



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

CARLOS AUGUSTO GOES PRADO

**GERENCIANDO PROJETOS, PROGRAMAS E PORTIFÓLIO:
como diferenciar suas características**

**Aracaju – SE
2010**

CARLOS AUGUSTO GOES PRADO

**GERENCIANDO PROJETOS, PROGRAMAS E PORTIFÓLIO:
como diferenciar suas características**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão da FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos.

Orientador (a):

**Aracaju – SE
2010**

CARLOS AUGUSTO GOES PRADO

GERENCIANDO PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIO:

como diferenciar suas características

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos.

JOSÉ GUILHERME DA CUNHA CASTRO FILHO

Avaliador

JOSÉ GUILHERME DA CUNHA CASTRO FILHO

Coordenador

CARLOS AUGUSTO GOES PRADO

Aluno

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2010.

RESUMO

O mundo contemporâneo tem exigido das empresas a maximização de suas forças no sentido de competirem e, até mesmo sobreviverem nos setores em que atuam, esse fenômeno tem se intensificado a partir do momento em que o capital financeiro passou a circular pelos continentes junto com a mão-de-obra como se não houvessem mais fronteiras a serem transpostas. Percebemos que as empresas, a partir de meados dos anos cinquenta do século XX, têm utilizado a metodologia do planejamento estratégico como ferramenta de apoio ao alcance de suas estratégias de longo prazo, essa metodologia imposta em nível de Conselho de Administração procura analisar os setores externo, interno e setorial das empresas, traçando dentro de uma visão de longo prazo metas e objetivos a serem buscados. O planejamento estratégico, portanto, pode ser entendido como uma metodologia de elaborar análises e tomar decisões em dado momento no intuito de implementar ações que surtirão efeitos no futuro. Para a perfeita implementação de suas estratégias as empresas têm utilizado os projetos existentes em suas carteiras como ferramentas capazes de tornar realidade as idéias expostas no planejamento estratégico. Nesse sentido os projetos podem ser entendidos como um conjunto de atividades que possuem um tempo bem definido de duração, ou seja, um cronograma de execução entregando ao seu final um produto, serviço ou resultado caracterizado como exclusivo. Os projetos consomem recursos das empresas sejam eles financeiros, humanos ou até mesmo materiais e equipamentos, nessa perspectiva suas aplicações devem ser orientadas por alguns critérios, a saber, maturidade da empresa em gerenciamento de projetos, recursos disponíveis, acesso a crédito e tipo de estrutura organizacional existente (funcional, matricial ou projetizada). A depender da estrutura ou porte de uma empresa os projetos podem ser desenvolvidos em número reduzido, podem também ser organizados por meio de programas, ou seja, um considerável número de projetos sendo implantados em conjunto possuindo todos uma única meta e objetivo. A sinergia existente em um programa por meio da implantação de vários projetos simultaneamente disponibiliza uma força inalcançável caso o alcance da meta fosse tentado por um único projeto, nesse caso os projetos possuem individualmente Coordenadores enquanto um Gerente de Projetos centraliza e monitora o andamento do programa. Por outro lado a realidade de grandes corporações demonstra um gerenciamento de projetos de modo mais agressivo, a saber, por intermédio de um portfólio, este representa a implantação de múltiplos projetos, sejam eles desenvolvidos individualmente ou por meio de programas, nesse modelo as idéias estratégicas são tomadas por integrantes da diretoria enquanto suas execuções são implantadas por um Gerente de Portfólio que monitora e controla o andamento dos projetos e programas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Projetos. Programas. Portfólio.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de seleção de projetos.....	14
Figura 2 – Inter-relacionamento entre programa e projetos.....	21
Figura 3 – Interação portfólio x programas x projetos	24

SUMÁRIO

RESUMO.....	4
LISTA DE FIGURAS.....	5
1 INTRODUÇÃO.....	7
2 INTER-RELACIONAMENTO ENTRE PROJETO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	9
2.1 Importância do Planejamento Estratégico para as Empresas.....	9
2.2 Foco no Gerenciamento dos Projetos Estratégicos.....	13
3 DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO.....	17
3.1 Esclarecendo e Conceituando Projetos.....	17
3.2 Esclarecendo e Conceituando Programa.....	20
3.3 Esclarecendo e Conceituando Portfólio.....	22
4 CONCLUSÃO.....	26
BIBLIOGRAFIA.....	27
ABSTRACT.....	28

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica do mundo globalizado proporciona a formalização de um ambiente altamente competitivo para os empreendedores que estão inseridos nos mercados globais e até mesmo domésticos. Esse processo torna o capital financeiro e os recursos humanos variáveis sem fronteiras que se deslocam pelo mundo em busca de oportunidades de ganho financeiro.

O cenário empresarial do mundo contemporâneo difere bastante do panorama econômico vivido num passado recente por alguns países, em especial os subdesenvolvidos, onde a tônica dos negócios estava voltada a defesa contra os efeitos nocivos da inflação, influenciando sob o aspecto negativo a condução das atividades e a postura empresarial.

