E-BOOK

COMO TER SUCESSO NA GESTÃO DE PROGRAMAS DE PROJETOS?

POR CARLOS MAGNO XAVIER (Doutor, PMP)

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

SUMÁRIO

- Resumo - **PÁG 2**
- Introdução - **PÁG 4**
- Dez Práticas para o Sucesso de um Programa - **PÁG 8**
- Conclusão - **PÁG 32**
- Carlos Magno Xavier - **PÁG 33**
- Referências - **PÁG 34**

• RESUMO

Programas de projetos são fundamentais para as organizações alcançarem seus objetivos estratégicos. A gestão de um programa tem desafios muito maiores do que o simples monitoramento do desempenho dos seus projetos componentes. Para obtermos os benefícios esperados é necessária uma governança efetiva do programa e a gestão coordenada dos projetos. Este **E-BOOK** pretende apresentar algumas dicas para como ter sucesso na gestão de programas.

• INTRODUÇÃO

O termo "programa" é utilizado de várias maneiras por diferentes organizações. Algumas até tratam como programa um grande e complexo projeto repleto de subprojetos. O *standard* de gerenciamento de programas do PMI (PMI, 2013) define como: "um grupo de projetos relacionados, subprogramas e atividades de programas, gerenciados de modo coordenado, para obter benefícios que não seriam alcançados se fossem gerenciados individualmente". Os projetos em um programa possuem objetivos comuns para o negócio. A gestão de um programa tem uma complexidade muito maior do que a gestão de um projeto.

Utilizemos como exemplo o PROSUB - Programa de Desenvolvimento de Submarinos da Marinha do Brasil. Para proteger nossa imensa área oceânica, onde o Brasil possui diversos e importantes interesses econômicos, e garantir a soberania brasileira no mar, a Marinha do Brasil estabeleceu esse Programa para viabilizar a entrega do primeiro submarino brasileiro de propulsão nuclear (primeiro a ser construído no Hemisfério Sul) e de mais quatro submarinos convencionais com propulsão diesel-elétrica.

Alguns dos projetos desse programa são:

- Construção do Estaleiro **(figura 1)**;
- Construção da base naval;
- Construção da vila militar em Itaguaí-RJ;
- Desenvolvimento da propulsão nuclear;
- Construção dos cinco submarinos;
- Transferência de tecnologia;
- Treinamento dos tripulantes;
- Preparação de engenheiros e operários para a manutenção;
- Especialização de médicos para tratamento de tripulantes e
- Apoio logístico integrado para os submarinos.

Figura 1 - Representação gráfica 3D de como ficará o Estaleiro do Complexo Naval de Itaguaí (RJ) quando concluído (fonte: http://www.pac.gov.br/noticia/8aa9aa41).

Para ficar claro como é importante a gestão coordenada desses projetos: não adianta o casco do submarino ficar pronto e a propulsão não; ter o submarino e não ter a tripulação; ter a tripulação e não ter a vila militar; e assim por diante.

Eu poderia citar vários exemplos brasileiros de desperdício em razão de uma gestão inadequada de programas, mas vou citar um exemplo internacional: a construção do novo aeroporto de Berlim - Brandemburgo (figura 2). A decisão de construir foi em 1991, após a reunificação da Alemanha. O projeto de engenharia foi concluído apenas em 1996. As obras só começaram em 2006, com a entrega prevista para 2011, o que só ocorreu em 2015. O orçamento inicial era de 2,4 bilhões de euros, e o gasto real foi acima de 4,3 bilhões. Como se não bastasse, o trem que liga o centro de Berlim ao aeroporto ficou pronto antes; funcionava todos os dias, para não virar sucata, mas não levava passageiros até lá, porque não havia para levar. Outra curiosidade é que as luzes do novo aeroporto ficaram durante muitos meses acesas sem necessidade, porque não podiam ser apagadas por não haver interruptores[1].

Figura 2 – Construção do aeroporto de Berlim – Brandemburgo (fonte: http://www.dw.de)

[1] http://jornalggn.com.br/noticia/os-problemas-na-construcao-do-novo-aeroporto-de-berlim e http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1034/noticias/tudo-a-ver-com-o-brasil

Durante pesquisa[2] realizada em 2014[3], com 400 organizações, em 9 países, por seções regionais do PMI (Project Management Institute), 40% das Organizações relataram que raramente ou nunca elas alcançam os objetivos de tempo, custo, qualidade e satisfação do cliente em seus projetos. Nessa mesma pesquisa, 43% relataram não usar o conceito de gerenciamento de programas, mas terem intenção de usar; 27% não usam e não pretendem usar programas. Também 16% utilizam programas como um conjunto de projetos agrupados em razão de uma estratégia em comum; e 14% usam programas como um conjunto de projetos agrupados em razão de um tema comum, conforme pode ser visto na figura 3.

