

CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO

ESCOLA DO PARLAMENTO

PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU

“LEGISLATIVO E DEMOCRACIA NO BRASIL”

ANTONIO PEREIRA POL ROSSELLÓ

TRANSFORMANDO DEMANDAS DA POPULAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Monografia apresentada à Escola do Parlamento da Câmara Municipal de São Paulo como requisito parcial para aprovação no curso de Pós-Graduação Lato Sensu “Legislativo e Democracia no Brasil”

Orientador: Marcelo Gollo Ribeiro

São Paulo

2015

CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO

ESCOLA DO PARLAMENTO

PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU

“LEGISLATIVO E DEMOCRACIA NO BRASIL”

ANTONIO PEREIRA POL ROSSELLÓ

TRANSFORMANDO DEMANDAS DA POPULAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Média da avaliação da banca examinadora.

Nota Final:

São Paulo,..... de de 2015.

ORIENTADOR: Marcelo Gollo Ribeiro

RESUMO

A demanda por serviços na administração pública é geralmente maior que à sua capacidade produtiva, sendo assim, a eficaz gestão permitirá que seja possível priorizar e comparar as demandas e correlacionar ao planejamento estratégico, através de métodos claros e definidos e assim selecionar aquelas que estejam diretamente relacionadas. O processo de seleção deve estar sempre alinhado com os objetivos da administração, plano de metas e serem delimitados pela Lei de Responsabilidade Fiscal, sob pena de se incorrer em sanções punitivas, porém, este não deve ser um fator limitador para atender as demandas da população, é necessária a adoção de saídas criativas, atuar de forma padronizada e estar suportada por uma metodologia. Os modelos devem buscar sempre maximizar o valor do portfólio, alinhá-los com os objetivos estratégicos da administração e balanceá-los de forma que se consiga uma estabilidade tanto para o presente quanto para o futuro.

Palavras-chave: Gestão das Demandas; Gestão de Portfólio; Gestão de Programas; Gestão Projetos.

ABSTRACT

The demand for services in public administration is generally greater than the your productive capacity, and therefore, the effective management would allow it to be possible prioritize and compare the demands and correlate to strategic planning, through methods clear and defined and thus select those that are directly related. The selection process must always be aligned with the goals of the administration, goals plan and are delimited by the Law of Fiscal Responsibility, under penalty of incurring punitive sanctions, however, this should not be a limiting factor to meet the demands of the population, it is necessary to adopt creative outlets, act in a standardized manner and be supported by a methodology. The models must always seek maximize the value of the portfolio, aligning them with the strategic goals of the administration and match them in order to achieve a stability both for the present and for the future.

Keywords: Management of Demands; Portfolio Management; Program Management; Project Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Visão geral do gerenciamento do escopo do projeto	20
Figura 2: Grupos de Processos e Área de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.	23
Figura 3: Grupo de Processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento.....	26
Figura 4: Relação entre Gerenciamento de Portfólio com demais áreas.....	29
Figura 5: Relação entre Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos.	30
Figura 6: Exemplos de gráficos comparativos	32
Figura 7: Visão estratégica do Portfólio	33
Figura 8: Exemplo de processo de Gestão de Portfólio	38
Figura 9: Processo de Gestão de Portfólio.....	39
Figura 10: Análise final do processo de seleção de projetos.....	40
Figura 11: Redefinição de projetos.....	40
Figura 13: Interações de gerenciamento de portfólios, programas e projetos.	42
Figura 14: Exemplo de benefícios de um PMO	48
Figura 15: Exemplo de Tipos de PMO x Tipos de Projetos.....	52
Figura 16: Exemplo de Estágios de um PMO	52
Figura 17: Exemplo de Elementos de Composição de um PMO	54

**DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE AUTORAL E AUTORIZAÇÃO DE
PUBLICAÇÃO.**

Eu, Antonio Pereira Pol Rosselló, declaro ser o autor desta Monografia apresentada à Escola do Parlamento da Câmara Municipal de São Paulo para o Curso de Pós-Graduação “Legislativo e Democracia no Brasil” e que qualquer assistência recebida em sua preparação está divulgada no interior da mesma. Declaro também que citei todas as fontes das quais obtive dados, ideias ou palavras, usando diretamente aspas (“ “) ou parafraseando, sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravações ou quaisquer outros tipos. Declaro por fim, que este trabalho poderá ser publicado por órgãos de interesse público. Declaro que o presente trabalho está de acordo com a Lei 5988 de 14/12/1973, Lei de proteção intelectual, e que recebi da Instituição, bem como de seus professores, a orientação correta para assim proceder. Em ambos os casos responsabilizo-me exclusivamente por quaisquer irregularidades.

São Paulo, de de 2015.

Autor: Antonio Pereira Pol Rosselló

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 GESTÃO DE DEMANDAS	13
1.1 Caracterização do Tema.....	13
1.2 Contextualização do Problema	13
1.3 Justificativa	14
1.4 Objetivos	14
1.5 Métodos	15
1.6 Estrutura do Trabalho	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 O Papel do Gerente de Projeto.....	17
2.2 O que é Projeto	21
2.3 O que é Gerenciamento de Projetos.....	22
2.4 Áreas de Conhecimento no Gerenciamento de Projetos.....	25
2.5 O que é Gerenciamento de Programas.....	27
2.6 O que é Gerenciamento de Portfólio.....	28
2.7 Importância do Gerenciamento de Portfólio.....	30
2.8 Objetivos do Gerenciamento de Portfólio	31
2.9 Balanceamento do Portfólio.....	32
2.10 Alinhamento estratégico de portfólio	33
2.11 Modelos para maximização do valor do portfólio.....	33
2.12 Modelos para Balanceamento do Portfólio.....	35
2.13 Modelos para alinhamento estratégico do Portfólio com o negócio.....	37
2.14 O processo de Gestão de Portfólio.....	38
2.15 Relacionamentos entre portfólios, programas e projetos.....	41

2.16	Relacionamentos entre gerenciamento de portfólios, gerenciamento de programas, gerenciamento de projetos e gerenciamento organizacional de projetos.....	42
2.17	O que é um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO).....	43
2.17.1	- O que não é um PMO	46
2.17.2	- Missão de um PMO	46
2.17.3	- Objetivos básicos de um PMO	47
2.17.4	- Demandas típicas por um PMO	47
2.17.5	- Benefícios de um PMO.....	48
2.17.6	- Fatores para o sucesso de um PMO	48
2.17.7	- Fatores para o insucesso de um PMO.....	49
2.17.8	- Serviços mais frequentemente prestados em um PMO	49
2.17.9	- Diretrizes de um PMO	50
2.17.10	- Premissas de um PMO.....	50
2.17.11	- Diferentes Tipos de um PMO.....	50
2.17.12	- Tipos de PMO x Tipos de Projetos.....	52
2.17.13	- Estágios de um PMO	52
2.17.14	- Elementos de composição de um PMO.....	54
3	CONCLUSÕES.....	55
4	BIBLIOGRAFIA	58

INTRODUÇÃO

Após a Constituição de 1988 a consolidação da democracia no Brasil estabeleceu canais de comunicação entre as administrações e os cidadãos, esses canais propiciaram a circulação das informações, induziram a administração de forma mais transparente, trouxeram a tona a questão da evolução e amadurecimento da conscientização da população dos seus direitos junto à administração pública e criaram mecanismos de controle de forma a dar transparência dos serviços prestados.

A administração pública tem como finalidade a prestação de serviços para a sociedade buscando promover o bem-estar social. A eficiente gestão de seus recursos é essencial para que o Estado cumpra seu dever constitucional.

No tocante a gestão do atendimento das demandas da população, que é o tema desta monografia, na opinião do autor o setor público necessita, ainda, superar desafios, como por exemplo:

- Elevar o padrão dos serviços prestados aos cidadãos e aumentar a capacidade e efetividade da administração pública para fornecerem esses serviços;
- Capacitar o cidadão para que ele possa elaborar demandas de forma conjunta e que atendam as necessidades coletivas da população ao seu entorno;
- Estimular a participação dos cidadãos no processo de melhoria no atendimento prestado pela administração pública por meio da indução ao controle social;
- Tornar os cidadãos mais exigentes em relação aos serviços públicos a que têm direito.

Desta forma o autor entende que a existência de um canal que funcione com uma central pode propiciar ao cidadão ter as suas demandas recebidas e analisadas de forma mais

organizada e suportada por uma metodologia resultaria num atendimento de forma mais ágil e eficiente ao cidadão.

A efetiva transformação das demandas da população em políticas públicas, passa pelo planejamento do desenvolvimento econômico do município, aonde, os interesses locais devem se combinar de forma equilibrada. Planos estratégicos têm maiores chances de se sustentar a médio e longo prazos quando se respeitam os interesses legítimos dos atores locais, isto é, quando eles participam da escolha de objetivos e da avaliação dos caminhos possíveis para os atingir. Para isso, é preciso criar espaços para consulta, discussão e manifestação permanente (fóruns, encontros, palestras sobre temas de interesse comum) e é importante criar mecanismos pelos quais os agentes possam participar dos processos de formulação, implementação da estratégia e acompanhamento dos resultados. A construção desse conjunto reflete as intenções dos agentes locais e é condicionada pela definição de quem conduz o processo de planejamento, pela distribuição das responsabilidades entre os formuladores, executantes e fiscais, e pelo grau de organização e maturidade dos agentes na defesa de seus interesses.

Por envolver diversos agentes econômicos e sociais, a construção e a implementação da estratégia assumem um caráter político. Os elementos da estratégia devem ser negociados politicamente, cabendo a quem participa compreender e gerir a lógica interna dessas negociações. Tal fato transforma os fóruns de discussão da estratégia em campos de luta em que atuam os diversos grupos de pressão, e nos quais a geração de conflitos e disputas ideológicas é natural, uma vez que os agentes envolvidos tentam criar as melhores condições possíveis para si próprios.

Apesar do exercício do poder ser um tema não raro associado a formas de ação condenáveis do ponto de vista ético, cabe referir a possibilidade construtiva de trabalhar para que se tenha um jogo político legítimo, baseado em interesses defensáveis. Os atores sociais

diferem no que diz respeito a seus papéis, agendas e objetivos, capacidade de organização em coalizões ou alianças; mas deve-se esperar que procedam, em face de cada escolha, ao cálculo racional de vantagens e desvantagens individuais; o fato de terem seus objetivos particulares é natural, e tais objetivos geralmente podem ser mantidos dentro de certos limites que não prejudiquem o conjunto ou o processo de negociação. Cada agente tem sua própria capacidade de ceder e negociar, cabendo considerar essas diferenças e também os elementos que possam contribuir para unificar as ações, ou ao menos fazer convergir às decisões.