Com o advento do controle inflacionário, das privatizações e da abertura dos mercados produtivo e financeiro; as organizações passaram a vivenciar no mercado o processo da “mão invisível” de Adam Smith, por meio da liberdade econômica imposta pela mudança de comportamento do Estado que deixava de ser produtor para cumprir papel de agente controlador de preço, concorrência e protetor da nação.

A competitividade e a velocidade da informação requerem das organizações um perfeito controle na previsão e acompanhamento de suas operações; avaliação do risco empresarial, assim como o uso de medidas corretivas rápidas e adequadas para promover desenvolvimento eficiente de suas atividades.

As organizações devem buscar fortalecer suas atuações nesse complexo mercado fazendo uso da reestruturação dos seus processos, organogramas, modo de produção. Dentro desse contexto a ferramenta que vem se destacando como mola propulsora da sobrevivência e do fortalecimento das ações organizacionais tem sido a formalização e execução do planejamento estratégico.

A idéia central deste trabalho consiste em esclarecer as diferenças existentes nos conceitos de projeto, programas e portfólios. Para tanto serão apresentadas suas especificidades e necessidades de implantação de acordo com o porte das empresas (pequeno porte, médio porte e grande porte). Como análise inicial, este trabalho apresentará os conceitos e características de um planejamento estratégico, estabelecendo uma ligação direta entre seus resultados e a implantação de projetos no interior das empresas.

Portanto, nosso primeiro capítulo, demonstra conceitualmente as especificidades de um planejamento estratégico, analisando seus métodos e metodologia de aplicação por meio dos Conselhos de Administração das empresas ou no caso de empresas de menor porte por intermédio de sua diretoria.

O segundo capítulo demonstra as características e aplicações dos projetos, programas e portfólios, analisando suas principais diferenças e aplicações. Nesse sentido demonstraremos como as empresas podem utilizar dessas metodologias para viabilizar suas carteiras de projeto.

2 INTER-RELACIONAMENTO ENTRE PROJETO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Importância do Planejamento Estratégico para as Empresas

O planejamento estratégico sempre esteve presente no dia-a-dia das organizações, a princípio de uma maneira mais tímida e simples, sendo voltado basicamente ao planejamento da produção. Todavia, no decorrer da segunda metade do século XX as organizações viram-se inseridas num mercado cada vez mais exigente e competitivo, onde fenômenos como, comportamento do consumidor, índices de inflação, influência dos sindicatos, surgimento do Estado como produtor de bens e serviços; trouxeram a tona à necessidade iminente das organizações produzirem um novo processo de planejamento capaz de promover a subsistência de suas atividades diante do novo quadro que se desenhava.

Barbosa e Brondani (2005) conceituam planejamento estratégico fragmentando os termos em duas visões. Para os autores o termo planejamento consiste na formulação sistemática de objetivos e ações a serem implementadas, possibilitando no final a escolha da melhor opção. Por outro lado, o termo estratégia é definido como a capacidade organizacional de se trabalhar continuamente o alinhamento da organização em relação às condições do ambiente em que se encontra inserida, direcionando-a a caminhos que levem a sua perpetuidade.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39),

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O planejamento estratégico poder ser entendido como a metodologia de orientação dos negócios de maneira que uma organização possa se desenvolver

num cenário previamente desenhado por meio dos responsáveis pela sua elaboração e condução.

Segundo Matos (1999 apud Barbosa e Brondani, 2005, p. 30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais, a saber,

- **Relação com a Adaptação da Organização a um Ambiente Mutável:** Essa característica reflete as condições externas do ambiente de atuação da organização, orientando-a em relação às oportunidades e ameaças existentes em seu mercado.
- **Orientação para o Futuro:** Por ser voltado para o longo prazo o planejamento estratégico considera os problemas em função dos obstáculos que os mesmos possam causar na condução das atividades que visam o alcance de objetivos futuros.
- **Compreensão:** O planejamento estratégico deve envolver a organização em sua totalidade, levando em consideração todos os seus recursos, no sentido de obter sinergia em sua elaboração e execução. A participação dos empregados é fundamental nesse aspecto, na medida em que o planejamento apresenta-se como metodologia que deve estar inserida na cabeça e no coração de todos os envolvidos.
- **Processo de Construção de Consenso:** Devido à diversidade de interesses e necessidades dos envolvidos, o planejamento deve oferecer meios de atendimento às demandas apresentadas, por meio da opção que melhor convenha à organização e seus empregados.
- **Forma de Aprendizagem Organizacional:** Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa consistente de aprendizado e ajuste, em relação a um ambiente complexo e suscetível a mudanças.

A concepção de um planejamento estratégico bem elaborado conduz, portanto, a benefícios para a organização, promovendo maior agilidade na tomada de suas decisões, estabelecendo no seu interior uma consciência coletiva, por meio de uma visão de conjunto, além de melhorar sua relação com o ambiente na qual está inserida.

Notadamente percebemos que a elaboração de um planejamento é tarefa complexa, na medida em que envolve uma multiplicidade de fatores e de variáveis externas e internas. Muitos dos quais fora do controle e da capacidade de previsão dos gestores das organizações.

