



**Gerenciamento de Programas e Portfólio**

Alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia de negócios de sua empresa

Mauro Sotille 

**Mauro Sotille** 

 PMP - Project Management Professional

 Presidente do Project Management Institute – RS 00/04

 Diretor do PMI-ISSIG para a América Latina

 Vice-Presidente da SUCESU-RS

 Diretor da PM Tech – Capacitação em Projetos

 Professor da FGV – Fundação Getúlio Vargas

 Co-Editor da Revista Mundo PM

Pós-Graduado em Administração de empresas, Mestr. em Ciências da Computação, Bacharel em Informática, Engenheiro Mecânico

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

**Algumas questões** 

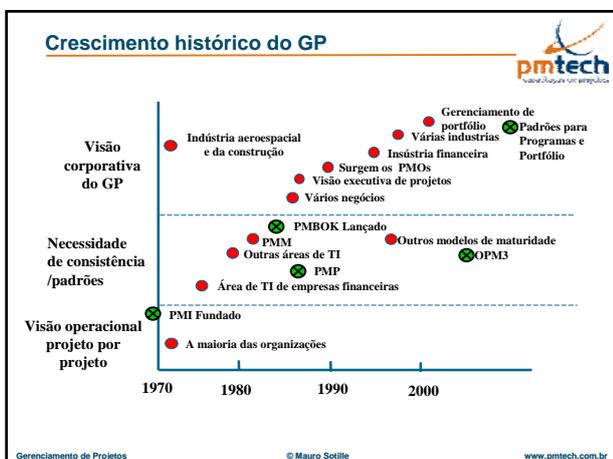
- Governança corporativa**
  - ◆ Você tem uma estrutura de governança para o gerenciamento de programas e projetos?
- Gerenciamento de portfólio**
  - ◆ Seus projetos estão agrupados de algum modo?
  - ◆ Há gerentes identificados para cada portfólio?
  - ◆ Há um processo de seleção para novos projetos?
- Seleção de projetos**
  - ◆ Como os projetos são selecionados em sua organização? Há um processo? Quem toma as decisões?
  - ◆ Os projetos estão relacionados aos objetivos corporativos? Como são priorizados
  - ◆ Há um caso de negócio ou estudo de viabilidade antes da gerência tomar decisões?

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

**Impacto dos projetos na governança** 

- Projetos consomem uma grande parte do orçamento corporativo (*PMI Project Management Fact Book*)
  - ◆ 25% do PIB mundial é gasto em projetos de todo tipo (US\$ 10 trilhões)
  - ◆ Nos EUA , a mediana dos orçamentos de projetos é US\$2 milhões e a média é US\$55 milhões.
- Grandes projetos são multi-departamentais, impactando operações de múltiplas divisões e envolvendo um grande número de executivos e gerentes sênior como interessados
- Estes executivos e diretores estão começando a acordar para sua responsabilidade junto aos projetos**
- A partir de 2000 o gerenciamento de portfólio surgiu, fornecendo uma perspectiva mais ampla em relação a gerenciar os negócios que os projetos apoiam

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

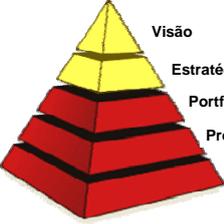


**Atual visão executiva em relação a GP** 

- Visão do impacto dos projetos na organização
  - ◆ Billing, ERP, consumidores
- Projetos com significância corporativa necessitam do envolvimento dos executivos, alocados em tempo integral a projetos críticos
- Desempenho pobre dos projetos impacta as operações
- Gerenciamento do projeto é uma competência crítica
  - ◆ GP como ocupação funcional
  - ◆ Conceito do Escritório de projetos aceito
  - ◆ Crescimento de disciplinas universitárias e programas de certificação
- Reconhecimento da necessidade de unir os negócios da organização às iniciativas de gerenciamento de projetos

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

### Organizational Project Management (OPM)



OPM é o gerenciamento sistemático de projetos, programas e portfólios, em alinhamento com os objetivos estratégicos organizacionais

- Visão organizacional para alocação de recursos críticos
- Expande os princípios do gerenciamento de projetos ao nível organizacional
- Coordena a organização com implementação de estratégia

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

### Organizational Project Management (OPM)



De reativo a Proativo – Gerenciamento de Mudanças

Melhores escolhas – Gerenciamento de Portfólio

Além dos projetos isolados – Programas Integrados

Gerenciamento de Mudanças

Gerenciamento de Portfólio

Gerenciamento de Programas

Gerenciamento de projetos

Gerenciamento ©The Thorp Network Inc., 2005 © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