Articular agentes é estabelecer conexões entre atores estratégicos e contribuir para que essas conexões funcionem bem. Projetos que requerem interação de diferentes agentes com papéis distintos geralmente necessitam de que ao menos um desses agentes esteja preparado para uma função específica: a de aglutinar esforços e contribuir para a sua melhor orientação, garantindo que a participação de todos ocorra da maneira esperada e contribuindo para que operem (bem) em conjunto, evitando atuações isoladas ou divergentes.

Este papel aglutinador requer capacidade de enxergar o todo, facilidade de acesso aos diferentes agentes, autoridade para o exercício de crítica e autocríticas permanentes, disposição conciliadora, capacidade de entender a realidade e uma postura flexível para buscar novos caminhos quando os inicialmente concebidos não se mostram satisfatórios.

Embora o agente articulador não esteja acima dos demais, ele exerce um papel que é basicamente de coordenação. Ele pode liderar o processo ou, alternativamente, ter o papel de aglutinar os agentes e zelar para que operem em conjunto. A formação de vínculos baseados em confiança é um processo gradual, que exige sensibilidade e capacidade de negociar de forma que leve a acordos satisfatórios para todos os envolvidos. Requer também a capacidade de perceber esforços que eventualmente estejam sendo conduzidos de maneira fragmentada, e que criativamente poderiam ser revistos quanto à sua forma.

Projetos de médio ou longo prazos estão sujeitos a certo desgaste no que se refere à motivação dos envolvidos, causada por inércia, divergência de interesses, falta de acompanhamento ou mesmo dificuldades em envolver os agentes de forma a provocar sua ação. Cabe ao articulador provocar a ação de pessoas e instituições, estimulando conexões que dificilmente ocorreriam sem esforço proativo. Trata-se de criar espaços de discussão e oportunidade para debate e troca de idéias, porém é mais que isso: trata-se de monitorar o funcionamento do conjunto e perceber chances de promover maior cooperação e convergência na direção dos objetivos estabelecidos, e não em outra. Além disso, freqüentemente valores e interesses contrapostos favorecem o surgimento de conflitos que têm de ser cuidadosamente conduzidos.

A combinação de representantes das diversas entidades, organizados em grupos de pressão, geralmente se faz com a presença de pessoas com personalidades, maturidade, cultura, visão de mundo, habilidades e grau de especialização distintos. Para que a tarefa de planejamento conjunto seja bem sucedida, essas pessoas terão de estar fortemente comprometidas com o interesse público, dispostas a fazer concessões e a se apoiar mutuamente, colaborando quando possível e sendo capazes de se comunicar com clareza e de forma franca.

Os agentes envolvidos devem estar atentos a oportunidades de aproveitamento de recursos e instituições locais, tanto as existentes quanto as que ainda poderão vir a surgir especialmente se forem ajudadas por um trabalho prévio de preparação e criação de condições propícias. Trata-se de uma tarefa de construção permanente que poderá ser auxiliada por um bom trabalho de diagnóstico e esforços contínuos de aproximação dos agentes, que lhes permitam se manifestar sobre oportunidades que percebem e alternativas quanto à melhor forma de combinar seus esforços. É importante mapear em detalhe a rede de potenciais parceiros, para que possa ser adequadamente gerida.

A construção de parcerias deve contribuir para minimizar o esforço e as dificuldades associadas à obtenção de resultados pretendidos, o que exige que cada parceiro contribua com os esforços de que mais seja capaz, ou que podem oferecer o menor custo, ou com maior eficiência. Diferentes combinações de ações conjuntas podem chegar a resultados semelhantes, de forma que caberá aos envolvidos formulá-las com imaginação e considerando princípios de economicidade (fazer as coisas ao menor custo possível), eficácia (atingir os objetivos) e eficiência (melhor relação entre esforço aplicado e resultado gerado).

A construção de parcerias tem muito de arte, ou ao menos da capacidade de enxergar com imaginação oportunidades potenciais nem sempre evidentes em termos do que pode vir a ser realizado e do papel que cada agente pode desempenhar.

A transformação das demandas da população em políticas públicas requer um esforço de aglutinação, pré-disposição dos atores e agentes envolvidos e, sobretudo maturidade para priorizar projetos e ações que possam atender as necessidades coletivas, significando muitas vezes sobreposição das necessidades individuais.

Para a efetivação e aceitação de determinada política pública por parte da população local, o autor parte de algumas premissas básicas, a de que o agente público tenha maturidade e capacidade suficiente para a condução do projeto, esteja constantemente em processo de reciclagem, aprendizado, aperfeiçoamento de técnicas e principalmente que tenha habilidade no diálogo com a população e saiba manter o foco, evitando desta forma o desvirtuamento do escopo e a interferência de determinados grupos políticos locais o que pode levar ao fracasso de qualquer ação.

1 GESTÃO DE DEMANDAS

1.1 Caracterização do Tema

A demanda por serviços na administração pública é geralmente maior que à sua capacidade produtiva, sendo assim, a eficaz gestão permitirá que seja possível comparar as demandas e correlacionar ao planejamento estratégico através de métodos claros e definidos e assim selecionar aquelas que estejam diretamente relacionadas. O processo de seleção deve estar sempre alinhado com os objetivos da administração, plano de metas e serem delimitados pela Lei de Responsabilidade Fiscal, sob pena de se incorrer em sanções punitivas, porém, este não deve ser um fator limitador para atender as demandas da população, é necessária a adoção de saídas criativas, atuar de forma padronizada e estar suportada por uma metodologia. Os modelos devem buscar sempre maximizar o valor do portfólio, alinhá-los com os objetivos estratégicos da administração e balanceá-los de forma que se consiga uma estabilidade tanto para o presente quanto para o futuro.

1.2 Contextualização do Problema

O presente estudo não está pautado em uma administração específica e sim no modelo atual da administração pública, aonde, a demanda gerada pela população e até aquelas oriundas dos processos e clientes internos está muito acima de sua capacidade produtiva, desta forma o tempo de retorno aos municípios vem aumentando exponencialmente, gerando insatisfação e queda na qualidade dos serviços prestados. Com isso, a grande demanda aliada à necessidade de atendê-la de forma rápida e eficiente faz com que muitas vezes sejam tomadas decisões sem o devido planejamento, não administrando questões estratégicas, ou ainda, sem a correta priorização destas demandas. A falta de análise e compilação dessas

demandas transformando-as em projetos, programas e portfólios podem colaborar para o endividamento de municípios, duplicidade de tarefas, esforço desnecessário dos recursos humanos e consequente morosidade no atendimento tanto no âmbito interno quanto no externo. Muitas vezes a falta de critérios claros também permite que sejam priorizadas demandas devido a pressões políticas ou interesses de determinados grupos, sem levar em conta as necessidades locais de cada comunidade.

1.3 Justificativa

A administração pública poderá sofrer impactos ainda maiores caso não esteja preparada para as mudanças. Desta forma, torna-se necessário uma gestão eficaz e eficiente das demandas de modo a garantir e expandir a qualidade dos serviços prestados a população.

A criação de métodos para gerir a demanda também irá garantir que as decisões tomadas sejam baseadas em critérios claros e objetivos, obrigando a racionalização e otimização nos processos atuais.

1.4 Objetivos

Tem-se como objetivo geral a criação de métodos que sejam capazes de suportar o gerenciamento da demanda de forma a atender melhor a população, buscando o equilíbrio de fatores presentes e futuro.

Para alcançar os resultados, os seguintes objetivos específicos devem ser atingidos:

- Estudar métodos para gerenciamento das demandas;
- Analisar a situação relativa às demandas da população na administração pública;

- Propor um modelo para gerenciamento dessas demandas.

1.5 Métodos

Esta monografia se enquadra no método hipotético-dedutivo no qual será feita uma fundamentação teórica que poderá servir de subsídio para elaboração de análises e estudos de caso, sendo seu objetivo gerar processos capazes de agilizar a análise e o atendimento das demandas da população e a consequente transformação dessas demandas em políticas públicas levando em conta as necessidades locais. Muitos conceitos e termos utilizados nas figuras mostradas na estrutura desta monografia são oriundos da iniciativa privada e/ou dos autores, mas podem perfeitamente se adequar a administração pública.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo faz uma introdução sobre o tema que será abordado, deixando claro os objetivos gerais e específicos bem como os métodos empregados para elaboração desta monografia.

No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica sobre o tema abordado, explicando qual o papel do Gerente de Projeto, o que é Projeto, Programa e Portfólio, as melhores práticas adotadas para gerenciamento de projetos, o que é Gerenciamento de Portfólio, quais são seus objetivos e metas, e então são mostrados modelos para maximização, balanceamento e alinhamento estratégico de portfólio. Em seguida é feita a apresentação de um modelo para gerir o processo de gerenciamento de portfólio, e por fim o que é um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) e os benefícios da sua implantação.

No contexto deste trabalho a fundamentação acima exerce papel de extrema importância, quer seja como célula para o desenvolvimento e implantação de uma metodologia para suportar as demandas, quer seja exercendo o papel de “*coaching*” junto os vários atores da administração pública que podem ser treinados para atuar como Gerente de Projetos, servindo como multiplicadores para que a administração pública passe a atuar de forma projetizada.

No terceiro capítulo são apresentadas as conclusões que nortearam a elaboração desta monografia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo não é o aprofundamento no tema gerenciamento de projetos, gestão de programas e portfólio e sim oferecer com este trabalho e dentro do escopo que a área catedrática permite uma metodologia para a gestão das demandas da população local e clientes internos na administração públicas baseada nas melhores práticas de gerenciamento para o assunto em questão de acordo com o *PMI – Project Management Institute*.

A metodologia simplesmente sugere o que fazer para que as demandas sejam atendidas de forma mais eficiente e organizadas e possam num patamar mais elevado se transformar em políticas públicas levando em consideração as necessidades locais, cabe à administração pública elaborar e planejar ações para definir como fazer e a melhor forma de promover a sua implantação, é importante ressaltar que tais medidas devem ser promovidas levando em consideração a mudança cultural e a decorrente atuação e nível de maturidade de cada ator envolvido.

2.1 O Papel do Gerente de Projeto

É normal encontrarmos na Administração Pública técnicos com experiências acumuladas de anos, exercendo funções burocráticas, lendo calhamaços de papéis decorrentes dos inúmeros processos existentes, funções estas que muitas vezes nada agregam ao contexto da gestão, a inovação, ao cumprimento das metas pré-estabelecidas no plano de governo. Frente a este cenário o autor sugere uma mudança na cultura organizacional na administração pública e a conseqüente desburocratização dos serviços.

