

E-BOOK

Como sistematizar o Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio?

POR CARLOS MAGNO XAVIER (Doutor, PMP)

Publicação: 19/07/2018

[//beware.com.br/academia/e-books/](http://beware.com.br/academia/e-books/)

SUMÁRIO

- Introdução - **PÁG 2**
- Processos - **PÁG 4**
- Tecnologia - **PÁG 8**
- A Identificação dos Stakeholders do projeto - **PÁG 9**
- Pessoas - **PÁG 10**
- Governança - **PÁG 12**
- Política de Gerenciamento de projetos, programas e Portfólios- **PÁG 13**
- Escritório de Gerenciamento de Projetos - **PÁG 14**
- Fundamental: Tratar como Projeto - **PÁG 16**

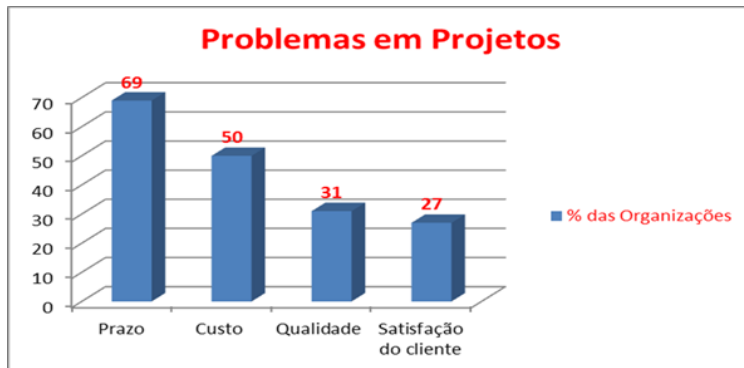
- Considerações finais - **PÁG 18**
- Carlos Magno Xavier - **PÁG 19**
- Referências - **PÁG 20**

Este e-book apresenta dicas para como sistematizar o Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio em uma Organização, abordando as dimensões: processos, tecnologia, pessoas e governança. Também sugere que a sistematização seja tratada como projeto, sendo proposto o seu escopo.



INTRODUÇÃO

Vivemos em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, o que tem levado as Organizações a viverem em permanente estado de mudança. Projetos são utilizados nas Organizações para viabilizar essas mudanças. No Brasil, cerca de **20%** do Produto Interno Bruto (*PIB*) referem-se à formação bruta de capital, que consiste, quase que inteiramente, em projetos de investimento .

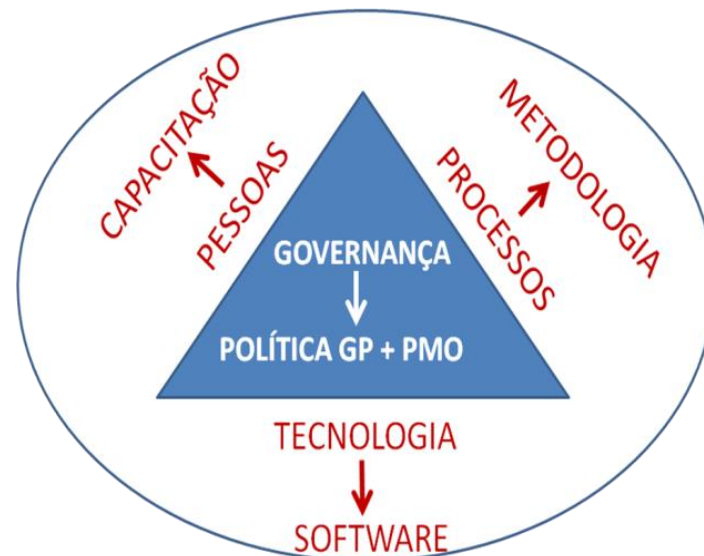


Fonte: Pesquisa realizada em 2014, com 400 organizações, em 9 países, por seções regionais do PMI (Project Management Institute), cujo relatório geral está disponível em <http://beware.com.br/arquivos/Report2014-PMSURVEY.pdf>

Porém, as Organizações não têm obtido os resultados esperados. Durante o estudo de *benchmarking* em gerenciamento de projetos, realizado no Brasil em 2014, **69%** das Organizações relataram ter problemas de prazo em seus projetos, **50%** problemas de custo, **31%** problemas de escopo e **27%** problemas de satisfação do cliente. Apenas **10%** das organizações consideraram que já atingiram ou estão bem próximas de atingir seus objetivos em relação ao Gerenciamento de Projetos.

