



# **Gestão de Projetos**

# **Mestrado UFRGS**



Istefani Carísio de Paula

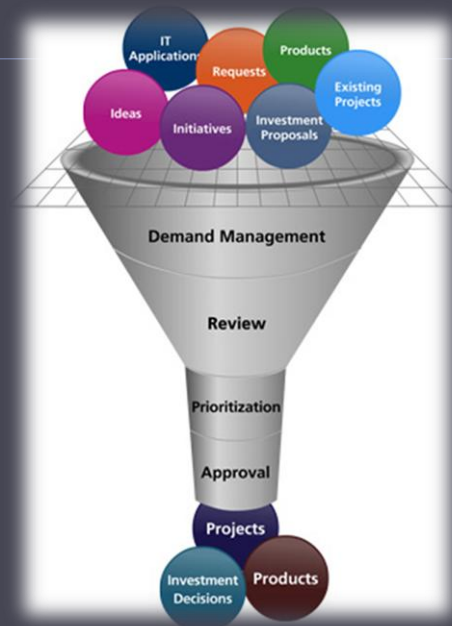
# Programa

---

- ▶ 07/03 - Conceitos, definições e método de GP
- ▶ **14/03 – Gestão de Portfólio**
- ▶ 21/03-Iniciação e Planejamento do projeto
- ▶ 28/03 –Planejamento do projeto
- ▶ 04/04 – Planejamento do projeto
- ▶ 11/04 – Planejamento do projeto
- ▶ 18/04 – Planejamento do projeto
- ▶ 25/04 – Execução e Encerramento do projeto
- ▶ 02/05 – avaliação escrita



# 14/03– Gestão de portfólio



# Gestão de Portfólio

---

- ▶ Contribui com o efetivo alinhamento e manutenção dos objetivos estratégicos das organizações
- ▶ Compreende métodos, procedimento e processos que visam administrar um conjunto de projetos de forma sistêmica
- ▶ A construção e gerenciamento de um portfólio de projetos mal elaborado podem causar grandes perdas de recursos que são cada vez mais escassos nas organizações, como tempo, pessoas e dinheiro

# Cenário de portfólio das empresas

---

- ▶ **Muitos projetos ativos**
  - ▶ Geralmente o dobro do que a organização deveria ter
- ▶ **Projetos errados**
  - ▶ Projetos que não proverão valor à organização
- ▶ **Projetos não alinhados**
  - ▶ Não estão ligados aos objetivos estratégicos
- ▶ **Portfólio não balanceado**
  - ▶ Muitos projetos de melhorias e poucos projetos na parte de inovação; Muitos projetos de desenvolvimento e poucos projetos de pesquisa
  - ▶ encontrar conjunto de investimentos ideal entre o risco do portfólio versus retorno, manutenção versus crescimento, projetos curtos versus projetos longos (I)

# Papel da Gestão de Portfólio

---

- ▶ GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO é uma proposta ampla e importante, que vai além do gerenciamento mecânico de monitorar o progresso dos projetos.
- ▶ A gestão envolve:
  - ▶ Determinar uma estrutura viável para os projetos, visando o atingimento dos objetivos estratégicos;
  - ▶ Balancear o portfólio: longo prazo x curto prazo, riscos x oportunidades, pesquisa x desenvolvimento;
  - ▶ Monitorar o planejamento e a execução dos projetos
  - ▶ Analisar o desempenho do portfólio;
  - ▶ Avaliar novas oportunidades, confrontando com a capacidade de execução da organização;
  - ▶ Prover informação e recomendações para decisões do nível executivo.

# Gestão de Portfólio

---

## ▶ Comparação entre G Projetos x G Portfólio

GERENCIAMENTO DE PROJETOS	GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO
<b>Cliente</b> satisfeito com os resultados	Objetivos <b>estratégicos</b> alcançados
<b>Prazos</b> cumpridos conforme o acordado	Redução do <b>ciclo de vida</b> dos projetos
Ausência de desvios no <b>orçamento</b>	Retorno adequado dos <b>investimentos</b>
Produtos dentro das <b>especificações técnicas</b>	<b>Rentabilidade</b> do portfólio de acordo com a esperada

