



Treinamento Gestão Ágil do Portfólio

Apostila do treinamento – Formato Online

Versão 3.0

Benvindos à Portfólio Expert



Norberto Almeida
Portfólio Expert – Diretor Executivo

Prezado(a)

É um grande prazer dar-lhe as boas vindas ao Treinamento Gestão Ágil do Portfólio no formato online.

Você sabe o que é Lean Thinking? Conhece o Lean Portfolio Management e a Abordagem Agile? Quer ser referência em gestão de portfólio? Gerencie seu portfólio de projetos de forma ágil, usando abordagens Lean e Agile! Mais de 2000 profissionais já fizeram este treinamento no formato presencial e agora ele está disponível para você no formato online gravado. Neste treinamento você verá uma metodologia de 7 passos apenas para gerenciar o seu portfólio de projetos. Aprenda como definir e acompanhar um portfólio de projetos, otimizando os recursos organizacionais e tomando decisões que agreguem valor ao seu negócio. Veja também como criar e acompanhar Key Performance Indicators (KPIs) para seus projetos e para o portfólio. Conheça nosso Portfolio Canvas, Project Canvas, Status Report Canvas e Dashboard!

Você aprenderá as técnicas e receberá as ferramentas necessárias para aplicar na sua organização imediatamente!

Segue abaixo uma breve descrição do que é a nossa empresa e desejo uma excelente experiência conosco.

Fique à vontade para entrar em contato comigo pelo email:
norberto.almeida@portfolioexpert.com.br.

Um forte abraço,

Norberto Almeida, PhD, PMP

Portfólio Expert – Facilitando a Tomada de Decisão
Diretor Executivo
+55 21 98799-0408



www.portfolioexpert.com.br

[Gerenciamento de Portfólio](#)

norberto.almeida@portfolioexpert.com.br

1. A Portfolio Expert

A Portfolio Expert atua nos pilares fundamentais do gerenciamento profissional de projetos, programas e portfólio: Pessoas Capacitadas, Metodologia, Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos (SIGP) e Governança.



Figura 1: Pilares do Gerenciamento Profissional de Projetos
Fonte: Norberto Almeida, 2011

* Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos

Pessoas Capacitadas:

Fornecemos uma série de treinamentos, nos formatos presenciais e virtuais, que podem ser onsite ou turmas abertas. Todos os treinamentos alinham teoria à prática garantindo maiores resultados aos participantes. As linhas de treinamento envolvem gerenciamento de projetos, programa e portfólio, Microsoft Project e Habilidades Comportamentais, dentre outras.

Tecnologia:

Com seus especialistas, a Portfolio Expert provê serviços especializados para a utilização de uma solução de Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos, envolvendo a Implantação e Customização da Solução Microsoft Enterprise Project Management (EPM), a implantação da sua ferramenta própria de Gerenciamento de Portfólio, o PEX Portfolio, dentre outras soluções.

Metodologia:

A experiência de seus especialistas facilita o trabalho de implantação e/ou customização de metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólio, baseadas em

referências consistentes e utilizadas mundialmente, customizando as necessidades de sua empresa.

Governança:

Governança Organizacional é extremamente importante para as empresas, pois funciona como um guia para a seleção e execução das atividades organizacionais. A Governança é responsável por estabelecer os limites de poder, regras de conduta e protocolos que as organizações usam para gerenciar o progresso das suas atividades em direção ao alcance dos seus objetivos estratégicos.

O Gerenciamento de Portfólio é a disciplina responsável por identificar, selecionar, avaliar, priorizar e balancear as iniciativas a serem implementadas nas empresas. A Portfolio Expert é uma empresa especialista em gerenciamento de portfólio.

Missão da Portfolio Expert:

Fornecer ao mercado soluções corporativas para o desenvolvimento dos pilares da gestão profissional de projetos, programas e portfólio, buscando o aperfeiçoamento constante das capacidades técnicas e comportamentais de seus colaboradores e clientes.