A PricewaterhouseCoopers (2004) pesquisou 200 organizações em todo o mundo, inclusive no Brasil, e concluiu que um maior nível de maturidade leva a um melhor desempenho em projetos. Pelo estudo, existem quatro dimensões fundamentais que devem ser levadas em consideração quando analisamos a maturidade organizacional: processos, estrutura, pessoas e sistemas, com a maturidade sendo estabelecida pelo nível mais baixo dessas quatro dimensões.

Desta forma, para aumentar a maturidade devemos sistematizar o Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio, abordando as seguintes dimensões: pessoas, processos, Governança (correspondente a estrutura) e tecnologia (correspondente a sistemas). A figura abaixo apresenta essas dimensões de forma esquemática.



PROCESSOS

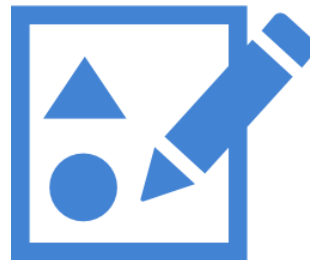
Processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas realizadas para obter um conjunto pré-especificado de produtos, resultados ou serviços. Uma metodologia de gerenciamento de projetos, programas e portfólio deve estabelecer os processos a serem utilizados na Organização.

Segundo KERZNER (2001), o alcance da excelência em gerenciamento de projetos não é possível sem um processo repetitivo que possa ser utilizado em cada projeto. Esse processo repetitivo é a metodologia de gerenciamento de projetos. Para CHARVAT (2003), "uma metodologia é um conjunto de orientações e princípios que podem ser adaptados e aplicados em uma situação específica. Em ambiente de projetos essa orientação é uma lista de coisas a fazer. Uma metodologia pode também ter uma abordagem específica, modelos, formulários e também check lists, usados durante o ciclo de vida do projeto". Desta forma, uma metodologia de gerenciamento de projetos é um conjunto de processos, métodos e ferramentas para o alcance dos objetivos do projeto. Ela deve prover um roteiro (roadmap) para o gerenciamento do projeto. Equipes que não compartilham uma metodologia tendem a ser ineficientes.

Algumas vezes ouvimos alguém dizer ou escrever que usa a “Metodologia do PMI” ou a “Metodologia do PMBOK®”. Uma metodologia deve conter as etapas a seguir num determinado processo. Na realidade, o PMI ou até mesmo o Guia PMBOK® (PMI, 2017) não apresentam uma metodologia. O Guia aborda somente “o que” é necessário para o gerenciamento de projetos, sem entrar no mérito de “como” esses processos deveriam ser realizados e em que sequência. Essa percepção fica mais clara quando analisamos uma das respostas da pesquisa de benchmarking citada anteriormente, que indica que 49% das empresas consultadas informaram que pretendiam, nos próximos 12 meses, rever ou desenvolver uma metodologia de gerenciamento de projetos.



Uma metodologia é, portanto, uma adaptação das práticas de gerenciamento de projetos, programas e portfólio à realidade da Organização. Essa adaptação deve ser criteriosa de forma a que, em uma análise de custo-benefício, compense o esforço de gerenciamento em relação aos correspondentes resultados esperados. No Guia PMBOK[®], por exemplo, dos 49 processos de gerenciamento de projetos, 24 são de planejamento, com no mínimo um documento de saída de cada um desses processos. Imagine se para planejarmos o projeto de um churrasco no final de semana tivéssemos de fazer todos esses documentos? Esse exemplo, embora simplista, elucida a necessidade de adaptarmos as práticas existentes para cada projeto.



Um exemplo de metodologia é a Methodware®, que foi divulgada no livro “Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware®” (Xavier, 2014). Em 2010 ele foi premiado como o “Melhor Livro Brasileiro de Gerenciamento de Projetos da Década”. A metodologia Methodware® possui uma versão simplificada, a Basic Methodware® (Xavier, 2011).

