

Gerenciamento de Porta-fólio de Projetos de Tecnologia da Informação

José da Silva Neiva ¹ jsneiva@pop.com.br ¹ [João Souza Neto](mailto:souza@correios.com.br) ² souza@correios.com.br ² Cristiano Araújo de Sousa ³ cristianoasousa@yahoo.com.br ³ Tomás Roberto Cotta Orlandi ⁴ tomasroberto@correios.com.br ⁴

¹ Centro Universitário do Distrito Federal (UniDF), Brasília, DF, Brasil

² Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), Brasília, DF, Brasil

³ Faculdade Michelangelo, Brasília, DF, Brasil

RESUMO

Após implementar um processo de gerenciamento de projetos com base no corpo de conhecimento das melhores práticas estabelecidas pelo mercado, como o PMBOK (PMI, 2004), o desafio passa a ser não somente atingir o sucesso dos projetos individualmente, mas atingir o sucesso do conjunto de projetos da organização. O gerenciamento do porta-fólio de projetos é composto de vários processos que permitem compreender o ambiente dos projetos (benefícios, desempenho, custos e riscos) e permite à organização selecionar, priorizar e tomar decisões mais bem subsidiadas. Consiste, também, em analisar, avaliar e produzir recomendações para fornecer informações aos tomadores de decisão sobre a continuação, inclusão, extinção ou exclusão de projetos para obter melhores resultados para a organização. O objetivo desse trabalho é apresentar o esforço para implementar processos para o gerenciamento de porta-fólio de projetos da Área de Tecnologia da Informação de uma organização pública, cuja contribuição foi a proposta de um guia metodológico, a definição dos processos e a implementação de instrumentos para auxiliar a gestão estratégica de seus projetos.

Palavras-Chave: Gerenciamento de Porta-fólio de Projetos. Tecnologia da Informação. Alinhamento Estratégico. Governança Empresarial.

1. INTRODUÇÃO

Inúmeros métodos e técnicas de gestão surgiram ao longo dos últimos 50 anos na tentativa de dar suporte às necessidades das organizações. Segundo BIONDO (2005), desde a Segunda Grande Guerra Mundial uma série de metodologias, modelos e técnicas gerenciais foram criadas para dar suporte às organizações, tais como: a Pesquisa Operacional, a Teoria dos Jogos, a Teoria das Filas, a Teoria dos Grafos – da qual derivam o PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e o CPM (*Critical Path Method*), dentre outras.

Mais recentemente, a disciplina Gestão de Projetos mostrou-se um conceito vivo e em franca expansão dentro da realidade das organizações, dada a necessidade de se estruturar para responder mais rápida e eficazmente às questões do ambiente interno e externo.

Este conceito foi descrito por meio do trabalho realizado pelo *Project Management Institute* (PMI), instituição criada em 1969, com o objetivo de fomentar as melhores práticas de gerenciamento de projetos em um único corpo de conhecimento, conhecido por *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK *Guide*).

O PMBOK detalha os cinco grupos de processos gerenciais de projetos (Figura 1) e abrange nove áreas específicas de conhecimento: escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisição e integração.

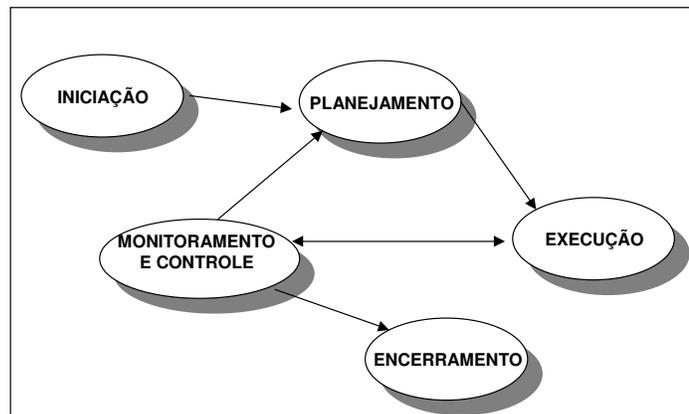


Figura 1: Grupos de processos do Gerenciamento de Projetos, PMBOK (2004)

Dentro de nove áreas de conhecimento, inúmeras são as atividades a serem realizadas de forma integrada, iterativa e progressiva. Ao longo do projeto são executadas etapas incrementais e específicas para examinar as necessidades e exigências do produto/serviço do projeto, HELDMAN (2003). Para tanto, cada procedimento deverá ser verificado, monitorado e atualizado durante todo ciclo de vida do projeto.

Um aspecto importante dessa visão é o grupo de processo de monitoramento e controle. Ele utiliza, dentre outros instrumentos, indicadores para medir o desempenho da implantação do projeto. Segundo CARNEIRO (2005), medir o sucesso de um projeto é fundamental, desde o desempenho e progresso durante a realização do projeto em si, como também a medição final dos benefícios gerados pelos produtos e ou serviços do projeto. Outros aspectos correlatos são: a necessidade de se fazer investimentos nos projetos certos, a necessidade de um processo de inovação constante e a urgência pela demanda do desenvolvimento de novos produtos e serviços. Tudo isso resulta em estabelecer processos gerenciais para melhorar o desempenho e atingir os resultados esperados pela organização.

Segundo AMARAL (2004) as empresas precisam criar estruturas capazes de se apropriar do conhecimento e transformá-lo em uma inovação. Como os recursos são escassos, não podem ser desperdiçados em projetos errados. Adotar procedimentos que otimizem os processos de seleção, de priorização e de acompanhamento do conjunto de projetos torna-se um elemento relevante ao criar um ambiente favorável e estruturas sistêmicas efetivas para gerar valor para a organização.