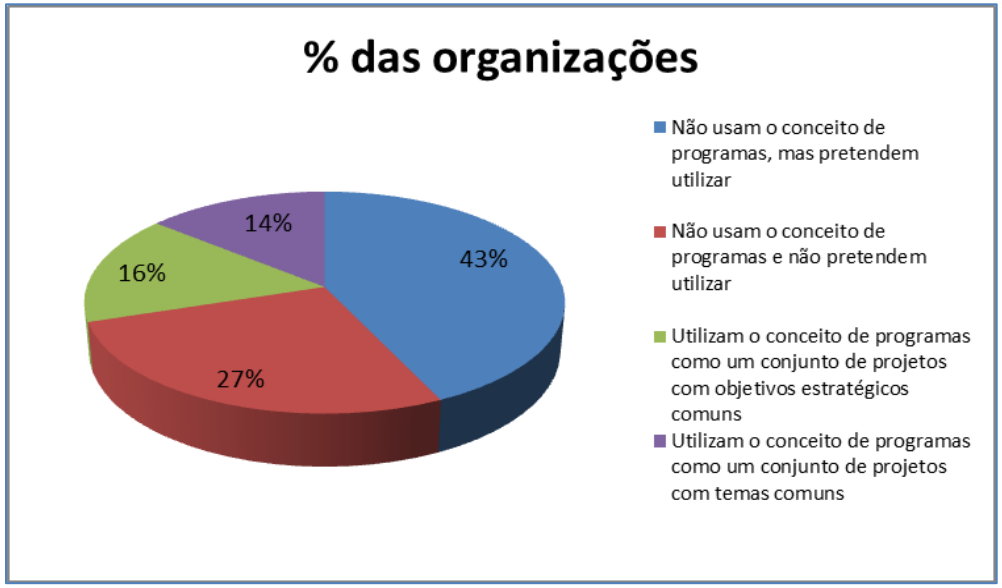


Figura 3 – Utilização do conceito de programa nas organizações (fonte: elaborada pelo autor)

[2] Na falta de pesquisas específicas de gerenciamento de programas, utilizaremos também neste artigo alguns resultados de pesquisas de gerenciamento de projetos

[3] www.pmsurvey.org

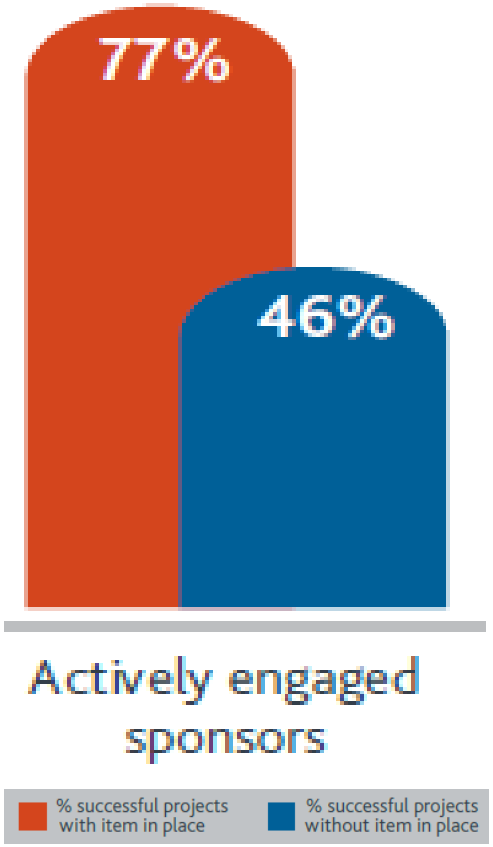
10 PRÁTICAS *para o Sucesso* DE UM PROGRAMA

Segundo o Dicionário Houaiss da língua portuguesa, sucesso é um "bom resultado; êxito; triunfo". A percepção do sucesso de um programa é subjetiva e depende da ótica de quem está observando. O que é sucesso para um grupo de pessoas, pode ser um fracasso para outro. Utilizemos como exemplo o programa brasileiro de ampliação da geração de energia, que tem como um dos projetos a construção da Usina de Belo Monte, no Estado do Pará, que será a terceira maior hidrelétrica do mundo. Temos como envolvidos (*stakeholders*): governo federal; população das cidades no entorno da obra; órgãos ambientalistas; consórcio construtor; funcionários da construtora; consórcio investidor; Fundação Nacional dos Índios; e tantos outros. Com certeza os interesses desses grupos são diversos e, muitas vezes, conflitantes.

Sucesso está diretamente ligado ao atendimento de expectativas. Gosto muito da frase: "para atender eu preciso entender". É necessário, portanto, definirmos, em relação ao programa, que *stakeholders* nós iremos entender e atender as expectativas, que são tanto em relação ao negócio como também em relação à gestão. Enquanto o sucesso para o negócio é medido pelo alcance dos benefícios, o sucesso do gerenciamento é medido por tradicionais parâmetros de desempenho, tais como escopo, custo, tempo e qualidade.

As dez práticas para o sucesso da gestão de um programa de projetos são:

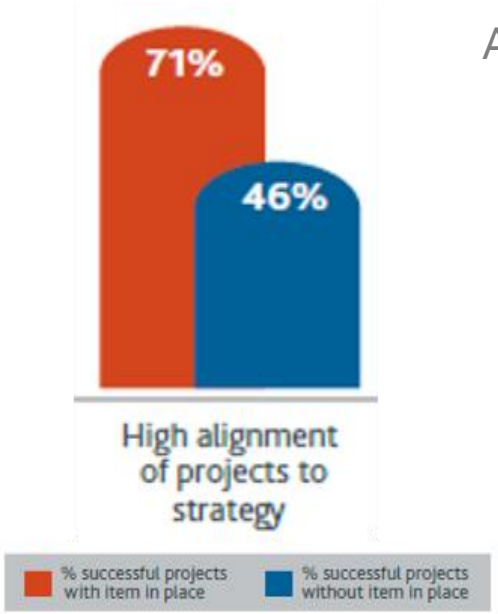
1) Ter um Patrocinador engajado



Pelo segundo ano seguido, a pesquisa "Pulse of the Profession 2015"[4] do Project Management Institute (PMI) demonstrou que ter patrocinadores executivos comprometidos é o principal motivador do sucesso de projetos e programas. Ela ainda mostrou que menos de dois terços destes possuem patrocinadores executivos indicados, sugerindo que as organizações não estão reconhecendo totalmente a importância dessa função.