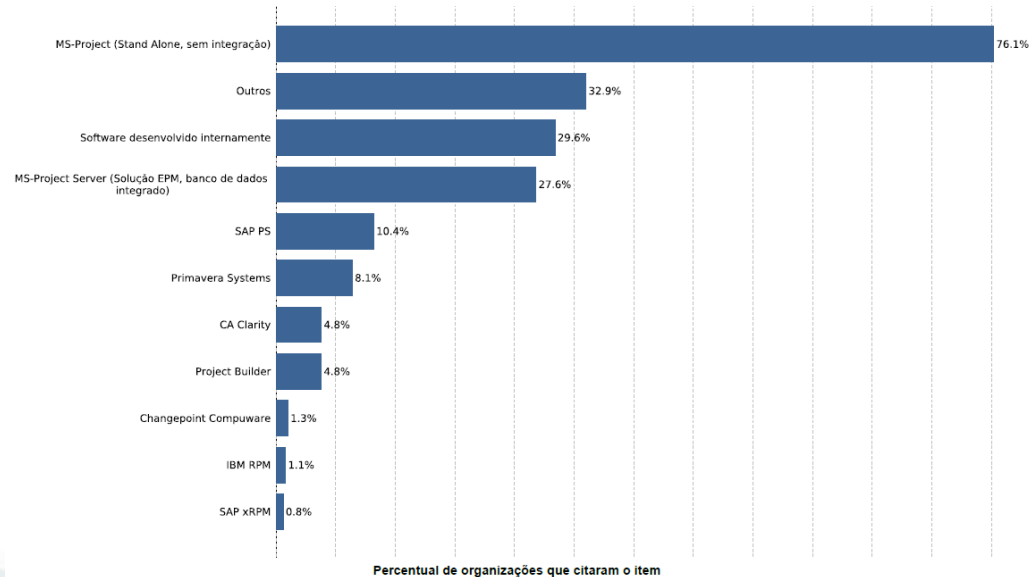
www.beware.com.br



Tecnologia

A tecnologia é o ferramental de apoio e suporte para o gerenciamento de projetos, programas e portfólio. O software a ser utilizado depende da complexidade dos projetos e da maturidade da Organização em seu gerenciamento.

A figura a seguir apresenta os softwares de apoio ao gerenciamento de projetos mais utilizados no Brasil, segundo o estudo de *benchmarking* em gerenciamento de projetos citado anteriormente neste artigo. É importante ressaltar que temos percebido a utilização crescente, principalmente no Setor Público, de softwares livres, tais como o Open Project e o Dot Project, que se enquadram na categoria “Outros” do gráfico.



PESSOAS

As pessoas que irão trabalhar no gerenciamento de projetos, programas e portfólio devem ter conhecimento (é o saber teórico, tácito, existente na cabeça de cada indivíduo), habilidade (é o saber fazer, que depende da experiência prática de cada um), e atitude (é o querer fazer).

A Organização deve estabelecer um Programa de Capacitação em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio. Um exemplo de um programa pode ser visto na tabela na próxima página.

Governança

A palavra governança tem sido aplicada em vários contextos. Neste caso definiremos como o “conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como projetos, programas e portfólio devem ser gerenciados em uma Organização”. Dois pontos são fundamentais para a Governança: a emissão de uma “Política de Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio” e a criação do “Escritório de Gerenciamento de Projetos”.

