

Qualidade, Processos e Gestão de Software

Prof. Alexandre Vasconcelos e Prof. Hermano Perrelli

Fabricio Araújo



Gerenciamento de Portfólio

Projetos?

Programas?

Projetos?

PORTIFÓLIOS?

Programas?

Projetos?

PROGRAMAS?

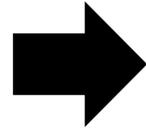
PORTIFÓLIOS?

PORTIFÓLIOS?

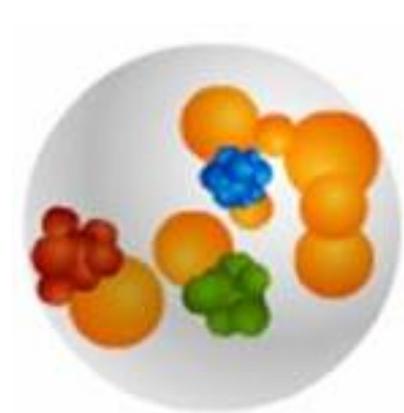
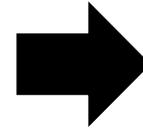
Projetos?



Projetos

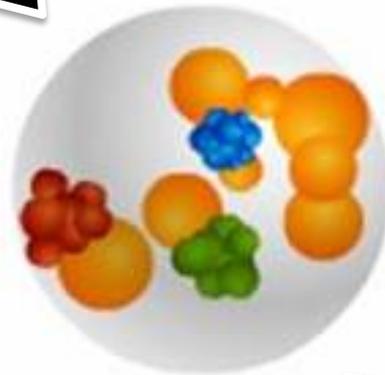


Programas

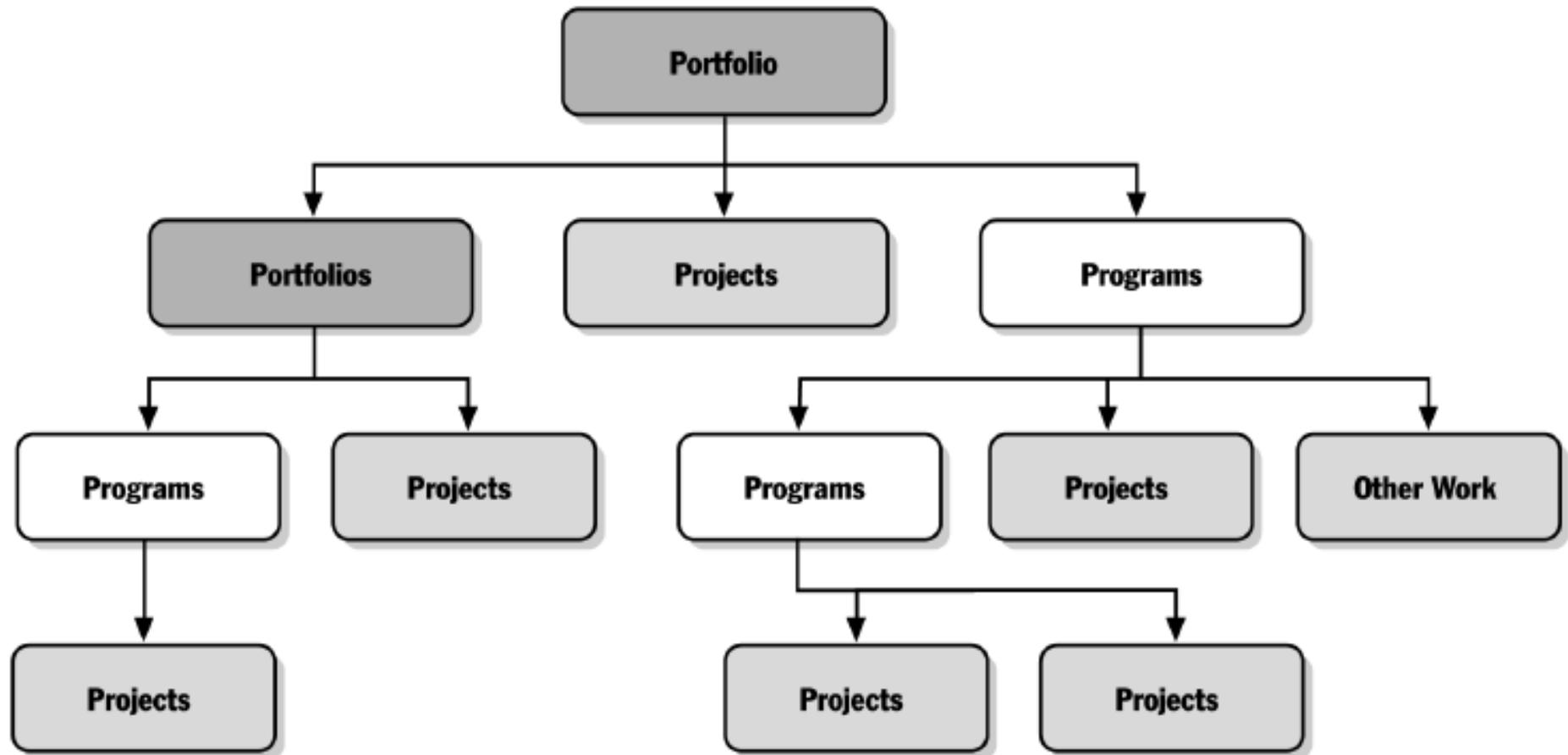


Portfólio

“Um portfólio refere-se a um conjunto de projetos, programas e outros trabalhos , agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos” [PMBOK, 2008]

