 1](file:///C:\Users\Janaina\Desktop\Modelo%20de%20Material%20didático%20atualizado\modelomaterialdidatico_fgv_educacao_executiva%20(1).dotx#_Toc520186554)

[1.4 Conteúdo programático 1](file:///C:\Users\Janaina\Desktop\Modelo%20de%20Material%20didático%20atualizado\modelomaterialdidatico_fgv_educacao_executiva%20(1).dotx#_Toc520186555)

[1.5 Metodologia 1](file:///C:\Users\Janaina\Desktop\Modelo%20de%20Material%20didático%20atualizado\modelomaterialdidatico_fgv_educacao_executiva%20(1).dotx#_Toc520186556)

[1.6 Critérios de avaliação 2](file:///C:\Users\Janaina\Desktop\Modelo%20de%20Material%20didático%20atualizado\modelomaterialdidatico_fgv_educacao_executiva%20(1).dotx#_Toc520186557)

[1.7 Bibliografia recomendada 2](file:///C:\Users\Janaina\Desktop\Modelo%20de%20Material%20didático%20atualizado\modelomaterialdidatico_fgv_educacao_executiva%20(1).dotx#_Toc520186558)

1.8 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR....................................................................2

1.9 APRESENTAÇÃO DO PROFESSOR...................................................................2

2. MATERIAL COMPLEMENTAR............................................................................3

**1. Programa da disciplina**

**1.1 Ementa**

Definições sobre gerência de portfólio, ligação do portfólio com a estratégia e com a operação da empresa, definição de métricas, identificação, alinhamento, avaliação, priorização, categorização e autorização de projetos e programas. Seleção e balanceamento de portfólio de projetos. Stakeholders ligados ao gerenciamento de portfólio. Implementando gerência de portfólio através do Escritório de Projetos. Conceito de PMO. Modelos de Maturidade x PMO. Tipos de modelos de PMO. Estratégias de implantação. Funções e papéis do Escritório de Projetos. Fundamentos de Gestão de Programas. Vendendo a solução de PMO. Métricas e pontos críticos de sucesso.

**1.2 Carga horária total**

24 horas/aula.

**1.3 Objetivos**

* Conhecer modelos de maturidade em gestão de projetos;
* Definir o que é um Project Office e conhecer os tipos existentes;
* Identificar as funções inerentes a um Project Office e quais os fatores críticos de sucesso na sua utilização;
* Definir os estágios de implantação de um Project Office;
* Entender as métricas de performance de um Project Office;
* Identificar os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos;
* Apresentar conceitos de Gestão de Programas;
* Conhecer os conceitos de Gestão de Portfolio e sua aplicabilidade.

**1.4 Conteúdo Programático**

|  |  |
| --- | --- |
| Project Office | . Contexto, Missão e Funções  . Tipos e Modelos genéricos  . Implementação de um PMO  . Destacar evolução e indicadores de desempenho  . Visão Geral da Pesquisa de Benchmarking em  Gestão de Projetos no Brasil |
| Maturidade em Gerência de Projetos | . Definição e benefícios  . Apresentação de modelos de maturidade existentes. |
| Gerência de Programas  Gerência de Portfólio | . Definição  . Análise dos processos da gestão de portfolio e programas. |

**1.5 Metodologia**

Apresentação do conteúdo programático com uso de datashow, estudo de casos com apoio de vídeos, vivências, práticas e debates.

**1.6 Critérios de avaliação**

A avaliação dos alunos será definida e comunicada pelo professor em sala de aula, e estará em conformidade com as diretrizes da FGV e da coordenação acadêmica.

* 1. **Bibliografia recomendada**

1. **CLELAND,** David I. & IRELAND, David. Project Manager’s Portable Handbook. New York: McGraw-Hill Inc., 2020.

2. **BARCAUI** André e **QUELHAS** Osvaldo – Perfil de Escritórios de gerenciamento de Projetos em organizações atuantes no Brasil – Mestrado de Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense – UFF.

3. **BLOCK**, T. R.; FRAME, J. D. The Project Office – A Key to Managing Projects Effectively. Menlo Park: Crisp Publications, 2021.

4. **CRAWFORD**, J. Kent – Project Management Maturity Model – Providing a Proven Path to Project Management Excellence – 2002 – New York - Marcel Dekker, Inc.

5. **CRAWFORD,** J. Kent – The Strategic Project Office – A Guide to Improving Organizational Performance – 2002 – New York - Marcel Dekker, Inc.

6. **KERZNER**, H. Gestão de Projetos – As Melhores Práticas / trad. Borges, M. A.V.; Klippel, M.; Borba, G. S. de. Porto alegre: Bookman, 2002.

7. **KERZNER,** H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model, New York, John Wiley & Sons, 2021.

8. **Parviz**, Rad and Ginger, Levin – The Advanced Project Management Office – 2022 – Boca Raton, Florida – CRC Press LLC.

9. **Project Management Institute** – Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) – 2013 – Pensylvannia – PMI Bookstore.

10. **Project Management Institute** **(PMI).** A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newtown Square: Project Management Institute, 5 ed., 2012.

11. **BARCAUI, André.**  PMO - Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática. Editora Brasport, 2012.