Por outro lado, o planejamento, segundo Barbosa e Brondani (2005, p. 108), surge como,

[...] uma valiosa ferramenta de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias diminuindo com isso a possibilidade de tomada de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo sem margem para erro.

Entendemos que a elaboração de um planejamento representa uma responsabilidade diretamente relacionada ao Conselho de Administração das organizações. Este representante dos anseios dos acionistas apresenta-se como o núcleo mais capacitado à construção do caminho a ser percorrido pela organização no longo prazo.

Portanto, os papéis a serem desempenhados em relação ao planejamento estratégico devem ser bem esclarecidos e orientados dentro das organizações, cabendo ao Conselho de Administração a sua elaboração, coerente com o ambiente externo e a sua capacidade interna de enfrentar as oportunidades e ameaças, ficando sua execução e implementação a cargo da Diretoria Executiva. Esta deverá executar de maneira eficiente e eficaz as atividades operacionais necessárias ao alcance das diretrizes pré-estabelecidas.

Nessa perspectiva entendemos que o planejamento estratégico de uma empresa representa um processo de sobrevivência por meio do qual a mesma se adapta em um ambiente complexo e em constante mutação. Kerzner (2006, p. 160) estabelece alguns critérios a serem observados no momento da concepção de uma estratégia, conforme descrição abaixo:

- Examinar minuciosamente o ambiente externo e o da própria indústria à espera das situações de mudança;

- Interpretar este ambiente de mudanças em termos de oportunidade ou ameaças;
- Analisar a base de recursos da empresa para identificar os respectivos pontos fortes e pontos fracos;
- Definir a missão empresarial comparando as oportunidades e ameaças do meio com os pontos fortes e fracos da empresa;
- Estabelecer metas a serem perseguidas na missão com base nos valores e responsabilidades da administração superior.

A existência de um planejamento estratégico, por si só, não assegura a continuidade e o crescimento dos negócios, pois aquele não é infalível. Todavia representa uma característica positiva demonstrando que existe uma atitude pró-ativa capaz de levar os gestores a um momento de reflexão sobre os destinos das organizações.

Pela sua característica de longo prazo e, pela necessidade de previsão do futuro, sem dúvida haverá imprevistos e obstáculos a serem transpostos durante sua elaboração e execução. Por isso uma de suas principais características deve ser a flexibilidade, adaptando-se as mudanças posteriores a sua construção, sem, contudo perder o foco estabelecido em relação à visão de futuro da organização.

O planejamento estratégico deve ser utilizado por organizações, de maior ou menor porte, pertencente à iniciativa privada ou pública, como instrumento de gestão no sentido de mostrarem capacidade de realizar previsões e estratégias de atuação, estabelecendo condições de crescimento e sobrevivência num ambiente cada vez mais dinâmico e complexo.

2.2 Foco no Gerenciamento dos Projetos Estratégicos

A visão estabelecida pelo planejamento estratégico determina um ou até mais objetivos a serem alcançados pela empresa no longo prazo, todavia para o efetivo alcance desse objetivo torna-se necessário o uso de projetos como processos capazes de levarem a empresa a sua condição pretendida.

As empresas de grande porte inseridas em mercados altamente competitivos e complexos seguramente vivenciam diariamente a implementação e implantação de projetos direcionados aos mais diversos objetivos, seja para maximizar o nível operacional existente, para diversificação da linha de produção, para melhorar seu posicionamento em relação aos seus concorrentes ou até mesmo para construir novas unidades produtivas.

Todavia as empresas, principalmente as de grande porte, possuem uma relevante diversidade de projetos originados de diversos departamentos e setores, por intermédio de seus colaboradores ou como resultado de reuniões da diretoria, solicitação de clientes, de necessidades operacionais.

Como os recursos, tanto financeiro quanto humano, são limitados frente às ilimitadas idéias faz-se necessário aos gestores selecionarem de maneira eficiente os projetos mais aptos ao alcance das necessidades. Segundo Maximiano (2009, p. 19) os gestores, nesse momento, devem tentar responder as seguintes indagações:

- Quais dessas idéias têm a maior probabilidade de se transformar em produtos de sucesso?
- A empresa tem a capacidade e os recursos para transformar essas idéias em produtos e serviços?
- Como devemos avaliar essas idéias?

As respostas a essas perguntas podem ser mais facilmente encontradas caso as empresas possuam processos bem estabelecidos de seleção para seus projetos, ou seja, mecanismos para submetê-los a questionamentos ou análise de retorno que funcionem como filtros para avaliação.

A figura 1 demonstra um exemplo de como esse processo pode ser trabalhado. A princípio a organização expõe suas diversas idéias, mensuráveis e tangíveis, como propostas para a execução de suas estratégias definidas em seu planejamento. Em seguida os gestores estudam os projetos que melhor atendam as necessidades da organização, fazendo-se uma seleção dos mais aptos, obtendo por fim aqueles que deverão ser implantados.