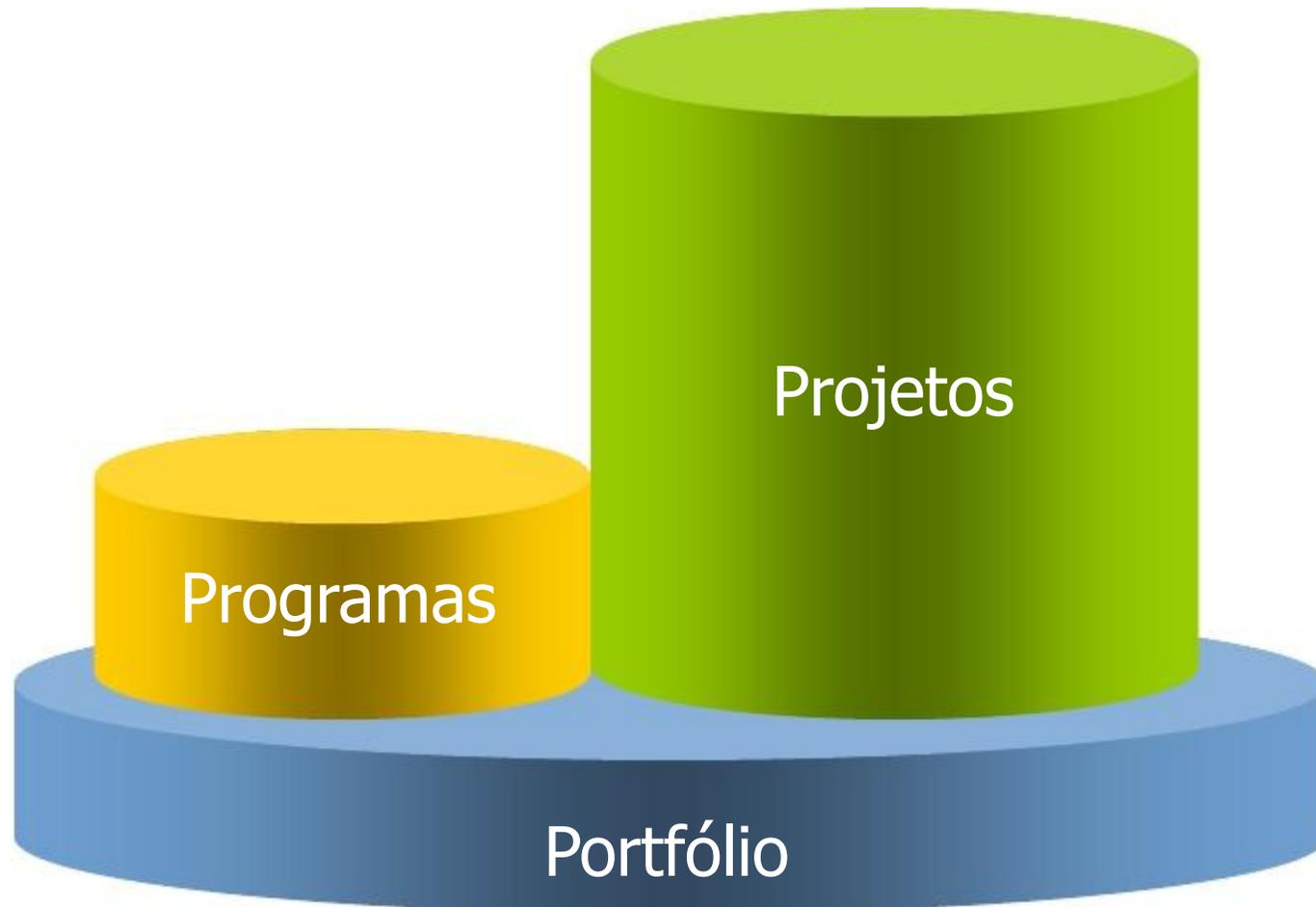


“Os projetos ou programas do portfólio não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados” [PMBOK, 2008]



Portfólio e seus relacionamentos [The Standard for Portfolio Management, 2008]

Separando Conceitos



Projetos – Programas – 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.



” O gerenciamento de portfólio se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados , para atingir objetivos de negócio estratégicos específicos “ [PMBOK, 2008]

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Contexto Organizacional do Gerenciamento de Portfolio