### Organizational Project Management (OPM)



**Portfólio** – um conjunto de programas de negócio para otimizar o **valor empresarial**

**Programa** – um grupo de projetos estruturados de modo a produzir **valor nos negócios**

**Projeto** – um conjunto de atividades, baseado em um cronograma e orçamento, visando entregar uma **capacidade definida**

Gerenciamento de Portfólio

Gerenciamento de Programas

Gerenciamento de projetos

©The Thorp Network Inc., 2005 © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

### Novos Padrões lançados pelo PMI em Maio/06



Programas

Organizações

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

### Certificações do PMI

- ❑ Membros de equipe de projeto – **CAPM e PMBOK®**
- ❑ Gerenciando projetos – **PMP e PMBOK®**
- ❑ Gerenciando programas – **Certificação para gerentes de programa e Program Mgt. Standard**
- ❑ Consultores auxiliando organizações a incrementar sua maturidade em gerenciamento de projetos – **OPM3® e Product Suite**
- ❑ Gerenciamento de portfólio / Foco em negócios estratégicos – **Portfolio Mgt. Standard e futura certificação**



Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

### O que é um programa?

- ❑ Um programa é uma coleção de ações de mudança (projetos e atividades operacionais) agrupadas de modo a atingir objetivos estratégicos e/ou táticos (Murray-Webster & Thiry 2000).
- ❑ Gerenciamento de Programas é visto como o gerenciamento de múltiplos projetos conectados de modo a compartilhar um objetivo de negócio (Morris & Pinto 2004)
- ❑ Gerenciamento de programa é a coordenação centralizada de modo a atingir os benefícios e objetivos estratégicos do programa

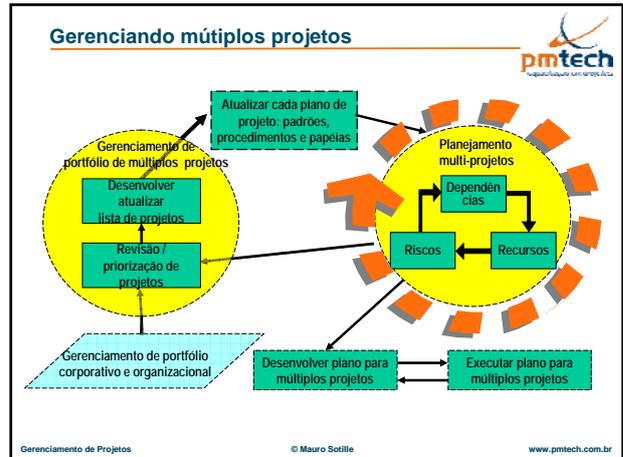
*Project Management Institute, 2004, A Guide to the Project Management Body of Knowledge third Edition (PMBOK® Guide)*

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

### Gerenciamento de portfólio

- O objetivo do Project Portfolio Management (PPM) é **criar um mix de projetos de modo a apoiar o atendimento dos objetivos organizacionais, em alinhamento com as estratégias, e dentro das restrições de recursos (pessoas, \$, facilidades).**
- O que nós estamos tentando solucionar?
  - PPM endereça um problema comum, onde recursos escassos são alocados aos projetos errados.
- É um conjunto de práticas de negócio que trazem o mundo dos projetos para junto das operações da organização.
- Fornece a estrutura e os processos para a governança do portfólio de projetos.
- Atingido através do desenvolvimento de critérios de seleção de projetos visando atingir as metas e objetivos de um plano de negócio, com planejamento, processos de execução e procedimentos padronizados.

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br



### Portfólio, Programa, Múltiplos Projetos e GP

	Gerência de Portfólio	Gerência de programa	Gerência de vários projetos	Gerenciamento de projeto
<b>Propósito</b>	Seleção e priorização	Criar e gerenciar produtos, processos e serviços	Alocação de recursos	Realizar e Fornecer informação
<b>Foco</b>	Estratégico	Estratégico / Tático	Tático	Tático
<b>Ênfase do Planejamento</b>	Longo e médio prazos	Longo termo	Médio para curto prazo	Médio para curto
<b>Responsabilidade</b>	Executiva com apoio do PMO	Gerente de programa com suporte funcional	Gerente de projeto e/ou funcional com apoio do PMO	Gerente de projeto com suporte do gerente funcional

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

### O que é diferente?

- O gerenciamento de portfólio vai além de fazer a coisa **da maneira certa**
  - Utilizar práticas comprovadas de modo a garantir excelência na execução (no prazo e no orçamento) e a obtenção de benefícios
- O gerenciamento de portfólio foca em fazer **a coisa certa**
  - Priorizar as atividades correntes e propostas que estejam adequadas ao planejamento estratégico, custo, benefício e risco