Se partirmos para o campo da ciência humana, o autor entende que a cultura organizacional pode ajudar inclusive a resolver conflitos internos, uma vez que está apoiada

na gestão efetiva do capital humano, na dissolução de problemas interpessoais, além de mostrar para a sociedade quais são os valores, visões e crenças que norteiam a organização. É importante ressaltar que, se a cultura organizacional, não estiver clara, e contiver elementos que possibilitem o crescimento dos colaboradores e da organização, esta será um obstáculo a mais para o desenvolvimento sistêmico, e deve ser revista, pois, o autor entende que entre a “Teoria e a Prática”, existem obstáculos que precisam ser vencidos e que tais mudanças precisam estar devidamente claras e bem comunicadas, caso contrário está fadado ao insucesso qualquer ação que vá neste sentido.

O modelo de uma administração projetizada, incutiria na administração pública uma maior profissionalização no planejamento e atendimento das demandas geradas, quer seja pela população local, quer seja pelos clientes internos e propiciaria também a descoberta de novos talentos, uma vez que os servidores atuais passariam a assumir um papel mais dinâmico, agregador e inovador. O autor entende que de nada adianta propor uma metodologia para atender as demandas se um dos principais atores “Gerente de Projeto” não estiver inserido neste contexto e com nível de maturidade suficiente para enfrentar os desafios que o gerenciamento de projetos exige.

A arte de gerenciar projeto é um desafio para qualquer profissional, pois, juntamente com questões de caráter eminentemente tecnológico, existem também aspectos organizacionais que requerem muito mais que habilidades técnicas, o gerente de projetos deve ser um ator integrador, mediador de conflitos e principalmente estar atento a tudo o que acontecesse ao seu redor que possa impactar diretamente ou indiretamente no projeto que está sob sua responsabilidade.

O gerente de projeto deve saber planejar bem o projeto, pois, o planejamento do projeto é responsável pela quantificação do tempo, recursos envolvidos, levantamento e quantificação dos riscos e o quanto o projeto custará, além de mapear as pessoas interessadas

direta ou indiretamente no projeto o que chamamos de *Stakeholders* e esses atores podem colaborar de forma positiva ou negativa ao projeto por incrível que parece. Cabe ao gerente de projeto mapear de forma minuciosa os *Stakeholders* negativos e tentar reverter essa situação, isso requer certo grau de habilidade e jogo de cintura, tanto no âmbito técnico como no âmbito político, ainda mais em se tratando da administração pública. O profissional que vai gerenciar um projeto deve possuir habilidades éticas, interpessoais e conceituais, deve exercer papel de liderança, estar apto a motivar constantemente sua equipe, ter habilidades para negociação, saber comunicar e principalmente ter consciência política e cultural.

Um capítulo a parte no gerenciamento de projetos e de extrema importância é o escopo do projeto, estudiosos do tema e profissionais com anos de experiência na área costumam dizer que um escopo bem definido representa vinte por cento de probabilidade de sucesso do projeto como um todo, é através do escopo do projeto que serão elaborados os custos, os requisitos necessários ao projeto, o que será entregue e principalmente o que não será entregue. Muitos projetos saem do trilho, impactando em custos e prazos inúmeras vezes maiores do que o inicialmente planejado em função de um escopo mal elaborado, ou simplesmente pelo fato de o gerente do projeto não se atentar ao escopo previamente planejado. O escopo do projeto deve ser bem planejado e comunicado a todos os envolvidos direta ou indiretamente com o projeto, as divergências devem ser equacionadas na fase de planejamento do projeto. A figura 1 ilustra o gerenciamento do escopo do projeto.

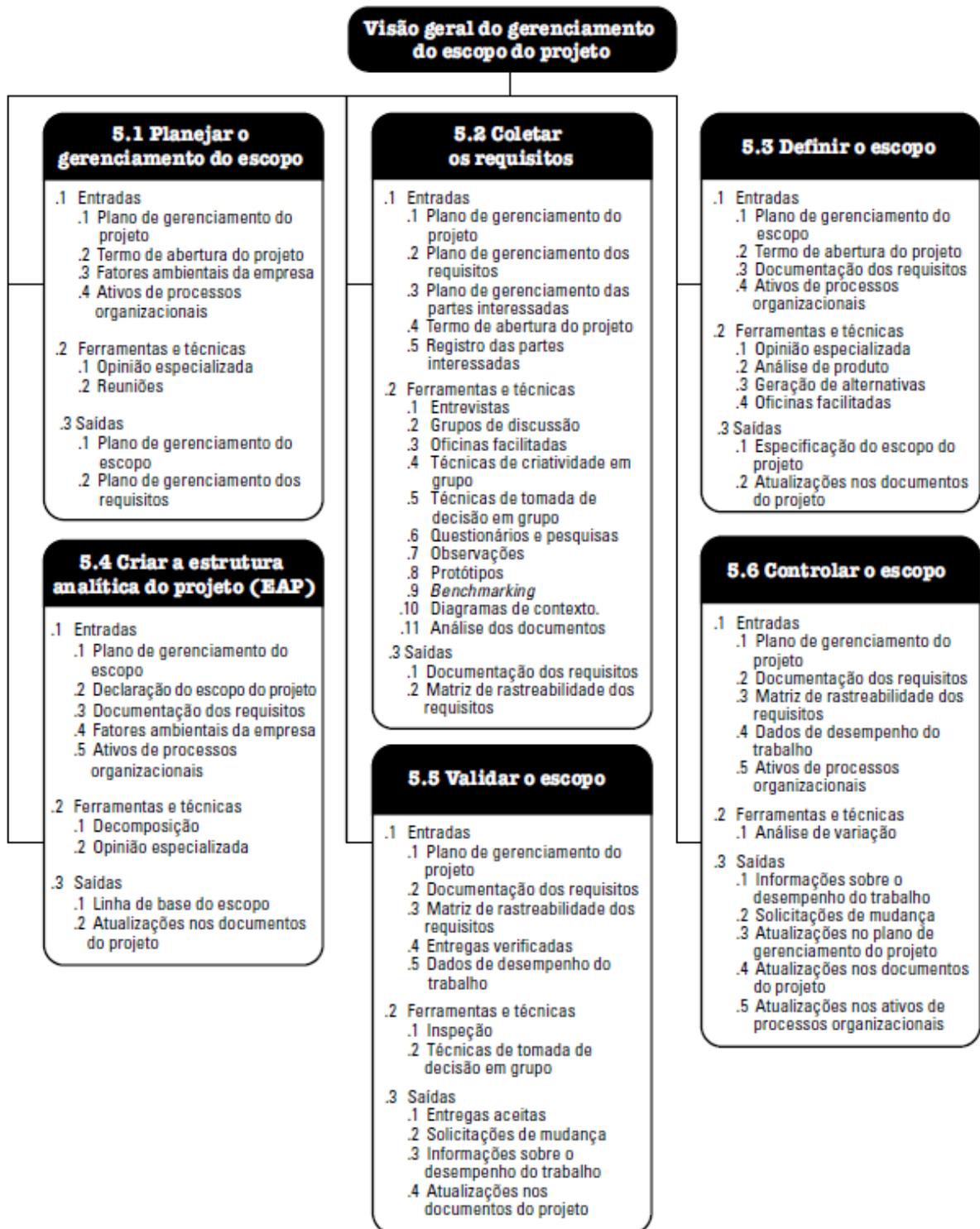


Figura 1: Visão geral do gerenciamento do escopo do projeto
 Fonte: PMBOK 5ª. edição, 2013, pg. 106.

2.2 O que é Projeto

Segundo o PMBOK (Project Management Book of Knowledge) na sua 5ª. edição (2013), podemos definir projeto como: um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. Um projeto também poderá ser encerrado se o cliente (cliente, patrocinador ou financiador) desejar encerrá-lo. Temporário não significa necessariamente de curta duração. O termo se refere ao engajamento do projeto e à sua longevidade.

O termo temporário normalmente não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é empreendida para criar um resultado duradouro. Por exemplo, um projeto de construção de um monumento nacional criará um resultado que deverá durar séculos. Os projetos também podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais que terão duração mais longa que os projetos propriamente ditos.

Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas e atividades do projeto, esta repetição não muda as características fundamentais e exclusivas do trabalho do projeto. Por exemplo, prédios de escritórios podem ser construídos com materiais idênticos ou similares e pelas mesmas equipes ou equipes diferentes. Entretanto, cada projeto de prédio é único, com uma localização diferente, um design diferente, circunstâncias e situações diferentes, partes interessadas diferentes, etc.

Um esforço de trabalho contínuo é geralmente um processo repetitivo que segue os procedimentos existentes de uma organização. Por outro lado, em virtude da natureza exclusiva dos projetos, pode haver incertezas ou diferenças quanto aos produtos, serviços ou

resultados criados pelo projeto. As atividades do projeto podem ser novas para os membros de uma equipe de projetos, o que poderá exigir um planejamento mais dedicado do que outro trabalho de rotina. Além disso, os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais. Um projeto pode envolver uma única pessoa ou muitas pessoas, uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações.

Um projeto pode criar:

- Um produto que pode ser um componente de outro item, um aprimoramento de outro item, ou um item final;
- Um serviço ou a capacidade de realizar um serviço (p.ex., uma função de negócios que dá suporte à produção ou distribuição);
- Uma melhoria nas linhas de produtos e serviços (por exemplo, um projeto Seis Sigma executado para reduzir falhas) ou;
- Um resultado, como um produto ou documento (por exemplo, um projeto de pesquisa que desenvolve o conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência existe ou se um novo processo beneficiará a sociedade).

2.3 O que é Gerenciamento de Projetos

Segundo o PMBOK na sua 5ª. edição (2013), Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.

O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grandes grupos de processos (Figura 2).

Esses cinco grandes grupos de processos são:

- Iniciação,

- Planejamento,
- Execução,
- Monitoramento e controle, e
- Encerramento.