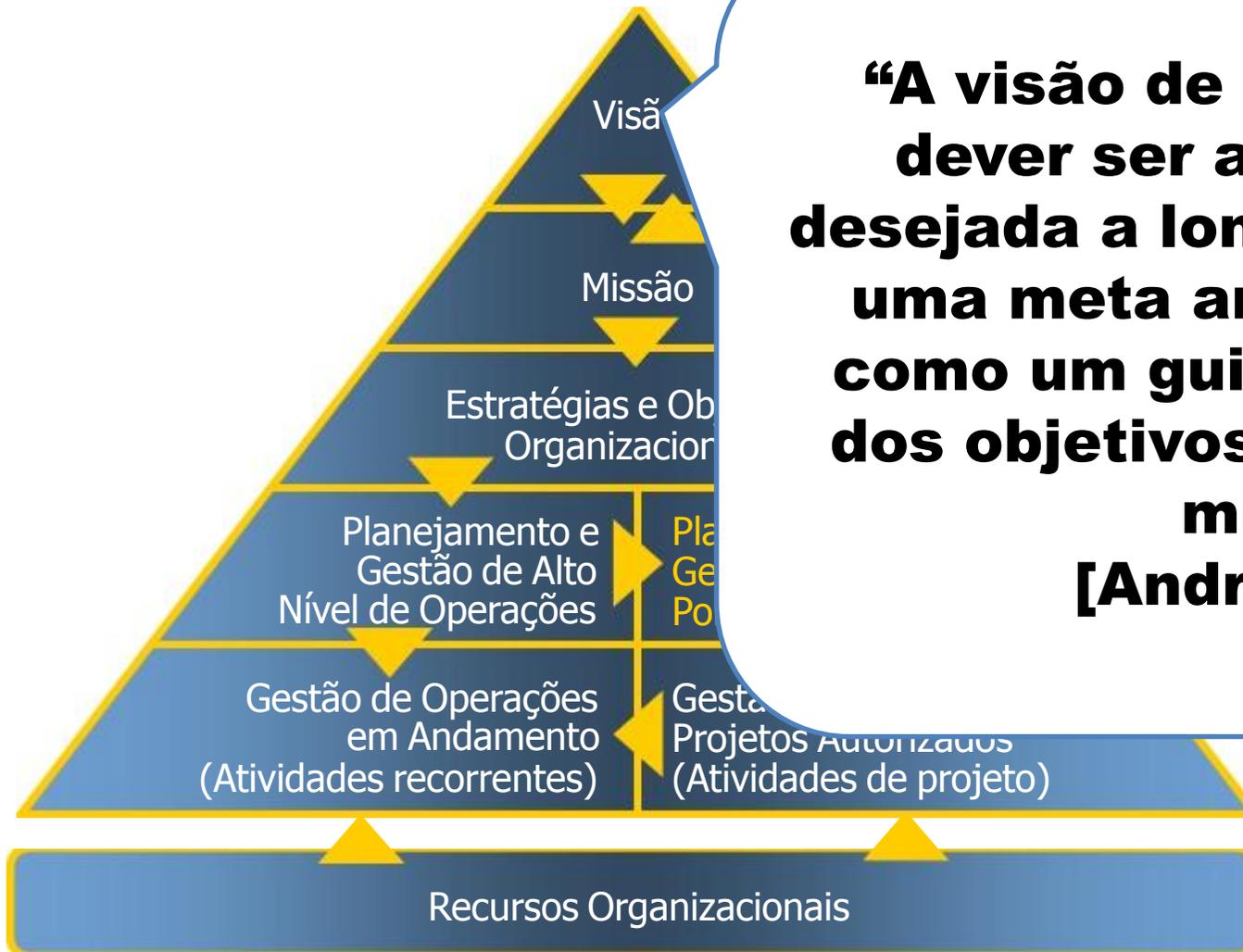
[The Standard for Portfolio Management, 2008]



Contexto Organizacional do Gerenciamento de Portfolio

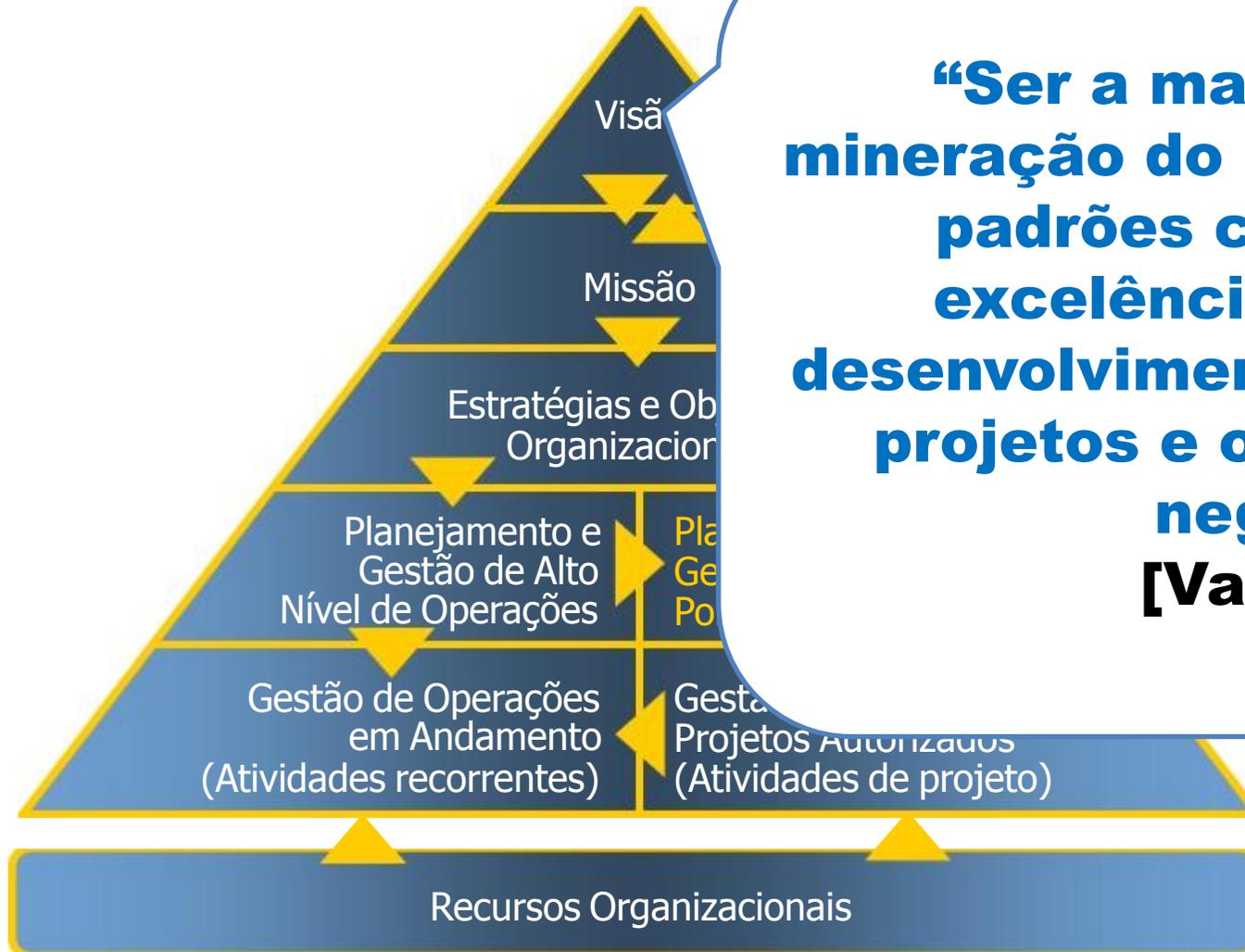
[The Standard for Portfolio Management, 2008]