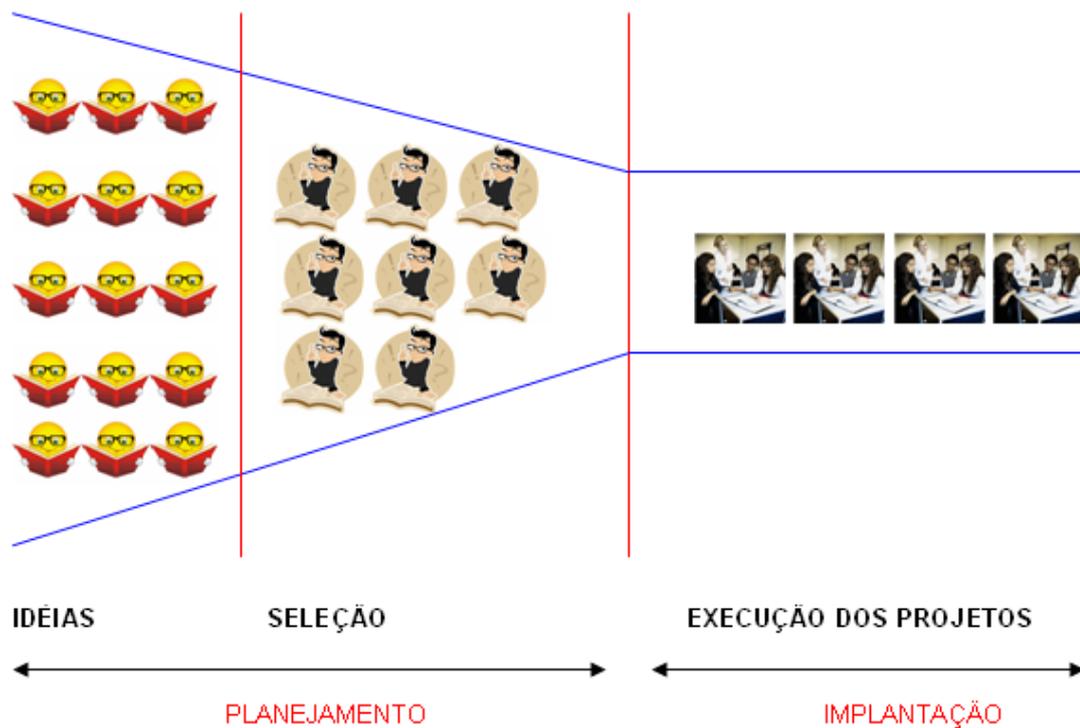


Figura 1 – Processo de seleção de projetos

Tendo o entendimento de que o objetivo estratégico deve ser perseguido por intermédio de projetos os gestores se vêem diante de uma importante decisão quando devem selecionar, dentre os diversos projetos existentes em suas empresas, aquele que possua melhores indicadores de retorno e principalmente levem a superação das dificuldades existentes desenvolvendo novas competências no interior das empresas.

Maximiano (2009, p. 17), define ainda que no momento da seleção de um projeto para execução de uma estratégia os gestores devem escolher aqueles que,

- Estejam efetivamente alinhados com os objetivos listados no planejamento estratégico;
- Sejam capazes de tornar as melhores idéias em realidade; e
- Uma vez implantados possam ter seus resultados transformados em processos contínuos e duradouros.

Por outro lado os gestores podem identificar e classificar os projetos de acordo com suas aplicações, ou seja, como estratégicos, operacionais, emergenciais, compulsórios. Qual projeto se enquadra em cada categoria é uma decisão da empresa.

Para Maximiano (2009, p. 18), as definições dessa classificação podem ser entendidas como,

Projetos Estratégicos: Estão ligados aos objetivos de longo prazo, ao desenvolvimento da organização, a sua competitividade e a outros fatores que influenciam seu desempenho e sua sobrevivência. São em geral projetos de desenvolvimento de novos produtos, de ingresso em novos mercados ou de investimentos;

Projetos Operacionais: Ligados as atividades funcionais, são projetos de ampliação de instalações, campanhas de vendas e processo anual de recrutamento de estagiários. Os projetos de aumento da produtividade, como a implantação de um sistema enxuto de produção ou de qualidade total e os projetos Seis Sigma, também podem ser considerados operacionais.

Projetos Emergenciais: São aqueles que respondem por problemas de solução inadiável, como por exemplo, a recuperação de instalações destruídas por incêndio ou por inundação e resposta a acidentes. Por outro lado, um grande número de projetos emergenciais, para resolver problemas cuja ocorrência era

previsível, é sintoma de que a empresa dedica pouca atenção aos processos de planejamento e manutenção.

Projetos Compulsórios: Representam empreendimentos para atender a obrigações criadas pela legislação – por exemplo, estudos de impacto ambiental, instalação de equipamentos de proteção, construção de áreas de atendimento a pessoas.

A classificação dos projetos por categorias pode ser entendida como um método auxiliar no momento de selecionar projetos para implantação de uma necessidade específica da empresa, garantindo aos gestores uma escolha eficiente em relação aos projetos existentes em suas empresas.

