

O que é Gestão de Portfólio de Projetos?

Adaptação livre de Joel Solon Farias de Azevedo, *PMP*

inspirado em What is Project Portfolio Management? por Duncan Haughey, *PMP* em projectsmart.co.uk



Gestão de Portfólio de Projetos é muito mais do que executar vários projetos. Cada carteira (do latim portfolio) de projetos deve ser avaliada pelo seu valor de negócio e aderência à estratégia, o tempo todo. A carteira (o portfólio) deve existir em função de um objetivo de negócio bem definido e com benefícios também bem tangibilizados em metas. Ou simplificando, um gerente de projeto vai trabalhar para garantir que o SEU projeto seja bem feito e tenha sucesso, enquanto que o gestor do portfólio vai trabalhar para que os projetos certos sejam executados de forma que os objetivos do portfólio sejam alcançados.

A gestão de portfólio de projetos organiza uma série de projetos em um único portfólio com objetivos comuns de resultado, visando a maximização dos benefícios e a otimização na alocação integradas dos recursos da organização.

Se não pensarmos e trabalharmos em termos de benefícios no nível do portfólio e não no nível do projeto, inevitavelmente haverá conflito e concorrência entre projetos, em detrimento da colaboração e integração para alcance de mais resultados. No nível dos projetos apenas o natural é que monitoremos as suas realizações e o progresso, mas no nível do portfólio não, é outra visão bem diferente. Para o portfólio avaliaremos a contribuição individual de cada projeto para o alcance dos resultados definidos para a carteira e para o objetivo estratégico.

Pra fazer esta análise precisamos fazer várias perguntas:

- Como e quanto cada projeto contribuirá para o alcance dos objetivos do portfólio, para que possa ser selecionado e entrar para o portfólio?
- Em tempo de execução, como cada projeto está contribuindo para o alcance dos resultados? Será que o projeto permanece adequado? Será que é a melhor solução? O projeto precisa continuar existindo, ou deve ser eliminado e substituído por outro?
- Qual a relação de dependência entre os projetos? Quais projetos precisam ser realizados antes do que outros? Quais projetos não podem ser iniciados antes que outros acabem?
- Existem projetos que causam impacto negativo ou positivo em outros projetos? E como este impacto, ou efeito colateral, digamos assim, será gerenciado?
- E a pergunta principal: será que a hipótese estratégica vai se confirmar? Será que as entregas dos projetos do portfólio serão suficientes para o alcance dos objetivos estratégicos?

O nível de profundidade do gerenciamento varia bastante dos projetos para o portfólio. O projeto tem um gerenciamento mais operacional e detalhado, mas que deve ser mantido apenas no nível do projeto. No portfólio é bem diferente, a informação é muito mais estratégica e agrupada, quer dizer, em bases comparativas entre os projetos. No portfólio gerenciamos entregas, claro, mas isto é secundário. O principal é gerenciar o alcance dos resultados no presente e a tendência de alcance dos resultados projetados no futuro. Assim, o desempenho dos projetos é entrada e subsídio para a tomada de decisão de balanceamento do portfólio. As decisões em relação aos projetos, estas são velhas conhecidas nossas: eliminar, aumentar, reduzir, pausar, fundir, retardar, potencializar, priorizar, dentre outras.

A gestão de portfólio exige um sistema de avaliação de projeto. Este processo é utilizado para avaliar os projetos durante todo o seu ciclo de vida, de forma que cada projeto justifique a sua existência o tempo todo.

Num processo assim, a cada entrega ou fase o gestor de portfólio analisa o estudo de caso que justificou o nascimento e escolha do projeto perguntando se ele ainda é relevante para o alcance dos objetivos para o qual se propôs. E se a resposta for não? O projeto deve ser interrompido imediatamente, e uma decisão será exigida em relação à solução para o alcance dos objetivos que não serão entregues pelo projeto.

Este é o dia a dia da gestão de portfólio, trabalhar e gerir resultados e tendências, e decidir ainda na tendência, e não aguardar o fato. Somente desta forma a organização mantém o foco na execução da estratégia e no alcance dos objetivos definidos e na eficácia na aplicação dos seus escassos recursos, de forma que a sua aplicação garanta o maior retorno possível em termos de benefícios.

Nas reuniões de gestão de portfólio temos que obrigatoriamente nos fazer as seguintes perguntas:

- Nós estamos fazendo as coisas certas? Ou estamos fazendo muito bem o que não deveria ser feito?
- Nós estamos no caminho certo, ou já deveríamos ter revisto a nossa estratégia?
- Ou será que as expectativas dos nossos clientes já mudou e nossos projetos já não são suficientes ou estão inadequados, e devem ser revistos?

- Se os projetos estão adequados, nós estamos executando-os da melhor maneira possível? Ou será que existem conflitos de recursos e até mesmo concorrência entre os projetos?
- E por último claro: Os benefícios estão sendo percebidos na forma e na quantidade esperada e planejada?

Agora, se a resposta a qualquer destas perguntas foi um sonoro não, uma ação imediata é necessária para ajuste do portfólio. Simples? Não, não é simples. E pra que a organização alcance este estágio de maturidade deve mexer nas estruturas de poder e realizar a governança corporativa por meio de comitês gestores empoderados e corajosos, capazes de interferir de verdade na execução dos projetos. Isto mexe com interesses internos e às vezes é bem doloroso. Quase todas as organizações tem projetos do tipo PET (bichinhos de estimação), e o dono do bichinho é um ser sensível e normalmente poderoso...Viu como não é fácil?

Projeto de Software de Gestão de Portfólio

Uma questão importante para quem está começando a pensar assim, porque já sentiu a necessidade de gerir portfólios, porque a gestão de projetos isolados não está dando o resultado esperado, é como gerenciar? Qual sistema ou metodologia devo usar? Compro uma solução de software grandona agora ou espero?

Nossa dica é: pense grande, comece pequeno, evolua rápido. Então comece com sistemas bem simples de gestão de desempenho focados no alcance dos objetivos estratégicos, e vá incluindo pouco a pouco os critérios para seleção de projetos e também os critérios para manutenção dos projetos no portfólio.

As principais características de um sistema de gestão de portfólio de projetos são:

- Um processo claro de avaliação dos resultados de projetos;
- Facilidade na apuração da relação custo benefício entre o investimento, não só financeiro, e os benefícios apurados;
- Visualização rápida e simples dos progressos dos projetos e dos resultados associados;
- Painéis executivos simples e se possível com atualização quase em tempo real, capazes de traduzir o desempenho e auxiliar na tomada de decisão tempestiva;
- Visualização simples da alocação dos recursos entre os projetos, mas principalmente da sub e da superalocação, problemas a serem gerenciados o tempo todo;
- E por último, os resultados alcançados versus recursos empregados. Não esqueçamos nunca da vitória de Pirro: ganhamos sim, mas a que custo? Quantos morreram pelo caminho? Porque não fizemos do jeito mais simples?

Pois é, gestão de portfólio existe para gerenciar de verdade os resultados e o alcance dos objetivos estratégicos, fazendo os ajustes necessários nos projetos tempestivamente de forma a obter os benefícios desejados.