

Tópicos Especiais em Gerenciamento de Projetos

Aula 05

Projetos são estratégicos

Objetivos Específicos

- Conhecer conceitos e definições relacionados ao gerenciamento estratégico de projetos.

Temas

Introdução

1 Estratégia organizacional

2 Composição do portfólio e decisões de seleção de projetos

3 Influência organizacional no gerenciamento de projetos

Considerações finais

Referências

Introdução

Nesta aula apresentaremos os principais conceitos relacionados ao gerenciamento de portfólio e sua relação com a estratégia organizacional. Dada a importância do planejamento estratégico nas organizações atuais e seu forte relacionamento com a gestão de projetos como canal de execução, não podemos desconsiderar o impacto sobre a prática da gestão de projetos.

A gestão de portfólio de projetos é uma das técnicas de gerenciamento de projetos, por meio da qual é possível alinhar os objetivos estratégicos com a gestão dos programas e projetos de uma organização.

1 Estratégia organizacional

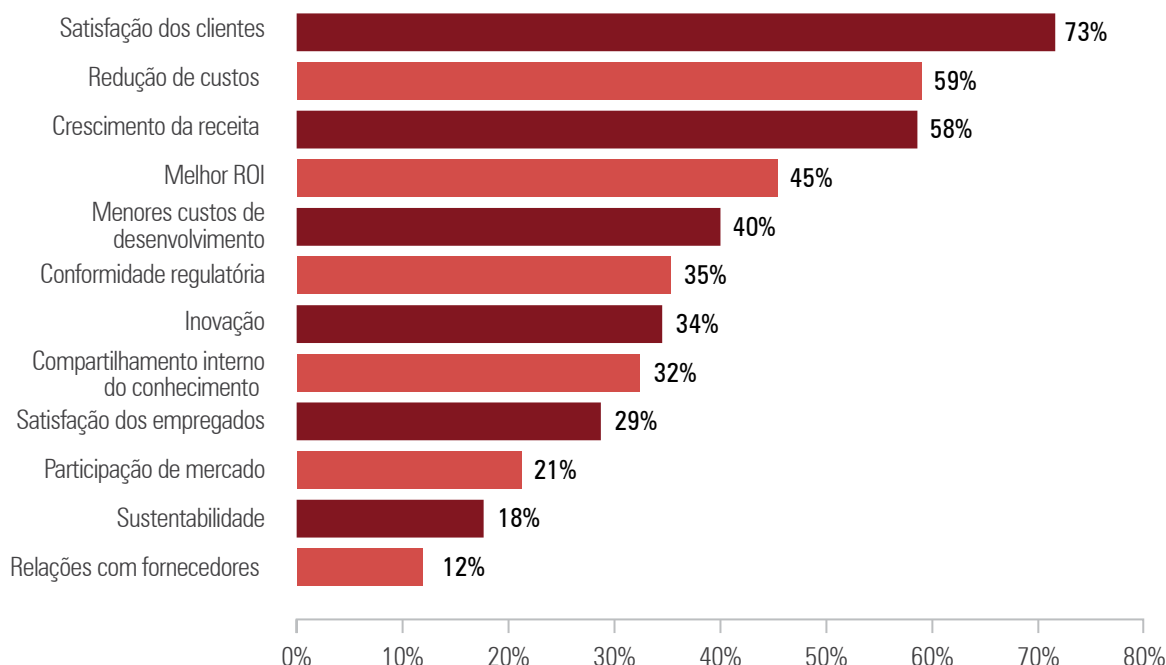
O gerenciamento de portfólio surgiu como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão nas organizações, frequentemente ligada ao planejamento estratégico. Sua execução tem contribuído para a redução de riscos de tomada de decisão e no estabelecimento de uma prática uniforme e sistêmica, assim, a sua principal virtude consiste em aumentar a probabilidade de os projetos estarem alinhados com os objetivos estratégicos de negócio.