# Características de Projetos, Programas e Portfólio

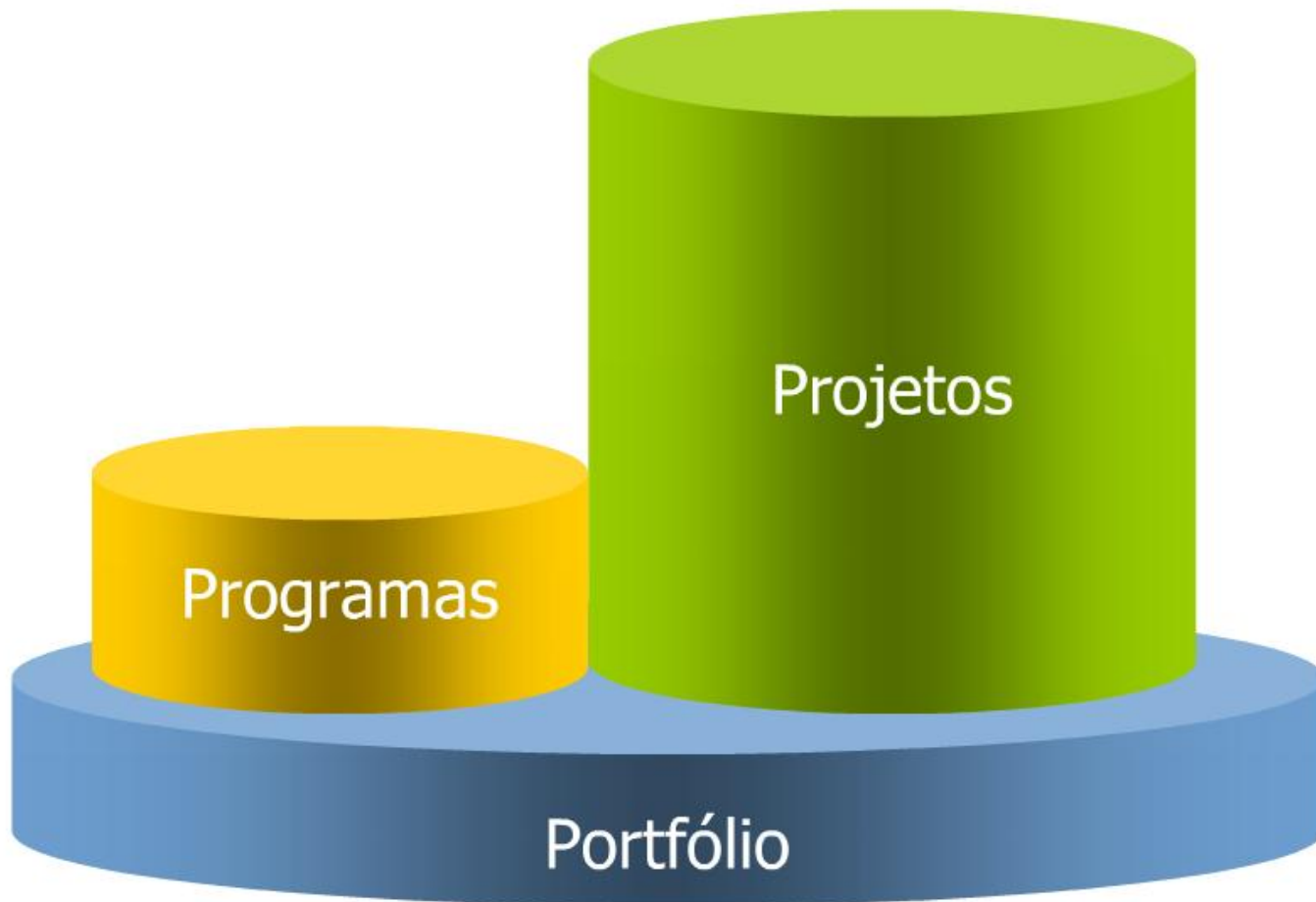
---

PROJETOS	PROGRAMAS	PORTFÓLIO
Escopo mais restrito e entregáveis específicos.	Escopo mais amplo que pode mudar para atingir expectativas da organização.	Escopo de negócio que muda com as metas estratégicas da organização.
Os gerentes de projeto tentam manter o mínimo de mudanças.	Os gerentes de programa têm expectativas de mudanças e até mesmo podem promovê-las.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças num ambiente amplo.
Monitoração e controle de tarefas e do trabalho de criação dos produtos do projeto.	Monitoração de projetos e andamento do trabalho através de estruturas de governança.	Monitoração do desempenho agregado e indicadores de valor.
Sucesso medido pelo prazo, orçamento e produtos entregues conforme especificado.	Sucesso medido em termos de ROI, novas capacidades e benefícios entregues.	Sucesso medido em termos de desempenho agregado nos componentes do portfólio.



