

Projetos, Programas e Portfólios

por Juliana Kolb em julianakolb.com

Projeto

Segundo o PMBOK (2008): "*um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um novo produto, serviço ou resultado exclusivo*".

Esta definição, apesar de sucinta, é muito explorada em provas e concursos. Ver questões de concursos: <http://julianakolb.wordpress.com/2010/11/28/gerenciamento-de-projetos/>.

Um projeto tem caráter temporário porque deve ter um início e um fim definido, mas isso não significa que o produto gerado pelo projeto seja temporário. O final é alcançado quando os objetivos do projeto tiverem sido atingidos, quando se tornar claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão ser atingidos ou quando não existir mais a necessidade do projeto e ele for encerrado.

Outro aspecto importante no contexto de temporalidade de um projeto trata da questão da mobilização e desmobilização da equipe. Uma equipe de projeto criada com o único objetivo de realizar o projeto realizará esse projeto e, em seguida, será desfeita e seus membros serão realocados quando o projeto for concluído.

A característica de exclusividade de um projeto significa que o produto ou serviço gerado deve ser diferente dos demais existentes na organização.

Entre outras características de um projeto, destacam-se:

- um projeto é composto por entregas parciais (*deliverables*);
- o produto final de um projeto deve ser definido de forma clara;
- um projeto pode surgir por demanda de mercado, necessidade organizacional e/ou solicitação de um cliente;
- projetos frequentemente interagem com outros projetos e com operações rotineiras da organização;
- projetos também podem ser elaborados utilizando-se da elaboração progressiva.

Gerenciamento de Projetos

"O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos."

O gerenciamento de projetos, de acordo com o PMBOK, contempla 9 (nove) áreas de conhecimento e 42 (quarenta e dois) processos distribuídos em 5 (cinco) grupos de processos.

As 9 áreas de conhecimento são:

- Integração;
- Escopo;
- Tempo;
- Custo;
- Qualidade;
- Recursos Humanos;
- Comunicação;
- Riscos;
- Aquisições.

Os 5 grupos de processos são:

- 1) Iniciação;
- 2) Planejamento;
- 3) Execução;
- 4) Monitoramento e Controle;
- 5) Encerramento.

A tabela 01 apresenta a relação entre os grupos de processos, processos e áreas de conhecimento.

Área de Conhecimento	Inicialização	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
----------------------	---------------	--------------	----------	--------------------------	--------------

<p>4. Gerenciamento de Integração</p>	<p>4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (+)</p>	<p>4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto (+)</p>	<p>4.3 Gerenciar e Orientar a Execução do Projeto (+)</p>	<p>4.4 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto (+)</p> <p>4.5 Realizar o Controle Integrado de Mudanças (+)</p>	<p>4.6 Encerrar o Projeto ou Fase(+)</p>
<p>5. Escopo</p>		<p>5.1 Coletar Requisitos (+)</p>		<p>5.4 Verificar o Escopo (+)</p>	
		<p>5.2 Definir o Escopo (+)</p>		<p>5.5 Controlar o Escopo (+)</p>	
		<p>5.3 Criar EAP (WBS) (+)</p>			
<p>6. Tempo</p>		<p>6.1 Definir Atividades (+)</p>		<p>6.6 Controlar o Cronograma (+)</p>	
		<p>6.2 Seqüenciar as Atividades (+)</p>			
		<p>6.3 Estimar os Recursos das Atividades (+)</p>			

		6.4 Estimar a Duração das Atividades			
		6.5 Desenvolver o Cronograma (+)			
7. Custo		7.1 Estimar Custos (+)		7.3 Gerenciar o Custo do Projeto (+)	
		7.2 Determinar Orçamento (+)			
8. Qualidade		8.1 Planejar a Qualidade (+)	8.2 Realizar a Garantia da Qualidade (+)	8.3 Realizar o Controle da Qualidade (+)	
9. Recursos Humanos		9.1 Desenvolver o Plano de Recursos Humanos (+)	9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto (+)		
			9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto (+)		
			9.4 Gerenciar a Equipe do		

			Projeto (+)		
10. Comunicação	10.1 Identificar Stakeholders (+)	10.2 Planejar a Comunicação (+)	10.3 Distribuir as Informações (+)	10.5 Reportar a Performance do Projeto (+)	
			10.4 Gerenciar as Expectativas dos Stakeholders (+)		
11. Riscos		11.1 Planejar o Gerenciamento de Riscos (+)		11.6 Monitorar e Controlar os Riscos do Projeto (+)	
		11.2 Identificar os Riscos (+)			
		11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos (+)			
		11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos (+)			

		11.5 Planejar as Respostas aos Riscos (+)			
12. Aquisições		12.1 Planejar as Aquisições (+)	12.2 Realizar Aquisições (+)	12.3 Administrar as Aquisições (+)	12.4 Encerrar as Aquisições

Tabela 01 – Relação entre Áreas de Conhecimentos e Processos.