Entendemos, portanto, que o atendimento aos critérios estabelecidos, a saber, o direcionamento com a estratégia proposta, existência de bons indicadores de retorno financeiro e operacional, viabilizam a escolha e a implantação dos projetos estratégicos tidos como molas propulsoras da efetiva realização das idéias propostas no planejamento estratégico.

3 DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO

3.1 Esclarecendo e Conceituando Projetos

O termo projeto define uma seqüência de atividades com datas planejadas para início e término, entregando ao seu final um produto, serviço ou resultado tido como exclusivo, para um determinado cliente que demandou suas atividades. Este, por sua vez, deverá aprovar ou não a entrega realizada pelo gerente do projeto e sua equipe.

Para Heldman (2006, p. 3)

Um projeto é um empreendimento temporário, com datas de início e término definidas, que tem por finalidade criar um produto ou serviço único e que está concluído quando suas metas e objetivos foram alcançados e aprovados pelos stakeholders.

Por sua vez o PMBOK (2008), define o conceito de projeto de maneira bem objetivo, como sendo um esforço temporário com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, tendo a capacidade de criar:

- Um produto de uma fase ou do projeto final;
- Uma capacidade para a realização de um serviço, como função de um negócio que dará suporte a produção, distribuição ou vendas de um produto;
- Um resultado, como um produto ou um documento.

O conceito de projeto nos chama a atenção por duas características bem distintas, a saber, a temporariedade e a exclusividade. Esses termos indicam a diferenciação existente entre projeto e processos, cujos conceitos por vezes confundem aqueles que estudam o tema.

Os projetos possuem característica temporária com indicações de datas de início e término pré-estabelecidas quando do seu planejamento sendo considerado concluído quando suas respectivas metas e objetivos forem cumpridos, entregues e aceitos pelo cliente. Todavia um projeto pode, também, ser considerado encerrado antes do seu término. Isso ocorre, por exemplo, no momento em que seus recursos (humanos, financeiros, materiais ou equipamentos) são direcionados para outros projetos considerados em determinado momento como mais prioritários ou quando o gerente de projetos e sua equipe entendem que não será mais possível alcançar as metas e objetivos traçados pelos stakeholders.

Com relação à característica de exclusividade entendemos que as entregas serão sempre diferenciadas, mesmo em se tratando de atividades com grandes semelhanças entre dois ou mais projetos. Isso ocorre devido à mutação das especificidades contidas em seus escopos. Tomando como exemplo uma empresa especializada na construção de imóveis residências por mais que existam atividades consideradas como base na implantação desse tipo de projeto sempre existirão detalhes passíveis de mudanças tanto no seu planejamento quando na implantação, assim como em seu encerramento.

Nessa perspectiva, um projeto pode servir para diversos fins no interior das empresas, sendo implantados tanto para melhorar a eficiência operacional de uma linha de produção como realizar um estudo de análise de risco financeiro relacionado a operações de captação de recursos no mercado financeiro.

Por outro lado os processos, tomando como referência as características dos projetos (temporário e exclusivo), podem ser considerados como permanentes e repetitivos, ou seja, são atividades que não possuem data planejada para seu término enquanto são exercidas diariamente no interior das empresas, seja por colaboradores ou por intermédio de equipamentos informatizados.

Helman (2006, p. 3) exemplifica da seguinte forma a diferenciação entre projeto e processo,

Cada modelo criado e produzido pela FORD pode ser considerado um projeto. Os modelos são diferentes entre si em termos de recursos, e são comercializados para pessoas com necessidades as mais diversas. Um utilitário atende a uma finalidade e clientela diferentes das de um modelo de luxo. O desenho e o marketing desses dois modelos são projetos únicos. A montagem propriamente dita dos carros, por sua vez, já pode ser considerada uma operação – um processo repetitivo que é seguido para a maioria das marcas e modelos.

O termo temporário, segundo o PMBOK (2008), não pode ser aplicado ao produto, serviço ou resultado alcançado por um projeto. A entrega derivada do encerramento de um projeto possui uma característica duradoura exercendo impactos diretos e indiretos tanto na empresa como na comunidade em que desenvolve suas atividades. Por exemplo, a conclusão de um projeto de construção de uma fábrica atenderá aos interesses dos stakeholders e possivelmente ofertará emprego e renda a comunidade local.

Com relação ao termo exclusivo o mesmo entendimento deve ser considerado, pois, segundo o PMBOK (2008), embora as atividades desenvolvidas no decorrer de um projeto possam ter similaridade com outros projetos, todavia, o produto, serviço ou resultado desses projetos será exclusivo se considerarmos que teremos um escopo, um prazo, um orçamento, circunstâncias, equipe diferenciadas.

Um projeto, todavia, pode tornar-se um processo após alcançar seu término e ser aceito pelo cliente, esse fato ocorre, por exemplo, quando uma empresa contrata um gerente de projetos para implantação de um sistema capaz de automatizar determinadas operações realizadas por colaboradores. O propósito dos processos consiste em manter a rotina das empresas funcionando adequadamente, enquanto que o objetivo dos projetos está direcionado ao alcance de metas e objetivos pré-estabelecidos, sendo em seguida encerrados.