# Projetos, Programas e Portfólio

---



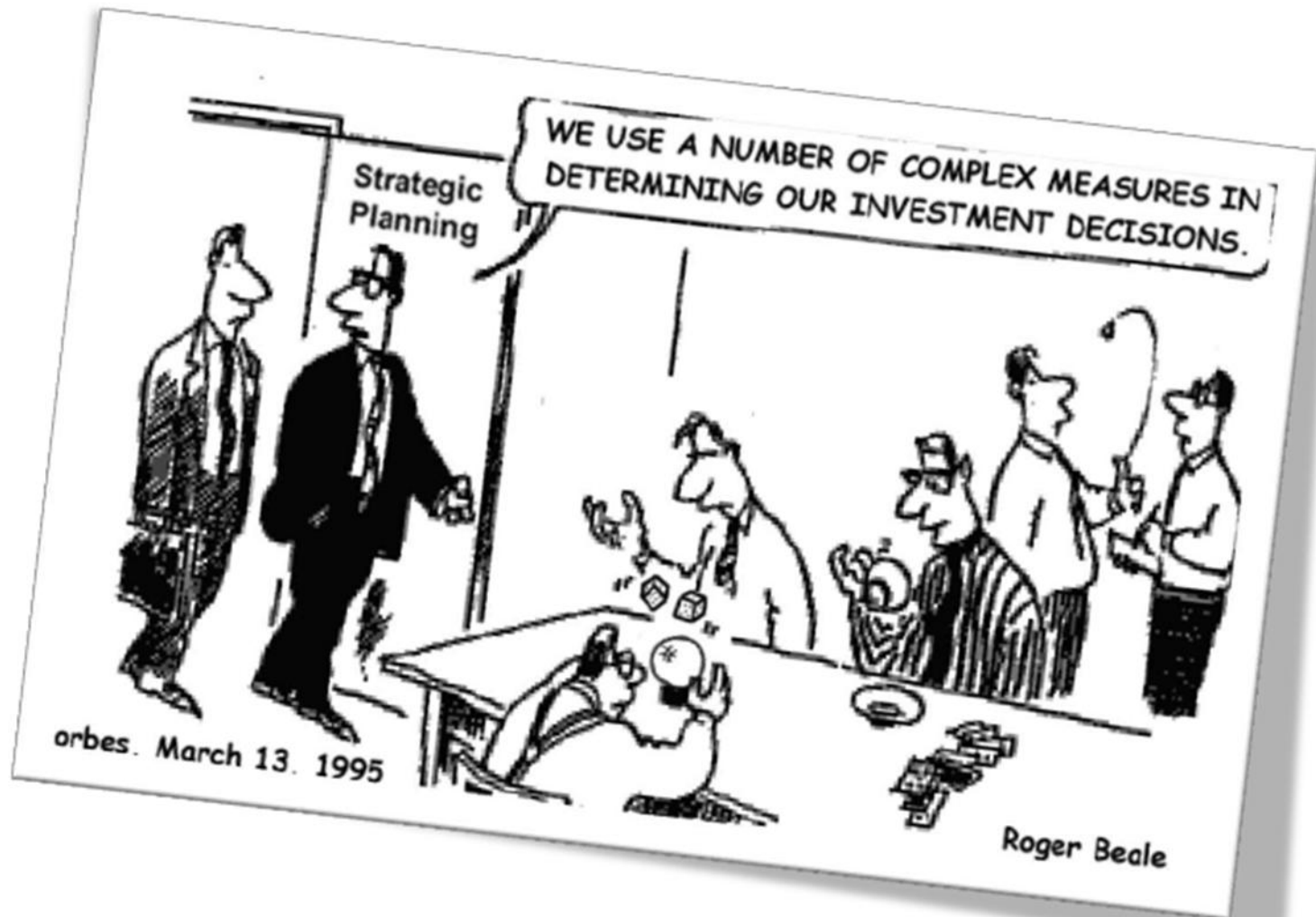
# Sinais de problemas G Portfólio

---

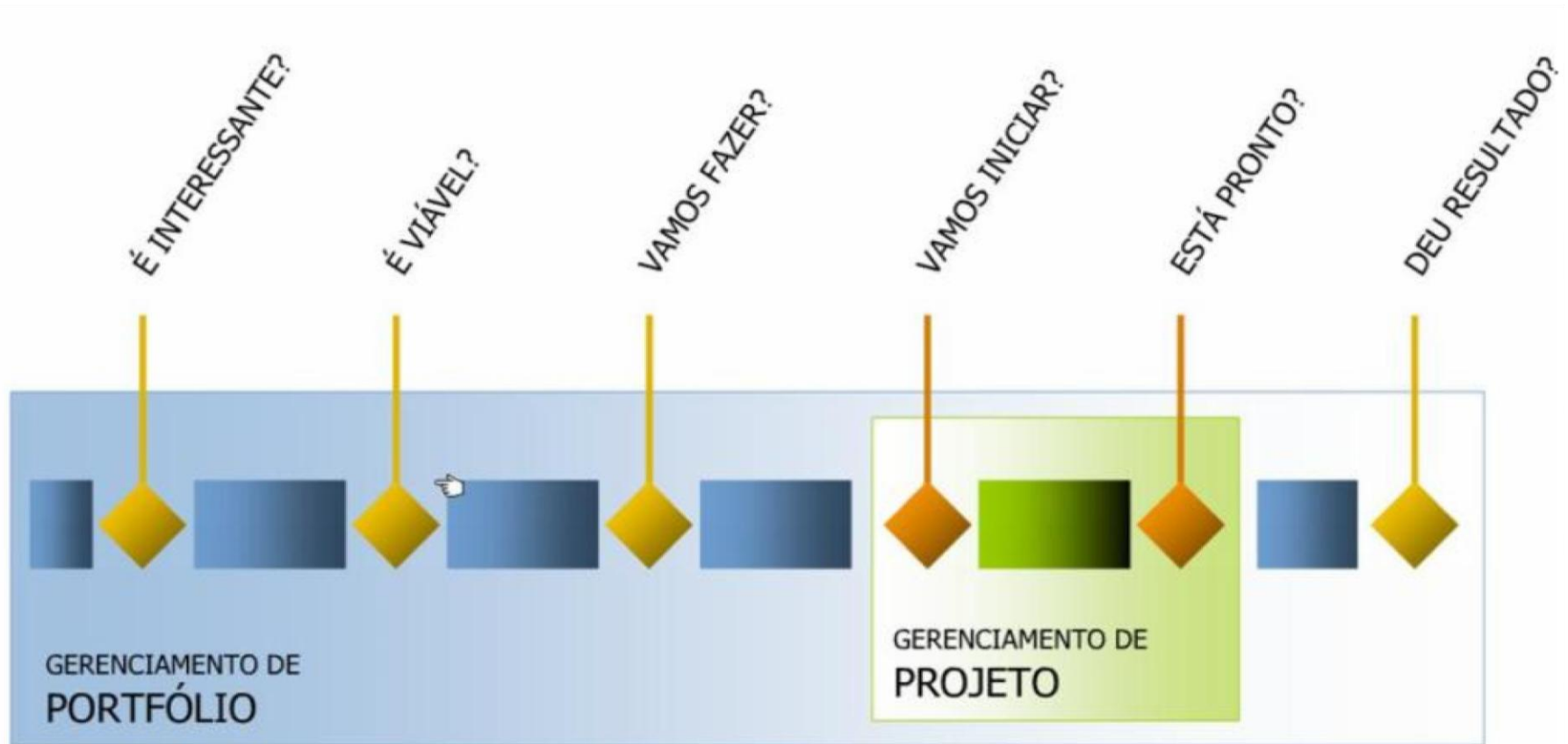
- ▶ Não há um entendimento claro e formal de como os PROJETOS estão conectados a ESTRATÉGIA da organização
- ▶ Gerentes de Projetos e Gerentes Funcionais estão permanentemente “BRIGANDO” por recursos.
- ▶ As PRIORIDADES estão freqüentemente mudando.
- ▶ Cada executivo assume que as iniciativas devem ser implementadas SIMULTANEAMENTE e que suas propostas devem ser a prioridade.
- ▶ Projetos são aprovados INDEPENDENTE de haver ou não RECURSOS disponíveis