Entende-se por porta-fólio (PMI, 2006) como um conjunto de projetos e/ou programas agrupados para tornar o gerenciamento eficaz a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos. O gerenciamento do porta-fólio de projetos é um conceito que surge para dar apoio ao ambiente de múltiplos projetos e criar uma maior aderência dos projetos às perspectivas estratégicas da organização. Procura-se responder a certas questões: Como alinhar todos os projetos à estratégia empresarial? Como medir o desempenho de forma eficaz? Como dar apoio de forma sistêmica e confiável ao processo de tomada de decisão da organização?

No intuito de apresentar soluções práticas a estas questões, o estudo mapeou processos de gerenciamento de porta-fólio de projetos de tecnologia da informação, a partir das especificações do *The Standard for Portfolio Management* publicado pelo *Project Management Institute*, PMI (2006). O resultado do estudo foi implementado na Área de Tecnologia da Informação de uma organização pública.

2. PORTA-FÓLIO DE PROJETOS

Segundo o modelo *The Standard for Portfolio Management*, PMI (2006), porta-fólio de projetos “é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o controle efetivo das ações feitas para alcançar objetivos estratégicos.” Uma coleção de projetos que, em sua totalidade, constitui a estratégia de investimentos da organização.

No contexto desse trabalho, o gerenciamento de porta-fólio deve ser entendido como um recurso organizacional que facilita e fornece o apoio técnico-administrativo que auxilia a manter os múltiplos projetos alinhados com a estratégia, os objetivos e as metas de uma organização. De modo geral, deve ser visto como um sistema de gestão integrado que se inicia com a estratégia do negócio da organização e constitui-se como um processo dinâmico a ser continuamente revisto conforme as diretrizes e os objetivos estratégicos estabelecidos, bem como de acordo com a sua contribuição em valor para o negócio, AMARAL (2004).

2.1. GERENCIAMENTO DE PORTA-FÓLIO DE PROJETOS

O gerenciamento do porta-fólio de projetos requer agrupar e discriminar todas as iniciativas de projetos, permitindo a alocação diferenciada dos recursos, oportuna quanto a programação executiva e, conseqüentemente, a gestão racional dos investimentos. Visa atingir o equilíbrio quanto a: risco e retorno, crescimento e manutenção, curto e longo prazo. Seu objetivo maior é o de maximizar o resultado geral da organização - ao invés de focar no sucesso de um projeto ou programa individualmente, analisando o conjunto de projetos e decidindo quais devem ser priorizados, quais podem ser postergados e até mesmo quais devem ser removidos do porta-fólio.

Segundo ALBUQUERQUE (2006), enquanto a Gestão de Projetos preocupa-se com "fazer certo os projetos", a Gestão de Porta-fólio concentra-se em "fazer os projetos certos" ao considerar todo o conjunto de projetos de uma organização.

A gestão de porta-fólio definida por PONS e SANTO (2004, apud PACIFIC EDGE, 2002) apresenta quatro processos. Esses processos também são compartilhados por outros autores conforme descrito a seguir:

- ✓ **Inventário:** levantamento completo de todos os projetos e programas, de forma a obter uma visão completa das atividades atuais e de projetos candidatos a entrarem no porta-fólio. Listar, também, os recursos humanos, materiais e informações sobre custos e competências.
- ✓ **Análise:** análise do inventário sob a ótica de critérios previamente selecionados. As perspectivas podem ser: Potencial de Realização (capacidade de execução com sucesso), Alinhamento Estratégico (iniciativa aderente aos objetivos estratégicos), Equilíbrio (balanceando as estratégias), Valor (benefícios esperados) e Urgência (importância para a empresa).
- ✓ **Otimização:** processo que busca maximizar os benefícios do porta-fólio ao revisar continuamente os critérios de análise e os produtos. Deve servir para as decisões de seleção de projetos.
- ✓ **Mobilização:** processo efetivo de tomada de decisão dando início, alterando e cancelando projetos. Fase de alocação de recursos, medição e avaliação dos esforços de cada projeto e/ou programa.

Em se tratando de um ambiente de múltiplos projetos, KERZNER (2005) alerta que a organização deve se adaptar e estar atenta para aos seguintes aspectos:

- ✓ **Priorização:** se houver um sistema de priorização de projetos, estes devem ser agrupados com prioridade semelhante.
- ✓ **Mudança de Escopo:** o tempo gasto na administração de uma mudança pode prejudicar a atuação de outros. O desafio é determinar a validade das mudanças.
- ✓ **Método:** o processo para o gerenciamento de projeto deve possuir um grau de liberdade e deve evitar os excessos.
- ✓ **Ciclo de Vida:** evitar que gerentes de projetos cuidem de projetos que se encontrem na mesma fase do ciclo de vida. Buscar o equilíbrio entre tempo requerido e tempo disponível.
- ✓ **Complexidade:** compartilhar recursos, evitar misturar projetos muito complexos com outros mais.

KERZNER (2005) afirma que na medida em que as organizações amadurecem no gerenciamento de múltiplos projetos, elas conseguem realizar mais em menos tempo e com menos recursos. Para que isso se torne realidade é necessária a identificação distinta dos objetivos dos projetos nos termos do posicionamento da organização (mercado, competências, pontos forte e fracos), dos recursos disponíveis (recursos humanos, instalações, fluxo de caixa, tecnologia, etc) e das próprias restrições do projeto - prazo, custo, risco e escopo.

Neste contexto, o gerenciamento de porta-fólio de projetos serve para promover os resultados esperados pela alta gerência, oferecendo informações para o processo de tomada de decisão ao interagir com os diversos processos da empresa desde o nível gerencial, nos projetos e programas e no planejamento executivo.