Alguns Clientes:

Prestamos serviços para diversas empresas, tais como: Celulose Irani, CPqD, Embraer, Fundação Dom Cabral (FDC), Fundação Getúlio Vargas (FGV), IAG PUC-RJ, JBS Foods, KeplerWeber, Morpho, Porto Seguro, Rumo Logística, Secretaria de Fazenda do Maranhão (SEFAZ-MA), Shell, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal Fluminense (UFF), dentre outros.

Participam dos treinamentos da Portfolio Expert, profissionais de diversas empresas, tais como: 3GEN, Braskem, Carioca Engenharia, DELL Computadores, Embraer, FioCruz, IBM, Itaú Unibanco, MORPHO, MRS, Petrobras, Odebrecht, Porto Seguro, Samsung, SENAC, SERPRO, SHELL, Simm do Brasil, Vale, VolksWagen, dentre diversas outras empresas.

Treinamento Gestão Ágil do Portfólio – Formato online

Autor: Norberto de Oliveira Almeida, PhD, PMP

Empresa: Portfólio Expert

Todos os direitos reservados – cópia e utilização fora do treinamento não autorizada

Exercício 1 – Sucesso em Projetos

Refleta o que é sucesso em projetos. O que significa um projeto de sucesso para sua organização?

Tempo estimado: 10 minutos.

Estudo de Caso

A Empresa

A empresa Gestão e Inovação (G&I) tem 22 anos de mercado atuando em projetos de treinamento e consultoria em Gerenciamento de Projetos, Implantação de Metodologia de Gerenciamento de Projetos e Implantação e Operacionalização de Escritórios de Gerenciamento de Projetos.

Situação Atual

O mercado brasileiro e mundial tem evoluído bastante na maturidade em gerenciamento de projetos e está buscando empresas especializadas para apoio na implantação e operacionalização de gerenciamento de portfólio, bem como em iniciativas Lean Project Management e Gamificação. A G&I vem tendo uma redução forte no faturamento nos últimos 3 anos, devido à alta competição e a necessidade de investimentos em novos mercados. O faturamento anual da empresa há 3 anos era em torno de R\$ 70 milhões e este ano está previsto para R\$ 45 milhões. O novo Diretor Executivo, Flávio Andrade solicitou que seja feito um rigoroso processo de gerenciamento de portfólio para levar a empresa a estar entre as três maiores empresas de gestão de portfólio de projetos em faturamento nos próximos 3 anos no Brasil e você, Diretor de Projetos, e seu time foram encarregados de liderar esta iniciativa. Segue abaixo o status das três primeiras práticas sugeridas para alinhar o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa:

Prática	Descrição	Status
1	Existe um processo de Planejamento Estratégico na empresa?	O Diretor Executivo criou um Comitê de Governança, composto por ele, o Diretor Financeiro , o Diretor de Recursos Humanos e o Diretor de Projetos . Foi elaborado pelo comitê um conjunto de Objetivos de Negócio, mas que ainda não foi priorizado. Eles ainda não definiram a Missão e a Visão da Empresa.
2	Existe um processo de definição dos benefícios esperados pelos projetos?	Foi gerada uma lista de 7 (sete) objetivos de negócio, na qual precisamos selecionar apenas 4 (quatro).
3	Existe um processo de identificação de todos os possíveis projetos a serem implementados?	Esta lista está pronta, contendo 12 projetos que precisam ser categorizados, avaliados, selecionados, priorizados e balanceados.