**Como fazer a gestão de  
portfólio formal?**

# A arte do planejamento estratégico e da gestão de portfólio

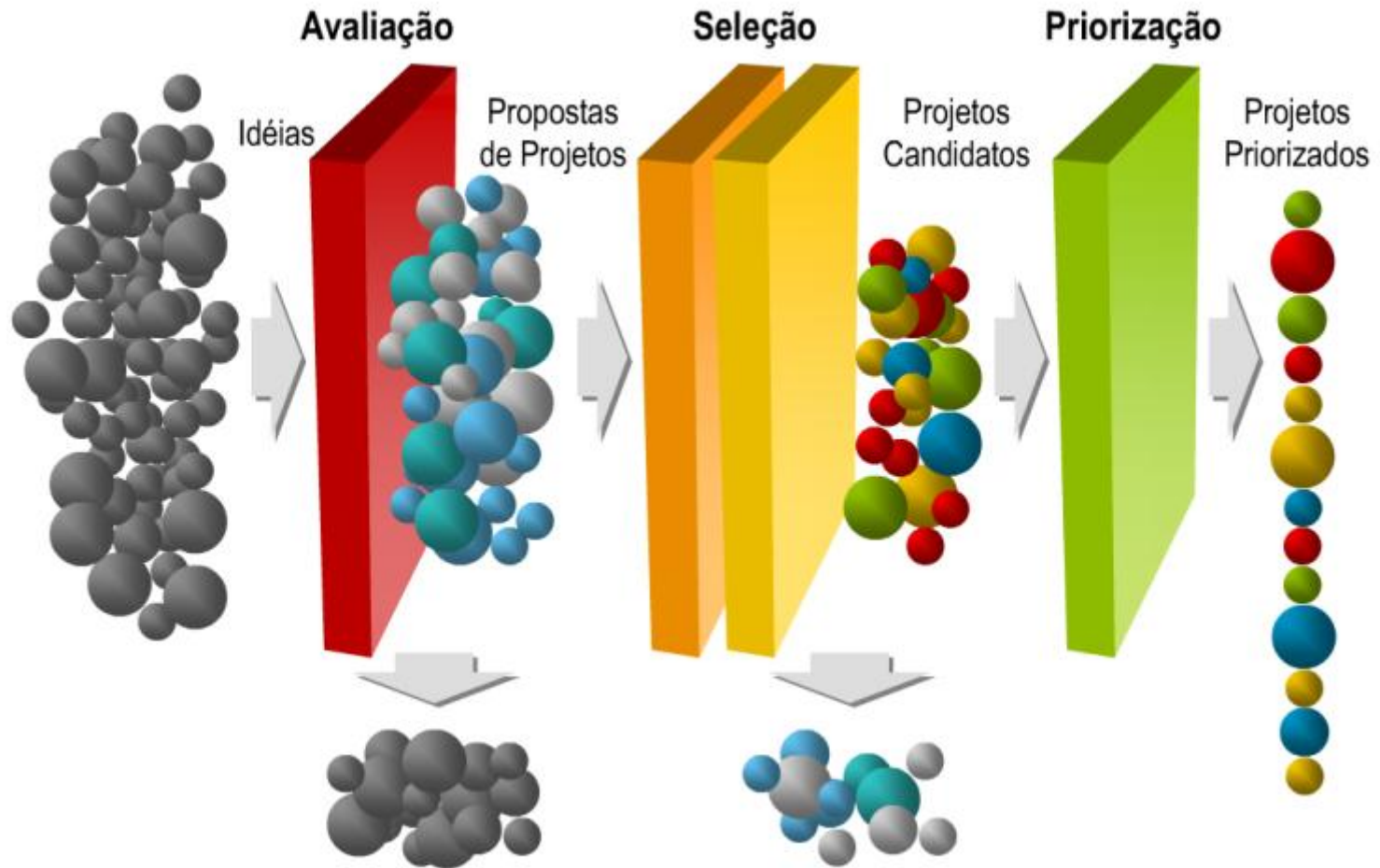


# Sistemática de Gestão de Portfólio

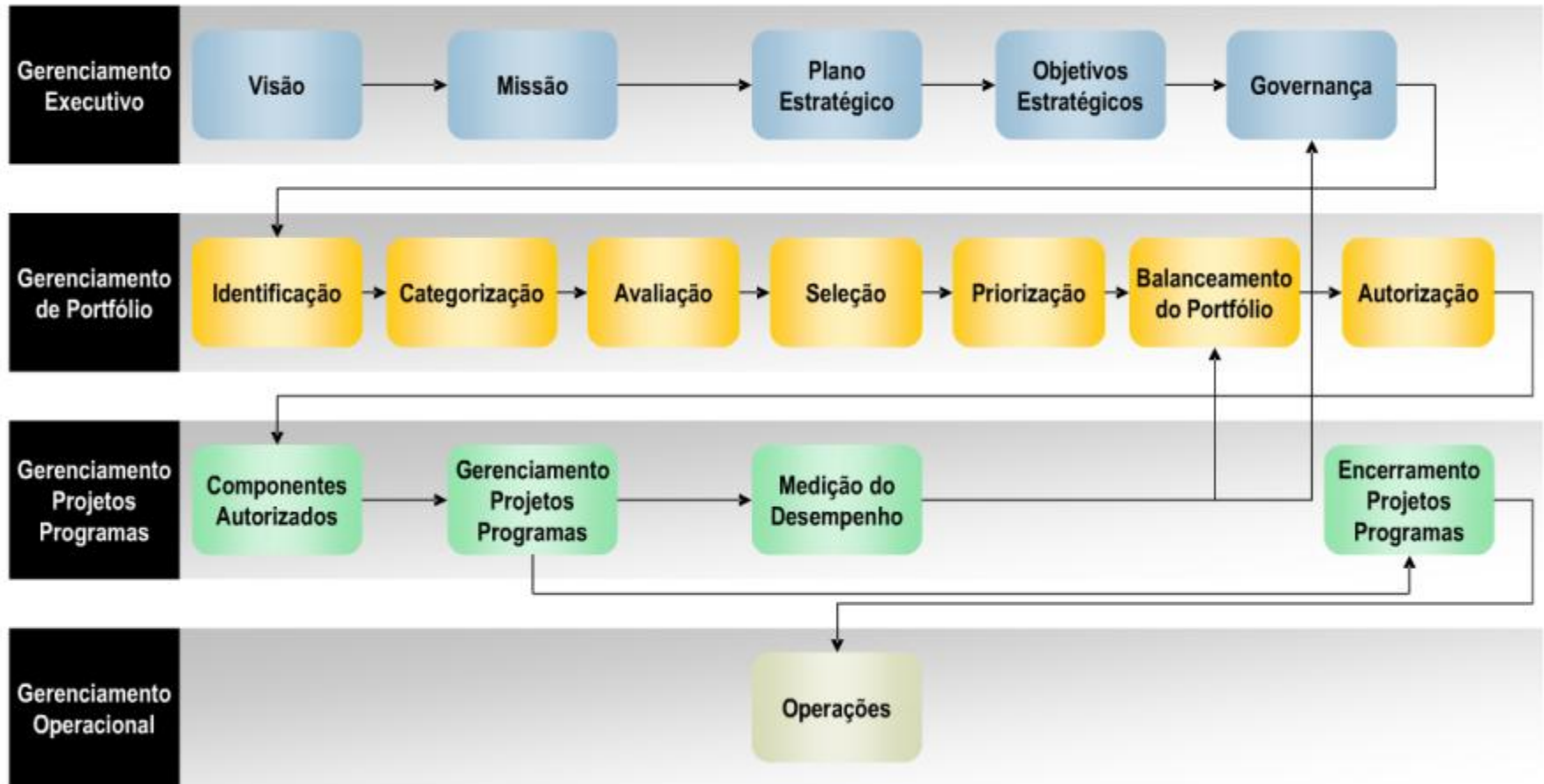


# Avaliação, seleção, priorização...

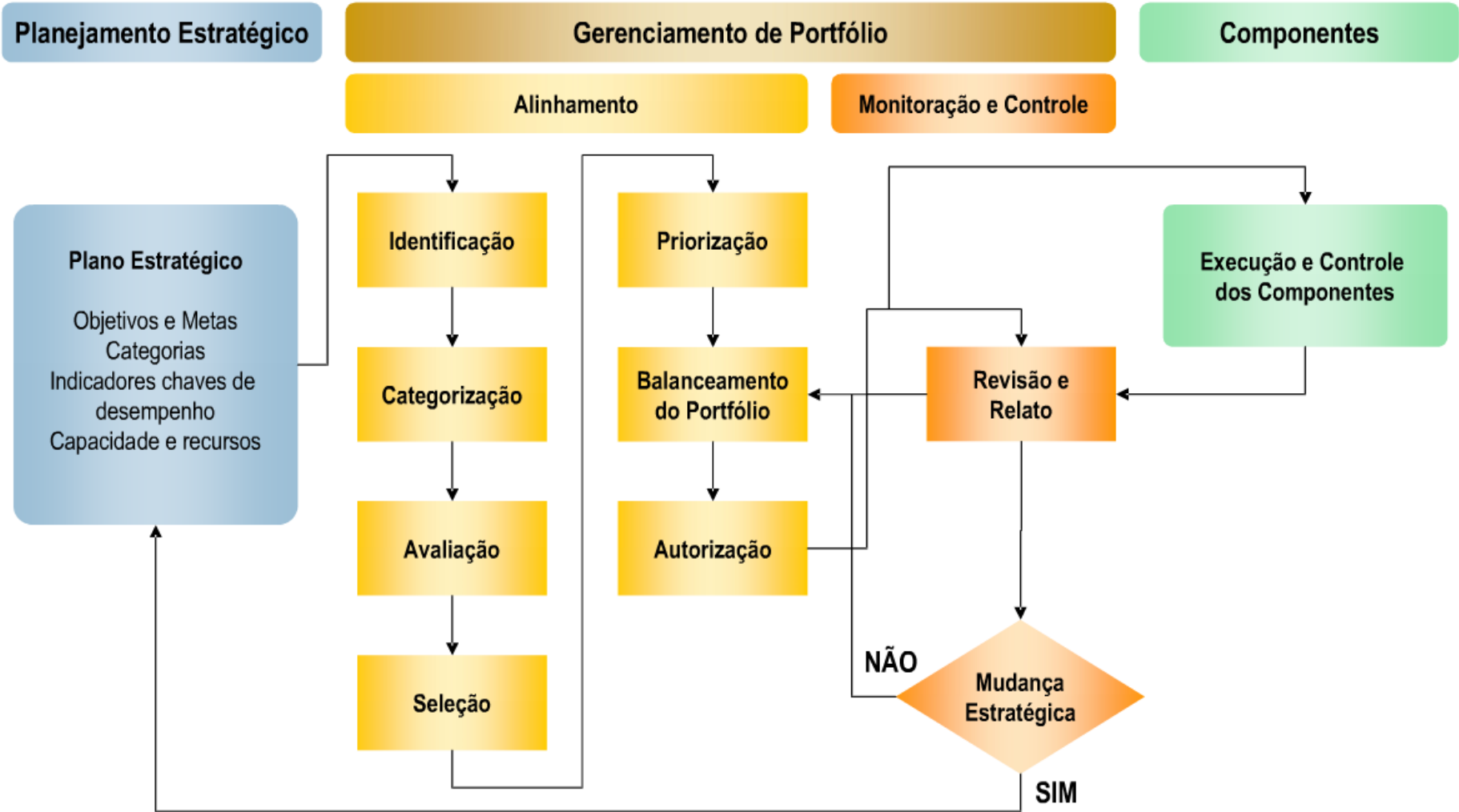
---



# Relação entre os processos



# Gestão de Portfólio segundo o PMI





# **Etapas da Gestão de Portfólio (PMI)**

---

1. Identificação
2. Categorização
3. Avaliação
4. Seleção
5. Priorização
6. Balanceamento do Portfólio
7. Autorização
8. Revisão e Relato de Portfólio
9. Mudança Estratégica

# 1. Identificação

---

- ▶ Desenvolver uma lista atualizada, com informações suficientes das novas oportunidades de projeto e daquelas já em andamento.

# Início da dinâmica

---

- ▶ Separação da turma em 5 grupos de 3 a 4 pessoas
- ▶ Leitura da estratégia da empresa Academia de Ginástica
  
- ▶ Identificar 4 projetos por grupo para as seguintes áreas:
  - ▶ Administrativo
  - ▶ Recursos Humanos
  - ▶ Infra-estrutura
  - ▶ Marketing
  - ▶ Financeiro

# 1. Identificação

---