Fonte: Adaptado pela autora - PMBOK (2008).

Gerenciamento de Programas

Um programa é definido como um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se fosse gerenciados individualmente. Os programas podem incluir elementos de trabalho relacionado fora do escopo de projetos distintos no programa. Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.

O gerenciamento de programas é definido como o gerenciamento centralizado e coordenado de um programa para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do mesmo. Os projetos dentro de um programa são relacionados através do resultado comum ou da capacidade coletiva. Se a relação entre projetos for somente a de um cliente, vendedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um portfólio de projetos e não como um programa.

O gerenciamento de programas se concentra nas interdependências do projeto e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-los. As ações relacionadas a essas interdependências podem incluir:

- solução de restrições e/ou conflitos de recursos que possam afetar múltiplos projetos no sistema,
- alinhamento da orientação estratégica/organizacional que afeta as metas e objetivos do projeto e do programa,

- solução de problemas e gerenciamento de mudanças em uma estrutura de governança compartilhada.

Um exemplo de programa seria um novo sistema de satélite de comunicação com projetos para o *design* do satélite e das estações terrestres, construção de cada uma delas, integração do sistema e lançamento do satélite.

Gerenciamento de Portfólios

Um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser interdependentes ou diretamente relacionados. O gerenciamento de portfólio 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 às estratégias organizacionais.

Para mais detalhes sobre Portfólio de TI, ver o artigo: <http://julianakolb.wordpress.com/2010/12/10/portfolio-de-ti/>.

Relacionamento entre Gerenciamento de Projetos, Gerenciamento de Programas e Gerenciamento de Portfólios

As estratégias e prioridades organizacionais estão vinculadas e possuem relações entre os portfólios e programas, bem como entre programas e projetos individuais. O planejamento organizacional impacta o projeto através de uma priorização de projetos baseada em risco, financiamento e no plano estratégico da organização. O planejamento organizacional pode orientar o financiamento e dar suporte aos projetos componentes com base nas categorias de risco, linhas específicas de negócios ou tipos gerais de projetos, como infraestrutura e melhoria de processos internos.

Os projetos, programas e portfólios possuem abordagens distintas. A figura 1 ilustra o relacionamento entre o gerenciamento de projetos, programas e portfólios.

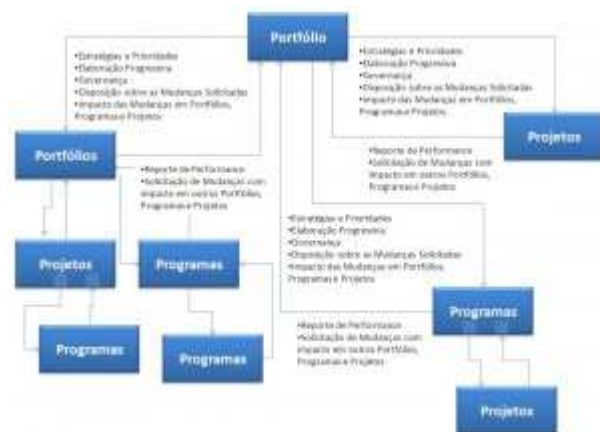


Figura 1: Interações de Portfólios, Programas e Projetos.

Fonte: Adaptado pela autora - PMBOK (2008).

Projetos e Planejamento Estratégico

Os projetos são frequentemente utilizados como meio de atingir o plano estratégico de uma organização. Os projetos são normalmente autorizados como resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas:

- demanda de mercado,
- oportunidade ou necessidade estratégica de negócios,
- solicitação de cliente,
- avanço tecnológico.
- requisito legal.

Os projetos, em programas ou portfólios, são um meio de atingir metas e objetivos organizacionais, geralmente no contexto de um planejamento estratégico.

Referência Bibliográfica

PMBOK (2008), Quarta Edição.