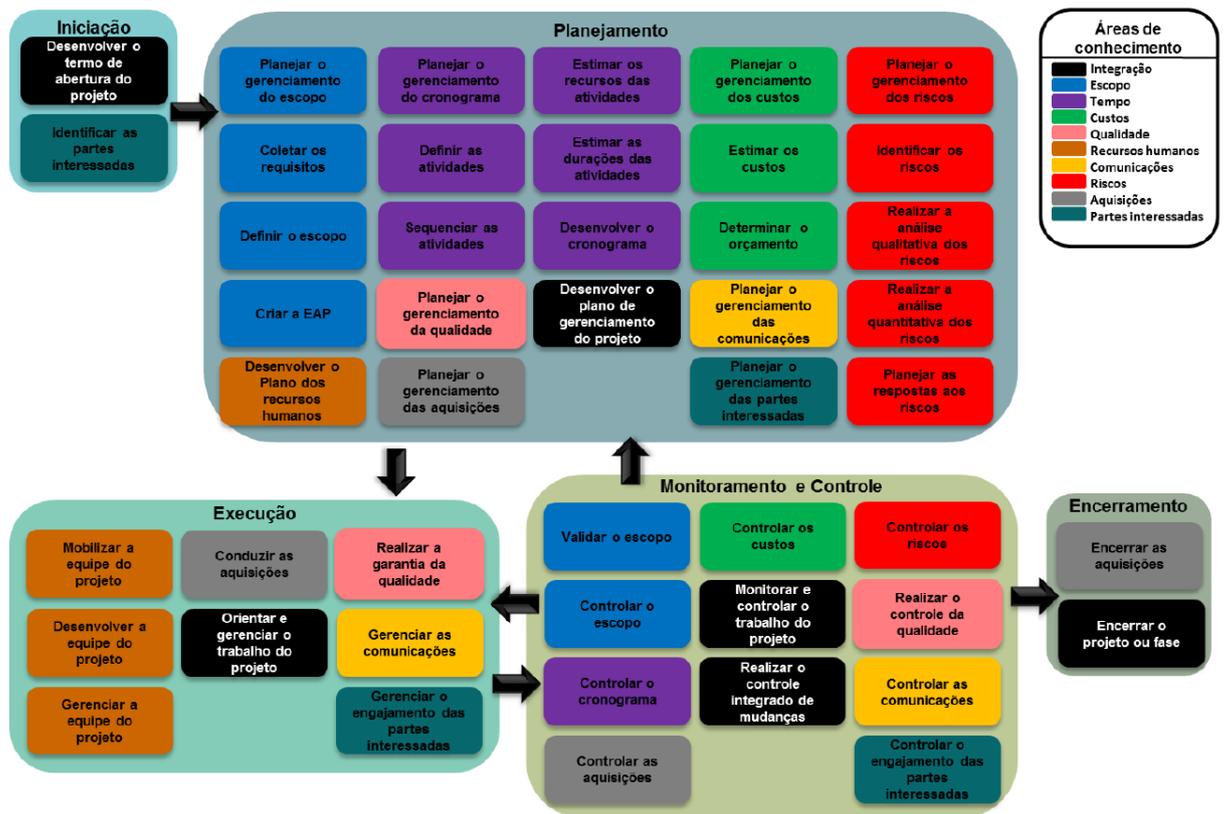


Figura 2: Grupos de Processos e Área de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.
 Fonte: PMBOK 5ª. edição, 2013 – 47 processos e 10 áreas de conhecimento.
 Autor: Osvaldo Pedra.

O gerenciamento de um projeto normalmente inclui, mas não se limita a:

- Identificação dos requisitos;
- Abordagem das diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas no planejamento e execução do projeto;
- Estabelecimento, manutenção e execução de comunicações ativas, eficazes e colaborativas entre as partes interessadas;

- Gerenciamento das partes interessadas visando o atendimento aos requisitos do projeto e a criação das suas entregas;
- Equilíbrio das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam, a:
 - Escopo,
 - Qualidade,
 - Cronograma,
 - Orçamento,
 - Recursos, e
 - Riscos.

As características e circunstâncias específicas do projeto podem influenciar as restrições nas quais a equipe de gerenciamento do projeto precisa se concentrar. Esses fatores estão relacionados de tal forma que se algum deles mudar, pelo menos outro fator provavelmente será afetado. Por exemplo, se o cronograma for abreviado, muitas vezes o orçamento precisará ser aumentado para incluir recursos adicionais a fim de concluir a mesma quantidade de trabalho em menos tempo.

Se não for possível um aumento no orçamento, o escopo ou a qualidade poderão ser reduzidos para entregar o produto do projeto em menos tempo, com o mesmo orçamento. As partes interessadas no projeto podem ter ideias divergentes sobre quais fatores são os mais importantes, gerando um desafio maior ainda.

A mudança dos requisitos ou objetivos do projeto pode criar riscos adicionais. A equipe do projeto precisa ser capaz de avaliar a situação, equilibrar as demandas e manter uma comunicação proativa com as partes interessadas a fim de entregar um projeto bem sucedido.

Devido ao potencial de mudanças, o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto é uma atividade iterativa elaborada de forma progressiva ao longo do ciclo de vida do projeto. A elaboração progressiva envolve a melhoria contínua e o detalhamento de um plano conforme informações mais detalhadas e específicas e estimativas mais exatas tornam-se disponíveis. A elaboração progressiva permite que a equipe de gerenciamento do projeto defina e gerencie o trabalho com um nível maior de detalhes, à medida que o projeto evolui.

2.4 Áreas de Conhecimento no Gerenciamento de Projetos

As áreas de conhecimento caracterizam os principais aspectos envolvidos em um projeto e no seu gerenciamento, Segundo o PMBOK na sua 5ª. edição (2013), uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização. As áreas de conhecimento atuam de forma integrada com os cinco grandes grupos de processos no gerenciamento de projetos. Como elementos de apoio, as áreas de conhecimento no PMBOK fornecem uma descrição detalhada das entradas e saídas de cada processo. Escopo, Tempo, Custos e Qualidade são os principais determinantes para o objetivo de um projeto entregar um resultado de acordo com o escopo, no prazo e no custo definido preliminarmente no planejamento do projeto e com a qualidade adequada. Recursos Humanos e Aquisições são considerados insumos para produzir o trabalho do projeto. Comunicações e Riscos devem ser continuamente abordados para manter as expectativas e as incertezas sob controle. A integração abrange a orquestração de todos estes aspectos. A figura 3 exibe os grupos de processos de gerenciamento de projetos e os respectivos mapeamentos das áreas de conhecimento.

Áreas de conhecimento	Grupos de de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 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		11.6 Controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Figura 3: Grupo de Processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento.
Fonte: PMBOK 5ª. edição, 2013, pg. 61.

2.5 O que é Gerenciamento de Programas

Segundo o PMBOK na sua 5ª. edição (2013), Um programa é definido como um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programas relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Os programas podem incluir elementos de trabalho relacionados fora do escopo dos projetos distintos do programa. Um projeto pode ou não ser parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.

Gerenciamento de programas é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a um programa a fim de atender aos seus requisitos e obter benefícios e controle não disponíveis ao gerenciar projetos individualmente.

Os projetos dentro de um programa são relacionados entre si através do resultado comum ou da sua capacidade coletiva. Se o relacionamento entre os projetos for somente o de um cliente, fornecedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um portfólio de projetos e não como um programa.

O gerenciamento de programas foca 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 afetam múltiplos projetos no programa;
- Alinhamento do direcionamento organizacional/estratégico que afeta as metas e objetivos do projeto e programa, e;
- Solução de problemas e gerenciamento de mudanças dentro de uma estrutura de governança compartilhada.

Um exemplo de um programa seria um novo conjunto habitacional, com projetos para o design dos prédios, a construção de cada um deles, a integração de cada prédio com os demais e o lançamento do empreendimento.

2.6 O que é Gerenciamento de Portfólio

Gestão de Portfólio de projetos é um processo de decisão dinâmico, onde a lista de projetos ativos é constantemente atualizada e revisada. Nesse processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados; projetos existentes podem ser acelerados, finalizados ou ter sua prioridade diminuída e recursos são alocados e realocados para os projetos ativos (COOPER, 1998).

A gerência de portfólio visa à seleção das melhores oportunidades de projetos. Para que a seleção seja possível ela se utiliza de ferramentas para decidir quais projetos executar e quais projetos serão cancelados ou suspensos. As decisões são baseadas em ponderações do que é possível fazer com os recursos, capacidades e competências disponíveis. A gerência de portfólio deve também levar em consideração os objetivos estratégicos da organização (ARCHER, 1998).

Segundo Cooper (1998), um dos grandes desafios para a gerência de portfólio é a priorização dos projetos. Quando se fala em priorização se fala em termos de alocação de recursos, ou seja, decidir como dividir os recursos disponíveis, que geralmente são escassos, entre os projetos. Outro desafio da gerência de portfólio é garantir o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos organizacionais, ou seja, definir quais projetos executar para que a organização siga na direção desejada. Outro desafio é a tomada de decisão sobre investimentos (um projeto é sempre um investimento), levando em consideração as limitações de recursos e necessidades do negócio. Por último, “a gerência de portfólio também tem como desafio o balanceamento do portfólio, ou seja, encontrar conjunto de investimentos ideal entre

o risco do portfólio versus retorno, manutenção versus crescimento, projetos curtos versus projetos longos” (COOPER, 1998).

O gerenciamento de portfólio é caracterizado pela incerteza e mudanças de informações, oportunidades dinâmicas ou sazonais, múltiplos objetivos e metas, interdependência entre projetos e múltiplas decisões (COOPER, 1998).

Através do gerenciamento de portfólio é possível justificar o porquê das decisões tomadas, descrever todos os riscos envolvidos e planejar ações para amenizá-los. Possibilita um aumento da visão sobre onde estão sendo alocados os recursos disponíveis.

A Figura 4 ilustra a relação que há entre o Gerenciamento de Portfólio com as diversas áreas de conhecimento envolvidas na gerência. Nela observamos que o Gerenciamento de Portfólio influencia e também sofre influência direta sobre fatores estratégicos e organizacionais. Metas, projetos, recursos e ativos muitas vezes são dimensionados para suportar o portfólio, assim como o portfólio também é dimensionado devido a estas restrições.



Figura 4: Relação entre Gerenciamento de Portfólio com demais áreas.
Fonte: Vargas, 2007.

Muitas vezes para facilitar a gestão de portfólio são criados programas. Um programa “é um grupo de projetos gerenciados de forma coordenada, a fim de se obter benefícios que, de uma forma isolada, não seriam obtidos” (PMBOK, 5ª. edição, 2013). Sendo assim, o gerenciamento de portfólio engloba o gerenciamento de programas que por sua vez engloba o gerenciamento de projetos (figura 5).



Figura 5: Relação entre Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos.
Fonte: Vargas, 2007.

