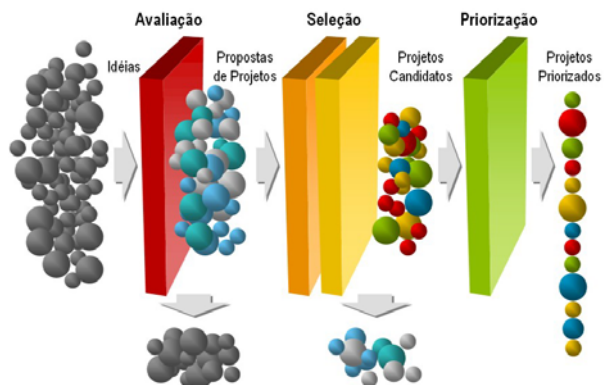


# Oficina de GESTÃO DE PORTFÓLIO

Alinhando ESTRATÉGIAS com PROJETOS através da **GESTÃO DE PORTFÓLIO**

**José Ignácio JAEGER Neto**, PMP  
**FERNANDA Schmidt BOCOLI**, PMP, ITIL, MPS.BR



**Gestão de portfólio** de projetos pode ser definida como “a arte e a ciência de aplicar um conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas ao conjunto de projetos de uma organização como forma de atender ou exceder as necessidades e expectativas da direção na gestão estratégica dos investimentos da empresa”. Para isto, é necessário manter um nível adequado de **equilíbrio** em relação aos critérios táticos e estratégicos usados nas políticas de **prioridades** dos projetos.

Um portfólio é uma coleção de projetos ou programas que são agrupados para facilitar uma **gestão mais eficaz** destes empreendimentos como forma de atender os objetivos estratégicos de negócios da organização. Os projetos ou programas em um portfólio não necessariamente devem ser interdependentes ou estarem diretamente relacionados. Os recursos e suporte necessários aos itens de um portfólio podem ser atribuídos de acordo com os riscos/rendimentos envolvidos, linhas de negócios específicas ou alguns grupos gerais de projetos, tais como projetos de infra-estrutura ou processos internos de melhoria. As organizações controlam seu portfólio de acordo com objetivos específicos.

Um objetivo da gestão de portfólio é **maximizar o valor** dos itens do portfólio, através da avaliação detalhada de projetos e de programas candidatos à inclusão no portfólio, e da exclusão oportuna dos projetos que não estão de acordo com os objetivos estratégicos do portfólio. Outro objetivo é obter um equilíbrio adequado do portfólio, incluindo investimentos incrementais e radicais, além da maximização e uso



eficiente dos recursos. Os executivos ou equipes de alta gerência são, normalmente, os **principais responsáveis** pela gestão de portfólio de projetos da organização.

Tipicamente as organizações empregam a gestão de portfólio de projetos como forma de maximizar o valor dos projetos em relação aos objetivos da organização, tais como: rentabilidade dos projetos; riscos associados aos projetos (alto/baixo); tempo de duração (curto/longo); importância dos clientes (estratégica/financeira); e alinhamento com as estratégias de negócios.

Atendendo a estes objetivos, a gestão de portfólio de projetos oferece benefícios para a **tomada de decisão** baseada em informações estratégicas e prioridades, ao contrário da escolha de opções de acordo com as necessidades do momento. Esta prática pode também **reduzir o desperdício** causado pela alocação ineficiente de recursos ou a duplicação de esforços em projetos e empreendimentos similares, bem como prover um processo racional e concreto para justificativa das decisões sobre projetos. A gestão de portfólio pode também oferecer um **repositório de informações** sobre projetos, permitindo o acompanhamento e a auditoria do andamento e resultados dos projetos, facilitando a captura das lições aprendidas com as decisões estratégicas adotadas no passado.

## UM NOVO PADRÃO PARA A GESTÃO DE PORTFÓLIO

O gerenciamento de projeto continua crescendo e cada vez mais as organizações vêem o valor da disciplina no suporte do sucesso da estratégia organizacional. Paralelamente, e assistindo a esta tendência, está o crescimento da biblioteca de padrões globais do **PMI – Project Management Institute**. As organizações investem no seu futuro através de iniciativas como programas e projetos, organizados em portfólios, os quais buscam alcançar objetivos estratégicos e fornecer benefícios aos “stakeholders”. Projetos, programas e portfólios são os meios para se atingir metas e resultados organizacionais.

O uso de processos de gerenciamento de portfólio e as habilidades de trabalho para a equipe de gerenciamento de portfólio são importantes métodos para fazer uma ligação entre a estratégia corporativa e a operação organizacional. Reconhecendo esta necessidade, o PMI publicou o **The Standard for Portfolio Management**. Este novo padrão fornece processos e ferramentas para auxiliar equipes de gerenciamento de portfólio alcançarem objetivos e metas organizacionais.