**“A visão de uma organização
dever ser a situação futura
desejada a longo prazo, dever ser
uma meta ambiciosa, e servir
como um guia para a definição
dos objetivos e a realização da
missão”
[Andrade, 2002]**



Contexto Organizacional do Gerenciamento de Portfolio

[The Standard for Portfolio Management, 2008]

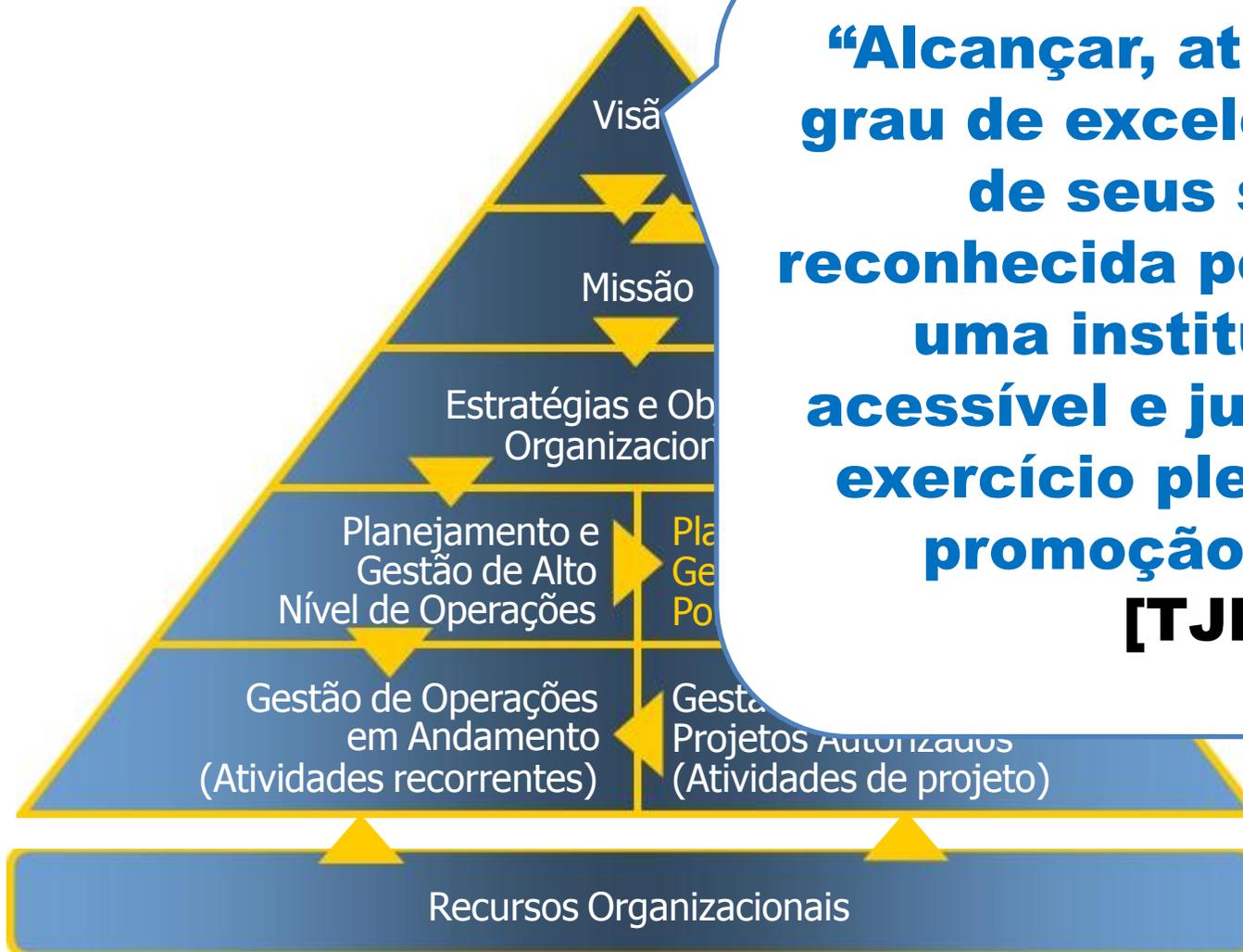


“Ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios”.
[Vale, 2008]

Contexto Organizacional do Gerenciamento de Portfolio

[The Standard for Portfolio Management, 2008]

“Alcançar, até o ano de 2014, o grau de excelência na prestação de seus serviços e ser reconhecida pela sociedade como uma instituição confiável, acessível e justa, na garantia do exercício pleno da cidadania e promoção da paz social.”
[TJPB, 2012]



Contexto Organizacional do Gerenciamento de Portfolio

[The Standard for Portfolio Management, 2008]

A missão representa a razão de existência de uma organização. Para isso a missão deve abranger o propósito básico da organização e a transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade.
[Porto, 2008]



Contexto Organizacional do Gerenciamento de Portfolio

[The Standard for Portfolio Management, 2008]

“Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável”.
[Vale, 2008]



Contexto Organizacional do Gerenciamento de Portfolio

[The Standard for Portfolio Management, 2008]



“Concretizar a Justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva.”
[TJPB, 2012]

ESTRATÉGIAS

ORGANIZACIONAIS

Uma Visão Simplificada do COMPLEXO ORGANIZACIONAL



A Arte da GESTÃO DE PORTFÓLIO



É a PONTE, que liga as estratégias organizacionais com as iniciativas dos projetos.