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

### Projetos e a estratégia organizacional

Portfólio de Projetos Estratégicos

- Portfólio cria:
  - Critérios para seleção e priorização de projetos – **Fazendo a coisa certa**
  - Métricas de sucesso do projeto
  - Alocação de recursos
- Projetos entregam:
  - Implementação tática da estratégia – **Fazendo o trabalho da maneira certa**

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

### Requisitos para o gerenciamento de portfólio

- Uma estratégia, um modo de medir o alinhamento
- Uma meta de retorno do investimento
- Um modo de medir o retorno do investimento e o risco
- Um entendimento de quais ativos a organização já possui, e como utiliza-los
- Um inventário de investimentos propostos e um meio de prioriza-los (a luz do item 4)
- Um modo de tomar decisões

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br



### Identificação de Capacidades

**Portfólio**  
"No que já estamos trabalhando?"  
"Isto é a coisa certa?"  
"Mostre-me."

**Recursos**  
"Qual é o impacto em nosso pessoal?"  
"Por que sempre fazemos mais do que podemos?"  
"Mostre-me."

**Custo/Benefício**  
"Quanto vamos gastar em cada iniciativa?"  
"Qual o valor do que estamos fazendo?"  
"Mostre-me."

**Gerenciamento de Projetos**  
"Qual é o processo correto?"  
"Qual nosso desempenho?"  
"Mostre-me."

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

### O ABC do Gerenciamento de Portfólio

	Gerenciamento de Portfólio		
	Avaliar	Equilibrar	Iniciar
Gerenciamento de Programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os projetos atingem os critérios estabelecidos?</li> <li>Graduar projetos</li> <li>Classificar projetos</li> <li>Revisar necessidades dos projetos</li> <li>Identificar dependências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitigar risco</li> <li>Otimizar valor</li> <li>Simular cenários alternativos</li> <li>Equalizar capacidade e demanda</li> <li>Realocar recursos-chave</li> <li>Remover sobreposições</li> <li>Alterar cronogramas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgar</li> <li>Enfatizar ligação com estratégia</li> <li>Realocar recursos</li> <li>Replanejar projetos existentes</li> <li>Iniciar novos projetos</li> <li>Encerrar projetos desalinhados</li> </ul>
	Gerenciamento de Projeto		

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

### Processos do Gerenciamento de Portfólio

Processo	Funcionalidade
<b>Seleção de projetos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Filtrar projetos com base em critérios de alto nível</li> <li>Novos projetos entram uma vez que a gerência atinja consenso sobre quais projetos estão alinhados com objetivos estratégicos</li> </ul>
<b>Graduação de projetos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projetos são qualificados (rejeitados ou aprovados) com base em objetivos estratégicos e métricas como custo, risco, ROI, etc.</li> </ul>
<b>Classificação de projetos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrar classificação dos projetos</li> </ul>

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

### Processos do Gerenciamento de Portfólio

Processo	Funcionalidade
<b>Simulação do Portfólio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simular projetos e selecionar aquele para os quais há recursos</li> <li>Os projetos sem recursos voltam para a fila</li> <li>Garantir que projetos obrigatórios sejam aprovados</li> <li>Gerenciar habilidades e otimizar alocações de recursos</li> </ul>
<b>Monitoramento do Portfólio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alertar quando os limites críticos de cronograma, orçamento e recursos são excedidos ou conflitos surgem</li> <li>Monitorar o desempenho global dos projetos aprovados ou em progresso</li> <li>Mudar o status do projeto – adiar, cancelar, informar completo ou em progresso</li> </ul>
<b>Definição do Portfólio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir os projetos do portfólio, metas do negócio, regras de seleção e métricas</li> <li>Definir recursos e habilidades</li> <li>Definir critérios de alerta para projetos</li> </ul>

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

### OPM3®: Organizational Project Management Maturity Model

- Um guia para a maturidade organizacional em GP
- Um processo repetível, o OPM3® mede como as organizações usam conhecimento, capacidades e processos de modo a garantir que os projetos suportam as metas estratégicas a nível organizacional
- Mede a habilidade das organizações para completar projetos com sucesso
- Identifica e recomenda melhores práticas, contextualizando - as
- Faz a ligação entre a estratégia corporativa e a execução dos projetos