Atualmente, no mundo dos negócios, o sucesso frequentemente está relacionado ao equilíbrio entre risco e oportunidade. Em 2012 o PMI, através do estudo “Pulse of the Profession™”, realizou uma pesquisa em que mais da metade dos participantes indicou o uso frequente do gerenciamento de portfólio em suas organizações, com a maior taxa de aplicação entre as organizações dos seguintes segmentos: varejo, seguros, automotivo, bancário e mercado de capital, telecomunicações, indústria, energia e defesa (PMI, 2013a).

O gerenciamento de portfólio permite uma análise mais apropriada do ROI (Return Over Investment) sobre o conjunto de projetos e o alinhamento estratégico de maneira mais adequada do que quando observado isoladamente. Esta análise permite o balanceamento e a supervisão dos riscos entre os diversos projetos e programas. Observamos, ainda, a partir da pesquisa realizada pelo PMI, que existem diversas razões que levam as organizações a realizarem o gerenciamento de portfólio, conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Por que as organizações praticam o gerenciamento de portfólio

Participantes do Relatório Detalhado Pulse of the Profession™: Gerenciamento de Portfólio do PMI citaram a satisfação dos clientes, redução de custos e crescimento das receitas como os motivos principais para praticar o gerenciamento de portfólio.



Fonte: PMI (2013a, p. 2).

A prática da gestão de portfólio tem impacto direto também sobre o desenvolvimento de produtos, uma vez que permite a canalização dos recursos financeiros de forma consciente e alinhada com os negócios da organização.

A gestão de portfólio oferece técnicas eficazes de priorização e seleção de projetos do seu pipeline, permitindo à organização focar em critérios objetivos para a seleção, reduzindo em muito o estresse organizacional e o subjetivismo no momento de efetuar a seleção dos projetos a serem desenvolvidos.

Outro dado interessante, resultante da pesquisa, demonstra que as empresas que adotam a prática de gestão de portfólio têm um aumento nos seus indicadores de qualidade, cumprimento de escopo, orçamento e gerenciamento do prazo.

Na tabela, a seguir, temos um demonstrativo apresentando os resultados comparativos de performance relacionado ao nível de efetividade no gerenciamento de portfólio, demonstrando de forma inequívoca os ganhos da prática.

Tabela 1 – Ganho % de efetividade relacionado ao gerenciamento de portfólio

	Altamente eficaz em gerenciamento de portfólio	Minimamente eficaz em gerenciamento de portfólio	% de aumento
PERCENTUAL MÉDIO DE PROJETOS			
Concluídos no prazo	68%	50%	36%
Concluídos dentro do orçamento	64%	54%	19%
Atingiu os objetivos e intenções do negócio originais	77%	65%	18%
Atingiu/Excedeu o ROI previsto	62%	48%	29%

Fonte: PMI (2013b, p. 3).

Para pensar

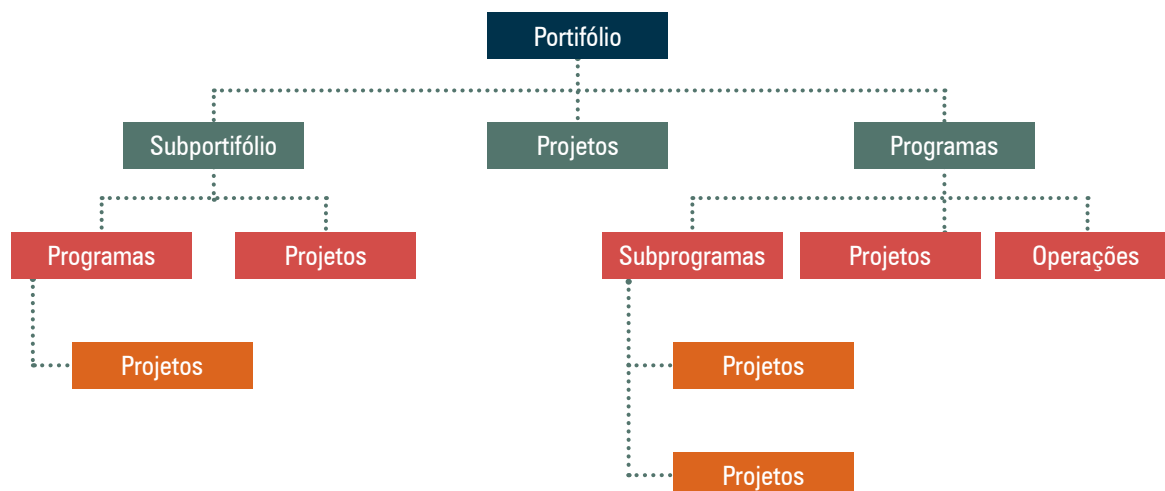
Atualmente, o executivo tem entendido que suas operações representam o que suas organizações são no presente, enquanto seu portfólio de projetos e programas representa o que elas serão no futuro. Se não puderem ver sua estratégia refletida no portfólio, não há chance de atingi-la.