**1.8 Curriculum resumido do professor**

* **Engenheiro Elétrico**-POLI-USP;
* **Doutorado** em Engenharia de Produção-POLI-USP;
* **Mestrado** em Administração - ênfase em RH – Princeton University – USA;
* **Mestrado** em Gerência de Programas e Projetos – POLI-USP;
* MBA Executivo com ênfase em Gestão de Projetos FGV/OHIO University -USA;
* Project Management Professional – PMP e RMP;
* Profissional certificado Black Belt – Brighan Young University-UTAH- USA;
* Profissional certificado em ITIL;
* Profissional certificado SCRUM MASTER;
* Cursos de especialização em Risk Management, QA, Schedule and Costs Control, Leadership and Comunication-George Washington University-USA;
* Executivo de diversas empresas no segmento de IT – Itautec, Siemens, HP;
* Professor no Mackenzie, UFT, USJT, UNIFESP, FIA (USP), FGV;
* Experiência com gestor de projetos em diferentes países: Angola, Moçambique, EUA, Portugal, Chile, Argentina, México.

**2. Textos para leitura**

**2.1 O que é Project Management Office (PMO)**

Autor: Roberto Pallesi

Também chamado de "escritório de projetos", o Project Management Office (PMO) é uma estrutura organizacional que tem como objetivo padronizar processos de governança e gerenciamento de projetos.

Governança é [um conjunto de normas e práticas](https://posdigital.pucpr.br/blog/governanca-de-ti) alinhado aos objetivos de negócio e aos valores da organização, orientando assim os processos internos.

Outra definição de PMO é a do Project Management Institute (PMI), que vê o escritório de projetos como um eixo estratégico necessários para se alcançar a excelência organizacional, por meio da otimização de práticas de gestão, governança e liderança.

A sigla PMO também é usada para se referir a um cargo dentro do departamento de projetos.

Na prática, o PMO estabelece quais metodologias devem ser aplicadas ao longo da realização de um projeto, que é definido pelo Project Management Body of Knowledge (PMBOK) como:

Um projeto é um esforço temporário realizado por um grupo de pessoas para criar um produto ou serviço.

Dentre as metodologias adotadas pelos escritórios estão os métodos ágeis.

Dentro de uma organização, um escritório de projetos pode adotar 3 modelos:

**PMO corporativo:** responsável por todos os projetos da empresa;

**PMO departamental:** responsável por auxiliar uma área a entregar resultados por meio de um portfólio de projetos;

**PMO operacional:** responsável por um único projeto, sendo descontinuado quando o processo se encerra.

Um não é mais importante do que o outro. A escolha de cada um deles depende da estratégia que a empresa quer seguir para controlar um projeto. Há organizações que adotam mais de um modelo de PMO.

**3 tipos de PMO:**

Existem outras subcategorias para um escritório de projetos, mas você precisa conhecer os principais tipos de PMO's encontrados em uma organização:

**1.PMO de suporte:**

Tem um caráter mais consultivo. É responsável por orientar os gerentes de projetos de outros departamentos, recomendando metodologias, técnicas e ferramentas.

O PMO de suporte também organiza toda a documentação dos projetos, com o objetivo de reunir os aprendizados de atividades anteriores.

Organizações que ainda estão amadurecendo no quesito gestão de projetos começam a implantação de PMO por este tipo de escritório.

**2. PMO de controle:**

É responsável por orientar e avaliar se os gerentes de projetos estão seguindo as normas de governança. Para isso, o PMO de controle deve oferecer treinamento para os gestores, abordando boas práticas, métodos de trabalho e ferramentas.

Após o treinamento, o escritório de projetos faz uma auditoria para identificar quais regras estão sendo seguidas no processo. Ele também estabelece um padrão de qualidade e monitora o portfólio de projetos.

**3. PMO diretivo:**

Tem um controle ainda maior do que o tipo de PMO anterior. É responsável por direcionar recursos da organização para a realização dos projetos, além de definir quais gerentes trabalharão em cada um deles.

Ele une também as funções do PMO consultivo, por promover a metodologia de gestão de projetos adotada pela organização.

**2.2 Fatores de Sucesso e Fatores**

**Restritivos para implementação de um PMO**

Autor: Roberto Pallesi

BRIDGES & CRAWFORD (2000) descrevem os fatores de sucesso e os fatores restritivos da implantação de um PMO/EGP. **Os fatores de sucesso listados são**: manter o processo simples; foco em valor; planejamento; patrocínio da alta administração e comunicação eficaz. **Os fatores que levam ao fracasso da implementação são**: fazer tudo de uma só vez; procrastinar; esquecer os principais interessados; demandar antes de prover e trabalhar sem apoio dos interessados e de alta administração.

**Fases da Implementação**

BRIDGES & CRAWFORD (2000) recomendam fazer um esforço deliberado para gerar valor imediato e atender, o mais rapidamente possível, as necessidades do negócio. A chave é manter a implementação simples, focada na obtenção de valor.

Para que isso seja possível, os autores propõem quatro fases distintas:

• **Fase I** – **Preparar o Terreno:** são definidas as iniciativas de curto prazo que serão tomadas e os objetivos de longo prazo.

• **Fase II** - **Começar com iniciativas de curto prazo:** a operação do EGP é iniciada, com a alocação da equipe, início das atividades de comunicação e a divulgação para a organização do EGP e de suas responsabilidades.

• **Fase III** – **Caminhar com soluções de longo prazo:** O objetivo desta fase é gerar valor para a empresa por meio da melhoria das práticas de gerenciamento de projetos e do desenvolvimento dos profissionais ligados a esse gerenciamento.

• **Fase IV** – **Manter e Aprimorar:** Nesta fase, deve conduzir as atividades diárias, refinando continuamente o sistema de gerenciamento de projetos e procurando sempre novas oportunidades de gerar valor para a empresa.