3.2 Esclarecendo e Conceituando Programa

O atendimento as necessidades expostas em um planejamento estratégico pode requerer de uma empresa um conjunto de forças orientado a execução de projetos com sinergia suficiente para superar obstáculos e promover entregas dentro dos limites de prazo, custo e qualidade; indicados na fase de planejamento.

Dependendo da meta estratégica fixada pelas empresas possivelmente seja necessário a implantação não de um, mas de vários projetos para a soma de seus esforços contribuam efetivamente para o alcance de resultados satisfatórios. Em geral esse processo ocorre quando a meta fixada em um planejamento estratégico requer um conjunto de ações diretamente relacionadas, sendo executadas em sintonia, coordenadas individualmente e gerenciadas de forma abrangente por um único líder.

Quando esse processo ocorre no interior das empresas temos um fenômeno conhecido por programa, ou seja, grupos de projetos que utilizam das mesmas técnicas, ferramentas e padrões; sendo orientados para um mesmo fim específico. Como exemplo, podemos citar a construção de uma ponte cujo projeto se subdivide em: projeto estrutural, escavações, concretagem, pintura, iluminação.

Cada uma das atividades descritas pode ser considerada um subprojeto sendo coordenadas por indivíduos com habilidades específicas, todavia o projeto maior Construção da Ponte, abrangerá todos os subprojetos, assim como seus coordenadores sob a orientação de um gerente de projetos no intuito de prover um gerenciamento agregado das atividades.

Para Heldman (2006, p. 6) “Quando gerenciados coletivamente, como programas, os projetos capitalizam benefícios que não seriam aproveitados caso se optasse pela administração individual”.

O gerenciamento de programas, segundo o PMBOK (2008), está orientado a estabelecer interdependências com os projetos que o compõem ajudando a estabelecer a melhor metodologia para gerenciá-los. As ações relacionadas a essas interdependências podem incluir:

- Soluções de restrições e/ou conflitos de recursos que possam afetar múltiplos projetos;
- Alinhamento da orientação estratégica/organizacional que afeta as metas e objetivos do planejamento estratégico;
- Solução de problemas e gerenciamento de mudanças em uma estrutura de governança compartilhada.

A figura 2 abaixo demonstra a inter-relação existente entre o programa e seus respectivos projetos dentro de uma hierarquia, sendo o programa conduzido por um gerente e os projetos por coordenadores.

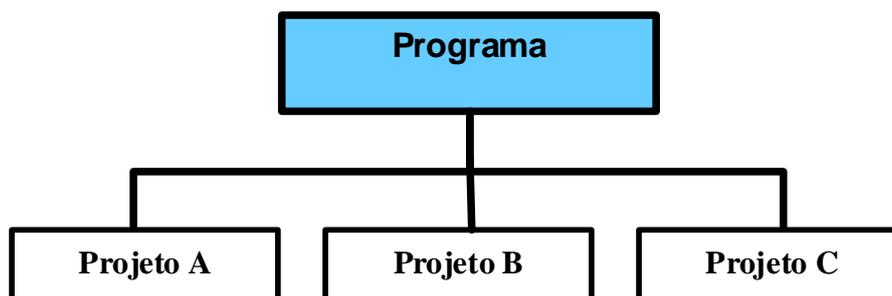


Figura 2 – Inter-relacionamento entre programa e projetos

Os casos mais comuns de utilização de programas ocorrem na esfera pública os gestores no intuito de atenderem as diversas demandas da sociedade estabelecem um programa de governo composto por um relevante número de projetos. O conjunto desses projetos coordenados pelas respectivas Secretarias de Governo, uma vez implantado, deve estar orientado a oferta de diversos benefícios, a saber, geração de emprego, construção de hospitais, melhoria da frota, aumentar o número de crianças nas escolas, urbanização de praças e avenidas.

Entretanto, faz-se necessário, tanto na iniciativa privada quanto poder público um gerente capacitado para direcionar os trabalhos fracionados nos

departamentos das empresas ou em órgãos de governo; viabilizando a soma de esforços despendida de maneira descentralizada para um objetivo único.

Devido às características citadas entendermos que o gerenciamento de programa está voltado àqueles objetivos tidos como de longo prazo, uma vez que a dinâmica necessária ao alcance dos objetivos requer um trabalho comunitário dos projetos existentes na carteira da empresa. Nessa perspectiva, tomando como base o tempo para o encerramento de um programa, assim como sua importância estratégica o seu gerenciamento dever ser realizado por um indivíduo com suporte direto de um gerente funcional.

3.3 Esclarecendo e Conceituando Portfólio

Conforme esclarecemos quando do início deste trabalho as empresas de grande e médio porte possuem um relevante número de projetos em sua carteira, ofertando diferentes possibilidades para tornar reais as idéias expostas em suas estratégias. Esses projetos podem ser implantados individualmente sem ligações ou dependências com outros projetos ou podem ser trabalhados em conjunto com o intuito de unir forças para um objetivo único, sendo nesse caso reunidos em um programa.

Um terceiro conceito com relação à implantação de projetos é denominado de portfólio, ou seja, um grande número de projetos sendo implantados paralelamente na empresa sem necessariamente possuírem a mesma meta ou objetivo comum.