2 Composição do portfólio e decisões de seleção de projetos

Para que possamos aprofundar o entendimento, é importante entendermos o que é um portfólio e a forma que ele pode se apresentar ou ser constituído.

Segundo o PMI (2013a), um portfólio é um conjunto de programas, projetos ou operações, gerenciados como um grupo de forma a atingir objetivos estratégicos. Na Figura 1 temos uma visão de alto nível da forma como mais frequentemente podemos encontrar um portfólio.

Figura 1 – Visão de alto nível



Fonte: PMI (2013c, p. 3).

Um portfólio consiste em um agrupamento de estruturas, como apresentado na Figura 1, com o objetivo de facilitar a efetividade de gerenciamento, visando atender aos objetivos de negócio. O gerenciamento de portfólio é parte integral do planejamento estratégico das organizações.

A governança organizacional ocorre em diferentes níveis da organização de forma a suportar diferentes objetivos, metas e estratégias definidas no planejamento estratégico. O gerenciamento de portfólio é a ponte entre a estratégia, o gerenciamento de projetos e os programas, podendo estar sob um determinado portfólio.

O desdobramento da estratégia corporativa implica o atendimento de determinados objetivos que frequentemente, em função de sua relevância, são implementados via portfólios, projetos, programas e operações. A Figura 2 apresenta este desdobramento.

Figura 2 – Desdobramento da estratégia



Fonte: PMI (2013c, p. 8).

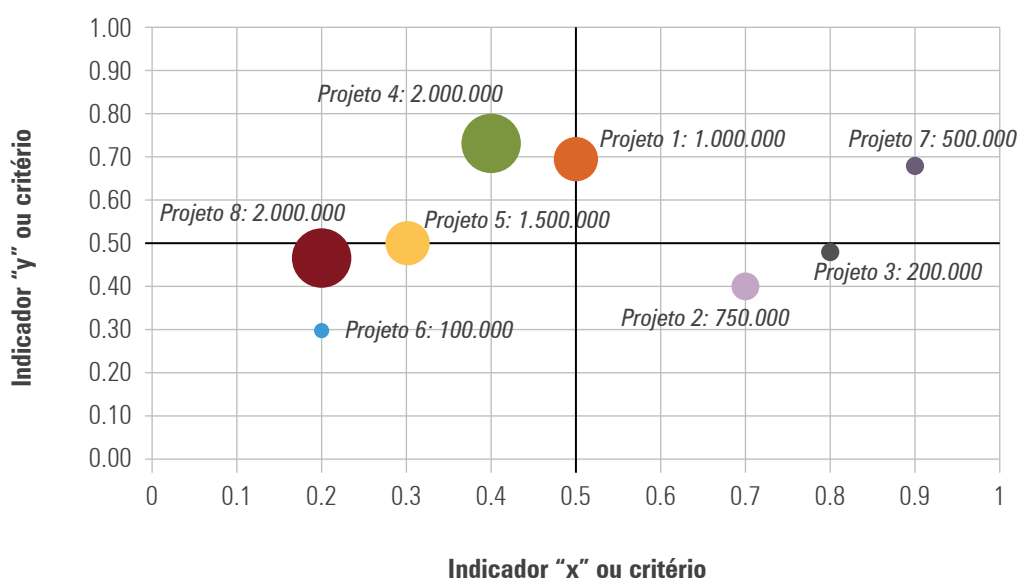
O gerenciamento de portfólio compreende a aplicação de métodos e técnicas para selecionar, priorizar, controlar, monitorar e informar os resultados dos portfólios, programas, projetos, operações e sua contribuição para os objetivos de negócio.