O padrão para gerenciamento de portfólio endereça o processo de gerenciamento de portfólio, um método-chave para criação e execução efetiva de “frameworks” para governança corporativa. O padrão global provê um guia para aqueles processos que são geralmente reconhecidos como boas práticas em gerenciamento de portfólio, focados no gerenciamento de portfólio e suas ligações com as disciplinas de gerenciamento de projetos e de programas.



Em paralelo ao crescimento da profissão de gerenciamento de projeto, a disciplina de gerenciamento de portfólio está ganhando importância como meio de ajudar as organizações a focar não somente no “**fazer certo o trabalho**”, mas também no “**fazer o trabalho certo**”. Ainda, por todos os setores da indústria, os praticantes de gerenciamento de projeto têm operado sem um documento único que contemple o conjunto de processos que represente as melhores práticas reconhecidas em gerenciamento de portfólio.

Agora, com o **The Standard for Portfolio Management**, os gerentes de portfólio e suas equipes têm um recurso para ajudá-los no desenvolvimento profissional a obter sucesso tanto pessoalmente quanto para suas organizações.

Dentro da organização, um portfólio representa uma coleção ativa de programas, projetos e outros trabalhos, sob a responsabilidade de ajudar a organização a alcançar os objetivos estratégicos. Em essência, um portfólio reflete as prioridades da organização para seus investimentos e alocação de recursos. O gerenciamento de portfólio é um gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos de negócio.

Os tópicos nesse padrão global incluem:

- ▶ O papel do gerenciamento de portfólio como um componente da estrutura organizacional e da estratégia;
- ▶ Como o gerenciamento de portfólio pode melhorar a implementação e manutenção das iniciativas de governança corporativa;
- ▶ Eficiência na operação através do gerenciamento de portfólio;
- ▶ Interação entre gerenciamento de portfólio, programa e projeto;
- ▶ Desenho e implementação de métricas para demonstrar o melhor retorno sobre o investimento; e
- ▶ Relatórios de gerenciamento de portfólio e como isso pode ajudar nos programas e projetos da organização.

## OFICINA DE GESTÃO DE PORTFÓLIO

**Gestão de Portfólio** é uma abordagem administrativa que permite potencializar o alcance de objetivos estratégicos da empresa através da seleção, priorização, avaliação e gerenciamento de projetos e programas da organização, baseando-se no seu alinhamento estratégico e na sua contribuição de valor à empresa.

A **OFICINA DE GESTÃO DE PORTFÓLIO** foi concebida para capacitar profissionais interessados na gestão de portfólio através de práticas que podem ser prontamente transferidas para o seu ambiente organizacional. A oficina permite ao participante praticar os conceitos e ferramentas apresentadas, aplicando os conceitos de gestão de portfólio em um estudo de caso, através de dinâmicas que permitem uma visão integrada e coesa. Os conceitos transmitidos são fiéis à publicação do **The Standard for Portfolio**, lançado pelo PMI, além de outras referências, abordando os processos



que representam as boas práticas reconhecidas pelo mercado na disciplina de gerenciamento de portfólio de projetos nas organizações.

Será discutida ainda a ligação entre o portfólio e a estratégia da organização e de suas áreas, governança, operações, programas e PMO, além da importância do papel dos gestores neste contexto. O foco aqui não é apenas no bom gerenciamento dos projetos, responsabilidade dos gerentes de projetos, mas sim na escolha dos projetos certos, no valor que eles agregam para a estratégia da organização, e na gestão dos mesmos face às restrições de investimentos nas organizações.

Serão detalhados os grupos de processos de **ALINHAMENTO** (Identificação, Categorização, Avaliação, Seleção, Priorização, Balanceamento do Portfólio, Autorização) e de **MONITORAMENTO E CONTROLE** (Revisão e Relato de Portfólio, e Mudança Estratégica).

## OBJETIVOS

Ao final do curso, o participante terá discutido aspectos relacionados ao:

- ▶ Conhecimento das principais práticas da gestão de portfólio desenvolvidas pelo PMI.
- ▶ Implementação da gestão de portfólio em uma organização (processos e organização necessária).
- ▶ Utilização das principais ferramentas e técnicas para a identificação, categorização, avaliação, priorização, balanceamento e autorização de projetos.
- ▶ Identificação de métricas e processo de monitoramento de portfólio que podem ser implantados em uma organização.