Gestão de Iniciativas Alinhadas à Estratégia

Quanto maior a necessidade de orientação estratégica de uma organização, maior a importância de iniciativas (ou projetos) estratégicos.

Tipos de Planejamento



Os níveis de objetivos e planos.

Arte: CidadeMarketing



THE
STANDARD
FOR
**PORTFOLIO
MANAGEMENT**
Second Edition



Relacionamento entre Gerenciamento de Portfólio e Governança Organizacional



Estes são os nossos projetos! E agora?



NRO	NOME	DURAÇÃO	CUSTO	QTD HORAS	DIRETORIA
P01	ImplantaçãoSistemadeERP	18meses	1.200.000	20.000	A
P02	MigraçãoparaPlataformaX	9meses	900.000	30.000	B
P03	ArrecadaçãoOn-line	12meses	3.000.000	40.000	C
P04	ReestruturaçãoOrganizacional	6meses	80.000	1.000	A
P05	CertificaçãoDigital	8meses	450.000	5.000	C
P06	AtualizaçãoServidores	4meses	180.000	2.000	B
P07	InclusãoDigital	22meses	300.000	1.500	C
P08	Workflow	14meses	700.000	6.000	C
P08	Geoprocessamento	32meses	250.000	4.000	B
P09	ComprasEletrônicas	9meses	1.500.000	12.000	A

...

...

...

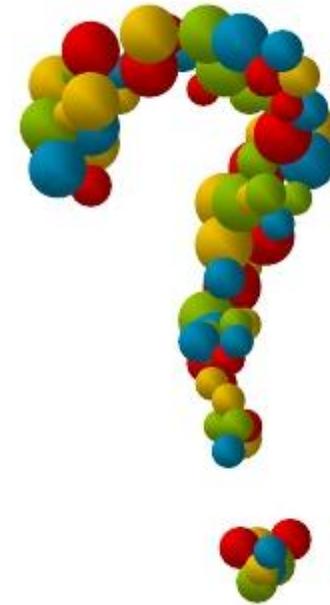
...

...

Qual a sua escolha?

Opção 1: Fazer certo o projeto errado

Opção 2: Fazer errado o projeto certo



"Certamente não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que nunca deveria ser feito".

Peter Drucker

Gerenciamento de Portfólio auxilia a **DETERMINAR**

O que é possível fazer (nós temos capacidade)?

O que é necessário (fazer isto é nosso negócio)?

Quais projetos (oportunidades) deveriam ser procurados?

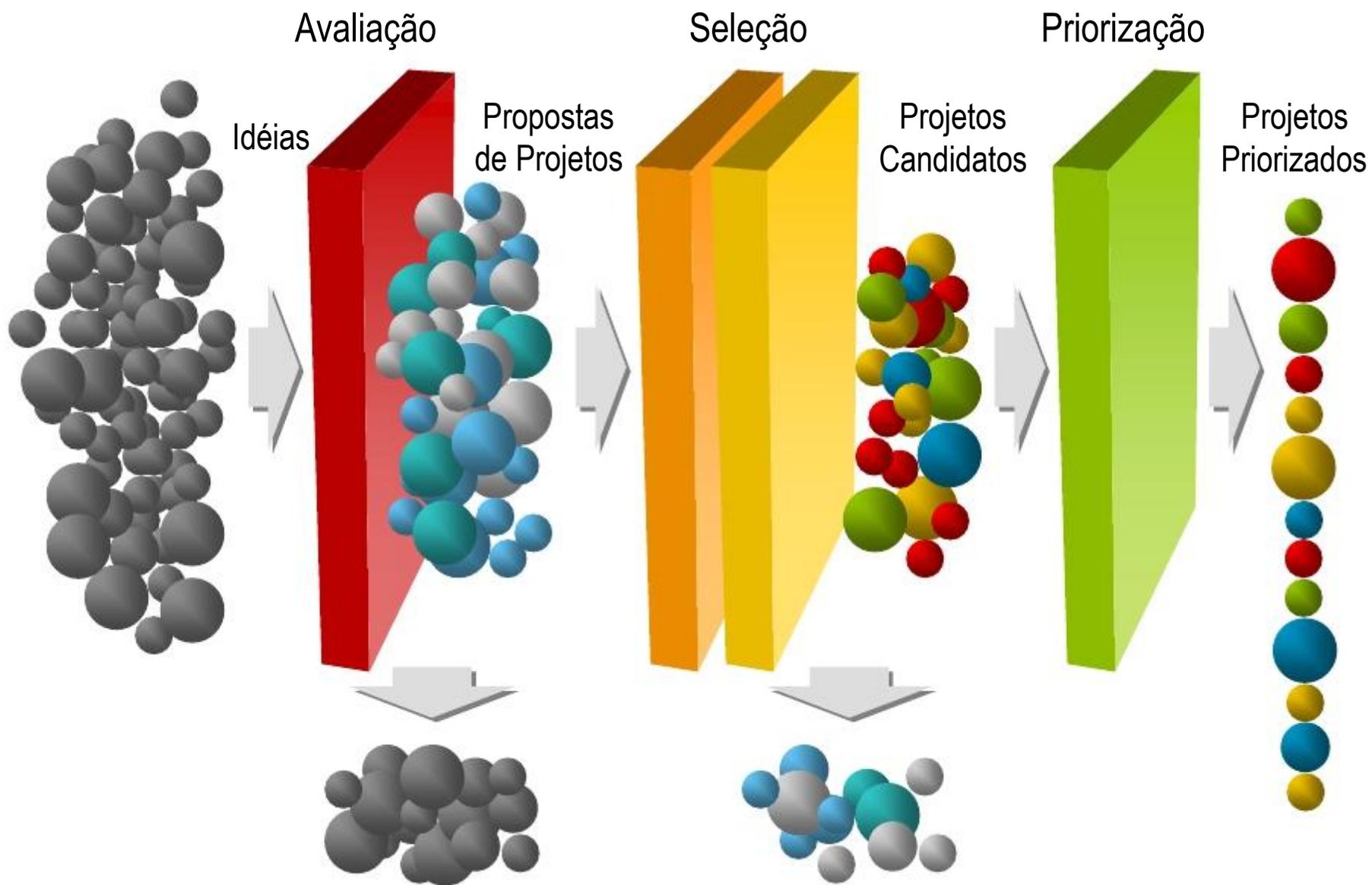
Quais projetos deveriam ser iniciados?