O desdobramento das estratégias e objetivos leva, normalmente, a um grande número de projetos, potenciais candidatos para a montagem de uma lista de seleção. Obviamente deverá ocorrer um alinhamento desse conjunto de projetos propostos à disponibilidade financeira da organização, a existência de recursos humanos, bem como a análise de um conjunto de critérios entre os quais podemos citar: retorno do investimento, riscos, alinhamento estratégico, custo/benefício, dentre outros que podem ser definidos especificamente por cada organização. Por outro lado, também é preciso considerar o grau de alinhamento com a estratégia.

Para que uma seleção possa ser realizada, é muito importante que os critérios de avaliação possam ser aplicados a cada projeto, formando um ranking que permita a avaliação sob diversos aspectos e perspectivas, unitárias ou compostas, através de um processo de ponderação. Este processo é conhecido como “definição do portfólio”.

O uso de indicadores e critérios de seleção permitem a composição de diversos charts de apoio à análise e seleção, como o apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Balanceamento de portfólio usando indicadores ou critérios



Fonte: PMI (2013c, p. 73).

Podemos, de forma resumida, apontar uma sequência de ações que devem ser levadas em conta para montagem de um quadro comparativo:

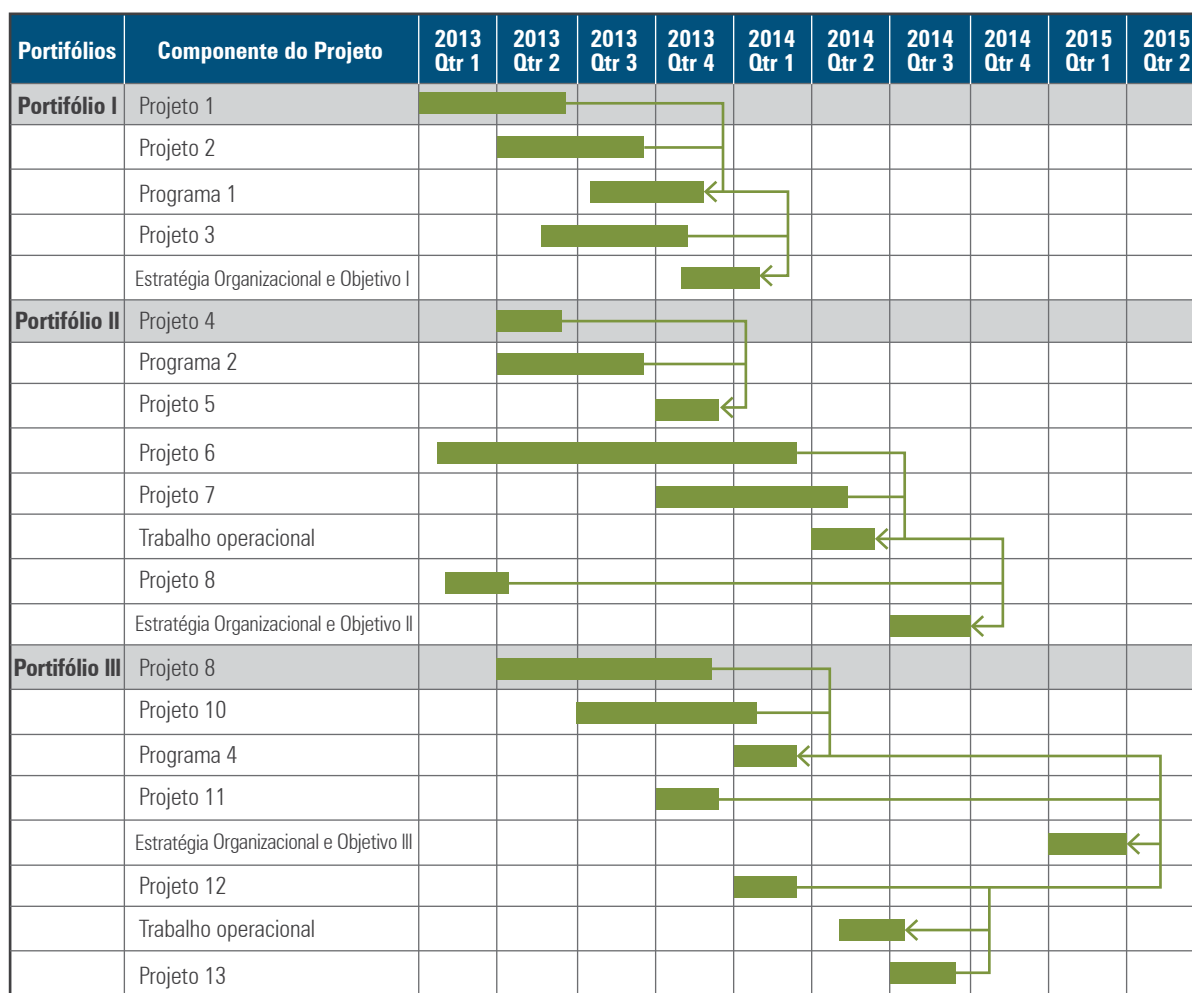
1. Identificação das proposições (projeto, iniciativa);
2. Categorização da proposição de forma a criar um agrupamento lógico;
3. Definição dos critérios de seleção ponderados;
4. Efetuar a primeira filtragem eliminando proposições com baixo alinhamento estratégico;
5. Selecionar proposições atribuindo um status preliminar (selecionado, rejeitado, pendente);
6. Priorizar as proposições em função dos critérios definidos;
7. Balancear as proposições;
8. Autorizar a execução.