O gerenciamento do porta-fólio de projetos é caracterizado por uma série de processos. Por meio do *The Standard for Portfolio Management*, PMI (2006), o PMI declara o propósito de cada um deles, descritos a seguir:

- ✓ **Identificação:** criar uma lista atualizada com informações suficientes dos componentes e dos novos proponentes a projetos dentro do porta-fólio desde que alinhados com as estratégias da organização.
- ✓ **Categorização:** identificar os componentes em grupos relevantes (categorias) que reflitam o negócio através de filtros e critérios aplicáveis para avaliação, seleção, priorização e balanceamento do porta-fólio.
- ✓ **Avaliação:** agrupar as informações quantitativas e qualitativas referentes a cada projeto e compará-las entre si para facilitar o processo de seleção.
- ✓ **Seleção:** baseado nas recomendações do processo de avaliação e nas capacidades de recursos, produzir uma lista de projetos que melhor agreguem valor para a organização.
- ✓ **Priorização:** hierarquizar os componentes para cada estratégia ou categoria de projetos (inovação, crescimento, economia de recursos, manutenção e operação), segmento de investimento (curto, médio ou longo prazo) ou foco (cliente externo, cliente interno ou fornecedores), de acordo com critérios estabelecidos.
- ✓ **Balanceamento:** verificar o melhor mix de componentes com o maior grau de potencial de sucesso e que, no conjunto, dê suporte às estratégias da organização. Irá demonstrar a habilidade de planejar e alocar recursos para maximizar o retorno diante dos riscos identificados e desejáveis.

- ✓ **Autorização:** comunicar formalmente a aprovação para execução do que foi planejado diante da constatação de sua praticabilidade.

Quando a execução de projetos passa a fazer parte da cultura da organização é de se esperar que ela já tenha estabelecido em paralelo uma metodologia de gestão de projetos para acompanhar as questões que envolvem prazo, custo, escopo e qualidade e, periodicamente, fazer medições para aferir o progresso e o desempenho dos projetos.

Há de se esperar que o gerenciamento de porta-fólio de projetos faça a ligação entre as tradicionais operações de gestão e a gestão de projetos propriamente dita. Contudo, o problema para a maioria das organizações, é que nem sempre há conexão entre as funções de projeto e as funções operacionais, STANLEIGH (2006). Os objetivos organizacionais nem sempre são comunicados ao Escritório de Projetos de forma apropriada e as medições feitas dos projetos raramente estão relacionados aos objetivos estratégicos. Outro problema diz respeito à separação entre a seleção do projeto e seu gerenciamento. Uma vez aprovado, o projeto se descola dos objetivos estratégicos, passa a tomar forma própria e, as medições passam a ser do projeto e não da estratégia da organização.

Segundo COOPER (2000), esses aspectos estão intimamente ligados à área de comunicação e afetam a tomada de decisão ao induzir possíveis ações inadequadas ou intempestivas. Torna-se óbvia a necessidade do endereçamento correto de informações para que os processos de seleção, encerramento, priorização, avaliação e re-alocação de recursos se dêem no tempo e na forma mais assertiva possível.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE PORTA-FÓLIO

O gerenciamento de porta-fólio de projetos serve para alinhar os projetos às estratégias da organização com o firme propósito de otimizar o uso dos recursos. Segundo LEVINE (2006), as funções que dão forma a iniciativa de gerenciamento de porta-fólio de projetos incluem os seguintes processos:

- ✓ **Comitê de revisão e encerramento** serve para minimizar a necessidade de cancelar os projetos desalinhados com a estratégia, incapacitados de alcançar os objetivos, perda da “janela de oportunidade” ou mudança tecnológica relevante.
- ✓ **Avaliação de risco**, como elemento chave para a seleção de projetos.
- ✓ **Avaliação de benefícios**, com o foco no cliente ou usuário para se ter o valor do projeto, quais os benefícios, quais os interessados, patrocinadores e beneficiários.
- ✓ **Gerenciamento do tamanho do porta-fólio de projetos.** É fundamental a utilização racional dos recursos fazendo uma opção seletiva dos projetos alinhados aos objetivos estratégicos.
- ✓ **Estabelecimento de medidas**, para dar suporte às várias avaliações e análises. Estabelecer uma medida eficiente é a chave para um bom gerenciamento de porta-fólio para fazer análises baseadas em dados confiáveis.
- ✓ **Comunicação direcionada para a alta gerência.** Descobrir como cada pessoa mede e verifica o sucesso dos projetos é o desafio e, sendo assim, deve-se direcionar a linguagem para atingir o público alvo.

3. CONSTRUÇÃO DO MODELO

A partir das práticas de mercado e das características da organização em questão, foram propostos processos de gerenciamento de porta-fólio de projetos de tecnologia da informação. O resultado do trabalho foi aplicado na diretoria de Área de Tecnologia da

Informação de uma empresa pública, com o objetivo de dotar os gestores dos departamentos de informações consolidadas sobre o conjunto de projetos e o correspondente desempenho no nível estratégico.

Durante as primeiras discussões sobre a abrangência do trabalho foram identificadas restrições para que a ação do processo não entrasse em conflito com outras esferas organizacionais. Sendo assim, ao utilizar o modelo de proposto pelo PMI (2006) restringiu-se a atuação, conforme representada em destaque na Figura 2.