Política de Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio

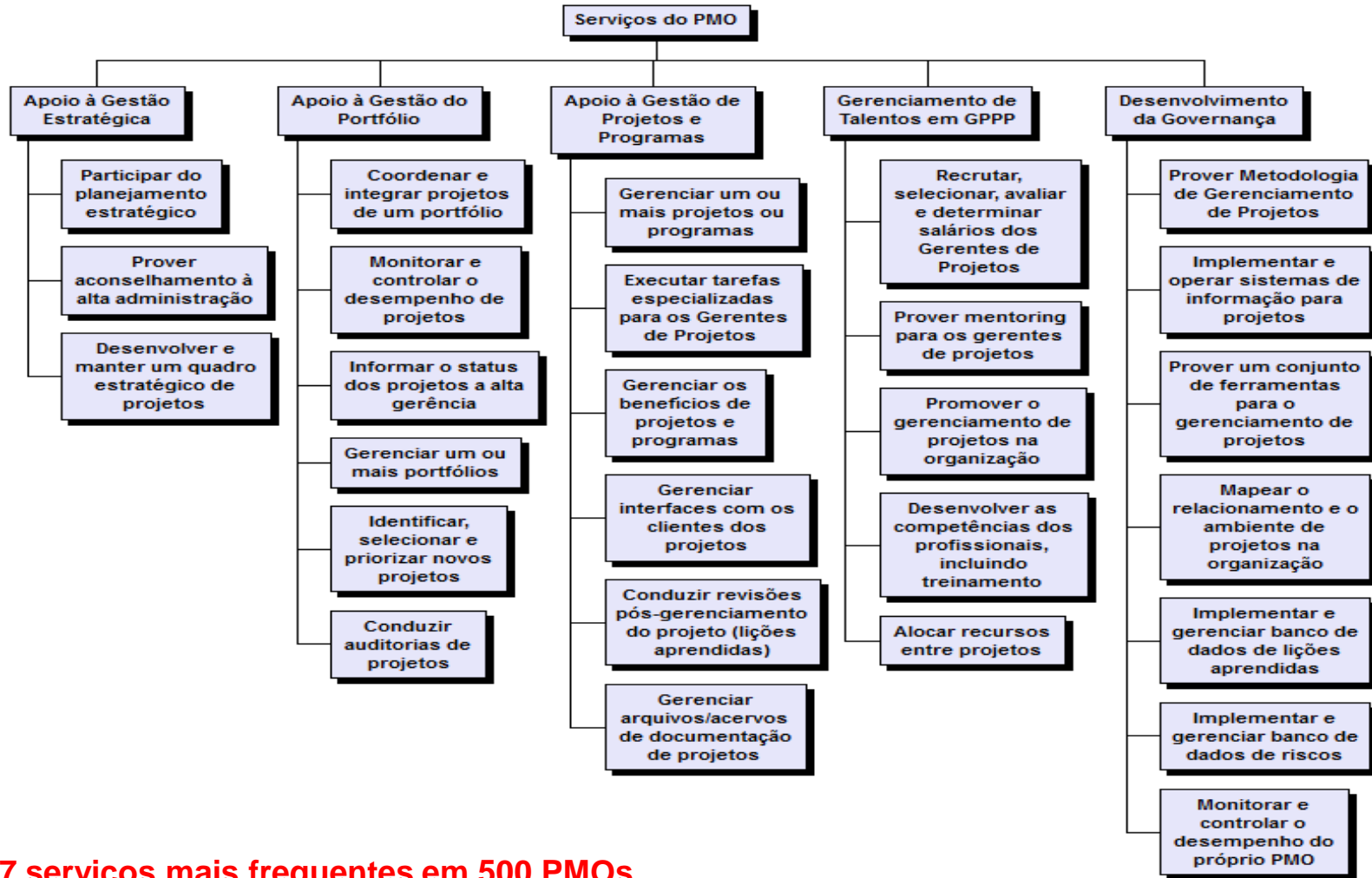
É um documento corporativo que determina, para a Organização, a metodologia e a tecnologia a serem adotadas no gerenciamento dos seus projetos, assim como a estrutura do Escritório de Gerenciamento de Projetos. Deve estabelecer uma categorização para os projetos em função de sua complexidade (prazo, custo, tipicidade, transversalidade etc.), com uma matriz que associe a categoria de cada projeto à obrigatoriedade (ou não) de cada processo e/ou documento da metodologia.

Escritório de Gerenciamento de Projetos (Project Management Office – PMO)

É uma entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento coordenado dos projetos, programas e portfólio. Existem várias “funcionalidades” para esse escritório. O importante é que ele não seja tratado somente como um instrumento de relato de desempenho (“dedo duro”) dos projetos. A visão deve ser mais de um facilitador do que de um auditor, de forma a não criar uma rejeição ao seu trabalho.

Duas estatísticas são preocupantes: 60% dos profissionais seniores de projetos questionam o valor do PMO (ESI, 2011); e 50% do PMOs falham em sua primeira implementação (*Michael Cooch em Gale, 2011*).