Para exemplificar o conceito digamos que uma determinada empresa tenha como objetivo diversificar suas atividades e, para tanto, selecione um determinado número de projetos para direcionar investimentos em áreas como: energia, ferrovia, portos, educação. Notadamente os projetos não possuem a priori nenhuma correlação, um projeto voltado a investimentos na área educacional não possui a mesma meta ou objetivo de um projeto de investimento em energia.

Todavia podemos reunir todos os projetos selecionados para cada uma dessas áreas e assim criarmos programas como: Programa de Energia, Programa de Ferrovia, Programa de Portos e Programa de Educação. Nesse caso a junção dos projetos isolados de acordos com suas metas e objetivos viabiliza o surgimento de programas, ao final desse processo podemos, ainda, reunir todos os programas e compormos o portfólio de projetos da empresa.

De acordo com o PMBOK (2008, p.13),

O gerenciamento de portfólios se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, que incluem identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos de negócios estratégicos específicos. O gerenciamento de portfólios se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, e que o gerenciamento do portfólio seja consistente e esteja alinhado as estratégias organizacionais.

Para o bom desempenho de um portfólio faz-se necessário, além de muitas horas trabalhadas em gerenciamento de projetos, alguns critérios para lidar com o quantitativo de projetos em carteira, segundo Xavier (2005), basicamente podemos seguir três etapas para viabilizarmos um portfólio, conforme exemplo abaixo.

1 - Seleção de Projetos

- Filtrar projetos da carteira com base em critérios de alto nível;
- Classificar projetos de acordo com o direcionamento estratégico;
- Realizar simulações de custo, prazo, escopo, alocação de recursos.

2 – Definição do Portfólio

- Definir tipos de agrupamento dos projetos em programas ou isolados;
- Definir Gerentes de Projetos dos programas e Coordenadores de Projeto para as áreas relacionadas aos subprojetos que compõem os programas.

3 - Monitoramento e Controle

- Indicadores para sinalizar níveis críticos de prazo e custos; no momento que estão prestes a excederem seus limites superior ou inferior;

- Controlar e alterar status do projeto: cancelar, encerrar, postergar, em andamento;
- Monitorar o desempenho global do portfólio.

A figura 3 demonstra graficamente a interação existente entre projetos, programas e portfólio, estabelecendo o inter-relacionamento entre as três metodologias.

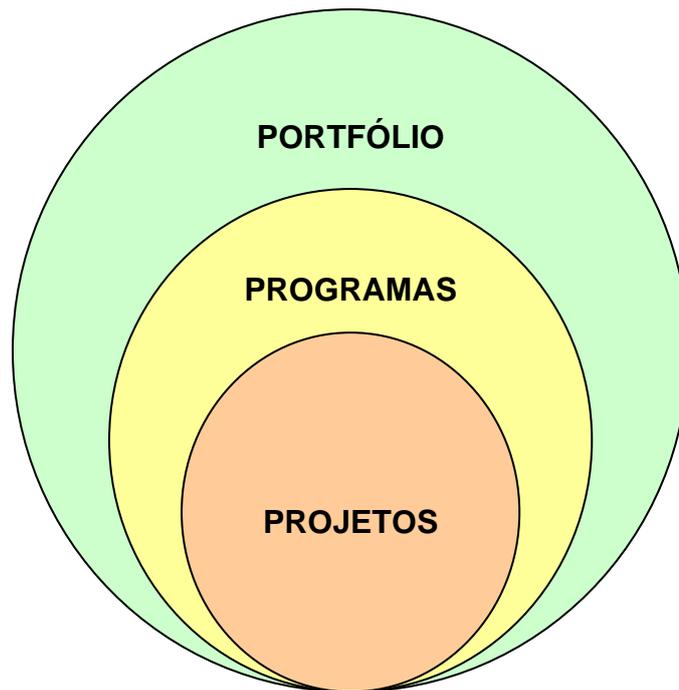


Figura 3 – Interação portfólio x programas x projetos

Seguindo a mesma hierarquia dos tópicos anteriores onde informamos que os projetos dos programas são acompanhados por Coordenadores e os programas são acompanhados por Gerentes de Projeto com suporte funcional; entendemos que o gerenciamento de um portfólio, dada sua importância estratégica, deve ficar a cargo de um Gerente de Portfólio com suporte direto da Diretoria.

O nível de comprometimento da alta administração com o gerenciamento de um portfólio pode ser crucial para o desempenho dos projetos que compõem sua carteira. Nesse sentido, Kerzner (2006) determina que o gerenciamento bem-sucedido de um portfólio preconiza a existência de uma liderança a frente desse processo, influenciando os colaboradores da empresa a aderirem as propostas expressas nos objetivos do portfólio.

Para estimular e viabilizar a implantação de um portfólio a diretoria da empresa deve responsabiliza-se pela comunicação aos demais colaboradores das metas e objetivos a serem alcançados com a implantação dos projetos que compõem o portfólio da empresa em que atuam, assim como esclarecer os critérios utilizados quando da seleção desses projetos.