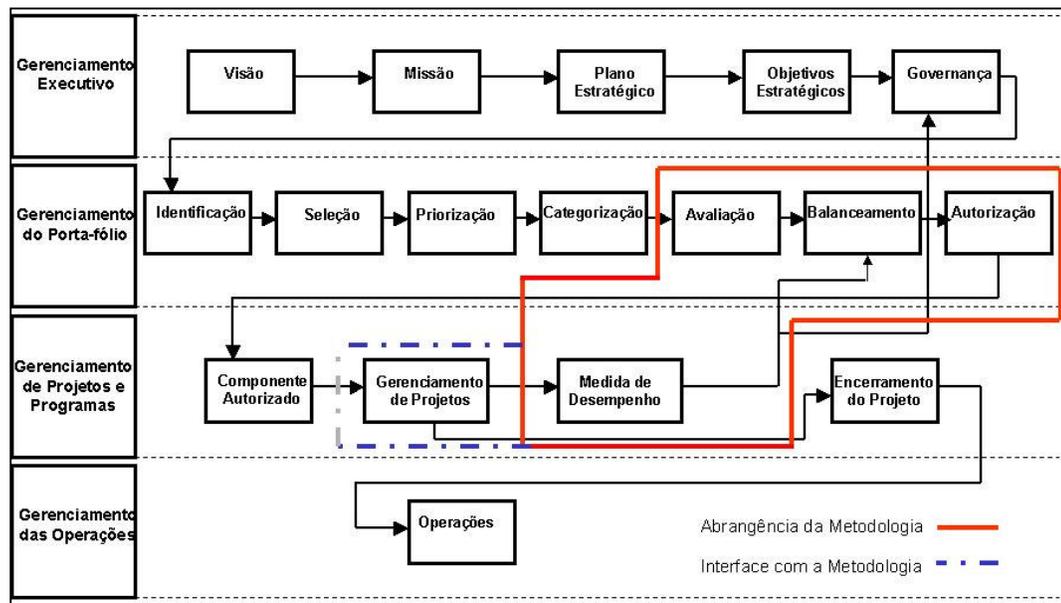


Figura 2 - Abrangência da Metodologia. Adaptação: PMI, 2006.

3.1. AMBIENTE PERCEBIDO

A primeira fase de estudo propiciou o conhecimento da estrutura da organização, as atribuições funcionais das diretorias, seus departamentos, particularidades e a temporalidade dos processos de planejamento da organização. A organização é composta por seis diretorias de Área. Cada diretoria possui um assessor de planejamento que junto com os diretores são mobilizados anualmente a participar do processo de construção do planejamento estratégico que norteia a organização. O processo de planejamento estratégico é fundamentado e procura, dentro do possível, absorver as melhores práticas do mercado.

O Plano Estratégico da organização é elaborado para um período de quatro anos. A sua estrutura é composta das declarações de visão, missão, valores e políticas. Identifica as megatendências do setor, estabelece os objetivos estratégicos, constrói o mapa estratégico e determina os indicadores estratégicos segmentados por perspectiva e, por último, detalha a missão e as estratégias de área de cada diretoria.

O Plano de Negócios é o documento que norteia o rumo da organização onde são explicitadas as definições estratégicas de mercado para os produtos e serviços, os aspectos mercadológicos, as análises de cenários internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), as tendências e a análise da concorrência. Aqui, são listados os segmentos de negócio, o porta-fólio de produtos de cada segmento, as diretrizes, os compromissos, as tendências, os orçamentos de custeio e de investimento e as metas para o período.

Como resultante dos dois documentos, são elaborados os Planos Táticos que apresentam as táticas¹ que serão desenvolvidas para atingir os objetivos e metas estabelecidas pelo Plano Estratégico. Cada diretoria de Área é responsável pelo desenvolvimento e publicação do seu Plano Tático de acordo com as orientações estratégicas da organização. Para fins desse trabalho as táticas, serão denominadas de projetos.

Todos esses documentos são revisados anualmente de modo a garantir à organização um processo contínuo e dinâmico de retroalimentação, atualização e alinhamento estratégico.

A organização utiliza, um sistema de informações gerenciais (SIG) cuja função é documentar e dar apoio ao acompanhamento dos projetos espelhando todo o processo do planejamento corporativo. Nele, são cadastrados os projetos, suas relações com as estratégias, modelo de excelência e políticas, indicadores de acompanhamento e respectivas metas para cada indicador. Essa ferramenta permite acompanhar as metas e o desempenho pretendidos para um determinado período de tempo para os projetos.

Vale ressaltar que os projetos corporativos e, em especial, os que possuem aporte tecnológico, necessariamente precisam seguir o método estabelecido no Guia de Gerenciamento de Projetos da organização, desenvolvido há cerca de 4 anos. A incorporação das melhores práticas de gerenciamento de projetos na organização se deu por meio de estabelecimento de padrões, ferramentas e técnicas, programas de treinamento, reuniões de alinhamento, “*mentoring*”, suporte técnico etc, a partir da contratação de empresa especializada em gerenciamento de projetos.

3.2. PROCESSOS DO MODELO

Respeitada a hierarquia funcional da organização, foi possível determinar um modelo composto de conjunto de processos organizacionais para apoiar o gerenciamento do portfólio de projetos da Área de Tecnologia da Informação, cujos objetivos foram de: descrever os processos e sub-processos, modelos e técnicas adequados à realidade da área de TI; apoiar seu uso por meio de material didático (textos explicativos, fluxos e modelos) e, apoiar a disseminação da metodologia de gerenciamento de porta-fólio na diretoria de Área.

Os processos previstos no modelo (Figura 3) estão divididos em dois grupos:

- Processos de Acompanhamento dos Projetos: compreendem os sub-processos de Elaboração e de Acompanhamento, necessários para documentar e monitorar a evolução dos projetos componentes do porta-fólio;
- Processos de Gerenciamento do Porta-fólio: compreendem os sub-processos de Preparação, de Relato e de Análise, envolvidos na preparação do porta-fólio para o gerenciamento, relato periódico de desempenho, análise e proposição de recomendações.