**Conclusão:**

Com a necessidade das empresas de se tornarem cada vez mais eficientes e competitivas, e de planejarem e executarem seus projetos de forma mais profissional e assertiva, é notada também a crescente importância dos escritórios de projetos. A implantação e maturação do escritório de projetos nas organizações são de grande importância, desempenhando o papel do controle integrado dos projetos, além do auxílio do controle de compartilhamento de recursos, implantação e disseminação de ferramentas de gerenciamento de projetos, desenvolvimento e controle de metodologias e padrões para gerenciamento, armazenamento e distribuição de informações e conhecimentos adquiridos na execução dos projetos, entre outras. Para tanto é necessário que a implantação do escritório de projetos seja planejada e possua apoio da alta direção assim como dos seus demais clientes, e que seus objetivos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.

**2.3 Modelo de Maturidade Organizacional de Gerência de Projetos - OPM3™ Um trabalho voluntário**

**Introdução**:

A ideia de um modelo não é novidade, as organizações usam um modelo como referência às suas peculiaridades de negócios ou adotam como um padrão, regra de condução, face a exigências de mercado. Através de projetos criam o seu diferencial competitivo, a meta é sempre para um contínuo aprimoramento, para permanecerem no mercado. Esses são os pontos deste artigo de como equipes de voluntários do PMI idealizaram e procuram desenvolver o melhor modelo para as organizações de acordo com as suas peculiaridades e na busca de contínuo aprimoramento.

As equipes voluntárias do OPM3 efetuaram a análise e discussão de mais de vinte modelos existentes. O que se procura é criar o melhor modelo de maturidade que possa traduzir no contexto de projetos de organizações: a) como identificar o estado atual e como elaborar o seu diagnóstico; b) como declarar o estado futuro, e possível em função de suas características organizacionais e os passos/caminhos para ir de um estado a outro; c) como fazer um benchmark com seus pares ou com a própria organização através do tempo.

**Conceitos**:

As industrias manufatureiras usam o termo capacidades de produção, capacidade de máquina com a finalidade de verificar sua condição de planejamento de entrega de produtos aos seus clientes. As organizações também devem possibilitar as capacidades de gerência de projetos – PM (1), pois não é possuindo somente um “competente” gerente de projetos, as vezes com a certificação PMP, é condição suficiente para garantir o sucesso de projetos (2).

A maturidade pressupõe um aumento de potencial no tempo, um estado ideal, o “desenvolvimento completo ou condição aperfeiçoada”, consenso estabelecido pelas equipes e validado por outros modelos. As capacidades (habilidades específicas) devem crescer no tempo com a finalidade de produzir o sucesso (prazo, orçamento e qualidade) de forma repetitiva de PM.

As organizações, segundo levantamento das pesquisas descritas abaixo, falham em três principais pontos quanto a critérios de seleção e no alinhamento de projetos as estratégias corporativas: a) erros de processos; b) eventos organizacionais e c) métodos incorretos. São a seleção e o alinhamento da alta direção somente na fase inicial do projeto, falhas na comunicação de mudanças de metas corporativas, falta de fundos financeiros, desvalorização da PM por CEO e CFO, opressão de grandes projetos

em detrimento dos pequenos, compromisso dos stakeholders somente na fase de criação do projeto.

O PMBOK declara que “gerenciar o dia a dia das atividades de um projeto é necessário para o seu sucesso, mas não suficiente” (3).

Quais são as outras atividades? Como algumas organizações conseguem sucesso e outras não, mais, como uma mesma organização alcança sucesso em alguns projetos e em outros não? Quais são essas capacidades a serem desenvolvidas? Como elas se relacionam? Como podem ser desenvolvidas/implementadas? Essas e outras perguntas direcionaram os esforços de um grande número de voluntários.

**Pesquisas:**

Através de quatro grandes pesquisas com gerentes de projetos, iniciadas em 1998, com ou sem o conhecimento das práticas do PMI e com ou sem PMP's em organizações, de diversas categorias e tamanhos. Identificou-se conjuntos de características quanto a entrega de projetos com sucesso, mais o que falta para um melhor desempenho das práticas de PM?

A primeira pesquisa chamada de “**Customer Requirements**” foi desenvolvida para construir uma lista de requisitos iniciais de como uma organização atinge os resultados de projetos com sucesso. A segunda, foi para determinar as prioridades, levantadas anteriormente, com o objetivo de avaliar a maturidade de uma organização quanto a gerência de projetos.

As conclusões desta última pesquisa conduziram ao uso do “Desdobramento da Função Qualidade” (QFD) e sua ferramenta principal a “Casa de Qualidade”, a qual define “A Voz do Cliente” i.e., como deveriam as equipes voluntárias do PMI entregar a produto/serviço de acordo com as exigências do cliente. Portanto, seguindo o objetivo da HoQ (House of Quality), o modelo que está sendo desenvolvido deve ser o melhor de sua classe quando comparado aos outros modelos já existentes no mercado.

A terceira pesquisa visou confirmar o modelo fundamental projetado nas discussões internas. A última, visou identificar variáveis quantitativas, as variáveis diferenciais das categorias de organizações: as educacionais, de serviços, as governamentais, de transportes, as financeiras, de construções, as manufatureiras, de saúde, de telecomunicações e de energias.

As conclusões do QFD resultaram na identificação de mais de uma dezena de qualidades iniciais do modelo as potenciais exigências dos “clientes”, agrupadas em quatro grandes e abrangentes exigências, em que um modelo de maturidade deverá ser: a) exato e real; b) autorizado; c) crível e d) rápido de usar.