Importante

O bom gerenciamento de portfólio fornece a clareza no mar de “boas ideias”. Pode haver muitos projetos bons, mas entender quais serão os “melhores” permite às organizações ultrapassarem a concorrência.

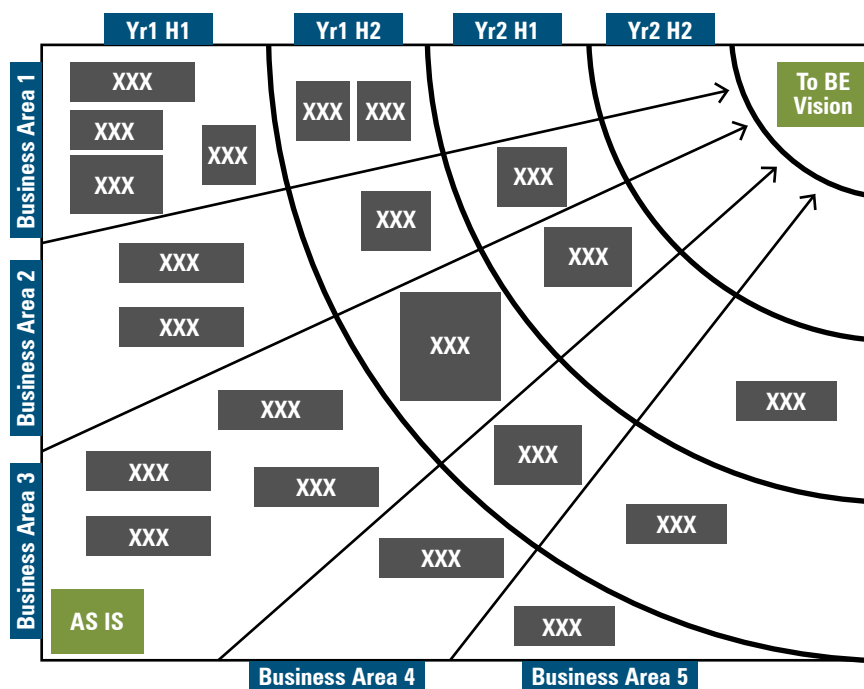
A implementação da estratégia de portfólio global pode ser exemplificada através de um quadro do tipo Gantt, apresentando os diversos portfólios, projetos, programas e operações que venham a ser implementados, como representado na Figura 4.