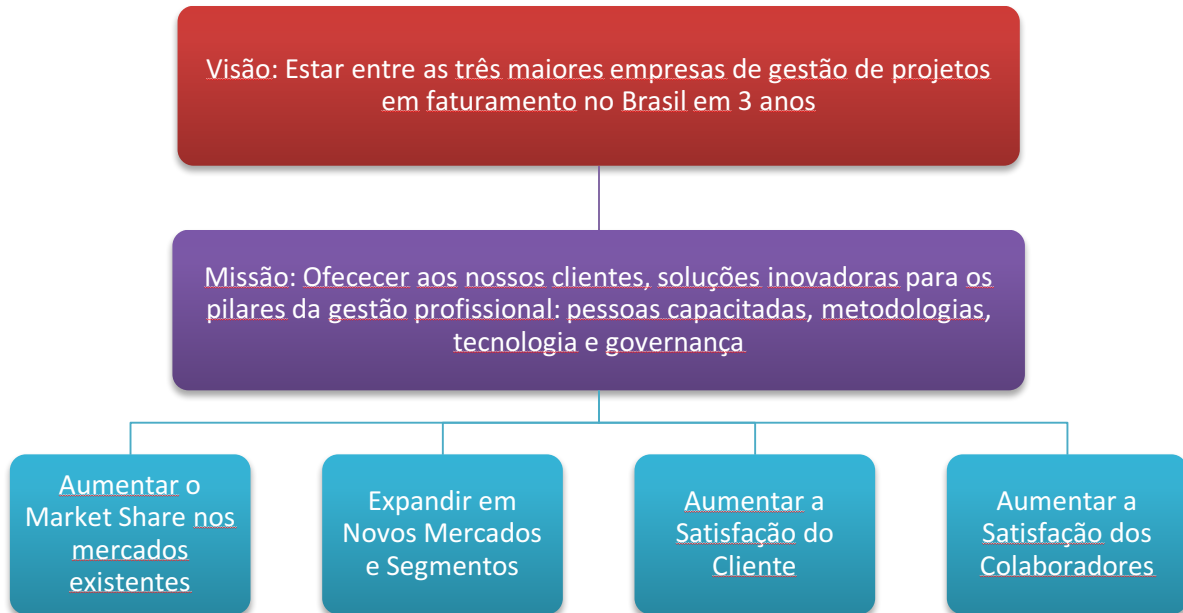
Definição do Plano Estratégico

O Comitê de Governança definiu uma série de objetivos estratégicos, conforme tabela abaixo, mas já definiram que para o próximo período serão perseguidos apenas 4 objetivos estratégicos, um para cada diretor do comitê.

Objetivo Estratégico	Justificativa	Meta
Aumentar o Market Share nos mercados existentes	Nossa fatia de mercado já foi de 10%. Hoje está em 5%.	Aumentar para 8% no próximo ano e 13% em 2 anos.
Melhoria dos Processos Organizacionais	A empresa hoje tem processos muito burocráticos que aumentam os custos operacionais.	Renovar a metodologia de gerenciamento de projetos e os processos internos até o final do ano.
Entrar no Mercado Internacional de Gerenciamento de Portfólio	Com o crescimento da economia brasileira, os diretores pensam em criar filiais em alguns países da América Latina (AL) e na China.	Abrir 2 filiais na América Latina (AL) em 1 ano e em 2 anos, mais 2 na AL e uma na China.
Expandir em Novos Mercados e Segmentos	O mercado de Metodologias Ágeis, treinamentos online e Gamificação vem se expandindo fortemente e precisamos ter mais qualidade que nossos concorrentes.	Alcançar 5% destes novos mercado em 2 anos.
Melhorar a Satisfação do Cliente	A satisfação dos clientes vem diminuindo em função da falta de expertise da empresa em Gerenciamento de Portfólio e falta de uma melhor visão do andamento do projeto e seus indicadores.	Aumentar a satisfação do cliente em 20% em 1 ano e em 40% em 2 anos.
Melhorar a satisfação dos Colaboradores	A satisfação dos colaboradores vem diminuindo em função do mercado competitivo, a falta de um plano de desenvolvimento profissional dentro da empresa e do processo de gerenciamento do projeto ser muito manual.	Aumentar a satisfação dos colaboradores em 15% em 1 ano e em 30% em 2 anos. Reduzir o turnover em 30% dentro de 2 anos.
Reduzir os custos dos projetos	Os projetos tem atrasado o cronograma e estourado o orçamento constantemente o que tem afetado o resultado da empresa.	Reduzir o atraso dos projetos em 30% e o estouro do orçamento em 50%.

O que foi feito?

Com base no estudo de caso e nas informações anteriores, o comitê de governança do portfólio definiu uma visão, uma missão e escolheu na tabela anterior, 4 (quatro) objetivos estratégicos a serem utilizados para o próximo período.