Exato e real baseado nos testes executados em organizações voluntárias que validarão o modelo. Autorizado quanto a concordância com a terminologia PMBOK, submissão de testes a ANSI e IEEE, etc. Crível quanto ao uso de consistentes métodos para evidenciar e caracterizar habilidades organizacionais. E rápido de usar, a avaliação deverá ser conduzida em no máximo cinco dias e dez dias para a montagem da elaboração de recomendações.

**Visão e Missão**:

“A visão do OPM3 é criar um amplo e entusiástico modelo de maturidade que seja endossado e reconhecido mundialmente como um padrão para desenvolver e avaliar as capacidades de gerência de projetos em qualquer categoria de organização”.

“A missão das equipes do OPM3 é desenvolver um modelo de maturidade que providencie métodos para avaliar e desenvolver capacidades que aumentem as habilidades de uma organização para entregar projetos com êxitos, consistentes e previsíveis em condições para realizar as estratégias organizacionais e melhorar a organização efetivamente” (1).

Os voluntários consideram-se como “fazedores de mapas”, que é uma tarefa complexa, mas quando pronto deverá ser fácil de ser interpretado, descrever destinos e quais os caminhos para percorrer e conquistar. Caminhos diferentes para cada categoria de organização. Os destinos são as melhores práticas (BP). Sempre tendo em mente que uma BP pode ser aplicada a uma determinada categoria de organização, i.e., uma BP serve para uma instituição educacional e pode não servir para uma indústria farmacêutica mas serve para uma indústria hoteleira.

**Maturidade e Capacidades**:

A maturidade implica em que as capacidades, que crescem no tempo e entregam projetos de forma repetidas e bem-sucedidos, também, indica o entendimento e a visibilidade do porquê o sucesso ocorre e modos de corrigir e prevenir eventuais problemas comuns.

As capacidades são distintas entre as organizações as quais podem traduzir o alinhamento da estratégia empresarial em ações confiáveis e de forma repetida para resultados de projetos bem-sucedidos. Um conjunto de capacidades conduz as BP, que são processos estáveis que conduzem a resultados também estáveis.

As potenciais exigências das pesquisas, os requisitos do “cliente”, conforme a HoQ (House of Quality) (4), estão identificadas como as BP aderente as necessidades de PM, relativos a: a) processos organizacionais de gerência de projeto -Portfolio, Programas e Projetos (PPP); b) e os processos de gerenciamento -Padronização, Medições, Controle e Contínuo Aprimoramento.

Os processos organizacionais de gerência de projeto são: “Um projeto tem a temporária característica de ser empreendido para criar um único produto/serviço ou resultado. Programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de forma coordenada. Portfolio é a seleção e o suporte de projetos ou programas de investimentos” (3).

Os processos de gerenciamento são fases que se sobrepões e de forma sequencial. Um padrão de ‘Inicio’ de Programa e de Portfolio são pré-requisitos para o ‘Inicio’ de projetos, i.e., organizações “projetizadas” para conseguir o sucesso do início de

projetos devem, respectivamente, ter uma padronização do início de Portfolio e Programas.

O interessante das discussões é que algumas organizações não necessitam implantar o programa de projetos, ainda, o termo programa não é o mesmo em algumas organizações (educacionais, P&D, governo, nos EUA).

As fases de Padronização, de Medições, de Controles e de Contínuo Aprimoramento deverão ser atingidas se a sequência PPP estiver implantada. Apenas o ‘Controle’ de projetos deve estar implantado inicialmente para se obter o ‘Controle’ de Programa e Portfolio, respectivamente, segundo as conclusões estabelecidas.

O trabalho atual

As pesquisas identificaram mais de 170 BP, mais de 800 capacidades. Cada capacidade possui um efeito e sua métrica. O efeito é um resultado tangível ou intangível de uma capacidade aplicada. A métrica é uma medição quer por existência, evidência ou fórmula-calculada, além de ser dependente ou não de outra capacidade. Os conjuntos de capacidades, que conduz a uma BP, estão sendo separados conforme os processos organizacionais e de gerenciamento em função dos cinco grupos de processos de projetos (Iniciar, Planejar, Executar, Controlar e Concluir -IPECC).

Os voluntários são confrontados para identificar relacionamentos: a) se um conjunto de capacidades é condição para uma determinada BP; b) a dependência entre as capacidades, se são sucessoras ou predecessoras; c) se uma capacidade é pré-requisito de outra; d) se a existência do efeito então existe a capacidade.

Sinergia de relacionamentos quanto as BP em função: da padronização e integração de métodos e processos; alinhamento e priorização; continuo aprimoramento; pessoas; alocação de recursos para projetos e equipes de trabalho. São centenas de combinações já identificadas quanto aos processos de IPECC e PPP.

Também são convocados a verificar a concisão e facilidade de utilização, por exemplo em uma descrição de uma capacidade: “Habilidade para periodicamente estimar a necessidade para um número de pessoas com diferentes níveis de competências requeridas para o conjunto de projetos em um estabelecido tempo no horizonte”, atualmente em sua última revisão está como “Habilidade para estimar recursos humanos necessários nas competências requeridas”.

São questões apresentados em blocos e a pares de voluntários que executam o trabalho virtualmente, discutindo, concordando ou não, fornecendo exemplos. Os pares apresentam suas conclusões ao seu grupo que também analisaram os mesmos blocos, os resultados são entregues a outros grupos que executam as modificações necessárias, submetem novamente aos voluntários as questões avaliadas.