4 http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2015.pdf

2) Alinhar os programas aos objetivos estratégicos da Organização



A pesquisa citada no subitem anterior também concluiu que o percentual de sucesso dos projetos com elevado grau de alinhamento com a estratégia foi de 71% contra 46% dos projetos sem esse alinhamento. Na **figura 4** apresento um exemplo de programa alinhado a um objetivo estratégico.

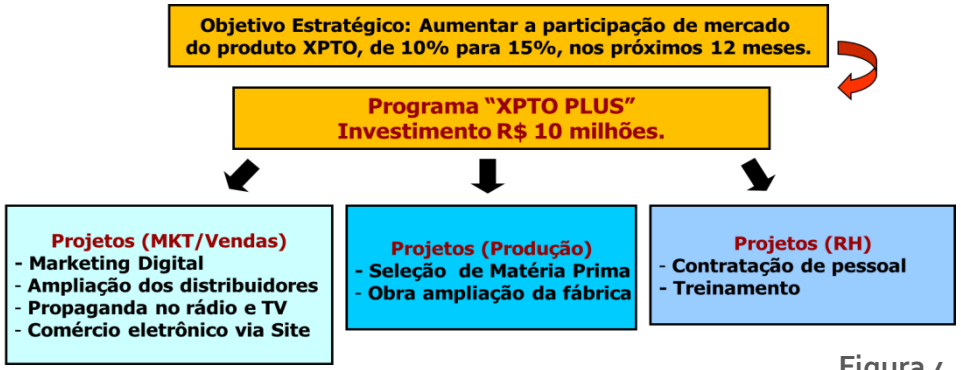


Figura 4

4 http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2015.pdf

3) Estabelecer a Governança do Programa

A governança dá a estrutura, processos, modelos de tomada de decisão e ferramentas para gerenciar o programa, ao mesmo tempo apoiando-o e controlando-o a fim de obter uma entrega bem-sucedida dos benefícios. Ela inclui uma estrutura organizacional, define papéis, responsabilidades e obrigação de prestação de contas para o sucesso do programa[4]. Deve também estabelecer a metodologia para a Gestão de Programas, que envolva políticas, processos, software etc. A figura 5 mostra que a sistematização do gerenciamento de programas é formada por processos, pessoas e tecnologia, com a governança responsável pelo funcionamento integrado dessas dimensões.

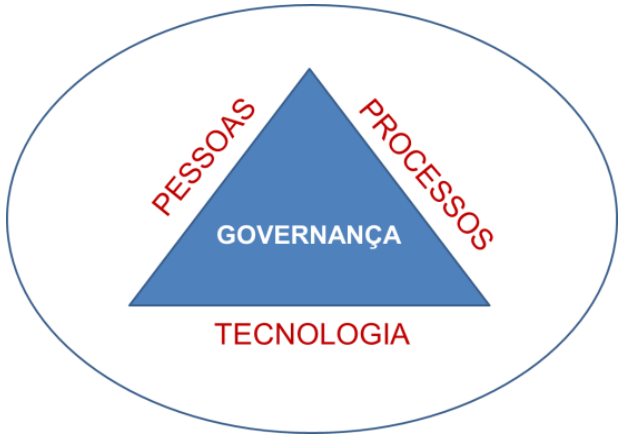


Figura 5 – Sistematização do gerenciamento de um programa (fonte: elaborada pelo autor)

Alguns dos componentes da governança:

3.1) Escritório de Gerenciamento do Programa

O Escritório de Gerenciamento do Programa (EGPg, ou em inglês PgMO) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados ao programa e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um PgMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento dos projetos do programa até à responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.

3.2) Metodologia de Gestão do Programa

A maturidade em gerenciamento aumenta a chance do sucesso de projetos, programas e portfólios, segundo o PMI´s Pulse of the Profession 2015. Para tal é fundamental ter processo, que deve prever a geração de documentos, tais como: Canvas, Business Case, Termo de Abertura e Plano de Gerenciamento do Programa.

A **figura 6**, na próxima página, mostra um exemplo de mapa de processos de uma metodologia para a gestão de programas, denominada "Programware®", desenvolvida pela Beware Consultoria e Treinamento [5]