Quais projetos deveriam continuar?

Quais projetos deveriam ser acelerados ou modificados?

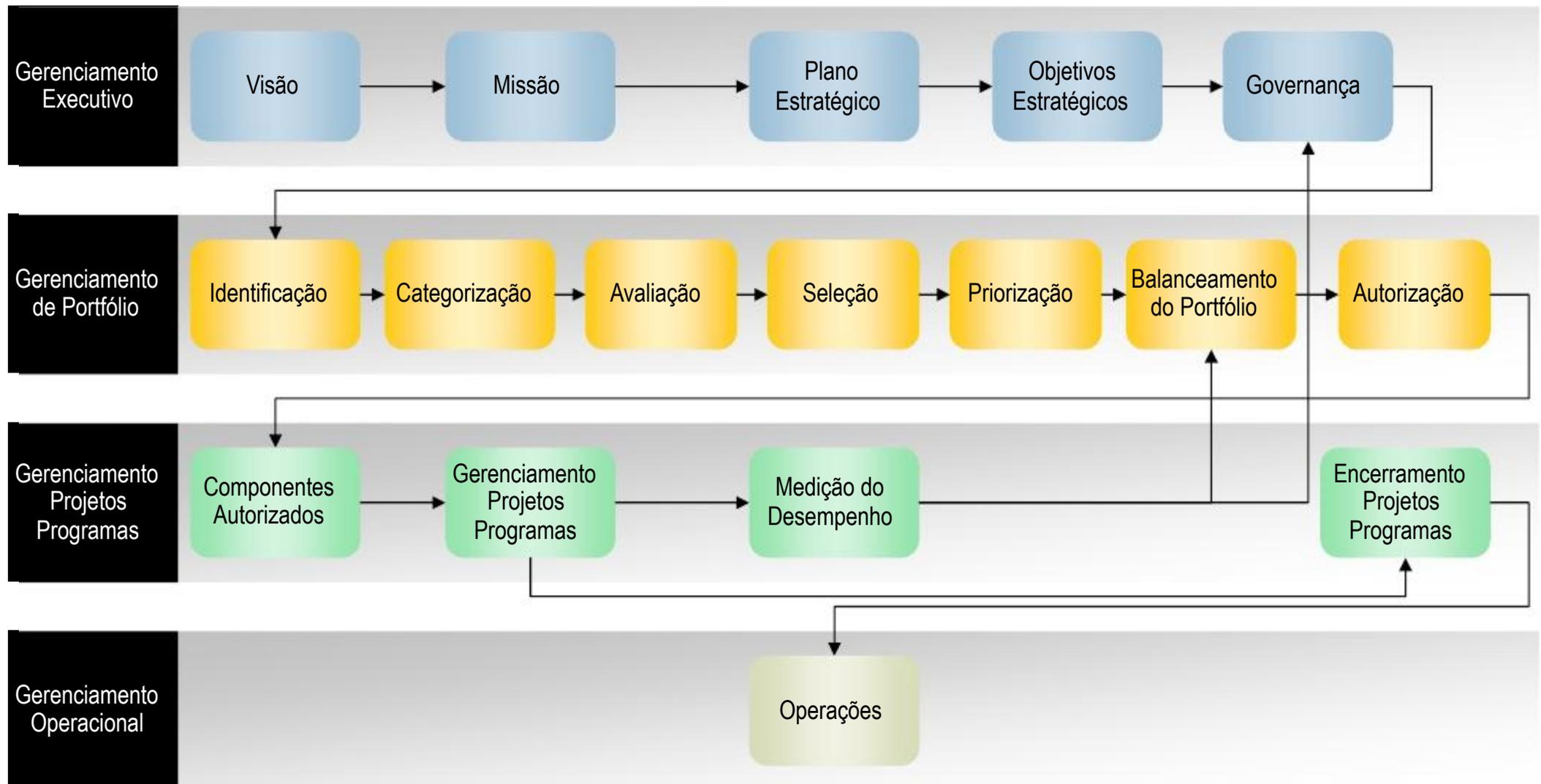
Quais projetos deveriam ser parados ou cancelados?