O OPM3 já desenvolveu um rascunho do manual que conduzirá o leitor em um modelo de operação de como:

a) Identificar as Possibilidades, quais capacidades são importantes a sua organização para executar as estratégias através de projetos;

b) Identificar Desafios, usar o modelo para diagnosticar e identificar as variáveis de restrição ao crescimento de capacidades;

c) Determinar o Estado Atual, baseline;

d) Benchmark, comparar as capacidades com outras organizações ou a si mesmo no tempo; e

e) Planejar, o desenvolvimento de novas capacidades.

**Conclusões**:

Estão identificadas as BP, suas capacidades com seus respectivos efeitos e métricas, em blocos de IPECC, distribuídas em função dos processos PPP e de gerenciamento. De forma diferente de outros modelos não possui níveis de maturidade e sim caminhos a serem escolhidos segundo os objetivos de cada organização.

Até o momento são quase 350 voluntários distribuídos em 5 equipes e mais de 3 organizações para testar o modelo. Aguardam ansiosamente o novo Manual OPM3.

O OPM3 é um programa desafiante, pois além de ser um trabalho desenvolvido de forma voluntária é também executado de forma virtual através de equipes ao redor do mundo, por membros e colaboradores do PMI, os quais são convidados a participar de uma série de treinamentos e seus respectivos exames, empenham-se em no mínimo de duas horas semanais para a execução de atividades e participar de reuniões semanais via telecom.

O PMI como organização para a construção, aprimoramento, da profissão de Gerência de Projetos e como bem declara que “um projeto é algo que nunca foi feito antes” não poderia ter lançado um desafio maior.

**2.4 O que é Gestão de Portfólio de Projetos**

Autor: Roberto Pallesi

**Introdução**

Gestão de Portfólio de Projetos é muito mais do que executar vários projetos. Cada carteira (do latim portfolio) de projetos deve ser avaliada pelo seu valor de negócio e aderência à estratégia, o tempo todo. A carteira (o portfólio) deve existir em função de um objetivo de negócio bem definido e com benefícios também, bem tangibilizados em metas. Ou simplificando, um gerente de projeto vai trabalhar para garantir que o SEU projeto seja bem feito e tenha sucesso, enquanto que o gestor do portfólio vai trabalhar para que os projetos certos sejam executados de forma que os objetivos do portfólio sejam alcançados.

A gestão de portfólio de projetos organiza uma série de projetos em um único portfólio com objetivos comuns de resultado, visando a maximização dos benefícios e a otimização na alocação integradas dos recursos da organização.

Se não pensarmos e trabalharmos em termos de benefícios no nível do portfólio e não no nível do projeto, inevitavelmente haverá conflito e concorrência entre projetos, em detrimento da colaboração e integração para alcance de mais resultados. No nível dos projetos apenas o natural é que monitoremos as suas realizações e o progresso, mas no nível do portfólio não, é outra visão bem diferente. Para o portfólio avaliaremos a contribuição individual de cada projeto para o alcance dos resultados definidos para a carteira e para o objetivo estratégico.

**Para fazer esta análise precisamos fazer várias perguntas:**

• Como e quanto cada projeto contribuirá para o alcance dos objetivos do portfólio, para que possa ser selecionado e entrar para o portfólio?

• Em tempo de execução, como cada projeto está contribuindo para o alcance dos resultados? Será que o projeto permanece adequado? Será que é a melhor solução? O projeto precisa continuar existindo, ou deve ser eliminado e substituído por outro?

• Qual a relação de dependência entre os projetos? Quais projetos precisam ser realizados antes do que outros? Quais projetos não podem ser iniciados antes que outros acabem?

• Existem projetos que causam impacto negativo ou positivo em outros projetos? E como este impacto, ou efeito colateral, digamos assim, será gerenciado?

• E a pergunta principal: será que a hipótese estratégica vai se confirmar? Será que as entregas dos projetos do portfólio serão suficientes para o alcance dos objetivos estratégicos?

O nível de profundidade do gerenciamento varia bastante dos projetos para o portfólio. O projeto tem um gerenciamento mais operacional e detalhado, mas que deve ser mantido apenas no nível do projeto. No portfólio é bem diferente, a informação é muito mais estratégica e agrupada, quer dizer, em bases comparativas entre os projetos. No portfólio gerenciamos entregas, claro, mas isto é secundário. O principal é gerenciar o alcance dos resultados no presente e a tendência de alcance dos resultados projetados no futuro. Assim, o desempenho dos projetos é entrada e subsídio para a tomada de decisão de balanceamento do portfólio. As decisões em relação aos projetos, estas são velhas conhecidas nossas: eliminar, aumentar, reduzir, pausar, fundir, retardar, potencializar, priorizar, dentre outras.

A gestão de portfólio exige um sistema de avaliação de projeto. Este processo é utilizado para avaliar os projetos durante todo o seu ciclo de vida, de forma que cada projeto justifique

a sua existência o tempo todo.

Num processo assim, a cada entrega ou fase o gestor de portfólio analisa o estudo de caso que justificou o nascimento e escolha do projeto perguntando se ele ainda é relevante para o alcance dos objetivos para o qual se propôs. E se a resposta for não? O projeto deve ser interrompido imediatamente, e uma decisão será exigida em relação à solução para o alcance dos objetivos que não serão entregues pelo projeto.

Este é o dia a dia da gestão de portfólio, trabalhar e gerir resultados e tendências, e decidir ainda na tendência, e não aguardar o fato. Somente desta forma a organização mantém o foco na execução da estratégia e no alcance dos objetivos definidos e na eficácia na aplicação dos seus escassos recursos, de forma que a sua aplicação garanta o maior retorno possível em termos de benefícios.