3.3. APLICAÇÃO INSTRUMENTAL

O mecanismo de avaliação de projetos do presente trabalho foi baseado no modelo hierárquico analítico, FIGUEIREDO (2002). Por meio de inúmeros encontros, foi possível

¹ Táticas são as ações, as atividades, os projetos, e os grupos de trabalho desenvolvidos para atingir os objetivos estabelecidos no Plano Estratégico. Entende-se por Ação a interferência em produtos, serviços e/ou processos já estabelecidos e visa à implementação de melhorias, otimizações e sistematizações. A Atividade caracteriza-se pelo desenvolvimento de etapas sem alterar processos já estabelecidos. É cíclica e necessita ser acompanhada. O Grupo de Trabalho é uma equipe, com conhecimento multidisciplinar, voltada para realização de estudos, pesquisas e desenvolvimento das atividades referentes à fase de concepção de projeto ou programa, bem como fatos emergenciais que tenham objetivos diferenciados da rotina e atividades da estrutura organizacional, com prazo de conclusão definido. Projeto é todo empreendimento temporário, que tem um começo e um fim bem definidos, com o objetivo de implantar um produto ou serviço único e inédito.

chegar a um consenso sobre os critérios de avaliação, os pesos de cada critério e a definição de um mecanismo que atenda diretamente a diretoria de Área.

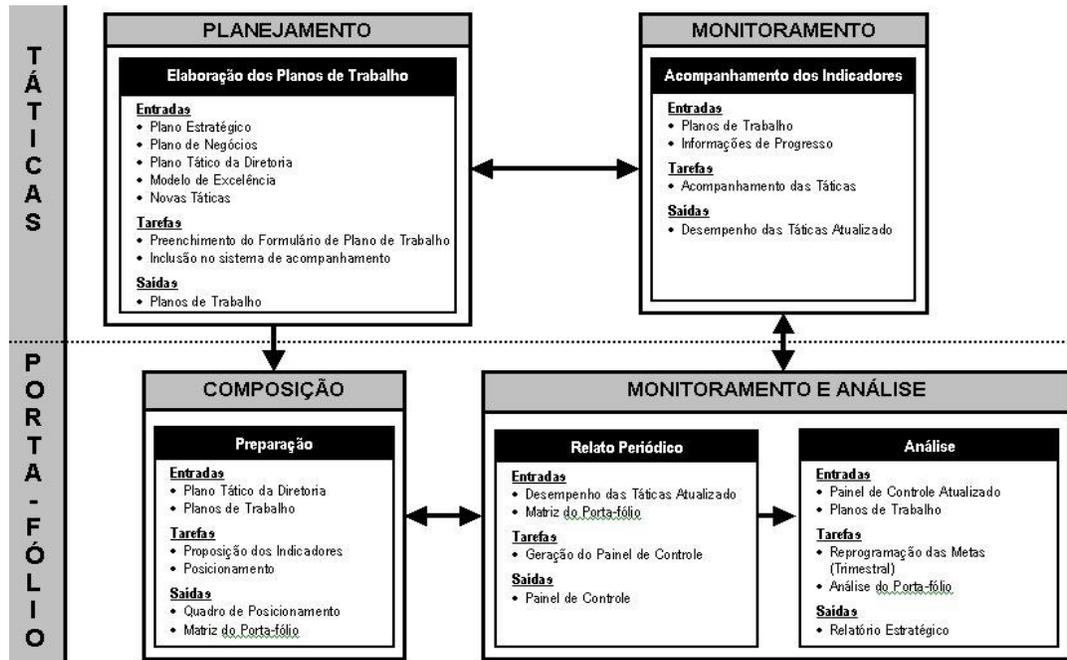


Figura 3 - Processos da Metodologia de Gerenciamento do Porta-fólio

Foi estabelecida uma matriz denominada de Matriz de Posicionamento (Figura 4) que representa o resultado da análise dos projetos em relação aos grupos de critérios estabelecidos: estratégico, gerencial e dimensão. O resultado dessa análise produziu valores que possibilitou posicionar os projetos numa matriz tridimensional por meio de um gráfico de bolhas (Figura 5). Essa representação gráfica possibilitou visualizar a relevância do projeto quanto ao conjunto.

MATRIZ DO PORTA-FÓLIO											
PERÍODO 2004-2007										REVISÃO: 2006	
2 MATRIZ DE POSICIONAMENTO											
Dimensão do Projeto											
	Projetos	Peso	GC	GCP	HD	CobIT	ERP	RA	GSrv	VIE II	SWL
Dimensão											
Escopo		8	1	1	2	3	5	5	3	2	1
Tempo		6	2	2	4	4	5	5	2	3	3
Custo		6	1	1	2	1	5	3	1	1	1
	Total:	20	26	26	52	54	100	88	42	40	32
Importância Estratégica											
	Projetos	Peso	GC	GCP	HD	CobIT	ERP	RA	GSrv	VIE II	SWL
Fatores Estratégicos											
Defende a empresa contra ameaças externas		3	3	1	2	1	4	4	1	2	3
Explora novas oportunidades		3	3	1	1	1	3	3	1	3	2
Favorece a expansão da receita		6	1	1	1	2	2	3	1	3	1
Amplia a oferta de valor ao cliente		4	3	1	4	1	3	4	2	3	1
Amplia a capacidade operacional		4	3	2	3	2	3	3	2	1	1
	Total:	20	48	24	43	30	57	67	28	49	29
Complexidade Gerencial											
	Projetos	Peso	GC	GCP	HD	CobIT	ERP	RA	GSrv	VIE II	SWL
Fatores Gerenciais											
Estágio		3	2	2	2	2	2	3	2	2	4
Capilaridade		3	1	1	1	1	3	4	2	4	1
Intra-estrutura (obras)		2	1	1	4	1	1	1	1	1	1
Intra-estrutura (TI)		2	2	1	3	1	5	5	1	2	1
Desenvolvimento ou Customização de Software		3	2	1	1	1	5	5	1	3	2
Familiaridade		2	3	3	3	4	3	1	3	1	1
Interrelacionamento (interface, dependência)		5	1	1	3	3	5	4	2	2	1
	Total:	20	32	27	47	39	73	70	35	45	32
Escala (1 a 5) onde 1 significa nula/mínima e 5 maior grandeza/máximo											
PONTUAÇÃO DO PROJETO		106	77	142	123	230	225	105	134	93	
PESO NA ESTRATÉGIA		100	100	100	100	15	15	7	9	100	
PESO NA PERSPECTIVA		100	4	7	6	11	11	5	7	5	