PMOs contribuem, em média, diretamente para as seguintes melhoras de desempenho: 31% de diminuição no fracasso de projetos; 21% de aumento de produtividade; 19% de projetos entregues adiante do prazo; 17% de redução de custos em projetos (The State of the PMO 2010, PM Solutions, In PM Network, volume 25, número 8, página 38. Project Management Institute, 2011).



Os 27 serviços mais frequentes em 500 PMOs

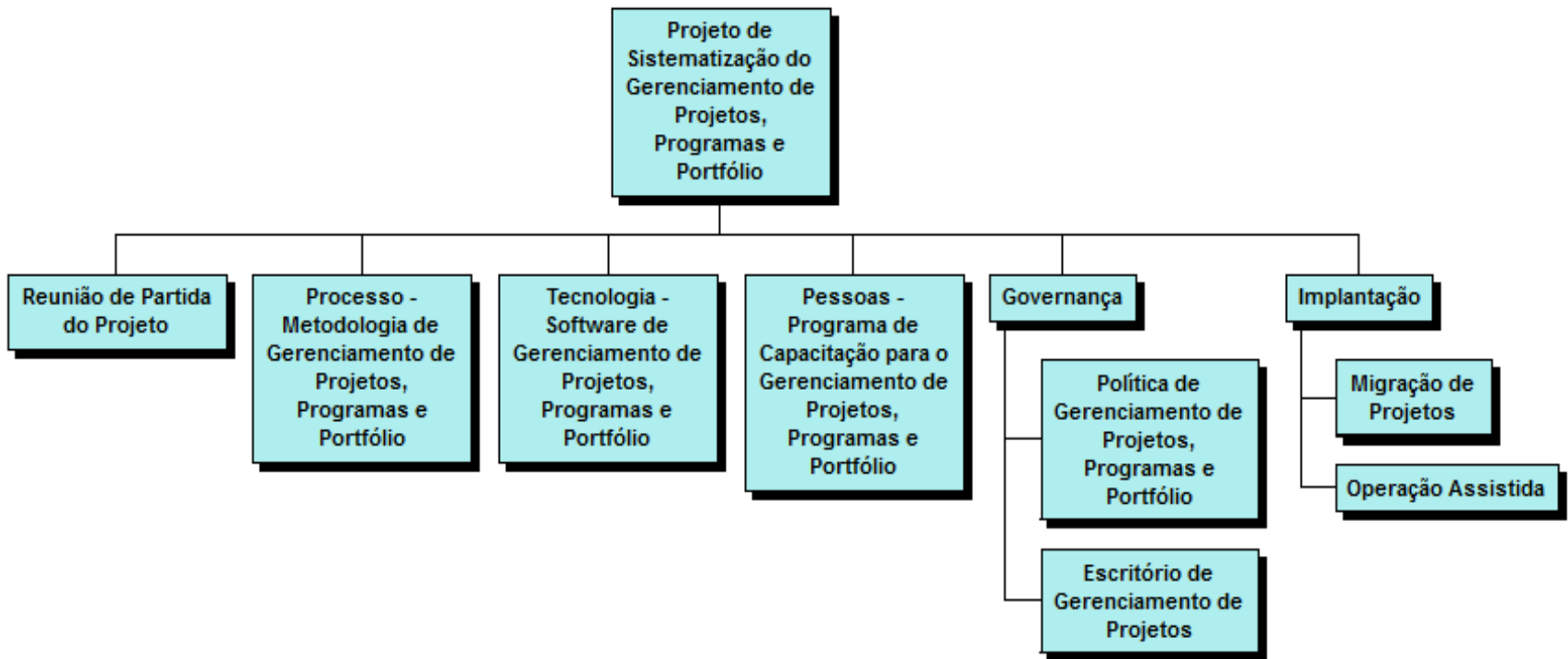
Adaptado por Carlos Magno Xavier de: Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. Project Management Journal, v. 38, n. 1, p. 74-86, Mar 2007.