Nas reuniões de gestão de portfólio temos que obrigatoriamente nos fazer as seguintes perguntas:

• Nós estamos fazendo as coisas certas? Ou estamos fazendo muito bem o que não deveria ser feito?

• Nós estamos no caminho certo, ou já deveríamos ter revisto a nossa estratégia?

• Ou será que as expectativas dos nossos clientes já mudaram e nossos projetos já não são suficientes ou estão inadequados, e devem ser revistos?

• Se os projetos estão adequados, nós estamos executando-os da melhor maneira possível? Ou será que existem conflitos de recursos e até mesmo concorrência entre

os projetos?

• E por último claro: Os benefícios estão sendo percebidos na forma e na quantidade esperada e planejada?

Agora, se a resposta a qualquer destas perguntas foi um sonoro não, uma ação imediata é necessária para ajuste do portfólio. Simples? Não, não é simples. E pra que a organização alcance este estágio de maturidade deve mexer nas estruturas de poder e realizar a governança corporativa por meio de comitês gestores preparados e corajosos, capazes de interferir de verdade na execução dos projetos. Isto mexe com interesses internos e às vezes é bem doloroso. Quase todas as organizações têm projetos do tipo PET (bichinhos de estimação), e o dono do bichinho é um ser sensível e normalmente poderoso. Viu como não é fácil?

**Projeto de Software de Gestão de Portfólio**

Uma questão importante para quem está começando a pensar assim, porque já sentiu a necessidade de gerir portfólios, porque a gestão de projetos isolados não está dando o resultado esperado, é como gerenciar? Qual sistema ou metodologia devo usar? Compro uma solução de software grandona agora ou espero?

Nossa dica é: pense grande, comece pequeno, evolua rápido. Então comece com sistemas bem simples de gestão de desempenho focados no alcance dos objetivos estratégicos, e vá incluindo pouco a pouco os critérios para seleção de projetos e também os critérios para manutenção dos projetos no portfólio.

**As principais características de um sistema de gestão de portfólio de projetos são:**

• Processo claro de avaliação dos resultados de projetos;

• Facilidade na apuração da relação custo benefício entre o investimento, não só financeiro, e os benefícios apurados;

• Visualização rápida e simples dos progressos dos projetos e dos resultados associados;

• Painéis executivos simples e se possível com atualização quase em tempo real, capazes de traduzir o desempenho e auxiliar na tomada de decisão tempestiva;

• Visualização simples da alocação dos recursos entre os projetos, mas principalmente da sub e da super-alocação, problemas a serem gerenciados o tempo todo;

• E por último, os resultados alcançados versus recursos empregados. Não esqueçamos nunca da vitória de *Pirro*: ganhamos sim, mas a que custo? Quantos morreram pelo caminho? Porque não fizemos do jeito mais simples?

**Pois é, gestão de portfólio existe para gerenciar de verdade os resultados e o alcance dos objetivos estratégicos, fazendo os ajustes necessários nos projetos tempestivamente de forma a obter os benefícios desejados.**

**Os critérios de seleção no processo de gestão de portfólio**

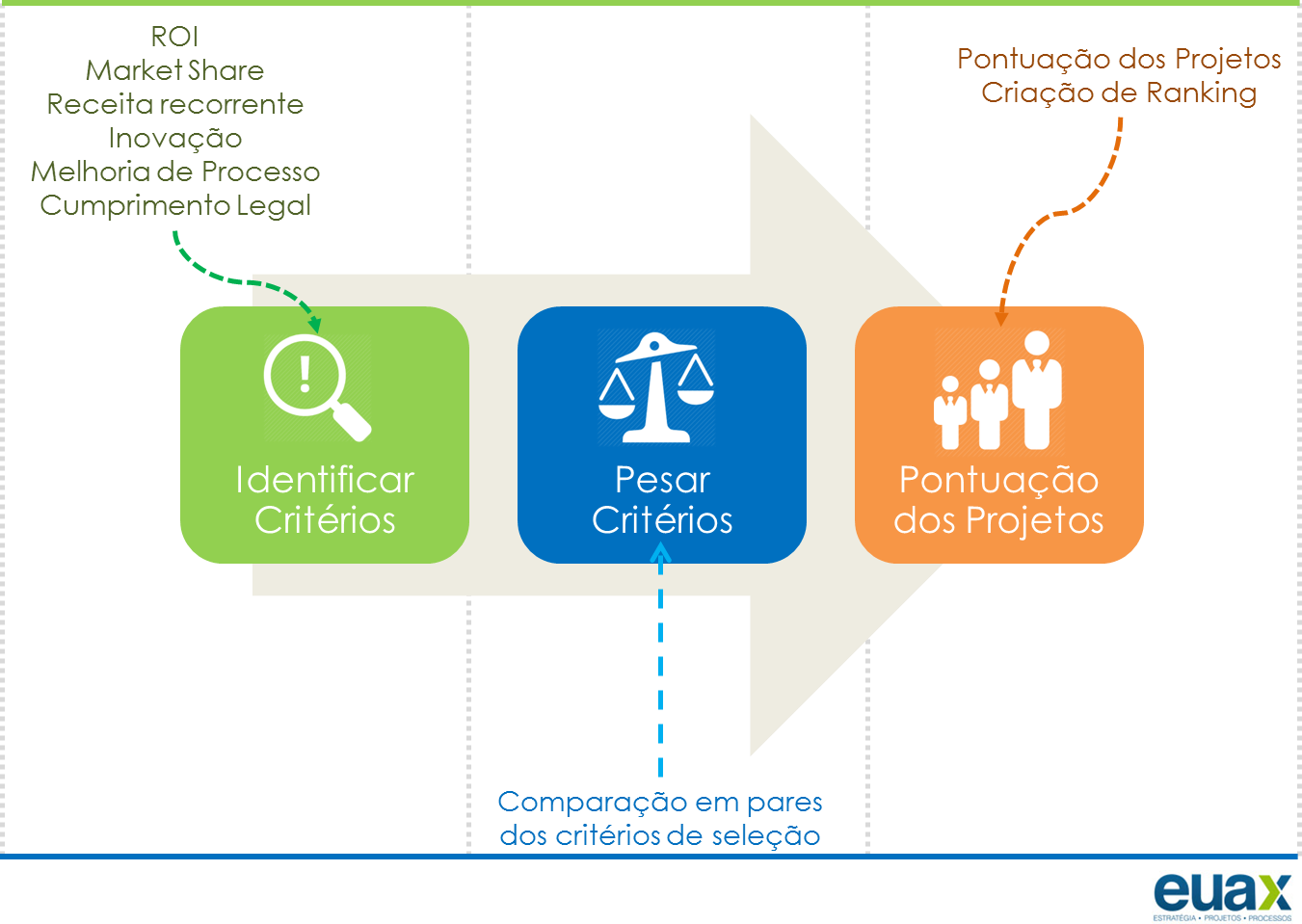
Os critérios de seleção/categorização dos projetos são abordados mais fortemente na gestão da governança do portfólio, mais especificamente nos processos de definição e otimização do portfólio. Ou seja, no momento em que você define o mix que irá compor o portfólio e durante o acompanhamento da execução que pode resultar em mudanças tanto nos critérios como nos projetos que compõe o mix.