Figura 4 – Matriz de Posicionamento

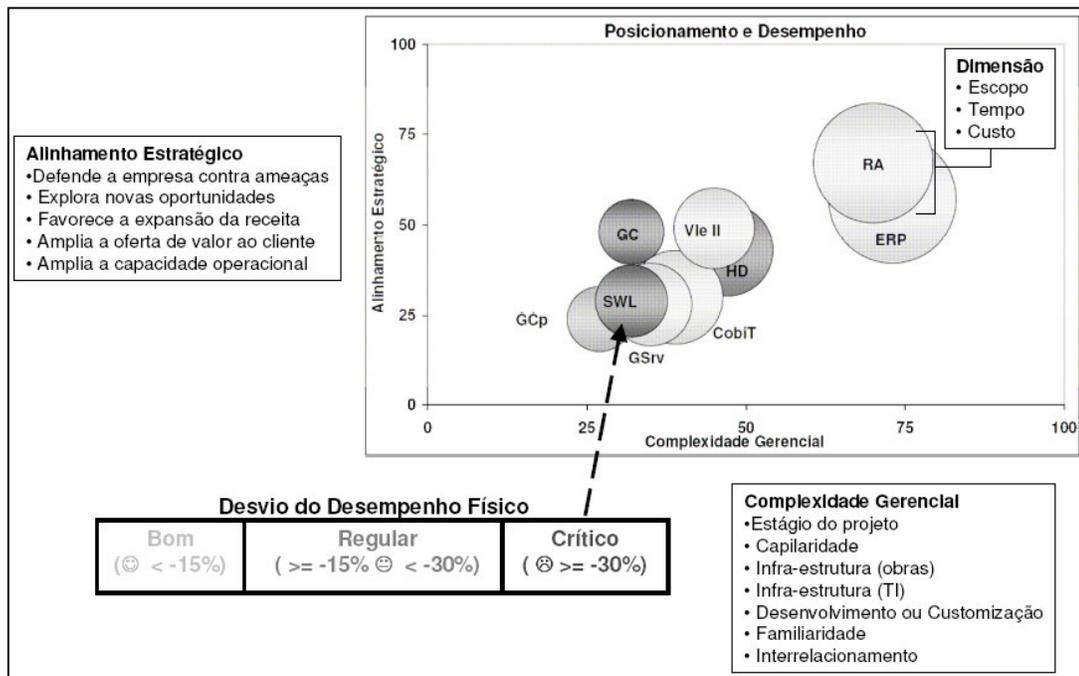


Figura 5 – Posicionamento e desempenho dos projetos do porta-fólio no Gráfico de Bolhas

Ao fazer a medição do desempenho de avanço físico de cada projeto ao longo dos meses, uma nova informação é incorporada ao gráfico. Dado o desvio entre os valores planejados e realizados, aplica-se cores que representam o estado do desempenho de cada projeto: verde para “Bom”, amarelo para “Regular” e vermelho para “Crítico”.

Este recurso permitiu traduzir o tamanho dos projetos, seu posicionamento em relação a sua classificação quanto a importância estratégica e quanto a complexidade gerencial, seu posicionamento em relação aos outros projetos e seu desempenho quanto ao avanço físico.

Para dar suporte às funções de acompanhamento e controle optou-se por formular uma planilha eletrônica, denominada de Matriz do Porta-fólio (Figura 6), que possibilita o cruzamento das informações dos projetos agrupados por Estratégias de Área e Objetivos Estratégicos (Perspectivas) do Plano Estratégico da organização. Nela são agrupados todos os dados necessários para a consolidação e geração de gráficos sobre o andamento do porta-fólio de projetos. Por meio de gráficos e histogramas, o painel apresenta uma macro-visão do desempenho da diretoria de Área. Ele é atualizado mensalmente e permite a análise, de forma consolidada por meio de várias visões sobre o andamento dos projetos, das estratégias de área, por departamentos e objetivos estratégicos.

A primeira representação consolidada é o **Mix do Porta-fólio**. É a fotografia do porta-fólio de projetos para um determinado período específico. Apresenta os Tipos de Projetos, Distribuição dos Projetos por Departamentos, Distribuição Temporal dos Projetos ao longo do Plano Plurianual e Relevância dos Departamentos quanto ao peso dos projetos. É uma visão estática e restrita à composição do porta-fólio.