[5] http://www.beware.com.br/

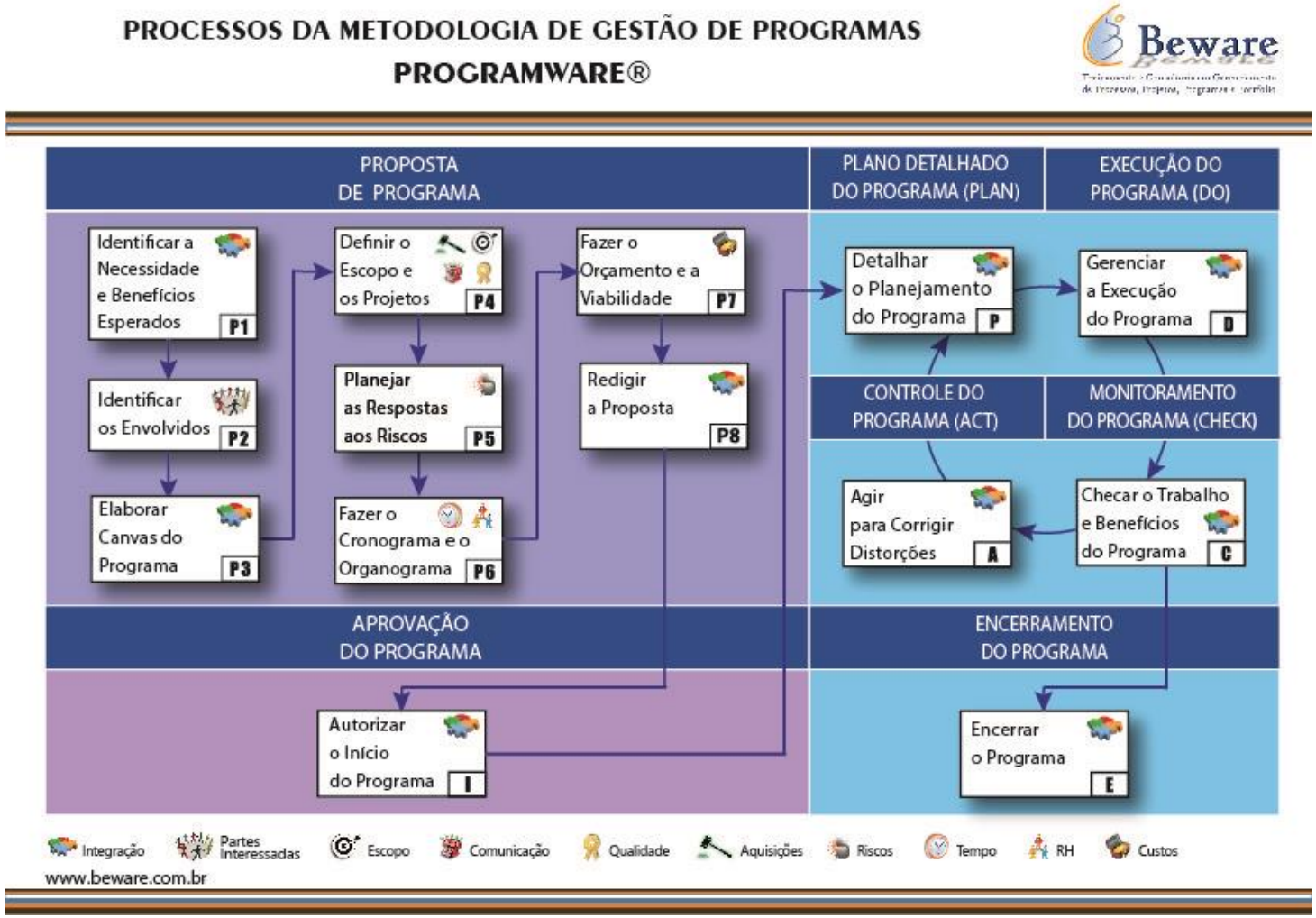


Figura 6 – Metodologia de Gestão de Programas – Programware® (fonte: elaborada pelo autor)

3.3) Canvas do Programa

Como parte da metodologia, deve estar previsto que o programa seja concebido de forma colaborativa, com a participação dos principais envolvidos. Usar Canvas (tela) é uma forma bem interessante de melhorar a comunicação visual e, também, o espírito de comprometimento. O modelo busca responder às perguntas fundamentais:

POR QUÊ?
PARA QUÊ?
O QUÊ?
QUEM?
COMO?
QUANDO?
QUANTO?

Assim como outras questões necessárias para uma boa concepção e planejamento inicial do programa. A **figura 7** mostra um exemplo de um modelo de Canvas para programas, desenvolvido pelo autor deste E-BOOK.

Figura 7 – Modelo de Canvas para Programas (fonte: elaborada pelo autor)

3.4) Estrutura Organizacional do Programa

Deve ser definida a estrutura do programa, com o seu organograma e os papéis e responsabilidades de seus componentes. Um exemplo de organograma pode ser visto na figura 8.

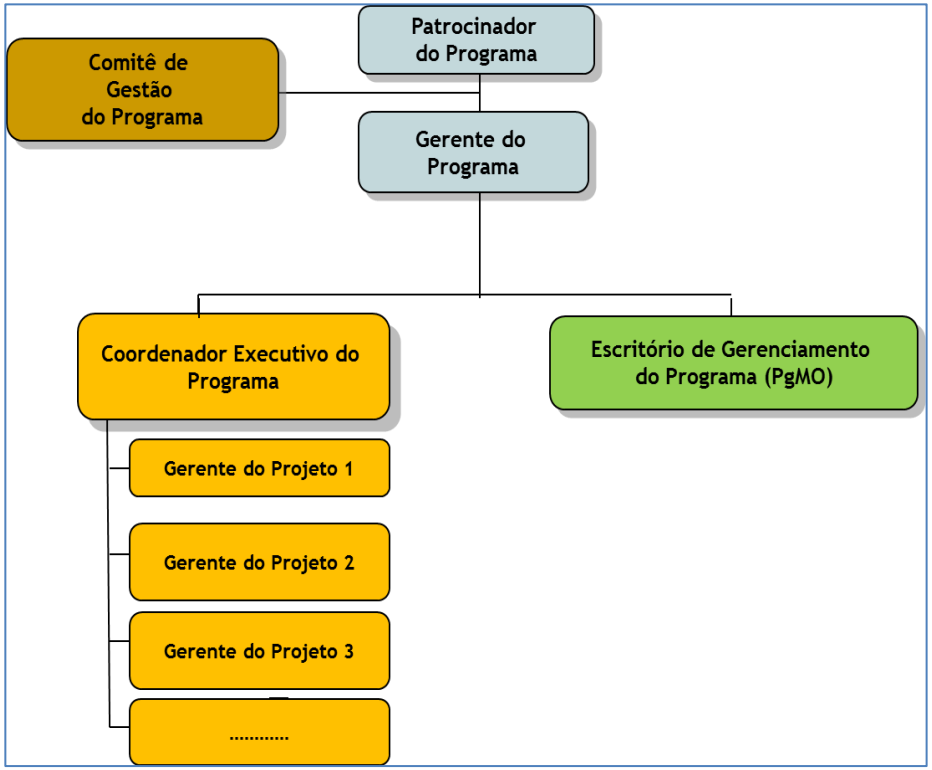


Figura 8 – Exemplo de Organograma para um Programa (fonte: elaborada pelo autor)

3.5) Software para o gerenciamento do programa

A tecnologia é o ferramental de apoio para o gerenciamento de projetos, programas e portfólio. O software a ser utilizado na gestão de um programa depende da complexidade do mesmo e da maturidade da Organização. Um ponto importante é que ele permita o trabalho colaborativo e o compartilhamento adequado das informações do programa.