No caso da administração pública podemos inserir o exemplo acima, como portfólio sendo a coleção de programas de toda administração, programas sendo a coleção dos projetos de cada secretaria e/ou subprefeitura (no caso da cidade de São Paulo), desta forma teremos a visão se um projeto ou parte dele poderá atender a mais de uma secretaria e/ou subprefeitura o que tornaria mais ágil à análise das demandas e sua consequente execução, somado a isso poderíamos ter o servidor atuando de forma dinâmica..

2.7 Importância do Gerenciamento de Portfólio

Novos produtos e dinâmicas são vitais para a prosperidade das organizações modernas e neste contexto podemos também trazer para a administração pública determinados modelos e práticas da administração privada. Pode-se afirmar que o sucesso das empresas está totalmente relacionado com a capacidade que ela tem de se adaptar às mudanças de mercado,

no nosso caso, podemos enfatizar que o cidadão muda suas necessidades e se a administração pública não conseguir se adaptar rapidamente a estas mudanças ou se houverem falhas no desenvolvimento de inovações estas acabarão por ficarem defasadas e provavelmente não conseguirá atingir o seu papel social. Nesse contexto a gestão eficaz de portfólio serve como subsídio fundamental para continuidade e prosperidade da administração pública.

2.8 Objetivos do Gerenciamento de Portfólio

Segundo Cooper (1998) os três principais objetivos da gestão de portfólio são:

- Maximização do valor do portfólio: Através da alocação dos recursos, maximizar o valor do portfólio em termos dos objetivos da organização (tempo de lucratividade do projeto, retorno do investimento, probabilidade de sucesso ou outros objetivos estratégicos).
- Para a maximização do valor utilizam-se métodos que incluem cálculos de investimentos, valor comercial esperado e uso efetivo de modelos de pontuação (scoring models), como ilustrado no Quadro 1 (COOPER, 1998).

Fator	1	4	7	10	Nota
Necessidade do Mercado	Exige grande esforço de desenvolvimento de mercado a necessidade não é evidente	A necessidade precisa ser demonstrada ao mercado.	Relação clara com a necessidade do mercado, substituto direto dos produtos concorrentes	Diretamente relacionado à necessidade de mercado.	
Maturidade do Mercado	Em declínio	Maduro ou Embrionário	Em crescimento moderado	Em rápido crescimento	
Nível de Concordância	Alta	Moderada a alta	Moderada a baixa	Baixa	
Qualificação de Vendas	A força de vendas existente é inadequada e requer grande esforço de treinamento	A força de vendas tem o conhecimento básico, mas necessita de treinamento	A força de vendas tem um bom conhecimento necessitando apenas de treinamento pontual	A força de vendas está plenamente qualificada	
Exclusividade	Cópia, sem nenhum diferencial, com possíveis desvantagens	Basicamente cópia, com algumas diferenças pontuais	Possui melhorias em relação aos produtos concorrentes	Atende a uma necessidade atual não satisfeita e diferenciada	
Nível de Confiança	As pessoas envolvidas não confiam no sucesso do produto	As pessoas envolvidas confiam pouco no sucesso do produto	As pessoas envolvidas confiam parcialmente no sucesso, mas otimistas	As pessoas envolvidas tem total confiança no sucesso do produto	

Quadro 1: Exemplo de um modelo de pontuação

Fonte: Adaptado de Cooper, 1998.

No caso acima podemos traduzir o termo mercado para o termo cidadão e produto para o termo demanda gerada pelo cidadão, no caso de vendas o autor parte do princípio que o gestor público também tem que vender o resultado das suas ações para a população para que a mesma as aprove ou desaprove, nesta etapa é requerido certa habilidade para convencer o cidadão.

2.9 Balanceamento do Portfólio

Alcançar um balanceamento de projetos em termos de um número de parâmetros, por exemplo, (COOPER, 1998):

- Projetos curtos versus projetos longos;
- Projetos de alto risco versus projetos de baixo risco;
- Risco versus retorno;
- Fácil versus atrativo.

O balanceamento é geralmente feito através de diagramas de bolhas (Figura 6).



Figura 6: Exemplos de gráficos comparativos
Fonte: Adaptado de Cota, 2007.

No caso da administração pública é importante lembrar que o gestor tem um tempo limitado para o exercício do seu mandato e neste caso assumir projetos que excedem a esta duração podem gerar consequências frustrantes para toda uma população, caso o novo gestor não dê continuidade.

2.10 Alinhamento estratégico de portfólio

Garantir que o portfólio de projetos reflita a estratégia da administração, que a divisão de gastos entre, por exemplo, projetos, secretarias, subprefeituras, esteja diretamente amarrada à estratégia do negócio e que todos os projetos estejam de acordo com a estratégia, conforme ilustrado na Figura 7. Em se tratando de administração pública poderíamos entender como estratégia de negócios o plano de governo.

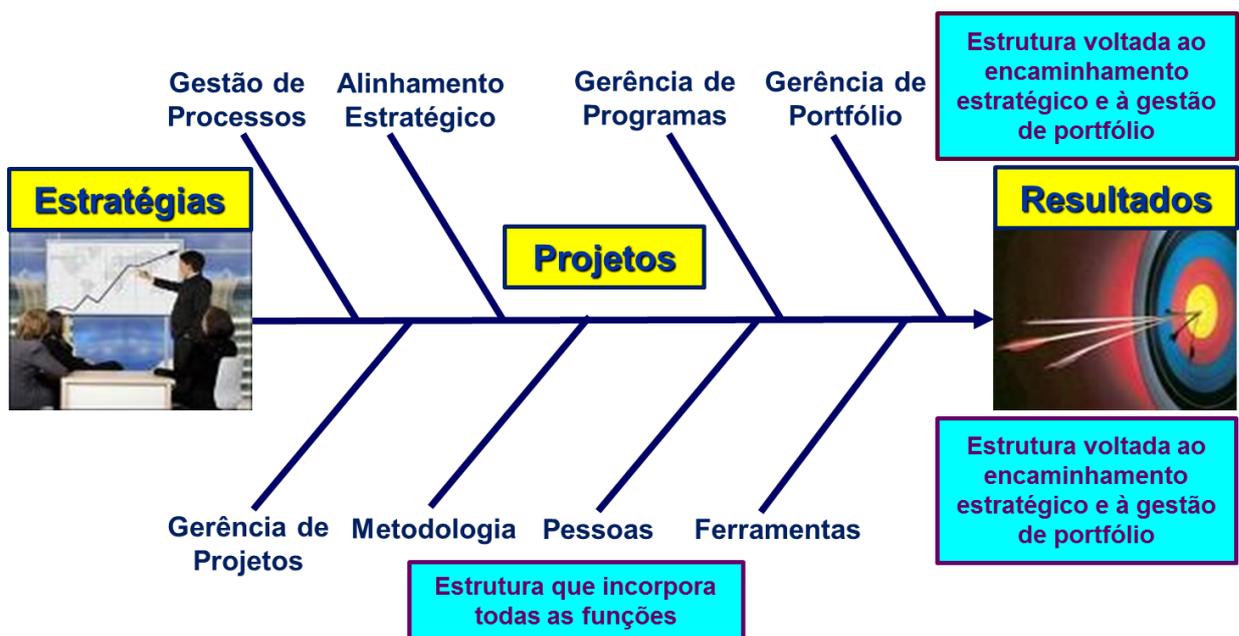


Figura 7: Visão estratégica do Portfólio
Fonte: Autor, 2011.

2.11 Modelos para maximização do valor do portfólio

A principal meta da maioria das organizações é maximizar o valor do portfólio de projetos de acordo com os objetivos principais da organização (probabilidade de sucesso,

visão estratégica, risco aceitável, entre outros). Para alcançar a meta existem várias ferramentas que auxiliam na tomada de decisões. As ferramentas vão desde métodos financeiros até modelos de pontuação. Cada método possui vantagens e desvantagens, porém todos resultam em uma lista de projetos ordenadas por um *ranking*. O grande desafio é saber quais critérios adotar para a correta seleção (COOPER, 1998).

Obviamente alguns dos critérios se aplicam mais a iniciativa privada, porém, podemos adaptar para a administração pública e aplica-los uma vez que estamos trabalhando com o dinheiro do contribuinte.

Dentre os métodos existentes para maximizar o valor de portfólio podemos destacar, de acordo com Cooper (1998) e Archer (1998):

- Fluxo de Caixa
- Tempo de Retorno (*Payback*);
- Valor Presente Líquido (VPL);
- Taxa Interna de Retorno (TIR);
- Retorno do Investimento (ROI);
- Valor Comercial Esperado (ECV);
- Valor Econômico Agregado (EVA);
- Índice de Produtividade;
- Modelos de Pontuação.

Cabe salientar que não é objeto da presente monografia detalhar cada um dos métodos, contudo cabe o comparativo com a iniciativa privada, de que a administração pública deve encarar os recursos financeiros e aplica-los da melhor maneira possível, revertendo-se desta forma o que é considerado como lucro na iniciativa privada em prol do cidadão, o gestor público deve ter a percepção para saber se um projeto deve ser continuado

ou não, e se continuado em que condições, esta prática é recomendável para que prejuízos monstruosos não se acarretem para o contribuinte.

2.12 Modelos para Balanceamento do Portfólio

Segundo Cooper (1998), o segundo maior objetivo da grande maioria das organizações é possuir um portfólio balanceado: em outras palavras é analisar diversos parâmetros e buscar um mix ideal capaz de equilibrar fatores como risco de projeto, probabilidade de sucesso técnico, comercial, retorno do investimento entre outros fatores.

A forma mais tradicional de representação de um portfólio balanceado é através de ferramentas visuais, pois através destas é possível fazer comparações mais claras entre os portfólios, algo que os métodos financeiros e de pontuação deixam a desejar. Gráficos de bolhas e mapas de portfólio são ferramentas derivadas da matriz BCG e da matriz *GE/McKinley* e são comumente utilizadas para se buscar um portfólio balanceado (COOPER, 1998).

Muitas vezes é comum se ver na administração pública a prática isolada entre as secretarias e subprefeituras no desenvolvimento de projetos, e neste tocante, caberia à pergunta: - Será que um melhor processo de comunicação, equilíbrio e balanceamento do portfólio de projetos não acabaria por trazer maiores benefícios ao cidadão.

Dentre os modelos existentes para o balanceamento do portfólio e praticados pela iniciativa privada, podemos citar os seguintes exemplos:

- Matriz BCG
- Matriz *GE/Mc Kinsey*
- Diagramas de Bolha
- Gráficos Tradicionais, tais como:

- Utilização de recursos
- Fluxo de Caixa
- Tipo de projeto
- Tempo de projeto

Cabe salientar que não é objeto da presente monografia detalhar cada um dos modelos, contudo, cabe salientar que a adoção destas práticas contribuiria de forma significativa para uma melhor alocação e utilização dos recursos humanos e financeiros, resultando em melhores resultados para o contribuinte.