- ▶ Preencher o formulário de Oportunidades
- ▶ (4 oportunidades de projeto por grupo)
  
- ▶ **Atenção:**
  - ▶ As oportunidades de projeto deverão ter valor máximo de R\$ 80 mil e mínimo de R\$ 5 mil
  
  - ▶ Obs: os deptos da empresa deverão ter recursos próprios e autonomia para realização de projetos de valores inferiores a 10 mil reais, desde que alinhados com as estratégias da empresa

# 1. Identificação

---

- ▶ Possíveis clientes
  - ▶ Clientes internos
  - ▶ Clientes externos especiais
  - ▶ Clientes externos novos e importantes
  - ▶ Clientes externos de baixa importância



# 1. Identificação

## FORMULÁRIO DE OPORTUNIDADE

Nro da Oportunidade

Nome

Objetivos Estratégicos

Benefícios Quantitativos

Benefícios Qualitativos

Cliente

Patrocinador/ *Sponsor*

Partes Interessadas

Recursos Requeridos

Principais Entregas

Dependências

Novas receitas  
Redução de custos  
Retorno sobre investimento  
Valor presente líquido  
Melhoria da qualidade

Interno

Alinhamento estratégico  
Redução de custos  
Requisitos legais  
Oportunidade de negócio

Recursos humanos, físicos,  
financeiros, etc.