3.6) Perfil e Treinamento da equipe de Gestão do Programa

As pessoas que irão trabalhar no gerenciamento de projetos, programas e portfólio necessitam 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 ter um Programa de Capacitação em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio. A equipe do programa deve ser treinada na metodologia de gestão de programa, utilizando o software definido para o seu gerenciamento.

4) Analisar a Viabilidade do Programa e ter Portões de Revisão

Para a decisão se um programa é (e continua sendo) desejável, viável e realizável e se, portanto, vale a pena investir nele, devemos elaborar um Business Case e ter portões de revisão da viabilidade. Ser desejável é ter uma justificativa para o negócio, que pode ser a resolução de problemas ou o alcance de uma oportunidade. Ser viável é ter o equilíbrio entre custo, benefício e risco. Ser realizável consiste em ter a possibilidade de realização dos projetos e eles poderem proporcionar os benefícios esperados.

Para cada fim de fase existirão portões de revisão, onde o Comitê de Gestão do Programa revisará e depois informará se pode ou não passar para a próxima fase. Um exemplo de ciclo de vida de um programa pode ser visto na figura 9. Embora ela demonstre uma sequência das fases, em alguns casos pode haver sobreposição dessas fases ao longo do tempo. Por exemplo, no modelo espiral de desenvolvimento, podemos ter várias implementações e lançamentos do produto com versões que tenham funcionalidades diferenciadas.

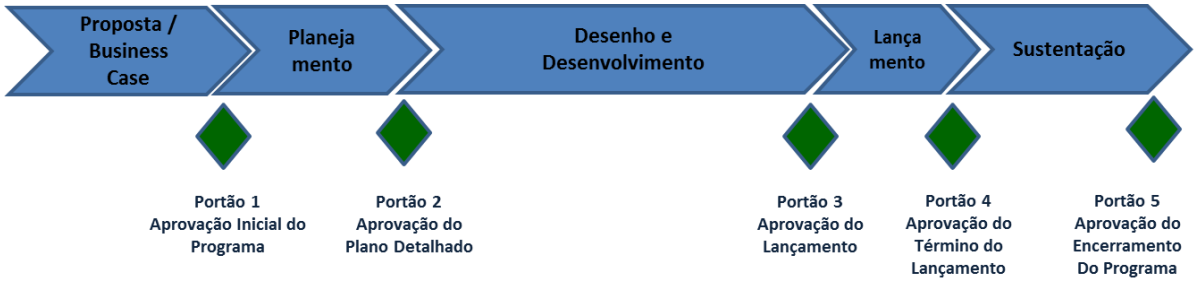
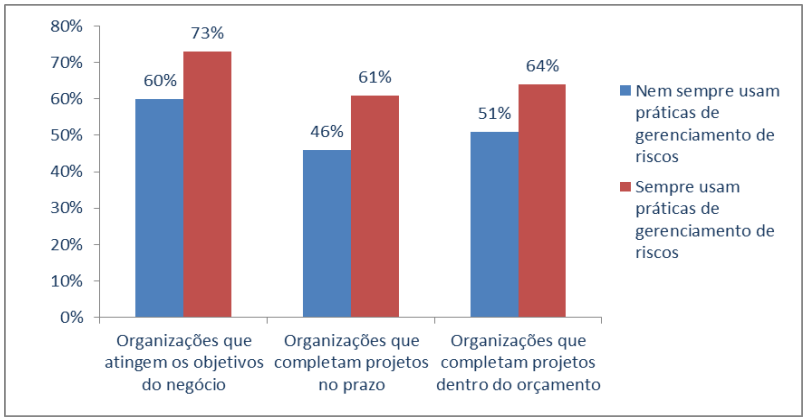


Figura 9 – Exemplo de Ciclo de Vida de um Programa (fonte: adaptação da figura 8.1 de Milosevic, 2007)

5) Gerenciar os Riscos do Programa

Peter Drucker, pai da administração moderna, tem uma frase que costumo dizer em minhas palestras: "A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo". Complemento com um ditado Ídiche: "O homem planeja, Deus ri". Ou seja, planejar é fundamental, mas existem riscos que precisam ser gerenciados.

Diversas pesquisas apontam que organizações que utilizam práticas de gerenciamento de riscos têm mais sucesso em seus projetos.[6] A **figura 10** mostra o impacto do gerenciamento de riscos no sucesso, de acordo com o PMI´s Pulse of the Profession 2015.



[6] http://beware.com.br/academia/artigos/as-balas-de-prata-no-gerenciamento-de-projetos/

6) Ter Processo para Selecionar Projetos para o Programa

A gestão de programas tem um pouco de gestão de portfólio, pois precisamos selecionar os projetos que farão parte do programa. A figura 11 apresenta um exemplo de processo para essa seleção. É importante lembrar que ao longo da execução do programa novos projetos podem entrar ou sair em função da dinâmica natural do mercado.