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

### Avaliação da Maturidade

Portfólio →

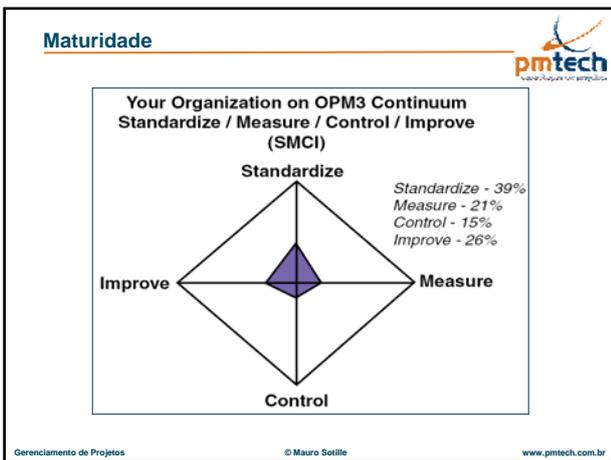
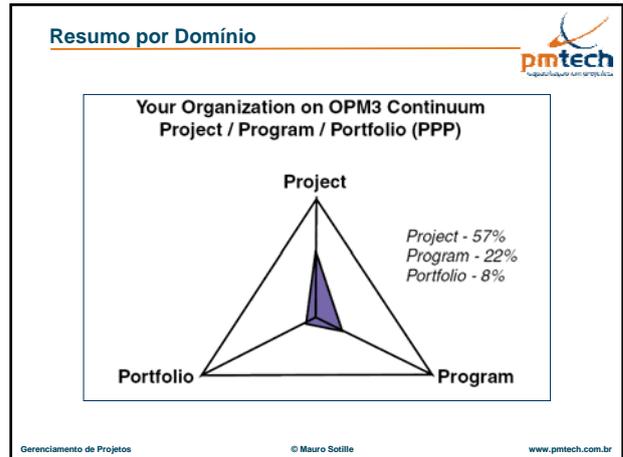
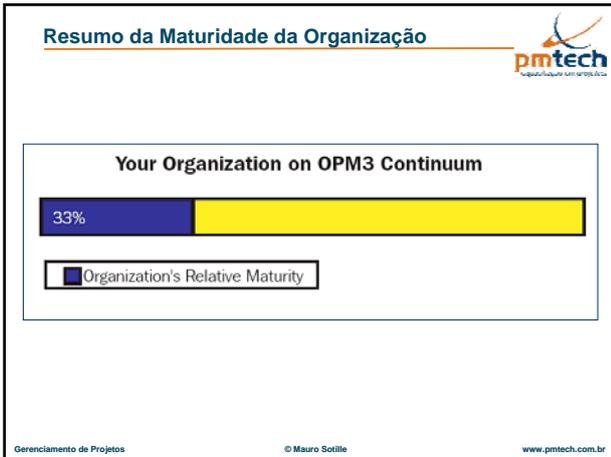
Programa →

Projeto →

**Incremento de Maturidade**

Padronização Medição Controle Melhoria Contínua

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br



### Certificações OPM3

**Certificações** – Uso global uniforme do OPM3

- **Assessor** – curso de 3 dias para se tornar PMI Certified OPM3 Assessor
- **Consultant\*** – curso de 2 dias para se tornar PMI Certified OPM3 Consultant

\*Deve antes ser PMI Certified OPM3 Assessor

Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

- ### Conclusões
- ❑ Governança corporativa de um ambiente de projeto e portfólio é essencial
  - ❑ Portfólios devem ser ligados à estrutura de negócios
  - ❑ O gerenciamento de portfólios pode ser uma ferramenta poderosa se utilizado apropriadamente
  - ❑ O gerenciamento de portfólio requer estrutura e suporte de governança corporativa
  - ❑ As organizações devem ter um processo formal de Iniciação de projetos
  - ❑ A viabilidade de todos os projetos deve ser estabelecida antes de selecionar o projeto
  - ❑ A implementação de gerenciamento de projeto requer suporte executivo
- Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

- ### 10 Sinais de que você está lidando com GP há muito tempo
10. Você decide reorganizar sua família no "modelo de equipe"
  9. Você palestra para os filhos do vizinho sobre "melhoria nos processos de venda de limonada"
  8. Você se refere aos tomates na horta como "entregas"
  7. Seu namoro é rotulado como "prova de conceito"
  6. Você escreve relatórios de andamento em suas cartas de amor
  5. Seus cartões do dia dos namorados contêm itens e subitens
  4. Você celebra seu aniversário de casamento conduzindo uma revisão de desempenho
  3. Você acredita nunca ter tido problemas em sua vida, somente "pendências" e "oportunidades de melhoria"
  2. Você sempre utiliza uma apresentação powerpoint para explicar o que você faz na vida
- E, o sinal número um de que você está nessa a muito tempo...**
1. Você vê gerenciamento de projetos como uma religião ... e está pronto a demonstrar o valor do escritório de projetos em qualquer situação.
- Gerenciamento de Projetos © Mauro Sotille www.pmtech.com.br