Dependências com relação a  
outras oportunidades ou  
condições necessárias para a  
realização desta oportunidade

# 1. Identificação

---

## ▶ Entradas

1. Plano Estratégico
2. Descrição das Oportunidades
3. Critérios para aceitação das oportunidades
4. Inventário de todas as Oportunidades existentes
5. Inventário de todas as propostas de novas Oportunidades existentes

## ▶ Saídas

1. Lista de Oportunidades
2. Lista de Oportunidades rejeitadas
3. Documentação das Oportunidades

## 2- Categorização

---

- ▶ Agrupar as oportunidades do portfólio em grupos pré estabelecidos e relevantes estrategicamente, permitindo uma visão dos investimentos em cada categoria estratégica



# 2-Categorização

## Exemplo de Categorias de oportunidade de projeto da empresa

### A- Sistemas de Informação

- a) Desenvolvimento de aplicativo
- b) Manutenção de aplicativo
- c) Avaliação e escolha de ferramentas
- d) Implantação de ferramenta de infra-estrutura

### B-Com. Infra-estrutura interna

- a) Projeto e instalação de redes, servidores
- b) Aumento das instalações da empresa
- c) Compra de máquinas para prestação de serviços
- d) Melhoria nos ambientes de trabalho

### C- Desenvolv. de Produtos e Serviços

- a) Novos modelos de equipamentos de ginástica;
- b) Melhoria nos programas/treinamentos para os clientes;
- c) Novos serviços: lojas de suplementos alimentares, vestuário, massagem, etc;
- d) Novo serviço de atendimento: estacionamento, descontos especiais

### D- Evento, Mídia e Marketing

- a) Organização e participação de feiras e eventos
- b) Produção e veiculação de mídia
- c) Promoções de marketing

### E- Recursos Financeiros

- a) Gestão de recursos financeiros e investimentos
- b) Financiamento e captações de recursos

### F- Gestão Pessoas (Recursos Humanos)

- a) Capacitações/treinamentos
- b) Gestão de conhecimento
- c) Contratação de pessoas

### G- Mudança Organizacional

- a) Melhoria nos processos de gestão (programa de gestão de projetos, PDP, indicadores, etc)
- b) Aprendizagem organizacional
- c) Reestruturação organizacional

## 2. Categorização

**CATEGORIAS:**

- A. Sistema de Informação
- B. Infra-Estrutura
- C. Desenv. de Produtos e Serviços
- D. Evento, Mídia e Marketing
- E. Recursos Financeiros
- F. Recursos Humanos
- G. Mudança organizacional

Unidade de Negócio  Admin.  Infra  RH  Marketing

Categoria  A  B  C  D  E  F  G

Custo Estimado

Prazo Estimado \_\_\_\_\_ MESES

**Complexidade**

TECNOLOGIA	2	1
	4	3
	MERCADO	

- 4 Tecnologia antiga em um mercado conhecido
- 3 Tecnologia antiga em um novo mercado
- 2 Tecnologia nova em um mercado conhecido
- 1 Tecnologia nova em um novo mercado

Determine o TAMANHO da oportunidade de acordo com o custo e prazo.

**Tamanho**

CUSTO	2	1	1
	3	2	1
	3	3	2
	PRAZO		

6 M 12 M

Avalie a COMPLEXIDADE da oportunidade pelo conhecimento da sua organização da TECNOLOGIA empregada e o MERCADO para qual a oportunidade está sendo desenvolvida.

os

**Risco**

CUSTO	4	2	1
	5	3	2
	6	5	4
	PRAZO		

10% 50%

Cada uma das posições representa o RISCO da oportunidade sofrer variações nas estimativas de CUSTO e PRAZO.

**Crítérios**

Índice Estratégico

Índice Tático/Operacional

Score TOTAL

Utilize a FOLHA DE CÁLCULO em anexo para a determinação dos índices baseados em critérios.

Componente

Classificação  Aprovado  Rejeitado  Suspenso  Cancelado

## 2. Categorização

---

### ▶ Entradas

1. Lista de Oportunidades
2. Categorias baseadas no Plano Estratégico

### ▶ Saídas

1. Lista de Oportunidades categorizadas



## 3- Avaliação

---

- ▶ Levantar todas as informações pertinentes sobre as oportunidades identificadas e classificadas que permitirão a sua análise e seleção.

# 3- Critérios de avaliação em relação ao Plano Estratégico

LISTA DE CRITÉRIOS	PESO	NOTA	SCORE	MÁXIMO
<b>Estratégicos</b>				
Gerador de Receita	20%		0	2
Redução de Custos	10%		0	1
Melhoria na Relação com o Cliente	5%		0	0,5
Melhorar a imagem da Empresa	5%		0	0,5
Importância do Cliente para empresa	15%		0	1,5
Representa uma Oportunidade	10%		0	1
Representa uma Ameaça	10%		0	1
Grau de Aderência Estratégica	25%		0	2,5
<b>Táticos e Operacionais</b>				
Complexidade	15%		0	1,5
Risco	15%		0	1,5
Urgência	20%		0	2
Resultado de Curto Prazo	35%		0	3,5
Alocação de Recursos	15%		0	1,5
Índice Estratégico (0 até 1):		<b>0,00</b>	0	10
Índice Tático e Operacional (0 até 1):		<b>0,00</b>	0	10
<b>Score Total</b>			<b>0,00</b>	

**Utilizar a planilha de cálculo do Excel para calcular os critérios**

**Preencher a FOLHA 2 com os resultados**

# 3. Avaliação

---

## ▶ Entradas

1. Plano Estratégico
2. Lista de Oportunidades categorizadas
3. Descrição completa de cada oportunidade

## ▶ Saídas

1. Lista de Oportunidades categorizados e avaliados
2. Valor do escore de cada oportunidade
3. Representação gráfica
4. Recomendações do processo de avaliação



## 4- Seleção

---

- ▶ Produzir uma lista reduzida de oportunidades baseada nas recomendações do processo de avaliação e nos critérios de seleção da organização.