Para Stouffer e Rachlin (apud Kerzner, 2006), esse processo pode, dentre outros, incluir:

- Definição adequada e comunicação abrangente das metas e objetivos;
- Articulação clara das expectativas da empresa e da administração com relação aos benefícios a serem alcançados e as taxas de retorno a serem atingidas;
- Identificação e definição dos tipos de riscos que por ventura possam afetar o desempenho do portfólio, os planos de resposta a esses riscos e a tolerância da empresa caso esses riscos estimados tornem-se realidade.

Todavia os gestores na prática carecem de muito mais informações do que possuem para selecionar e validar os projetos a serem implantados em seus portfólios, como também enfrentam dificuldades na nomeação do gerente para o portfólio. As empresas com maior maturidade em gerenciamento de projetos possuem critérios e métodos para avaliação de seus projetos, possibilitando uma tomada de decisão mais racional no momento de implantar, monitorar e controlar seu conjunto de projetos.

Por outro lado entendemos que o comprometimento dos colaboradores, distribuídos nos departamentos das empresas configura-se também como essencial para o sucesso de um portfólio, na medida em que disponibilizam informações e recursos necessários ao seu andamento. Portanto a integração da alta administração com os demais colaboradores apresenta-se como fator preponderante a maximização dos resultados de um portfólio.

4 CONCLUSÃO

Os projetos podem ser interpretados como molas propulsoras das estratégias empreendidas pelas empresas, no momento em estabelecem seus planejamentos estratégicos, com o intuito de permanecerem atuando, competindo e sobrevivendo em um mundo globalizado que apresenta forte concorrência comercial.

A concepção e implantação desses projetos requerem dos gestores uma gama de informações, metodologias e ferramentas; necessárias a uma tomada de decisão coerente com a descrição de suas estratégias. Cabe aos gestores a responsabilidade pela avaliação e seleção dos projetos a serem implantados pelas suas equipes de gerenciamento de projetos.

Uma primeira medida a ser tomada pelos gestores refere-se à perfeição definição de seus projetos classificando-os de acordo com a força que necessita para alcançar os objetivos de suas empresas. Nesse sentido a escolha por implantar um projeto individualmente, em conjunto por meio de um programa ou ainda por intermédio de um portfólio, pode trazer grande diferença no momento de colher os resultados dos projetos.

Para uma perfeita escolha em relação a como os projetos deverão ser implantados os gestores devem estar atentos a maturidade de suas empresas com relação ao gerenciamento de projetos, a quantidade e qualidade de seus recursos humanos, a facilidade de acesso a recursos financeiros, assim como a disposição que a empresa possui para assumir riscos.

A opção de implantar um ou dois projetos simultaneamente pode ser viável a pequenas empresas, a implantação de projetos centralizados em um programa deve ser prevista por uma empresa de porte médio, por outro lado a junção de múltiplos projetos agregados em portfólio seguramente será levada em consideração somente por empresas de grande porte.

BIBLIOGRAFIA

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade. UFSM, Volume 1 nº 2 – Dezembro / 2004 – Fevereiro / 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração de Projetos**: como transformar idéias em resultados. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos**: guia para o exame oficial do PMI. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PMI, PMBOK Guia 2008 – **Um Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 4. Ed. Project Management Institute, Inc, 2008.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos** – Methodware. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

ABSTRACT

Contemporary world has required from the companies the maximization of their efforts in order to compete and survive even where they operate. This phenomenon has intensified as soon as the financial capital began to move across the continents along with hand workforce as if there were no more borders to be crossed. We realize that companies from the middle of the twentieth century on have used the methodology of strategic planning as a tool to support the achievement of their long-term strategies. This methodology intends to analyze the external, internal and business sectors by the Management Board, defining long-term goals and objectives to be reached. Strategic planning, therefore, can be understood as a methodology to develop analysis and make decisions in a certain moment in order to implement actions that will have effects in the future. For full implementation of their strategies companies have used the existing projects in their portfolios as tools to realize the ideas put forward in strategic planning. In this sense the project can be understood as a set of activities that have a well-defined time period, or an implementation schedule to deliver its final product, service or result characterized as unique. Projects consume corporate resources whether financial, human, or even materials and equipment. From this perspective the applications of these resources should be guided by some criteria: the company's maturity in project management, resources, access to credit and type of organizational structure existing (functional, matrix, project). Depending on the structure or size of the company the projects can be developed in small numbers or can also be organized through the programs. A considerable number of projects can be implemented having all the same aim and purpose. The synergy that exists in a program through the implementation of several projects simultaneously provides a great force, much better than if the goal was tried only by a single project. In this case, each project has its own Coordinator and a Project Manager centralizes and monitors the progress of the program. On the other hand the reality of large corporations shows a project management more aggressive. A portfolio represents the implementation of multiple projects, whether developed individually or through programs. In this case the strategic ideas are taken by members of the board while their performances are implemented by a Portfolio Manager that monitors and controls the progress of projects and programs.

Keywords: Strategic planning. Projects. Programs. Portfolio.