A gerência de portfólio não se resume apenas a maximizar o seu valor, mas também a buscar um balanceamento ideal. Para buscar o balanceamento ideal utiliza-se de diagramas que visam à comparação de portfólios em busca do *mix* ideal. Os diagramas, se corretamente utilizados, aumentarão a assertividade, porém deve-se ter em mente que os diagramas não decidem nada por si só. É necessário escolher qual diagrama utilizar, escolher os mais adequados para cada organização. Outro ponto que é de fundamental importância é a confiabilidade dos dados. Não se deve usar diagramas se os dados não forem confiáveis, é necessário ter cautela principalmente para os diagramas que utilizam indicadores financeiros (COOPER, 1998).

Muitas organizações utilizam uma quantidade grande de diagramas, o que dificulta a análise e a interpretação dos dados. É fundamental que sejam analisados somente os parâmetros mais importantes, pois caso contrário a análise poderá ficar comprometida (COOPER, 1998).

O balanceamento de portfólio deve, portanto ser utilizado com cuidado e se bem empregado poderá aumentar a qualidade das decisões estratégicas da organização (COOPER, 1998).

2.13 Modelos para alinhamento estratégico do Portfólio com o negócio

O objetivo da gerência de portfólio visa garantir que as decisões venham de encontro com a estratégia da organização. A missão, a visão e a estratégia devem estar diretamente relacionadas com as decisões. Por exemplo, se a estratégia da organização consiste em lançar produtos de qualidade com alto grau de tecnologia, a gestão de portfólios deve priorizar projetos inovadores e pesquisas de Pesquisa e Desenvolvimento, ou seja, o local em que são disponibilizados recursos financeiros deve refletir a estratégia da organização (COOPER, 1998).

Existem três métodos para garantir o alinhamento estratégico nas decisões relacionadas à priorização de portfólios (COOPER, 1998):

- **Top-down:** Este método tem início com a visão, missão e a estratégia da administração. Com base na missão, visão e estratégia da administração os projetos são classificados por categorias e a partir desse agrupamento é feita a alocação de recursos com base em critérios de priorização.
- **Bottom-up:** Este método tem início com a análise de projetos específicos em que critérios de alinhamento estratégico são adotados para a seleção e priorização de portfólios. O alinhamento estratégico deve estar presente em todas as decisões do tipo
“Continuar/Não Continuar” com o projeto.
- **Top-down, Bottom-up:** A combinação dos dois métodos na prática é muito utilizada. Neste método os projetos passam a ser classificados por categorias e então priorizados (*top-down*). Além do agrupamento dos projetos em categorias, estes também são analisados como um todo, de acordo com

critérios pré-estabelecidos (*bottom-up*). Com base no resultado de ambos os métodos é feita uma combinação e então tomada às decisões.

- **Outros modelos utilizados:**
 - Baldes Estratégicos
 - Checagem Estratégica
 - Método Top-Down, Bottom-Up

2.14 O processo de Gestão de Portfólio

O processo de Gestão de Portfólio é um processo do tipo “*Stage-Gate*” (Figura 8), ou seja, para cada etapa ou conjunto de etapas há um “portão” que analisa os portfólios para fazer decisões do tipo “*Go/Kill*” (continuar/não continuar) ou “*Go/Hold*” (continuar/suspender) (COOPER, 1998).



Figura 8: Exemplo de processo de Gestão de Portfólio
Fonte: Adaptado de Cooper, 1998.

Conforme podemos ver na figura 9, o planejamento estratégico deve estar presente em todas as etapas do processo sendo que os responsáveis pelo planejamento estratégico têm autonomia para priorizar ou cancelar portfólios, independentemente de suas pontuações ou qualquer tipo de ranking (COOPER, 1998).



Figura 9: Processo de Gestão de Portfólio
Fonte: Adaptado de Cooper, 1998.

Para a elaboração de um processo de Gestão de Portfólio é importante ter em mente que não há um processo padrão que se aplica a todas as organizações, assim como não há um processo certo nem um processo errado, porém as decisões devem ser tomadas através de critérios claro, procurando sempre respeitar os três maiores objetivos do processo de Gestão de Portfólio (COOPER, 1998):

- Maximizar o Valor;
- Balanceamento;
- Alinhamento estratégico.

2.14.1 Definição dos Gates

A cada etapa do processo deve ser definido *gates* que são fundamentais para que a organização possa priorizar os melhores portfólios e eliminar os portfólios que vão contra os objetivos da organização. Para cada *gate* devem-se definir critérios claros e qual o resultado esperado (COOPER, 1998).

No primeiro *gate* é comumente tomada uma decisão do tipo *Go/Kill*. Os portfólios serão analisados de forma individual em relação aos objetivos da empresa e os que não atenderem os pré-requisitos serão cancelados. O último *gate*, por outro lado considera todos

os projetos em execução e os portfólios aprovados (Figura 10). Através de critérios alguns projetos são priorizados e outros são suspensos.



Figura 10: Análise final do processo de seleção de projetos.
Fonte: Autor, 2011.

O mesmo irá ocorrer para os novos portfólios em que alguns serão suspensos e outros serão executados (Figura 11). Nessa etapa ocorre também o balanceamento dos projetos (exemplo: recursos, riscos, retorno).

Para o balanceamento utilizam-se ferramentas como, por exemplo, digrama de bolhas. Na última etapa é tomada decisões do tipo *Go/Hold* (COOPER, 1998).



Figura 11: Redefinição de projetos.
Fonte: Autor, 2011.

Durante o processo podem existir diversos *gates*, cada um com objetivos específicos, porém todas as etapas resultam em um ranking de portfólios em que são analisados diversos critérios, como por exemplo, tempo de retorno, ROI, importância estratégica, entre outros. É comum utilizar modelos de pontuação para elaboração do ranking.

A Figura 12 exemplifica os possíveis *gates* de um processo de gestão de portfólio (COOPER, 1998).



Figura 12: Exemplo de *Gates*

Fonte: Adaptado de Cooper, 1998.

2.15 Relacionamentos entre portfólios, programas e projetos.

O relacionamento entre portfólios, programas e projetos é tal que um portfólio se refere a uma coleção de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas como um grupo para o alcance de objetivos estratégicos. Os programas são agrupados em um portfólio e englobam subprogramas, projetos ou outros trabalhos que são gerenciados de forma coordenada para apoiar o portfólio. Os projetos individuais que estão dentro ou fora do programa são de qualquer forma considerados parte de um portfólio. Embora os projetos ou programas do portfólio possam não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados, eles estão ligados ao plano estratégico da organização por meio do seu portfólio.

Conforme ilustrado na Figura 13, as estratégias e prioridades organizacionais são vinculadas e possuem relações entre portfólios e programas, bem como entre programas e projetos individuais. O planejamento organizacional impacta os projetos através da priorização de projetos baseada em riscos, financiamentos e outras considerações relevantes ao plano estratégico da organização. O planejamento organizacional pode orientar o gerenciamento dos recursos e dar suporte aos projetos componentes com base nas categorias de riscos, linhas específicas de negócios ou tipos gerais de projetos, como infraestrutura e melhoria de processos.

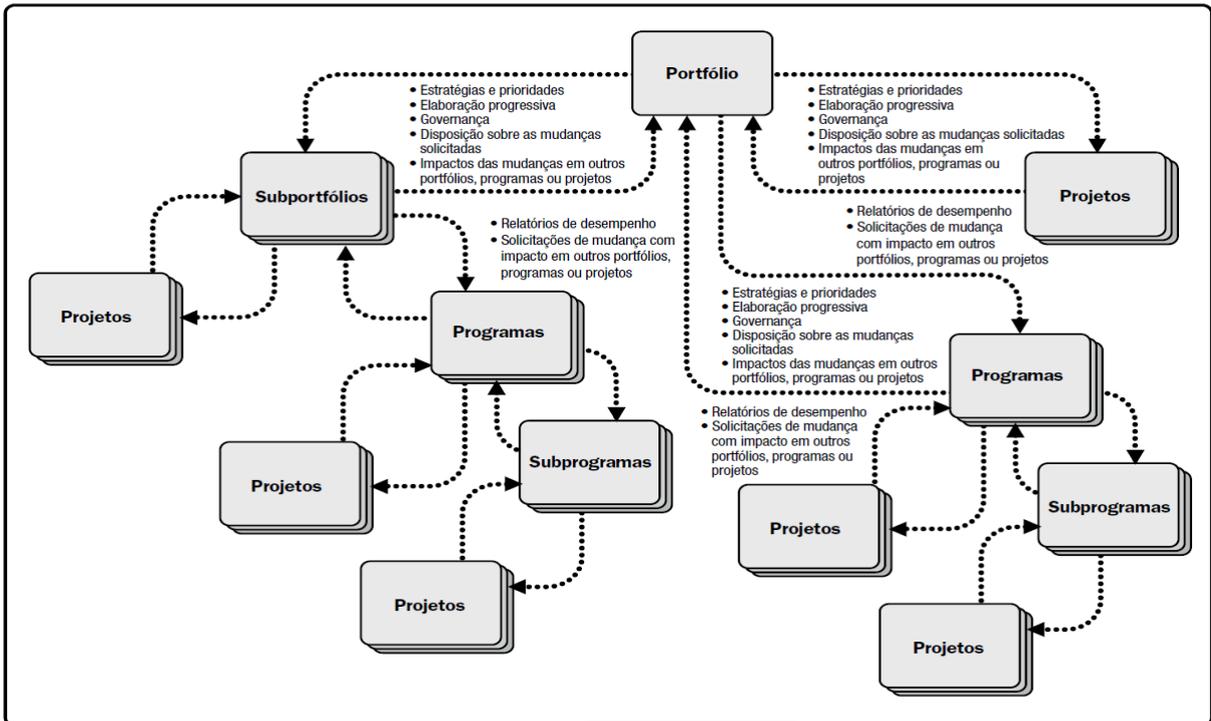


Figura 13: Interações de gerenciamento de portfólios, programas e projetos.
 Fonte: PMBOK 5ª. edição, pg. 5.

2.16 Relacionamentos entre gerenciamento de portfólios, gerenciamento de programas, gerenciamento de projetos e gerenciamento organizacional de projetos.