MATRIZ DO PORTA-FÓLIO - PERÍODO 2004-2007													REVISÃO: 2006																																								
ÁREA GESTORA DO PORTA-FÓLIO:						GESTOR DO PORTA-FÓLIO:																																															
1 RESUMO DOS PROJETOS DO PORTA-FÓLIO																																																					
OBJETIVO ESTRATÉGICO		Processos Internos																																																			
ESTRATÉGIA DE ÁREA		Melhorar a performance tecnológica																																																			
< 2005 > <table border="1"> <thead> <tr> <th>Meta Anual:</th> <th>JAN</th> <th>FEV</th> <th>MAR</th> <th>ABR</th> <th>MAIO</th> <th>JUN</th> <th>JUL</th> <th>AGO</th> <th>SET</th> <th>OUT</th> <th>NOV</th> <th>DEZ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planejado</td> <td>35%</td> <td>40%</td> <td>46%</td> <td>53%</td> <td>57%</td> <td>60%</td> <td>67%</td> <td>71%</td> <td>77%</td> <td>83%</td> <td>91%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Realizado</td> <td>31%</td> <td>32%</td> <td>35%</td> <td>39%</td> <td>43%</td> <td>46%</td> <td>49%</td> <td>50%</td> <td>53%</td> <td>55%</td> <td>56%</td> <td>58%</td> </tr> </tbody> </table>															Meta Anual:	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Planejado	35%	40%	46%	53%	57%	60%	67%	71%	77%	83%	91%	100%	Realizado	31%	32%	35%	39%	43%	46%	49%	50%	53%	55%	56%	58%
Meta Anual:	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																																									
Planejado	35%	40%	46%	53%	57%	60%	67%	71%	77%	83%	91%	100%																																									
Realizado	31%	32%	35%	39%	43%	46%	49%	50%	53%	55%	56%	58%																																									
2 DETALHAMENTO DOS PROJETOS DO PORTA-FÓLIO																																																					
PROJETO																																																					
Tipo		PI - Implantação do ERP																																																			
Indicador Porta-fólio		Implantação dos módulos do ERP						Periodicidade			Mensal																																										
Meta Anual: Implantação de 100% dos módulos da Solução Integrada de Gestão Empresarial																																																					
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																																								
2005	Planejado	80	80	80	81	85	87	89	90	92	92	94	100																																								
		80%	80%	80%	81%	85%	87%	89%	90%	92%	92%	94%	100%																																								
	Realizado	72	79	79	79	81	81	82	80	89	89	89	89																																								
		79%	79%	79%	79%	81%	81%	89%	89%	89%	89%	89%	89%																																								
PROJETO																																																					
Tipo		PI - Rede de Atendimento																																																			
Indicador Porta-fólio		Percentual do avanço do projeto						Periodicidade			Mensal																																										
Meta Anual: Implantar 100% do projeto até dez/05																																																					
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																																								
2005	Planejado	88	87	88	89	89	90	91	91	92	93	94	100																																								
		88%	87%	88%	89%	89%	90%	91%	91%	92%	93%	94%	100%																																								
	Realizado	88	86	86	87	87	87	88	88	88	88	88	88																																								
		86%	86%	86%	87%	87%	87%	88%	88%	88%	88%	88%	88%																																								

Figura 6 – Matriz do Porta-fólio

A segunda representação, o **Painel de Controle** (Figura 7) – é a coleção de gráficos que traduzem o desempenho real do porta-fólio de projetos diante das perspectivas estratégicas, das estratégias de área, dos departamentos, dos projetos individualmente e de seu posicionamento e desempenho no conjunto de projetos. O andamento dos projetos, o desempenho dos departamentos, das estratégias de área e dos objetivos estratégicos são representados por meio de gráficos e histogramas, demonstrando os resultados apurados entre o planejado e o realizado e identificados pelas as cores: verde para “Bom”, amarelo para “Regular” e vermelho para “Crítico”.