Figura 4 – Roadmap de Portfólio



Fonte: PMI (2013c, p. 100).

Figura 5 – Visão integrada da estratégia geral de Portfólios



Fonte: PMI (2013c, p. 45).

A Figura 5 apresenta como, a partir de uma posição presente, "AS IS", podemos por intermédio de diversas iniciativas (projetos, programas, portfólios), ao longo de vários anos ou ciclos de execução do planejamento estratégico, executadas por diversas áreas, atingir a visão estratégica, objetivos e metas (TO BE VISION).

3 Influência organizacional no gerenciamento de projetos

O portfólio de projetos, como um instrumento vivo e de extrema importância para a execução da estratégia organizacional, sofre naturalmente todo o tipo de influências dentro da organização, desde as mais subjetivas oriundas dos interesses de segmentos distintos até os mais diretos. Objetivos tais como: a disponibilidade de caixa ao longo do ciclo de vida do portfólio, a disponibilidade de recursos em volume e competências para sua realização e as diversas variáveis não controláveis, muitas vezes procedentes do mercado, que acabam se constituindo como fatores de risco, podendo afetar os resultados esperados.

Também não podem ser desconsideradas as pressões pela conquista dos resultados financeiros dos projetos de um portfólio. Um dos grandes desafios atuais na gestão de portfólios está não em apenas em medir o resultado dos projetos durante sua execução, mas os resultados advindos da implementação dos projetos sobre os negócios, medição esta mais complexa e demorada.

Outro ponto a ser considerado é que o gerenciamento de portfólio é necessário para que melhores resultados possam ser obtidos não só na fase de sua construção, planejamento e no gerenciamento de ferramenta que possam apoiar seus critérios técnicos de seleção e execução, mas, também, para o alinhamento e estabelecimento da ponte com o planejamento estratégico, nesse caso, preferencialmente em uma única plataforma capaz de demonstrar por intermédio de indicadores os resultados da estratégia.

A execução do planejamento estratégico por meio das técnicas de gerenciamento de portfólio requer um nível maior de amadurecimento da gerência de projetos, muitas vezes por intermédio de seu escritório de projetos, possibilitando a elevação da prática de gerenciamento de projetos a dimensão estratégica da organização, permitindo a sua participação e o seu apoio nas decisões estratégicas da organização.

Considerações finais

As pesquisas mais recentes realizadas pelo PMI, através do Pulse of the Profession™, demonstram que existe uma relação clara e direta na obtenção de resultados além do esperado no retorno sobre o investimento (ROI), cerca de 62% dos entrevistados, associado ao gerenciamento de portfólio.

As organizações enfrentam cotidianamente um ambiente agressivo, no qual mudança e competitividade são elementos presentes como uma realidade desafiadora à gestão. O gerenciamento de portfólio oferece a capacidade de balancear riscos versus retorno do investimento, permitindo que as organizações coloquem seu foco e capacidade de investimento nos projetos estratégicos, com melhor retorno.

Referências

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A Visão de Topo: O Poder do Gerenciamento de Portfólio**, PMI, abr. 2013a. Disponível em: <<https://www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge%20Center/Portuguese/2013-power-portfolio-management-whitepaper.ashx>>. Acesso em: 4 dez. 2015.

_____. **The Power of Portfolio Management de Portfolio**. Pulse of the Profession Report. Pennsylvania: PMI, 2013b.

_____. **The Standard for Portfolio Management**. 3. ed. PMI, 2013c.