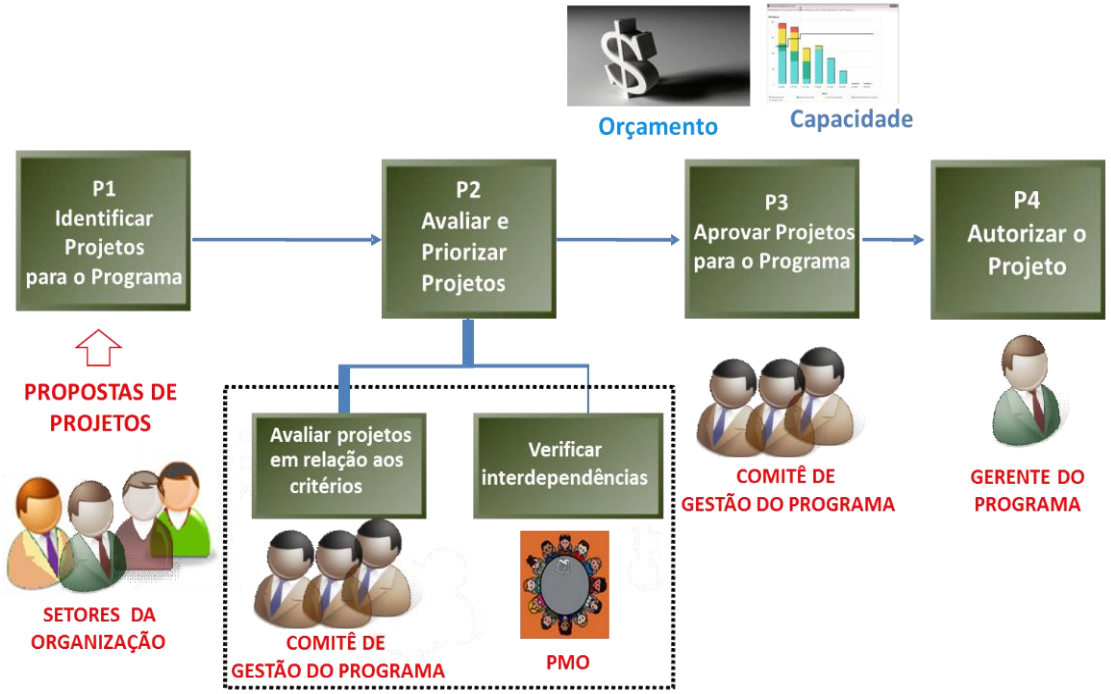
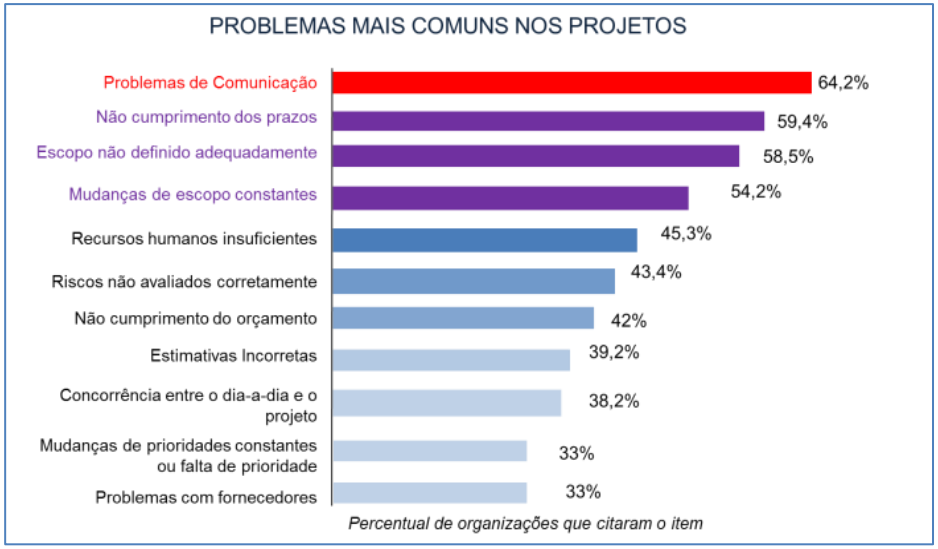


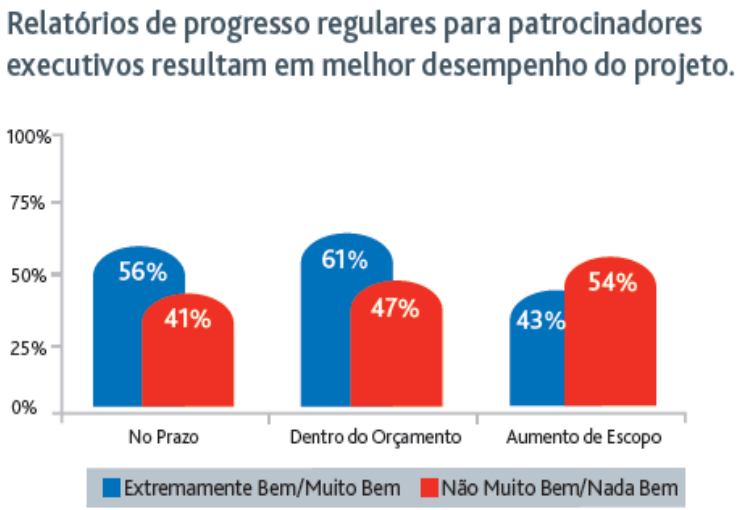
Figura 11 – O processo de seleção de projetos para o programa (fonte: elaborada pelo autor)

7) Estabelecer uma Comunicação adequada no Programa

A pesquisa anual pmsurvey.org[7] tem mostrado que os problemas mais comuns dos projetos no Brasil são de comunicação, como pode ser visto na figura 12. Assim sendo, utilizar melhores formas de comunicação com os stakeholders do programa deve ser uma preocupação constante dos gerentes, estabelecendo relacionamentos de confiança com eles a fim de garantir o alinhamento das expectativas com o trabalho realizado. Alguns exemplos de iniciativas: nome fantasia (ex.: Programa Sinergia); logomarca do programa; newsletter do programa; divulgação na TV Corporativa; divulgação na Intranet; premiações para casos de sucesso; banners etc.