Para entender o gerenciamento de portfólios, o gerenciamento de programas e o gerenciamento de projetos, é importante reconhecer as semelhanças e as diferenças entre essas disciplinas. Também é útil entender como eles se relacionam com o gerenciamento organizacional de projetos (GOP). O gerenciamento organizacional de projetos é uma estrutura de execução da estratégia corporativa que utiliza o gerenciamento de projetos, de programas e de portfólio, assim como outras práticas organizacionais que possibilitam a realização da estratégia organizacional de forma consistente e previsível, produzindo melhor desempenho, melhores resultados e uma vantagem competitiva sustentável.

O gerenciamento de portfólios, gerenciamento de programas e gerenciamento de projetos estão alinhados ou são acionados por estratégias organizacionais. Por outro lado, o gerenciamento de portfólios, o gerenciamento de programas e o gerenciamento de projetos diferem na maneira em que cada um contribui para o alcance das metas estratégicas. O gerenciamento de portfólios se alinha com as estratégias organizacionais selecionando os programas ou projetos certos, priorizando o trabalho e proporcionando os recursos necessários, enquanto que o gerenciamento de programas harmoniza os componentes dos seus projetos e programas e controla as interdependências a fim de obter os benefícios especificados.

O gerenciamento de projetos desenvolve e implementa planos para o alcance de um escopo específico que são motivados pelos objetivos do programa ou portfólio a que está sujeito e, em última instância, às estratégias organizacionais. O gerenciamento organizacional de projetos (GOP) promove a capacidade organizacional ligando os princípios e práticas do gerenciamento de projetos, programas e portfólios com facilitadores organizacionais (p.ex., práticas estruturais, culturais, tecnológicas e de recursos humanos) para apoiar as metas estratégicas. Uma organização mede as suas capacidades e então planeja e implementa melhorias visando o alcance sistemático das melhores práticas.

2.17 O que é um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO)

Segundo o PMBOK na sua 5ª. edição (2013), Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP, ou em inglês PMO) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas. As responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.

Há vários tipos de estruturas de PMO nas organizações e elas variam em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização, tais como:

- **De suporte:** Os PMOs de suporte desempenham um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos. Este tipo de PMO atua como um repositório de projetos. O nível de controle exercido pelo PMO é baixo;
- **De controle:** Os PMOs de controle fornecem suporte e exigem a conformidade através de vários meios. A conformidade pode envolver a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidade com a governança. O nível de controle exercido pelo PMO é médio;
- **Diretivo:** Os PMOs diretivos assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto. O nível de controle exercido pelo PMO é alto.

O PMO reúne os dados e informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto estão sendo alcançados. Funciona como elo natural entre os portfólios, programas e projetos da organização e os sistemas de medição corporativos.

Os projetos apoiados ou administrados pelo PMO podem não estar relacionados de outra forma que não seja por serem gerenciados conjuntamente. A forma, função e estrutura específicas de um PMO dependem das necessidades da organização que ele apoia.

Um PMO pode ter a autoridade para atuar como uma parte interessada integral e um importante decisor ao longo do ciclo de vida de cada projeto, fazer recomendações, encerrar projetos ou tomar outras medidas, conforme a necessidade, para manter o alinhamento aos objetivos de negócios. Além disso, o PMO pode estar envolvido na seleção, gerenciamento e mobilização de recursos de projeto compartilhados ou dedicados.

A principal função de um PMO é apoiar os gerentes de projetos de diversas maneiras que podem incluir, mas não se limitam, a:

- Gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo PMO;
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos através de auditorias em projetos;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais); e
- Coordenação das comunicações entre projetos.

Os gerentes de projetos e os PMOs buscam objetivos diferentes e, assim sendo, são motivados por requisitos diferentes. Todos esses esforços estão alinhados às necessidades estratégicas da organização. As diferenças entre o papel dos gerentes de projetos e um PMO podem incluir:

- O gerente de projetos se concentra nos objetivos especificados do projeto, enquanto o PMO gerencia as principais mudanças do escopo do programa, que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios;
- O gerente de projetos controla os recursos alocados para o projeto a fim de melhor atender aos seus objetivos, enquanto o PMO otimiza o uso de recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos;
- O gerente de projetos gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo, qualidade, etc.) dos projetos individuais, enquanto o PMO gerencia as metodologias, padrões,

riscos/oportunidades globais, as métricas e interdependências entre os projetos, no nível da empresa.

2.17.1 - O que não é um PMO

- Um chato que fica “bisbilhotando” o gerente de projetos fazendo micro gerenciamento;
- Um centro burocrático;
- Um evento;
- Uma função policial;
- Focado em um departamento;
- Somente mais uma nova “onda”.

2.17.2 - Missão de um PMO

- Centro de suporte a projetos (unificação de esforços)
 - Escopo
 - Prazo
 - Orçamento
 - Qualidade
 - Recursos (interno e externo)
 - Riscos
 - Comunicação
 - Custo
 - Integração
- Desenvolvimento e disseminação das melhores práticas e métodos de gerenciamento de projetos;
- Contratação, “coaching” e desenvolvimento da carreira dos Gerentes de Projetos;

- Administração das ferramentas de suporte;
- Alinhamento estratégico dos projetos com os objetivos da organização.

2.17.3 - Objetivos básicos de um PMO

- Orientar e dar suporte que permita à organização desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível;
- É um local central para conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto;
- Atender as normas de auditorias;
- Mitigar desvios e/ou atrasos decorridos de eventuais alterações no projeto ou de riscos não previstos;
- Possibilitar maior controle dos produtos entregues, assegurando a qualidade;
- Possibilitar o acompanhamento detalhado do projeto.

2.17.4 - Demandas típicas por um PMO

- Baixa performance dos projetos;
- Redução da proliferação de aplicativos de suporte;
- Escassez de recursos x pressão crescente sobre os Gerentes de Projetos;
- Aumento da complexidade dos projetos;
- Expectativas dos “stakeholders” frustradas;
- Fim da “reinvenção da roda”.

2.17.5 - Benefícios de um PMO

<p>GERENTE DE PROJETOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Framework para Gerência de Projetos ✓ Compartilhamento de linguagem e melhores práticas ✓ Ambiente Motivador 	<p>CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhores projetos, melhor experiência, melhor satisfação ✓ Novo ponto de contato ✓ Redução de risco e do retrabalho ✓ Garantia de Qualidade
<p>GERENCIA EXECUTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compatibilidade entre propostas e realidade ✓ Informação útil e disponível a tempo ✓ Controle e monitoramento do portfólio de projetos ✓ Controle de mudanças 	<p>ORGANIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alinhamento com a estratégia de negócios ✓ Projetos mais previsíveis ✓ Crescimento baseado em maior lucratividade ✓ Melhoria geral da performance

Figura 14: Exemplo de benefícios de um PMO

Fonte: Mansur, Ricardo, 2007.

- Padronizar procedimentos;
- Estabelece vocabulário comum;
- Compila conhecimentos e experiências adquiridos;
- Alinha-se a outros padrões já definidos para a organização;
- Define/caracteriza o grau de maturidade em Gerenciamento de Projetos na organização.
- Não podemos deixar de ressaltar a flexibilidade existente na criação de um PMO, podendo ser moldado de acordo com o tipo da organização, o que se torna atrativo na Administração Pública, para os casos de grandes municípios, não se pode esquecer a existência das subprefeituras e as características específicas de cada localidade.

2.17.6 - Fatores para o sucesso de um PMO

- Patrocínio executivo;
- Alinhamento com os objetivos do negócio;
- Papéis e responsabilidades bem definidas;

- Infraestrutura, facilidade e equipamentos dedicados;
- Metas factíveis;
- Disseminação de resultados e lições aprendidas.

2.17.7 - Fatores para o insucesso de um PMO

- O entusiasmo da gerência pode diminuir;
- O valor do PMO pode ser questionado;
- A cultura da empresa provavelmente resistirá à mudança;
- Infraestrutura, facilidade e equipamentos dedicados;
- Metas factíveis;
- Disseminação de resultados e lições aprendidas.

2.17.8 - Serviços mais frequentemente prestados em um PMO

- Implementação de metodologia e padrões;
- Consultoria;
- Mentoraç o com alta gerência;
- Treinamento;
- Acompanhamento de projetos;
- Suporte administrativo aos projetos;
- Gerenciamento de portfólio;
- Repositórios de informa es de projetos;
- Ferramentas de gerenciamento de projetos;
- Contrata o de gerentes de projetos.

2.17.9 - Diretrizes de um PMO

- Em geral o escritório de projetos é o responsável pela metodologia de gerenciamento, ou seja, processos, procedimentos, modelos, melhores práticas, normas, padrões, diretrizes e políticas para administrar os projetos;
- Implementação de um programa de métricas para os projetos com a ajuda dos representantes em gerenciamento de projetos nas diversas áreas de negócio da organização, após o entendimento e a solidificação do nível básico de gerenciamento de projetos.

2.17.10 - Premissas de um PMO

- Ser flexível para atender as necessidades dinâmicas de negócio da organização;
- Mitigar desvios e/ou atrasos decorridos de eventuais alterações no projeto ou de riscos não previstos;
- Possibilitar maior controle dos produtos entregues, assegurando a qualidade;
- Possibilitar o acompanhamento detalhado do projeto.

2.17.11 - Diferentes Tipos de um PMO

- **Estação Meteorológica**
 - Acompanhamento simples e reporte de andamento dos projetos para a alta administração Consultoria;
 - Definição de parâmetros, frequência, formato e ferramentas para reporte;
 - Não exerce influência nos projetos analisados;
 - Responde a perguntas do tipo: qual foi o progresso, quanto já foi pago até agora e quais os principais problemas e riscos?
 - Permite comparação e identificação de melhores práticas.
- **Torre de Controle**

- Funções combinadas com o modelo anterior;
 - Trata o gerenciamento de projetos como um processo de negócio;
 - Desempenha as funções básicas de definição, disseminação e melhoria;
 - Responsável por passar instruções para que se minimize.
- **Pool de Recursos**
 - Busca preencher a lacuna ligada à contratação, ao desenvolvimento e à retenção de profissionais de projetos;
 - Responsável pela contratação direta destes profissionais;
 - Responsável por manter um banco de dados de experiências e habilidades;
 - Indica a alocação dos profissionais nos diferentes tipos de projetos da organização.

2.17.12 - Tipos de PMO x Tipos de Projetos

	Projetos Médios Monofuncionais	Projetos Grandes Monofuncionais	Projetos Multifuncionais
Estação Meteorológica Torre de Controle Pool de Recursos	↓	↓	↓

Figura 15: Exemplo de Tipos de PMO x Tipos de Projetos
 Fonte: Mansur, Ricardo, 2007.