# 4- Seleção

- ▶ Preencher a planilha de oportunidades

		Cliente	Unid. Negócio	Categoria	Orçamento	Duração	Risco	Tamanho	Complexidade	Score Total	Índice Estratégico	Índice Tático Operacional	Aprov.	Priorização
Grupo 1	1													1
	2													2
	3													3
	4													4
Grupo 2	5													5
	6													6
	7													7
	8													8
Grupo 3	9													9
	10													10
	11													11
	12													12
Grupo 4	13													13
	14													14
	15													15
	16													16



## RECOMENDAÇÕES PARA O PORTFÓLIO

Grupo:

Observações

### Recomendações predefinidas:

- Oportunidades de projeto das CATEGORIAS G (Mudança Organizacional e E (Recursos Financeiros com exceção de financiamento) F (RH) devem ser rejeitados.
- A quantidade de GERENTES DE PROJETO/PROGRAMA disponíveis para alocação das oportunidades do portfólio é de 6 pessoas.

### Recomendações para serem definidas:

- Os RECURSOS FINANCEIROS para o portfólio ficam limitados a R\$ 450.000,00.
- Oportunidades de projeto das CATEGORIAS (A) Sist. de Informação e (C) Desenv. Novos Produtos e Serviços devem ter orçamento inferior a R\$ 70.000,00.
- Componentes com ESCORE inferior a 4,0 devem ser rejeitados.

### Recomendações para a priorização:

- Oportunidades de projeto das CATEGORIAS B (Comunicação e Infra-estrutura) e D (Evento, Mídia e Marketing) devem ser priorizados.
- Oportunidades de projeto dos CLIENTES 02 (Clientes Externos) e Cliente 03 (Clientes Novos e importantes) devem ser priorizados.

# 4- Seleção

## Recomendações para seleção de oportunidades

## 4. Seleção

---

### ▶ Entradas

1. Plano Estratégico
2. Lista de oportunidades categorizadas e avaliadas
3. Valor do escore de cada oportunidade
4. Recursos Organizacionais
5. Recomendações do processo de avaliação

### ▶ Saídas

1. Lista de oportunidades categorizadas, avaliadas e selecionadas
2. Recomendações



## 5- Priorização

---

- ▶ Ordenar os componentes selecionados, dentro de cada categoria estratégica, de acordo com a expectativa de benefício e critérios estabelecidos.

# 5- Priorização

## PRIORIZAÇÃO DOS COMPONENTES DO PORTFÓLIO

	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	RANK		
P01	■																															P01	
P02		■																															P02
P03			■																														P03
P04				■																													P04
P05					■																												P05
P06						■																											P06
P07							■																										P07
P08								■																									P08
P09									■																								P09
P10										■																							P10
P11											■																						P11
P12												■																					P12
P13													■																				P13
P14														■																			P14
P15															■																		P15
P16																■																	P16
P17																	■																P17
P18																		■															P18
P19																			■														P19
P20																				■													P20
P21																						■											P21
P22																							■										P22
P23																								■									P23
P24																									■								P24
P25																										■							P25
P26																											■						P26
P27																												■					P27
P28																													■				P28
P29																														■			P29
P30																															■		P30

# 5. Priorização

---

## ▶ Entradas

1. Lista de oportunidades categorizadas, avaliadas e selecionadas
2. Recomendações

## ▶ Saídas

1. Lista de oportunidades priorizados dentro de cada categoria com documentação de suporte



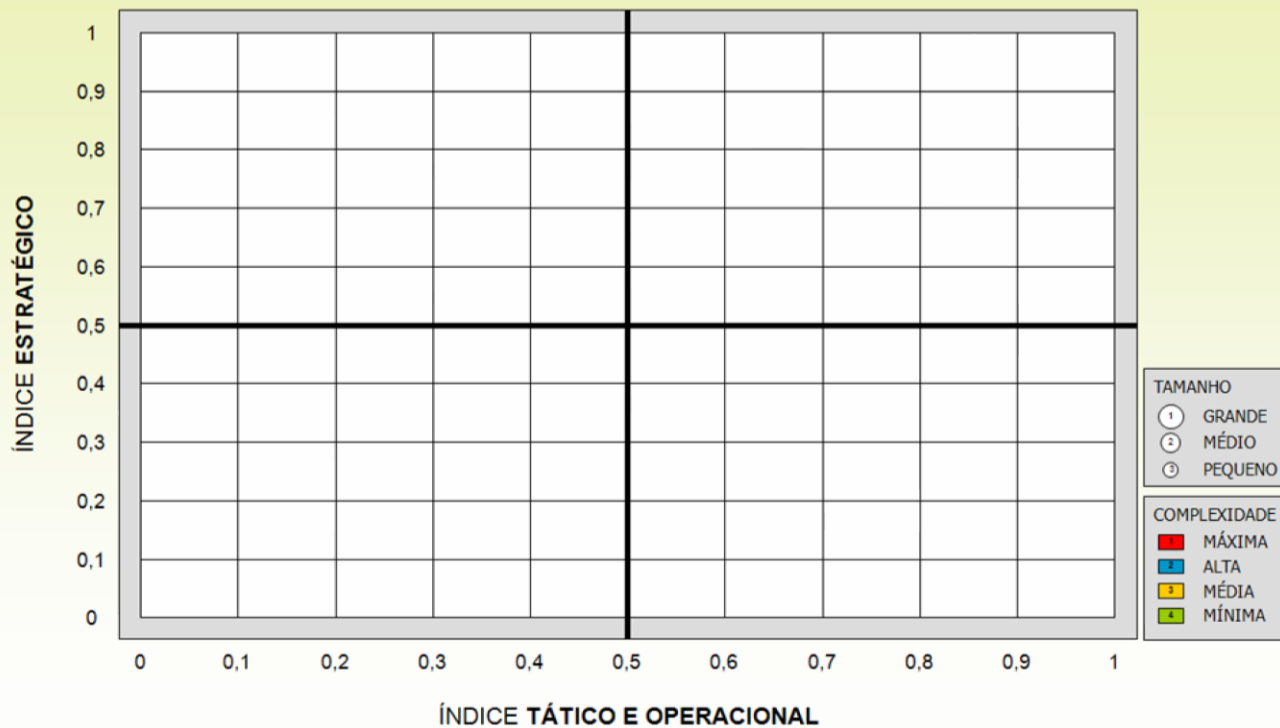
## 6- Balanceamento do Portfólio

---

- ▶ Desenvolver um conjunto de oportunidades, harmônico e balanceado, dadas as restrições existentes (recursos, tempo...), fornecerão um maior potencial de contribuição para o alcance dos objetivos