[7] www.pmsurvey.org/

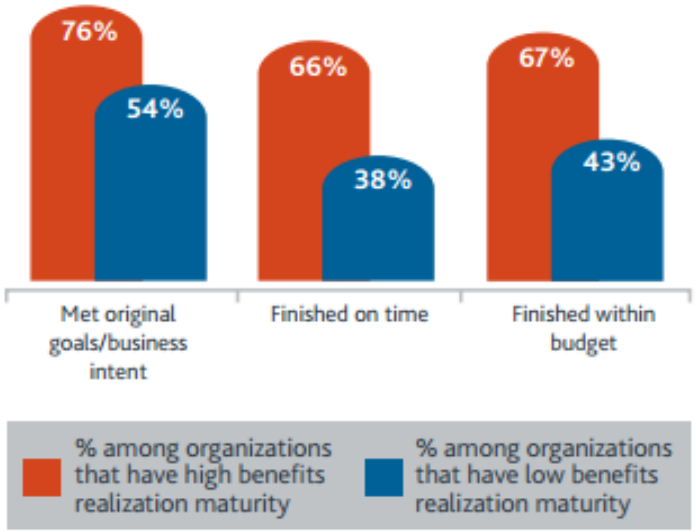


Patrocinadores e demais stakeholders precisam de feedback regular e relatos de progresso ajustados ao nível de detalhes adequado às suas necessidades. Nas organizações onde os patrocinadores executivos são bem apoiados por relatos regulares de progresso, os resultados de projetos são melhores[8]. Não estou falando, necessariamente, de geração de papel ou até mesmo de extensos relatórios, mas principalmente da capacidade do software de gerenciamento do programa prover essas informações, como no exemplo do painel da figura 13.

Figura 13 – Painel de Monitoramento do Desempenho do Programa (fonte: elaborada pelo autor)

[8] http://www.pmi.org/~/media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2015.ashx

8) Focar a Gestão do Programa e de seus Projetos no alcance dos benefícios



Benefício é a contribuição ou auxílio que o projeto visa trazer para a organização, em especial em relação à solução de um problema ou ao aproveitamento de uma oportunidade. Focar no alcance de benefícios aumenta a chance de sucesso.[9] É fundamental que seja empreendido um esforço para expressar de maneira tangível os benefícios esperados. Os benefícios podem ser medidos por seus resultados não-financeiros, mas sempre que possível devem ser refletidos financeiramente, de forma a que seja analisada a relação custo-benefício.

Exemplos de Benefícios:

- Reduzir em 20% a emissão de CO_2 até o final de 2016.
- Aumentar em 30% a satisfação dos empregados, em um ano após o início do programa.
- Reduzir em 20% o número de reclamações de clientes, em um ano após o início do programa.

[9] http://www.pmi.org/~/media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2015.ashx

Um exemplo de sistemática de gestão de benefícios para programas, desenvolvida pela Beware, pode ser visto na figura 14.