Exercício 2 – Priorização de Projetos (opcional)

O Comitê de Governança definiu para o próximo período, os seguintes objetivos estratégicos:

Objetivo Estratégico	Patrocinador
Aumentar o Market Share nos mercados existentes	Diretor Financeiro
Expandir em Novos Mercados e Segmentos	Diretor de Projetos
Melhorar a Satisfação do Cliente	Diretor Executivo
Melhorar a satisfação dos Colaboradores	Diretor de Recursos Humanos

Você recebeu uma lista de novos projetos a serem executados com as informações de Valor Presente Líquido, Investimento necessário para o projeto, sua duração, bem como as justificativas dos diretores para a execução destes projetos. Faça a priorização destes projetos, ranqueando a ordem de prioridade de 1 a 12.

Tempo estimado: 20 minutos.

Lista de Projetos

No	Descrição	Objetivo Estratégico	VPL	Investimento	Duração	Patrocinador	Justificativa dos Diretores
1	Implantação de Sistemas de Informações de Gestão do Portfólio	Melhorar a Satisfação do Cliente	1200	650	4 meses	Diretor de Projetos	Melhorar a efetividade da gestão de projetos, programas e portfólios.
2	Capacitação da Empresa em Lean Project Management	Expandir em Novos Mercados e Segmentos	1400	700	6 meses	Diretor de Recursos Humanos	Fornecer consultoria em Lean Project Management.
3	Criação de treinamentos online de alta qualidade	Aumentar o Market Share nos mercados existentes	3000	1000	12 meses	Diretor de Projetos	Entrar neste mercado, que é uma tendência e tem alta rentabilidade.
4	Pesquisa de Mercado sobre as necessidades dos clientes	Expandir em Novos Mercados e Segmentos	580	350	4 meses	Diretor Financeiro	Precisamos saber o que nosso cliente deseja.
5	Capacitação e certificação dos colaboradores em Metodologias Ágeis de Gestão de Projetos	Expandir em Novos Mercados e Segmentos	600	400	6 meses	Diretor de Recursos Humanos	As metodologias ágeis e híbridas crescem cada vez no mercado
6	Implementar uma Plataforma Digital de Relacionamento com o Cliente	Melhorar a Satisfação do Cliente	1300	1000	3 meses	Diretor de Recursos Humanos	Precisamos aumentar os resultados com nossos clientes atuais.
7	Implantar o Escritório de Projetos Executivo	Aumentar o Market Share nos mercados existentes	2800	1050	8 meses	Diretor Executivo	Precisamos ter um centro de prestação de serviços em gestão de projetos, melhorando os resultados organizacionais.

8	Implantar plataforma de Ensino à Distância (EAD)	Expandir em Novos Mercados e Segmentos	2500	900	4 meses	Diretor de Projetos	Precisamos desta plataforma para nossos cursos online
9	Implantar Programa de Desenvolvimento dos Colaboradores	Melhorar a Satisfação dos Colaboradores	1700	800	10 meses	Diretor de Recursos Humanos	Melhorar a satisfação e a produtividade de nossos colaboradores
10	Desenvolver Campanha de Marketing Convencional e Digital	Aumentar o Market Share nos mercados existentes	5000	1300	12 meses	Diretor Financeiro	Precisamos aumentar nosso faturamento e nossa fatia de mercado, pois temos espaço para isto.
11	Implantar uma Plataforma de Gamificação	Expandir em Novos Mercados e Segmentos	4000	1000	6 meses	Diretor de Projetos	A gamificação crescerá como ferramenta de resolução de problemas da vida real, sendo um nicho de mercado.
12	Desenvolver parcerias com empresas de alta qualidade complementares aos nossos serviços	Expandir em Novos Mercados e Segmentos	800	500	5 meses	Diretor Executivo	Precisamos de parceiros para aumentar nossa capilaridade dentro do Brasil.
			24880	9650			

Exercício 3 – Priorização com Metodologia

A priorização sem uma metodologia definida, como podemos exercitar no exercício anterior, é muito demorada, “discutível” e subjetiva. Seu Diretor Executivo solicitou que elaborasse um processo quantitativo para priorizar as estratégias e os projetos. Você resolveu utilizar o método de ponderação de fatores, amplamente utilizado pelas organizações, conforme figura e Quadro 3.1.