# 6- Balanceamento

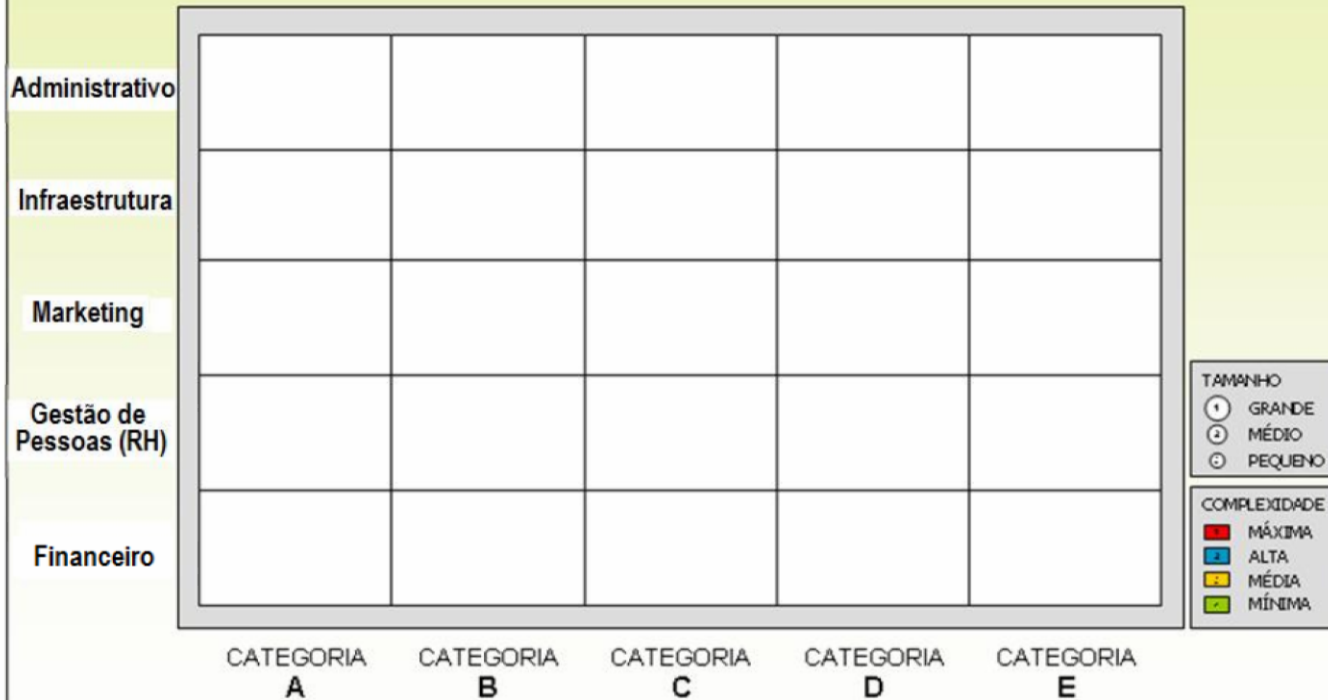
GRÁFICO DO PORTFÓLIO POR ÍNDICES



**Inserir as  
oportunidades  
no mapa**

# 6- Balanceamento

GRÁFICO DO PORTFÓLIO POR CATEGORIA



**Inserir as oportunidades no mapa**



## 6. Balanceamento

---

### ▶ Entradas

1. Lista de oportunidades priorizadas dentro de cada categoria
2. Critério de gerenciamento de portfólio
3. Restrições de capacidade
4. Recomendações de re-balanceamento de portfólio

### ▶ Saídas

1. Lista de oportunidades aprovados de portfólio
2. Atualizar lista dos oportunidades aprovados, suspensos e cancelados
3. Atualização das alocações das oportunidades aprovadas do portfólio



## 7- Autorização

---

- ▶ Alocar formalmente recursos humanos e financeiros para o início da execução dos trabalhos e comunicar formalmente a decisão de autorizar ou não uma oportunidade.

# 7. Autorização

---

## ▶ Entradas

1. Lista de oportunidades aprovadas
2. Orçamento para cada oportunidade
3. Recursos para cada oportunidade
4. Lista de oportunidades canceladas ou suspensas

## ▶ Saídas

1. Adições das oportunidades autorizadas no portfólio
2. Atualizar expectativa de desempenho
3. Atualização de recursos e exceções aprovadas
4. Lista de entregáveis e pontos de decisão para todos as oportunidades



## 8- Revisão e Relato de Portfólio

---

- ▶ Obter resultados de desempenho, promover o relato destes resultados e reavaliar a atualidade e valor do portfólio para o atendimento dos objetivos estratégicos

## 8. Revisão e relato de portfólio

---

### ▶ Entradas

1. Dados das oportunidades
2. Alocação de recursos e capacidade
3. Restrições de ambiente
4. Critérios de avaliação e seleção
5. Metas estratégicas
6. Critérios de gerenciamento de portfólio

### ▶ Saídas

1. Diretrizes para os projetos em andamento
2. Recomendações de rebalanceamento do portfólio
3. Indicadores chave atualizados
4. Relatório de atingimento de metas estratégicas



## 9- Mudança Estratégica

---

- ▶ Permitir que o processo de gerenciamento do portfólio responda às mudanças significativas nas estratégias.

# FINAL DA DINÂMICA

Discussão das impressões

# Considerações finais da aula

---

- ▶ A gestão de portfólio ocorre fora dos limites de gerenciamento do projeto e tem caráter estratégico.
- ▶ Coincide com os processos de planejamento estratégico e alguns processos da iniciação em empresas que não trabalham por projetos.
- ▶ As oportunidades aprovadas deverão ser repassadas a um gerente de projetos e sua equipe para dar prosseguimento à gestão do projeto.





**21/03– Gestão do projeto  
Iniciação**