2.17.13 - Estágios de um PMO

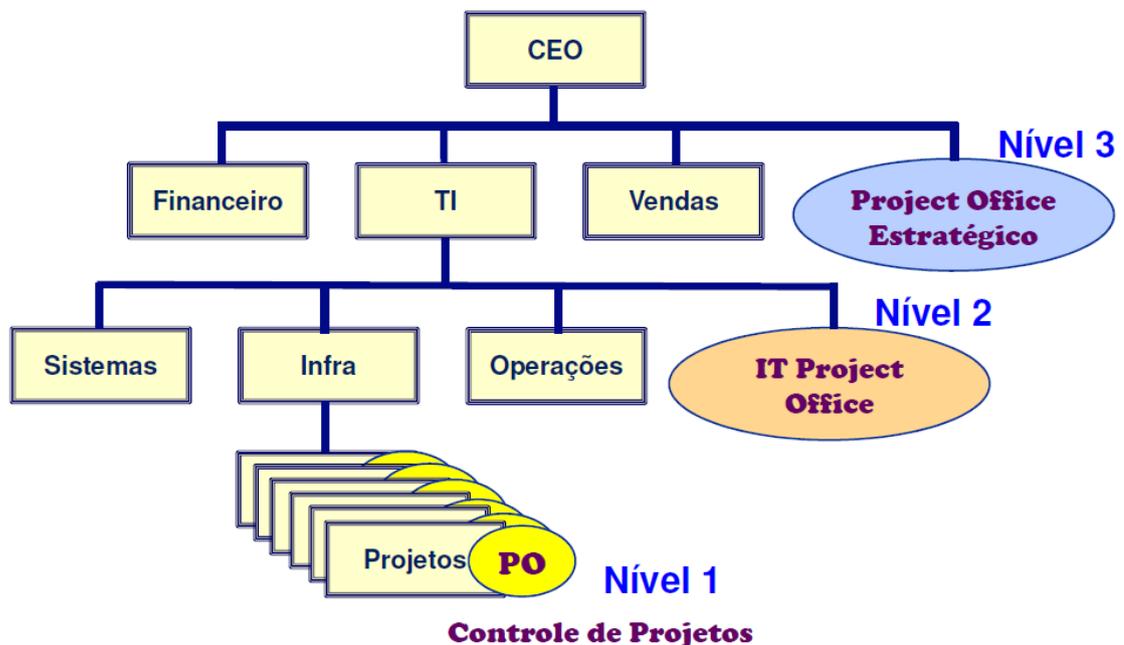


Figura 16: Exemplo de Estágios de um PMO
 Fonte: Autor, 2007.

- **PMO Nível 1 – Visando projetos e/ou programas individuais**
 - Os gerentes de projetos podem ou não estar ligados ao PMO;

- Os membros do time tendem a estarem mais alinhados ainda a gerentes funcionais e não ao PMO;
 - A prioridade é a de controlar os projetos desgastados;
 - Começa provendo serviços de gerência de projetos para “apagar incêndios” de projetos específicos;
 - Normalmente começa com a alocação reduzida de recursos.
- **PMO Nível 2 – Visando processos e otimização de recursos em projetos diferentes**
 - Gerentes de projetos podem estar reportando diretamente ao PMO;
 - Os membros do time começam a se alinhar como o PMO;
 - Não foca somente no sucesso de um projeto específico, mas também migram melhores práticas e processos para outros projetos;
 - Auditoria de projetos;
 - Mais staff é adicionado ao PMO;
 - Controle alocação de recursos para os projetos;
 - Metodologia de gerências de projetos é trabalhada e divulgada.
- **PMO Nível 3 – PMO estratégico visando à organização como um todo**
 - Gerentes de projetos já reportando diretamente ao PMO;
 - PMO com mais autonomia, visando priorização de projetos e estratégia da empresa;
 - Auditoria de projetos, propostas e contratos;
 - Gerência de recursos;
 - Integração com as demais áreas de negócio da organização.

2.17.14 - Elementos de composição de um PMO

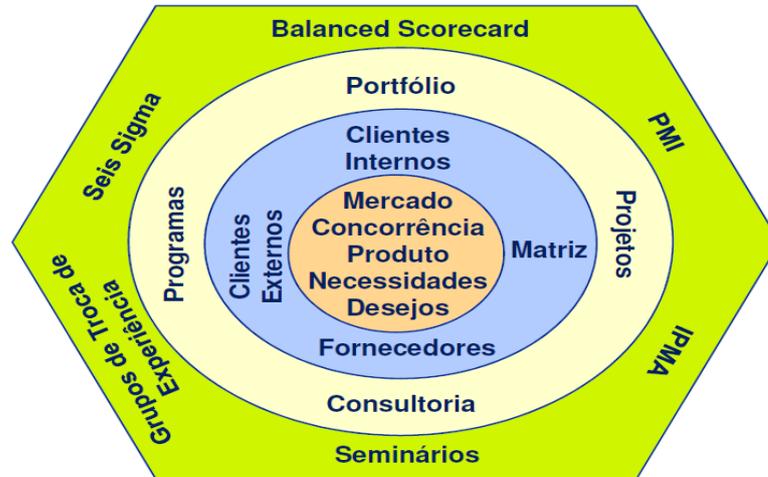


Figura 17: Exemplo de Elementos de Composição de um PMO
 Fonte: Mansur, Ricardo, Adaptado pelo Autor, 2007.

3 CONCLUSÕES

A existência de objetivos diversificados e não único (implicando no estabelecimento de metas diversas, às vezes contraditórias), a complexidade da tomada de decisão (interferência e descontinuidade política) e a necessidade de maximizar o benefício muitas vezes sustentado pelo lucro político, corroboram de forma a tornar os objetivos mais complexos, comprometendo sobremaneira o alcance da eficiência no setor público. O cidadão fica desamparado na maioria das vezes quando necessita de serviços da administração pública, as informações fornecidas ainda são desconstruídas, a morosidade no retorno da sua solicitação, faz com que o mesmo procure formas alternativas, como é o caso dos parlamentares de sua proximidade (Deputados Federais, Estaduais e Vereadores). O fluxo dos processos, muitas vezes faz com que a solicitação se perca e desta forma o cidadão deixa de ser atendido, não tenha o devido retorno e em muitos casos não saiba quem é o responsável pelo atendimento, ou qual departamento procurar, passando por vários lugares sem ter a sua demanda resolvida, o que gera angústia por parte do cidadão.

Desta forma o tema proposto nesta monografia, procura ir ao encontro destas necessidades no sentido de imprimir à gestão pública um cunho empreendedor, orientado para resultados e que atenda às demandas da população, no tocante aos serviços prestados e a consequente desburocratização e agilidade no atendimento ao cidadão. O mapeamento das necessidades da população local e o planejamento efetivo de ações desfaz a prática atual que leva a inércia das ações. A atuação de forma dispersa na administração pública, sem foco em objetivos comuns, aonde, muitas vezes os esforços produzem apenas pequenos progressos e os avanços significativos que podem marcar a “Gestão”, raramente são alcançados. Essa visão é importante, pois reforça a necessidade do setor público de desenvolver e estruturar um modelo de gestão de pessoas efetiva capaz de possibilitar a mobilização dos seus servidores para o alcance dos objetivos institucionais.

A contribuição deste trabalho sob a perspectiva pós-neoliberal se dará no sentido de orientar e desenvolver ações direcionadas a atender as expectativas dos cidadãos e ao controle social por parte dos mesmos. Dessa maneira, o relacionamento entre o cidadão e a administração pública se dará de forma transparente, pois, permitirá que a sociedade fiscalize e controle seus serviços por meio da avaliação periódica, além disso, fortalecerá a importância das comunidades no governo.

A sua finalidade é contribuir para a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados aos cidadãos, através do estabelecimento de padrões de qualidade.

Suas ações estão desdobradas em vertentes e melhorias de processos, tais como:

- Solicitação das Demandas;
- Avaliação da Gestão;
- Desburocratização dos Processos;
- Gestão do Atendimento;
- Redução de Custos;
- Melhor aproveitamento do servidor público.

Elaborar um método capaz de gerir a demanda gerada pela população para a administração pública, através da incorporação de métodos da administração privada e principalmente proporcionar uma resposta de forma ágil baseada num modelo de transparência e participação da sociedade subsidiada por uma metodologia consistente que possa ser desenvolvida e implantada de acordo com a situação local de cada administração.

O autor sugere que as demandas sejam transformadas em projetos e conseqüentemente em programas e que a compilação desses programas seja transformada em portfólios e a partir daí, possam ser criadas políticas públicas.

A criação de painel de indicadores é outro elemento que contribui para a eficiência da gestão, a estruturação conceitual de indicadores de desempenho econômico, financeiro, físico e de produtividade para a administração pública, produzidos e evidenciados de maneira a viabilizar os seguintes aspectos:

- Oferecer ao gestor elementos que traduzam o cumprimento de metas;
- Permitir o estabelecimento de medidas, de fácil leitura e interpretação, que traduzam a eficiência da gestão;
- Oferecer um caderno de desempenho por área de responsabilidade, permitindo ao gestor a construção de cenários de decisão para otimização na alocação de recursos;
- Permitir o cálculo e evidenciação da produtividade de projetos e atividades, incentivando a concepção de práticas de gestão inovadoras;
- Introduzir e manter um ambiente interno de avaliação permanente que seja mantenedora da continuidade organizacional;
- Deixar evidenciado de forma clara e objetiva para a população local se as metas do plano de governo estão sendo atingidas e caso contrário evidenciado os problemas decorrentes para o não cumprimento das mesmas;
- Transformar o conhecimento tácito de cada servidor público em dado e por sua vez em informação coletiva, visto que a administração pública tem perdido o seu capital intelectual, ora motivado pelas aposentadorias, ora motivado pela transferência dos servidores.

4 BIBLIOGRAFIA

Guia PMBOK (**Project Management Body Knowledge**), 5a. edição, 2013

ARCHER, N., Ghasemzadeh, F., **A Decision Support System for Project Portfolio Selection**, International Journal of Technology Management, Vol. 16, No 1-3, pp. 105-114, 1998.

COOPER, Robert G. **Portfolio Management for New Products**. New York, NY, 1998.

COTA, Márcio Barbosa G. **Aula de Sistema de Desenvolvimento de Produto**. Disponível em: http://www.dep.ufmg.br/disciplinas/epd034/gestao_de_portfolio-presentacao.pdf Acesso em 10 mar. 2014.

MANSUR, Ricardo. **Implementando um Escritório de Projetos**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2007.