Basicamente, temos o seguinte fluxo de atividades no que se diz respeito aos critérios de seleção:

1.    Identificação dos critérios de seleção/categorização;

2.    Pesagem/comparação dos critérios;

 3.    Pontuação e montagem do ranking dos projetos do portfólio em relação aos critérios.



**Identificando os critérios**

Ok. Agora que temos uma visão definida de como surgem e de como são utilizados os critérios de seleção de projetos no processo de gestão de portfólios de projetos, provavelmente sua questão será sobre o que deveria ser levado em conta em uma boa lista de critérios de seleção.

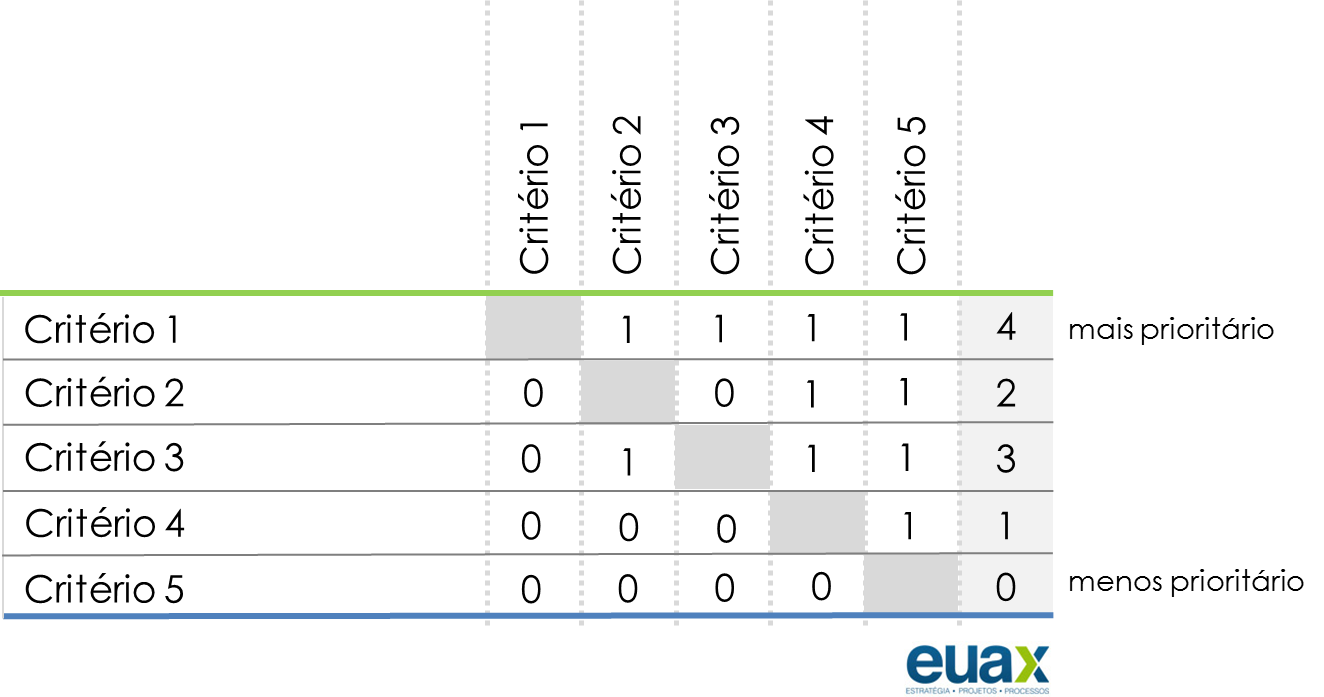
Para responder a tal pergunta coloco abaixo uma série de questões que deveriam ser levadas em conta quando avaliando sua lista de critérios de seleção:

* Alinhamento com os objetivos estratégicos e de negócio;
* Fatores relacionados à capacidade de recursos financeiros e humanos;
* Fatores relacionados ao potencial de mercado do projeto (retorno esperado do investimento, potencial de geração de receita, payback, market share, novos mercados, time to market, etc.);
* Fatores operacionais internos (necessidade de treinamento, mudanças no tamanho de força de trabalho, mudanças no ambiente físico, etc.);
* Fatores de risco (técnico, financeiro, qualidade, segurança, legal, etc.);
* Fatores adicionais como impacto na imagem da empresa.