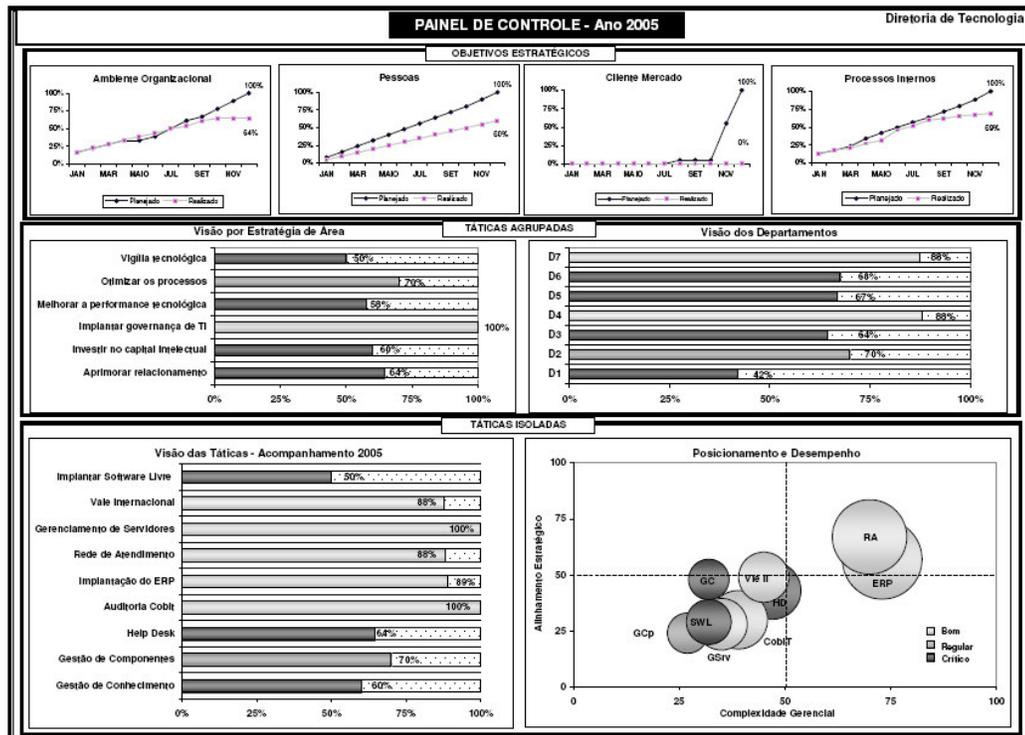


Figura 7 – Painel de Controle do Porta-fólio de Projetos de TI

4. CONCLUSÃO

O gerenciamento de porta-fólio de projetos foca fazer o projeto certo, KERZNER (2005). Isso significa alocação apropriada de recursos, maximização do retorno em pesquisa e desenvolvimento e em gastos com tecnologia, operacionalização das estratégias do negócio com associação direta dos projetos às estratégias, manutenção do posicionamento competitivo, balanceamento de projetos e investimentos, comunicação de prioridade do projeto por toda organização e promoção de objetividade na seleção de projetos, dentre outros.

O gerenciamento de porta-fólio de projetos é um assunto vital e atual para as organizações. De um modo geral ainda existem dificuldades a serem ultrapassadas como: a insuficiência e falha de alocação de recursos, técnicas fracas de seleção de projetos, deficiência na qualidade das informações necessárias ao bom desempenho dos projetos e, desmotivação da equipe dado ao curto espaço de tempo para se dedicar ao projeto e às tarefas rotineiras.

O que foi desenvolvido nesse trabalho representa a iniciativa de mostrar como os projetos em seu conjunto estão sendo geridos. A descrição do processo de gerenciamento do porta-fólio compreendeu a definição de processos e tarefas chaves, o mapeamento de informações, a descrição de novos modelos de controle e avaliação. Por meio de fluxos de processos bem definidos aprimorou-se a qualidade das informações e sua consolidação em um único instrumento - o Painel de Bordo do Porta-fólio de Projetos. Nele é possível visualizar todo o conjunto de informações, que antes estavam dispersas em diversos documentos, em um único instrumento e dele fazer análises concretas sobre o desempenho da diretoria de Área.

Em contraposição a muitas orientações de que um trabalho como esse só é bem sucedido quando direcionado do nível estratégico para o nível operacional, este foi desenvolvido no nível tático da organização. Um indicativo de que a iniciativa foi capaz de influenciar os dois extremos: os gestores de projetos e a alta direção. Também, foi capaz de influenciar o planejamento, o acompanhamento e a condução dos projetos, promoveu uma visibilidade eficiente sobre questões relacionadas ao posicionamento estratégico e permitiu evidenciar a complexidade gerencial de cada projeto diante do conjunto de projetos da diretoria. Por último, obteve atenção de Área de Planejamento da Empresa para a necessidade de construir mecanismos semelhantes de acompanhamento e controle de seus projetos, de forma integrada e alinhada as diretrizes estratégicas de cada Diretoria.

Espera-se que essa iniciativa promova melhorias quanto a identificação, seleção, priorização e incorporação de novos projetos ao porta-fólio de projetos, buscando sempre elevar as taxas de sucesso em suas implementações e assegurando a devida percepção dos resultados por parte da organização. Que os projetos passem a estar, cada vez mais, alinhados com os objetivos estratégicos e as metas dos negócios a fim de gerar maior valor para o negócio.

Priorizar oportunidades de alto valor agregado aos negócios é o grande desafio de qualquer organização.

5. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, NESTOR. A Justificativa da Gestão de Projetos de T.I. para as Organizações. Disponível em:
http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros_espaco_aberto_corpo&idColuna=1811&idColunista=5472
- AMARAL, ELIANA C. S. Gestão de Portfolio de Projetos de P&D em Instituições de Pesquisa Pública: 2004. Dissertação (Extensão em Política Científica e Tecnológica), Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas. São Paulo, 2004.
- BIONDO, GABRIELA. Dois séculos de management. HSM Management, São Paulo, n° 50, ano 9, v.3, p. 43-55, maio/jun 2005.
- CARNEIRO, MARGARETH F. S. Indicadores – a maneira de acompanhar o progresso e medir sucesso de programas e projetos. Revista Mundo PM, Rio de Janeiro, n° 1, ano 1.
- COOPER, ROBERT G. New problems, new solutions: making portfolio management more effective. Working Paper n° 9. Research Technology Management. Canada. Volume 43, n° 2, 2000. Disponível em: <http://www.stage-gate.com>
- FIGUEIREDO, R. M. Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balance Scorecard. 2002. 158 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- HELDMAN, KIM. Gerencia de Projetos: Guia para o exame oficial do PMI. Campus. Rio de Janeiro. 2003.
- KERZNER, H. Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre, Bookman, v.2. 2005.
- LETHBRIDGE, ERIC. Governança Corporativa. Publicações BNDES, Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev809.pdf>
- LEVINE, HARVEY. A Strategic Look at The Balance Portfolio: Balance is Directly Related to the Strategies of the Enterprise. 2006. Disponível em: <http://www.sciforma.com>
- PMI - Project Management Institute. Guia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). Philadelphia, 2004.
- PMI - Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management. Philadelphia, 2006.
- PONS, ROBERTO e SANTO, ANDRÉ. Gerenciamento de Múltiplos Projetos. Dissertação (Especialização em Gerência de Projetos) Programa FGV Management, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2004.
- STANLEIGH, MICHAEL. From crisis to control: New standards for project management. Ivey Business Journal. Ontario, Canada, 2006. Disponível em: <http://iveybusinessjournal.com>