Portfólio de Projetos



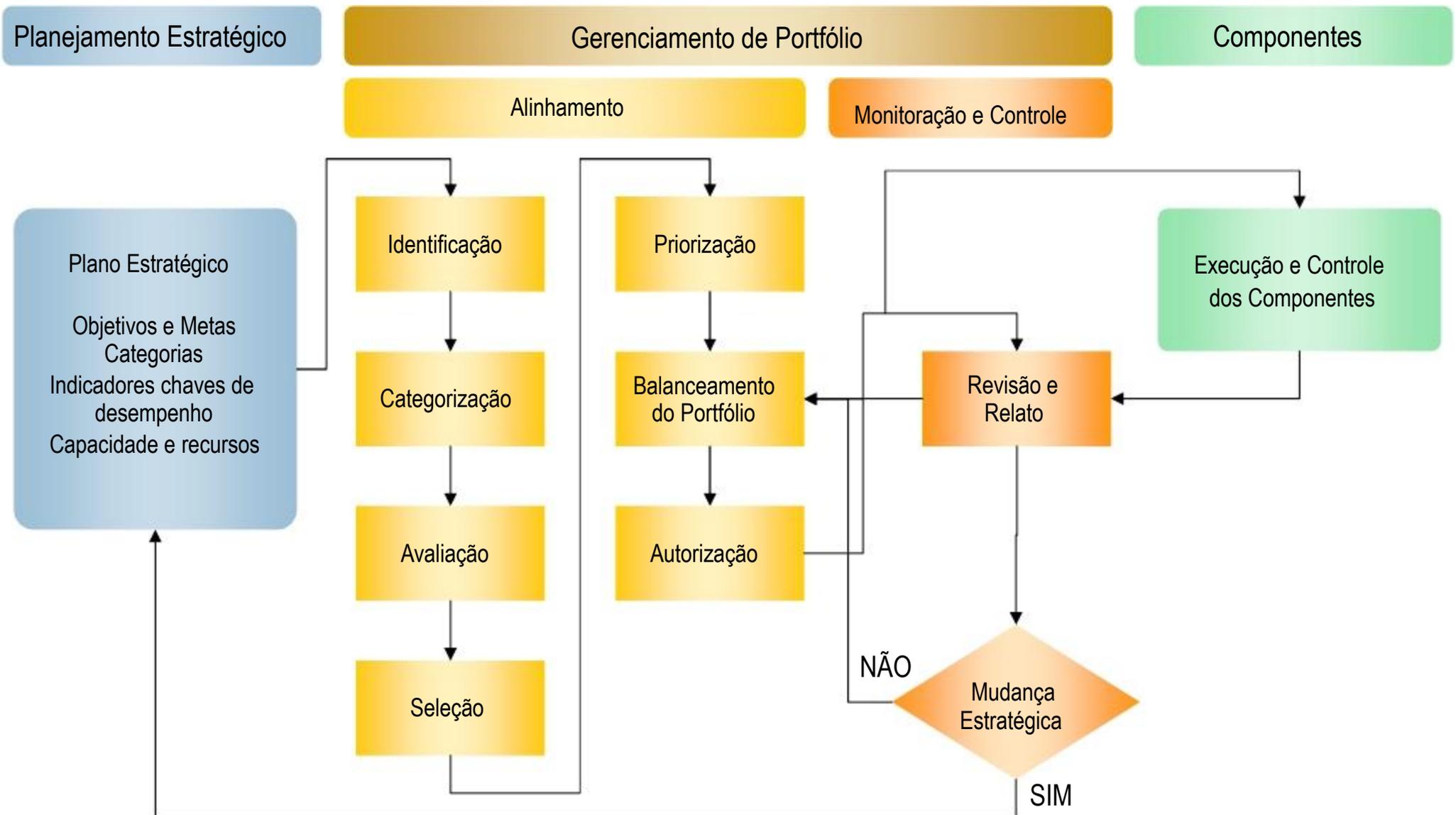
Relacionamento dos Processos de Gerenciamento de Portfólio com a Gestão Organizacional

[The Standard for Portfolio Management , 2008]



Processos de Gerenciamento de Portfólio – Interações

[The Standard for Portfolio Management, 2008]



PROCESSOS DE
GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

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

Criar uma lista atualizada, com informações suficientes de novos componentes e de componentes em andamento que representem a escolha correta de um portfólio abrangente.

2. Categorização

Agrupar os componentes do portfólio em grupos preestabelecidos e relevantes estrategicamente, permitindo o balanceamento de investimentos e riscos entre categorias estratégicas.

3. Avaliação

Levantar todas as informações pertinentes sobre os componentes identificados e classificados que permitirão a sua análise e seleção.

4. Seleção

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

5. Priorização

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

6. Balanceamento do Portfólio

Desenvolver um conjunto componentes, harmônico e balanceado, que coletivamente, dadas as restrições de recursos e investimentos, fornecerão o maior potencial de contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

7. Autorização

Alocar formalmente recursos humanos e financeiros para o início da execução dos trabalhos e comunicar formalmente a decisão de autorizar ou não um componente.

8. Revisão e Relato de Portfólio

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

9. Mudança Estratégica

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

Cenário Atual dos Portfólios nas Organizações

Muitos projetos ativos

Geralmente o dobro do que a organização deveria ter

Projetos errados

Projetos que não agregam valor à organização

Projetos não alinhados

Não estão ligados aos objetivos estratégicos

Projeto importantes sem recursos

Recursos prioritários não estão alocados aos projetos prioritários

Portfólio não balanceado

Muitos projetos de melhorias, poucos de inovação

Muitos projetos de desenvolvimento, poucos de pesquisa

Gerenciamento de Portfólio - Premissas

Para fazer o **Gerenciamento de Portfólio** pressupõe-se que a organização possua um PLANO ESTRATÉGICO contendo as declarações de MISSÃO e VISÃO, além de suas METAS e OBJETIVOS estratégicos.