A figura 3.1 demonstra a árvore de critérios para este segundo caso.

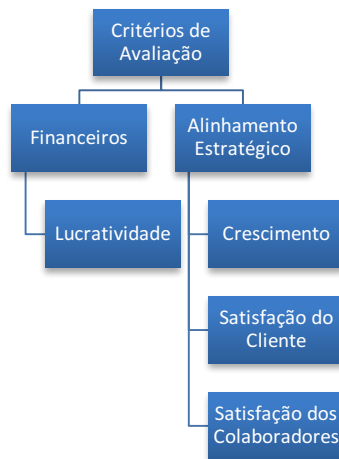


Figura 3.1 – Critérios e Subcritérios de Avaliação

O quadro 3.1, demonstra os pesos e escala de avaliação dos critérios

Quadro 3.1 Pesos e escala de avaliação dos critérios

Categoria:	Financeira	Indicador	Peso do Critério	Escala de avaliação
Critério:	Lucratividade	IL = VPL do Projeto / VPLI (VPL dos investimentos)	10	Será o próprio indicador
Categoria:	Alinhamento Estratégico			
	Crescimento	AMS = Aumento do Market Share em função dos produtos do projeto	7	7 - Expressivo - Maior ou igual a 5%
				4- Moderado - Entre 2 e 4,9%
				1 - Baixo - Menor que 2%
				0 - Nenhum
	Satisfação dos Clientes	ISC = Aumento do índice de satisfação dos clientes	5	7 - Expressivo - Maior ou igual a 30%
				4 – Moderado - Entre 15 e 29 %
				1 – Baixo – Menor que 15%
				0 - Nenhum
	Satisfação dos Colaboradores	IST = Aumento do índice de satisfação do Time	3	7 - Expressivo - Maior ou igual a 30%
				4 – Moderado - Entre 15 e 29 %
				1 – Baixo – Menor que 15%
				0 - Nenhum

Os projetos serão avaliados nestes critérios, sendo calculada uma nota final para cada projeto. A nota será calculada através da seguinte fórmula:

$$\text{Nota do projeto} = np(A_i) = \sum_{j=1}^n v_j(A_j) * p_j(A_j), j = 1, \dots, n$$

Onde:

p = peso do critério;

v = valor da nota atribuída ao projeto no critério;

i = número da linha da matriz;

j = número da coluna da matriz.

A nota total do projeto é o somatório das notas dos projetos em cada critério, ponderadas pelo peso do critério.

Utilize a tabela fornecida abaixo e a planilha Excel para priorizar os projetos.

O que fazer?

Continue com seu time de portfólio e faça a sua priorização destes projetos, ranqueando a ordem de prioridade de 1 a 12, utilizando a planilha fornecida, conforme a orientação do facilitador. Basta informar o impacto dos projetos nos critérios 2, 3 e 4, conforme tabela abaixo, e verificar o resultado, que será apresentado somente após colocar as informações de todos os projetos.

Tempo estimado: 30 minutos

	Projeto		Critério 1	Critério 2	Critério 3	Critério 4
	Selecione o impacto dos projetos nos critérios	Investimento (R\$ Mil)	Lucratividade	Aumentar o Market Share nos mercados existentes	Melhorar a Satisfação do Cliente	Melhorar a Satisfação dos Colaboradores
	Peso		10	7	5	3
1	Implantação de Sistemas de Informações de Gestão do Portfólio	650	1,8	Moderado	Expressivo	Expressivo
2	Capacitação da Empresa em Lean Project Management	700	2,0	Baixo	Moderado	Baixo
3	Criação de treinamentos online de alta qualidade	1000	3,0	Expressivo	Moderado	Moderado
4	Pesquisa de Mercado sobre as necessidades dos clientes	350	1,7	Moderado	Expressivo	Moderado
5	Capacitação e certificação dos colaboradores em Metodologias Ágeis de Gestão de Projetos	400	1,5	Moderado	Moderado	Moderado
6	Implementar uma Plataforma Digital de Relacionamento com o Cliente	1000	1,3	Moderado	Expressivo	Nenhum
7	Implantar o Escritório de Projetos Executivo	1050	2,7	Moderado	Expressivo	Expressivo
8	Implantar estrutura de Ensino à Distância (EAD)	900	2,8	Expressivo	Moderado	Moderado
9	Implantar Programa de Desenvolvimento dos Colaboradores	800	2,1	Moderado	Moderado	Expressivo
10	Desenvolver Campanha de Marketing Convencional e Digital	1300	3,8	Expressivo	Moderado	Nenhum
11	Implantar uma Plataforma de Gamificação	1000	4,0	Moderado	Moderado	Moderado
12	Desenvolver parcerias com empresas de alta qualidade complementares aos nossos serviços	500	1,6	Moderado	Baixo	Baixo
	TOTAL	9650				