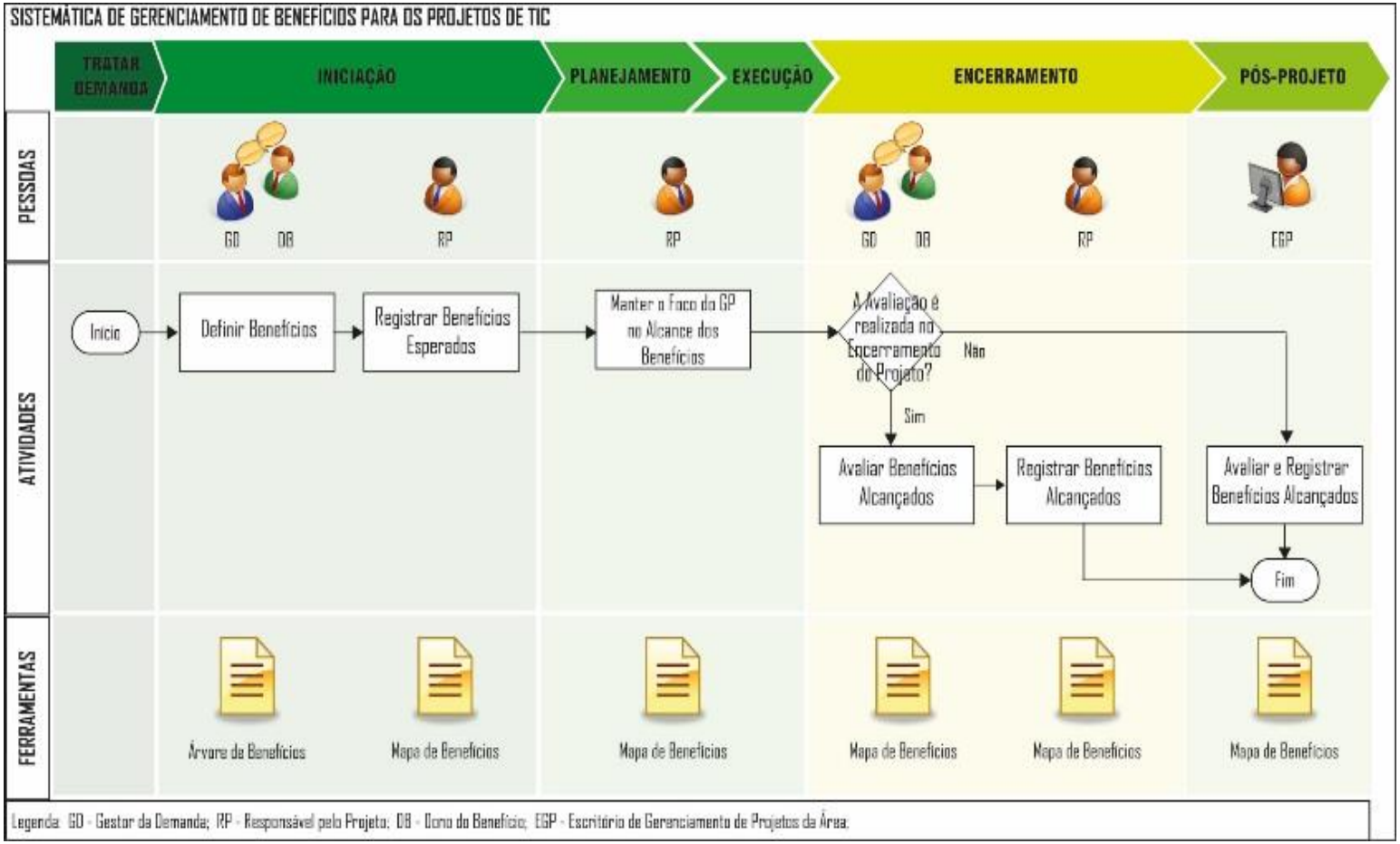


Figura 14 – Exemplo de Sistemática de Gestão de Benefícios para Programas (fonte: elaborada pelo autor)

9) Priorizar a Gestão usando o Princípio de Pareto

Como o gerente de um programa não consegue ser onipresente, é importante que ele dê prioridade ao acompanhamento do que for mais importante / crítico no programa. Para essa priorização, o gerente deve levar em consideração o princípio de Pareto ou regra 80 – 20.

Esse conceito teve origem com Vilfredo Pareto, um renascentista italiano do século XIX, que em 1897 executou um estudo sobre a distribuição de renda na cidade de Florença. Através desse estudo, percebeu que a distribuição de riqueza não se dava de maneira uniforme, havendo grande concentração de riqueza (80%) nas mãos de uma pequena parcela da população (20%). A partir de então, tal princípio de análise tem sido estendido a outras áreas e atividades tais como a industrial e a comercial, sendo mais amplamente aplicado a partir da segunda metade do século XX. Desta forma, o princípio de Pareto significa que, para muitos fenômenos, 80% das consequências advêm de 20% das causas.

Como exemplo de aplicação desse princípio no gerenciamento de um programa, o gestor deve estar atento:

- Aos benefícios esperados mais relevantes do programa;
- Ao caminho crítico do cronograma do programa, com ênfase na interdependência entre os projetos;
- Aos riscos do programa com maior valor esperado (probabilidade X impacto);
- Aos projetos / entregas de maior custo;
- Às contratações do programa de maior complexidade e/ou valor.

10) Adaptar a Gestão a cada Programa

Como na nossa Organização nos deparamos com uma diversidade de tipos e portes de projetos e programas, não podemos exigir que todos executem os mesmos processos e gerem os mesmos documentos. Parafraseando Charles Darwin, inglês naturalista e autor da Teoria da Evolução, "não são os mais fortes, em conhecimento e experiência, que sobrevivem no mercado, mas aqueles com maior capacidade de adaptar esse conhecimento às necessidades de cada projeto e programa". Desta forma, adapte a gestão a cada programa.

• CONCLUSÃO

Vimos neste E-BOOK que estamos tendo dificuldades na gestão de projetos no Brasil, o que impacta em problemas para o alcance de resultados nos programas. Foram então elencados 10 fatores críticos para o sucesso na gestão de programas:

1) Ter um Patrocinador engajado

2) Alinhar os objetivos do programa aos objetivos estratégicos da Organização

3) Estabelecer a Governança do Programa

4) Analisar a Viabilidade do Programa e ter portões de revisão

5) Gerenciar os Riscos do Programa

6) Ter Processo para Selecionar Projetos para o Programa

7) Estabelecer uma Comunicação adequada no Programa

8) Focar a Gestão do Programa e de seus Projetos no alcance dos benefícios

9) Priorizar a Gestão usando o Princípio de Pareto

10) Adaptar a Gestão a cada Programa

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 Rosário (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 desde 2001.

magno@beware.com.br

Referências

- Milosevich, D. Z. e outros. **Program Management for Improved Business Results**. John Wiley & Sons, 2007.
- PMI. **The Standard for Program Management**. Third edition, 2013.
- THIRY , Michel. **Program Management**. Editora Gower, 2010.
- XAVIER, Carlos Magno da Silva. **As Balas de Prata no Gerenciamento de Projetos** – Tese (Doutorado) – Universidad Nacional de Rosário – Argentina, 2014.

GOSTOU DESSE E-BOOK?

CONECTE-SE CONOSCO PARA TER ACESSO A MAIS MATERIAIS!

ACESSE NOSSO SITE E CONFIRA TODOS OS NOSSOS E-BOOKS

http://beware.com.br/academia/e-books/

Beware

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