Sinais de **PROBLEMAS** na Gestão de Portfólio

1

Não há um entendimento claro e formal de como os **PROJETOS** estão conectados a **ESTRATÉGIA** da organização.

2

Gerentes de Projetos e Gerentes Funcionais estão permanentemente "**BRIGANDO**" por recursos.

3

As **PRIORIDADES** estão freqüentemente mudando.

4

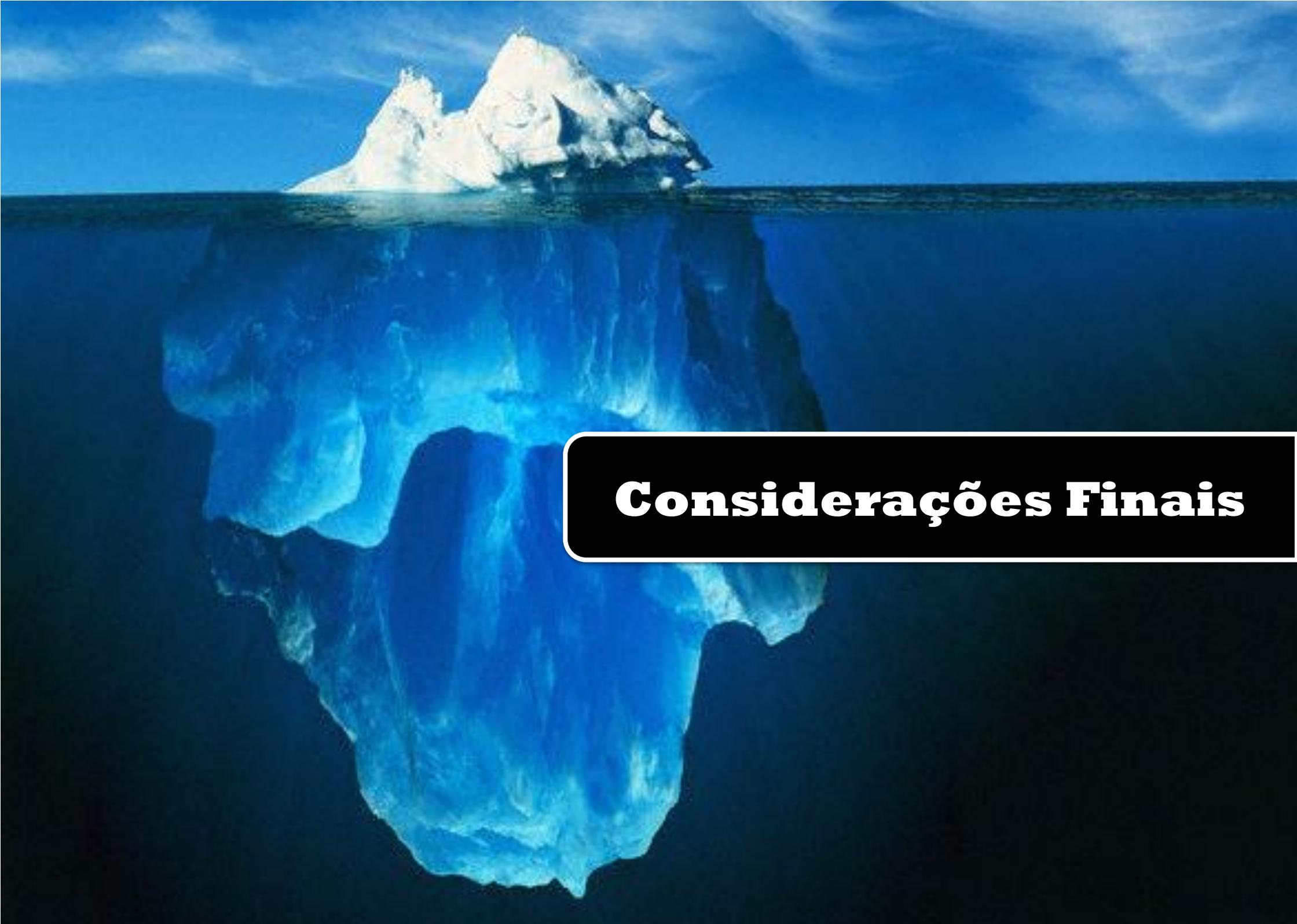
Cada executivo assume que todas as **INICIATIVAS** devem ser implementadas **SIMULTANEAMENTE** e que as suas devem ser a prioridade.

5

Projetos são aprovados **INDEPENDENTEMENTE** de haver ou não **RECURSOS** disponíveis.

Tópicos de Pesquisa em Gerenciamento de Portfólio

- Asset allocation and security selection
- Portfolio construction/optimisation
- Portfolio risk measurement/management
- Portfolio performance evaluation/attribution
- Portfolio re-engineering/rebalancing
- Mutual and hedge funds management
- Pension funds and institutional portfolio management
- Wealth and private portfolio management
- Equity and bond portfolio management
- Hedging and management of derivatives portfolios
- Commodities and alternative instruments portfolio management
- Active-passive portfolio management, investment styles
- Quantitative/algorithmic portfolio management
- Portfolio econometrics and foundations of portfolio theory
- Portfolio analytics and decision support investment platforms



Considerações Finais

Bibliografia

- ANDRADE, Arnaldo Rosa. Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle. Blumenau, 2002. 30 f. Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB).
- PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 22 fev. 2008.
- THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT. 2nd Edition, PMI, 2008.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA. Institucional, Missão e Visão. Disponível em: http://www.tjpb.jus.br/portal/page/portal/tj/institucional/container?p_id=1. Acesso em 24 de setembro de 2012.
- VALE. Missão, Visão e Valores. Disponível em: <<http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=526>>. Acesso em: 25 fev. 2008.