Exercício 4 – Otimização do Portfólio

Depois de priorizarmos os projetos, precisamos fazer o balanceamento do portfólio de projetos, ou seja, avaliar qual o mix de projetos trará o melhor custo/benefício para a empresa de acordo com as restrições orçamentárias. Veja o cenário linha de base, que reflete a implementação de todos os projetos sugeridos:

Linha de Base

	Projeto	Go/Wait	Investimento (R\$ Mil)	% Valor do Projeto na Estratégia	Ranking de Prioridade
1	Implantação de Sistemas de Informações de Gestão do Portfólio	1	650	9,53%	5
2	Capacitação da Empresa em Lean Project Management	1	700	4,65%	12
3	Criação de treinamentos online de alta qualidade	1	1.000	10,32%	1
4	Pesquisa de Mercado sobre as necessidades dos clientes	1	350	8,52%	7
5	Capacitação e certificação dos colaboradores em Metodologias Ágeis de Gestão de Projetos	1	400	6,98%	10
6	Implementar uma Plataforma Digital de Relacionamento com o Cliente	1	1.000	7,07%	9
7	Implantar o Escritório de Projetos Executivo	1	1.050	10,29%	2
8	Implantar uma Plataforma de Ensino à Distância (EAD)	1	900	10,12%	3
9	Implantar Programa de Desenvolvimento dos Colaboradores	1	800	8,39%	8
10	Desenvolver Campanha de Marketing Convencional e Digital	1	1.300	9,99%	4
11	Implantar uma Plataforma de Gamificação	1	1.000	9,30%	6
12	Desenvolver parcerias com empresas de alta qualidade complementares aos nossos serviços	1	500	4,84%	11
	Total		9.650	100,00%	

O que fazer?

O objetivo é criar diversos cenários para discussão e dentro deles, encontrar o cenário com o melhor retorno estratégico de acordo com as restrições orçamentárias (8 milhões). O instrutor mostrará o melhor cenário, logo após o término.

Tempo estimado: 30 minutos.

Exercício 5 – Plano de Gerenciamento da Comunicação do Portfólio

Continue com o mesmo estudo de caso e elabore alguns elementos da Matriz de Comunicação do Projeto. Lembre-se de alguns dos principais stakeholders do portfólio: Patrocinador, Comitê de Governança, PMO, Diretores, Gerentes de Portfólio e Times de Portfólio, Contratados, etc.

Informação	Propósito	Frequência	Mídia	Onde	Responsável	Partes Interessadas que receberão

Tempo estimado: 20 minutos.

Exercício 6 – Plano de Gerenciamento de Riscos do Portfólio

Continue com o mesmo estudo de caso e elabore alguns elementos da Matriz de Riscos do Portfólio. Lembrem-se também das oportunidades.

Utilize a escala numérica abaixo para a definição de probabilidade e impacto:

Muito Baixa(o): 0,1 Baixa(o): 0,3 Média(o): 0,5 Alta(o): 0,7 Muito Alta(o): 0,9

No. Risco	Evento	A/O	Sinal (Trigger)	Prob.	Impacto	Score (P* I)	Tipo de Resposta e Resposta	Responsável

Tempo estimado: 20 minutos.

Exercício 7 – Métricas/Indicadores

Continue com o mesmo Estudo de Caso. Faça a seleção de um conjunto de métricas/indicadores para o portfólio que sejam capazes de avaliar o alcance das estratégias de negócio do Estudo de Caso.

Tempo estimado: 20 minutos.