Fundamental: Tratar como Projeto

Temos de contradizer o ditado popular e mostrar que temos “Casa de Ferreiro, Espeto de Aço”. Assim sendo, devemos, em primeiro lugar, tratar como projeto a iniciativa de sistematizar o gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio na Organização. Um exemplo de Estrutura Analítica de Projeto (EAP) pode ser visto na figura a seguir. Além de conter as e dimensões citadas neste artigo, o escopo do projeto foi adicionado de uma “Reunião de Partida” (para divulgação do projeto e estabelecimento de um espírito de comprometimento), da “Migração dos Projetos” em andamento para a nova sistemática e da “Operação Assistida” onde os projetos devem ser acompanhados de forma a verificar e sanar as dificuldades por ventura existentes.

Deve ser elaborado, portanto, um plano de projeto, com atenção especial às áreas de gerenciamento de riscos e de comunicação. Não podemos correr o risco de insucesso, pois a rejeição será muito maior em uma segunda tentativa.

Exemplo de EAP de um Projeto de Sistematização



Considerações finais

Vimos neste e-book que o gerenciamento de projetos, portfólio e programas é uma área de conhecimento que tem sido demandada cada vez com mais intensidade nos últimos anos. Para alcançar a maturidade nessa área devemos estabelecer uma sistemática que abranja as seguintes dimensões: processos, tecnologia, pessoas e governança. A implantação dessa sistemática em uma organização deve ser tratada como um projeto.

Finalizamos com um comentário do Kerzner (2001): “São as pessoas e não as metodologias que gerenciam projetos. Uma metodologia não é mais que um pedaço de papel com instruções. O que transforma esse pedaço de papel em metodologia de sucesso é a forma como a Organização aceita e aplica a metodologia”.



Referências

- ANBARI, Frank. **Estratégia, Geração de Valor e Pesquisa em Gerenciamento de Projetos.** Revista Mundo PM nº 23. Paraná, Brasil, 2008.
- ESI International. **The Global State of the PMO: Its Value, Effectiveness and Role as the Hub of Training.** In PM Network, volume 25, número 8, página 72. Project Management Institute, 2011.
- GALE, Sarah. **The PMO: Something Value,** In PM Network, volume 25, número 8, página 34. Project Management Institute, 2011.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Boosting Business Performance Through Programme And Project Management.** USA.PWC, 2004
- PMI. **Um Guia Do Conhecimento Em Gerenciamento De Projetos (Guia PMBOK®),** 6ª Edição, Project Management Institute, 2017.
- XAVIER, Carlos Magno da Silva e outros. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware®.** Brasport Livros e Multimídia Ltda, 3ª edição, 2014.
- XAVIER, Carlos Magno da Silva e Luiz Fernando da Silva Xavier. **Metodologia Simplificada de Gerenciamento de Projetos – Basic Methodware®.** Brasport, 2011.
- CHARVAT, Jason. **Project Management Methodologies.** John Wiley & Sons, NJ, 2003.
- KERZNER, Harold. **Project Management: A System Approach To Planning Scheduling And Co Controlling.** John Wiley & Sons, 7ª edição, 2001.

Carlos Magno Xavier



Foi eleito, em 2010, uma das cinco personalidades brasileiras da década na área de gerenciamento de projetos. É Doutor em administração de empresas pela Universidad Nacional de Rosario (Argentina) e Mestre em Sistemas e Computação pelo Instituto Militar de Engenharia (IME). É Capitão-de-Mar-e-Guerra da reserva da Marinha do Brasil, Sócio-Diretor do Grupo Beware e sua experiência profissional, de mais de vinte e cinco anos, inclui a consultoria na sistematização do gerenciamento de processos, projetos, programas e portfólio em várias Organizações (TIM, Eletronuclear, BR Distribuidora, Eletropaulo, Marinha do Brasil, Iguatemi, Emgepron, SESC-Rio, Petrobras e outras).

É autor/coautor de 17 livros, dentre eles **“Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware”** – eleito em 2010 o melhor livro brasileiro da década na área de gerenciamento de projetos. É certificado **“Project Management Professional” (PMP) pelo Project Management Institute (PMI)** e professor de MBAs da Fundação Getúlio Vargas, UFRJ e Fundação Dom Cabral.



GOSTOU DESSE E-BOOK?
CONECTE-SE CONOSCO PARA TER ACESSO A MAIS MATERIAIS!



NOSSO SITE: www.beware.com.br



Treinamento e Consultoria em Gerenciamento
de Processos, Projetos, Programas e Portfólio