**Atribuindo pesos / comparando os critérios**

A partir do momento em que existe uma lista de critérios de solução, provavelmente existirão alguns que possuem mais peso no atual contexto da empresa do que outros e, sendo assim, surge a necessidade de compara-los e gerar uma lista ordenada por prioridade.

Para tal existem diversos métodos de priorização desde os mais simples até os mais sofisticados e complexos, mas, em considerável parte das vezes é possível se utilizar algo relativamente simples como o da figura abaixo (figura 2) onde marcamos 1 quando o critério da linha é mais prioritário que o da coluna e 0 quando menos prioritário, formando um somatório ao final da linha no qual a prioridade estará do maior para o menor.



**2.5 O que é Gestão de Programas**

Autor: Roberto Pallesi

**Gestão de Programas:**

A gestão de programas é uma abordagem estratégica para coordenar e gerenciar um conjunto de projetos relacionados, visando alcançar objetivos organizacionais mais amplos. Ela envolve a coordenação integrada de vários projetos, chamados de "projetos componentes", que estão interconectados e contribuem para a consecução de benefícios que não poderiam ser alcançados por meio da gestão individual de cada projeto.

A gestão de programas tem como objetivo central maximizar os benefícios do programa como um todo, garantindo a entrega integrada e sinérgica dos projetos componentes. Ela envolve a definição de uma visão estratégica, a identificação de metas e objetivos claros, o gerenciamento de riscos e interdependências, a alocação eficiente de recursos, a gestão da comunicação e a coordenação das partes interessadas.

**Exemplos de gestão de programas:**

* **Programa de desenvolvimento de um novo produto:** Imagine uma empresa de eletrônicos que deseja lançar um novo smartphone no mercado. O programa de desenvolvimento desse produto pode incluir diversos projetos, como design do produto, pesquisa e desenvolvimento de tecnologias, fabricação, marketing e distribuição. A gestão de programas garantirá que todos esses projetos sejam coordenados e integrados para alcançar o lançamento bem-sucedido do novo smartphone.
* **Programa de construção de uma infraestrutura urbana:** Em um contexto de desenvolvimento urbano, um programa pode englobar vários projetos relacionados à construção de uma nova área residencial, por exemplo. Isso incluiria projetos de engenharia civil, infraestrutura de transporte, fornecimento de água e energia, espaços públicos, entre outros. A gestão de programas garantirá a sincronização e a integração desses projetos para criar uma nova área habitacional completa e funcional.

**Diferenças entre Gestão de Projetos, Gestão de Programas e Gestão de Portfólio:**

Embora sejam conceitos relacionados, a gestão de projetos, a gestão de programas e a gestão de portfólio possuem diferenças significativas em termos de escopo, foco e abrangência. Vejamos as principais diferenças:

**Gestão de Projetos:**

**Foco:** Gerenciamento de um projeto específico.

**Escopo:** Único projeto com objetivo bem definido.

**Objetivo:** Entrega bem-sucedida do projeto.

**Gestão de Recursos:** Recursos alocados para um projeto específico.

**Tomada de Decisão:** Decisões relacionadas ao projeto em andamento.

**Gestão de Programas:**

**Foco:** Gerenciamento de um conjunto de projetos interdependentes.

**Escopo:** Conjunto de projetos relacionados que visam alcançar benefícios sinérgicos.

**Objetivo:** Maximização dos benefícios do programa como um todo.

**Gestão de Recursos:** Recursos compartilhados entre os projetos componentes.

**Tomada de Decisão:** Decisões relacionadas à coordenação e integração dos projetos.

**Gestão de Portfólio:**

**Foco:** Gerenciamento de um conjunto de programas, projetos e/ou investimentos.

**Escopo:** Conjunto de programas e projetos selecionados para atingir objetivos estratégicos.

**Objetivo:** Alinhamento estratégico e maximização do valor dos investimentos.

**Gestão de Recursos:** Alocação eficiente de recursos entre os programas e projetos.

**Tomada de Decisão:** Decisões relacionadas à seleção, priorização e distribuição de recursos.

| **Aspecto** | **Gestão de Projetos** | **Gestão de Programas** | **Gestão de Portfólio** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Foco** | Projeto específico | Conjunto de projetos interdependentes | Conjunto de programas e projetos |
| **Escopo** | Único projeto | Programa com projetos relacionados | Portfólio de programas e projetos |
| **Objetivo** | Entrega bem-sucedida do projeto | Maximização dos benefícios do programa | Alinhamento estratégico e maximização do valor |
| **Gestão de Recursos** | Recursos alocados para o projeto | Recursos compartilhados entre projetos | Alocação eficiente de recursos |
| **Tomada de Decisão** | Decisões relacionadas ao projeto | Decisões relacionadas à coordenação e integração dos projetos | Decisões relacionadas à seleção, priorização e distribuição de recursos |

É importante ressaltar que essas abordagens não são mutuamente exclusivas, e uma organização pode utilizar a gestão de projetos, programas e portfólio de forma integrada para alcançar seus objetivos estratégicos. A escolha da abordagem adequada dependerá do contexto, complexidade e escala dos esforços empreendidos pela organização.