## PÚBLICO-ALVO

A oficina foi concebida para ser aplicada a todas as organizações interessadas na **implementação da gestão de portfólio**, tendo como público alvo:

- ▶ Gerentes de projeto, gerentes de programa, gerentes de portfólio, gerentes funcionais, equipes de escritórios de projeto, gerentes funcionais e membros de comitês de planejamento estratégico.



## FORMA DE APRESENTAÇÃO

A oficina envolve a apresentação teórica e realização de dinâmicas de grupo, através de:

- ▶ Parte **EXPOSITIVA**, com apresentação de **slides** e **discussões** com o grupo, para a fixação dos conteúdos apresentados.
- ▶ Parte **PRÁTICA**, para possibilitar ao participante, exercitar e praticar o emprego dos processos de portfólio, através do exercício de utilização de algumas das **ferramentas e técnicas** disponíveis para se fazer o Gerenciamento de Portfólio, através de um **estudo de caso**.

## CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

### Parte 1

- ▶ **Gerenciamento de Projetos:** Conceitos de projeto e gerenciamento de projetos; Processos de gerenciamento de projetos; Áreas de conhecimento do PMBOK.
- ▶ **PMO – Project Management Office:** Escritório de projetos e modelos de PMO; Projetos, Programas e Portfólio; Sucesso no gerenciamento; Sinais de problemas na gestão de portfólio; Sistemática de gestão de projetos e de portfólio.
- ▶ **Gerenciamento de Portfólio:** Gerenciamento de projetos, programas e portfólio; Contexto organizacional; Governança organizacional; Portfólio de projetos; Envolvimento na governança organizacional.

### Parte 2

- ▶ **Processos de Gerenciamento de Portfólio:** Grupos de processos de gerenciamento de portfólio; Identificação; Categorização; Avaliação; Seleção; Priorização; Balanceamento do portfólio; Autorização; Revisão e relato de portfólio; Mudança estratégica.
- ▶ **Programa de Gestão de Projetos:** Preparando-se para a gestão de projetos; Caminhos (Roadmap).

### Dinâmicas

- ▶ EXERCÍCIO 01 – Identificação dos Componentes
- ▶ EXERCÍCIO 02 – Categorização dos Componentes
- ▶ EXERCÍCIO 03 – Avaliação dos Componentes
- ▶ EXERCÍCIO 04 – Elaboração da Lista dos Componentes
- ▶ EXERCÍCIO 05 – Seleção dos Componentes
- ▶ EXERCÍCIO 06 – Priorização dos Componentes
- ▶ EXERCÍCIO 07 – Balanceamento do Portfólio



## INSTRUTORES



**José Ignácio JAEGER Neto**, PMP – [jaeger@via-rs.net](mailto:jaeger@via-rs.net) – Gerente de Projetos da PROCERGS com 30 anos de experiência na área. É certificado PMP – Project Management Professional pelo PMI – Project Management Institute, membro fundador do PMI-RS, tendo atuado como Diretor de Comunicação do PMI-RS [2001-2004] e Conselho Fiscal [2005-2006]. Professor de Gerenciamento de Projetos pela UNISINOS e de Tecnologia e Administração Pública pela UCS. Bacharel em Administração de Empresas pela FAPA, Especialização em Sistemas de Informações e Telemática pela UFRGS e Extensão em Marketing pela ESPM. É co-autor do livro Engenharia de Informações – Conceitos, Técnicas e Métodos [1993] e trabalhou durante 5 anos na Comissão de Estudos da ABNT – Processos de Ciclo de Vida de Software – Norma NBR ISO/IEC 12207. Atualmente é gerente de programa do PPGP – Programa PROCERGS de Gestão de Projetos.

**FERNANDA Schmidt BOCOLI**, PMP, ITIL, MPS.BR – [fernanda-bocoli@via-rs.net](mailto:fernanda-bocoli@via-rs.net) – Gerente de Projetos da PROCERGS com 20 anos de experiência na área, tendo trabalhado na PUCRS, SERPRO e HP Consulting. É certificada PMP – Project Management Professional pelo PMI – Project Management Institute, membro fundadora do PMI-RS, tendo atuado como Diretora de Programas do PMI-RS [2001-2002]. Obteve o certificado ITIL, Foundations – Information Technology Infrastructure Library, em 2006 e o certificado MPS.BR, Introdução ao Modelo – Melhoria de Processo do Software Brasileiro, em 2005. Professora de Gerenciamento de Projetos pela UNISINOS e de Tecnologia e Administração Pública pela UCS. Licenciada em Física pela PUCRS, Bacharel em Administração de Empresas pela PUCRS, Especialização em Sistemas de Informações pela UFRGS e Extensão em Banco de Dados pela JICA no Japão. Atualmente é gerente de projeto do PPGP – Programa PROCERGS de Gestão de Projetos.

