



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS
FGV PROJETOS

Módulo XI

A gestão de iniciativas estratégicas

NOVEMBRO/2009

1

Módulo XI

A gestão de iniciativas estratégicas

- Conceitos de Projeto, Programa e Portafólio.
- Gerenciamento de projetos e de riscos.
- Abordagens de gestão de risco
- Ferramentas e técnicas para Gestão de Riscos.
- Por que adotar boas práticas de Gestão de Projetos.
- Benefícios obtidos com práticas de Gestão de Projetos.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

2

O problema com a Gestão de Iniciativas Estratégicas

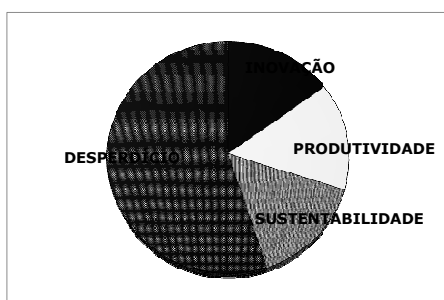


NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

3

Como assegurar que os projetos criem valor?



- As organizações gastam bilhões por ano em projetos “errados”.
- Menos da metade dos projetos estão alinhados com a estratégia da organização.
- Apenas 1 em 7 projetos criam, de fato, valor (e.g. melhoram o posicionamento competitivo, criam produtos e serviços diferenciados ou criam capacidades únicas).

Fonte: G. Moore presentation at Palladium Balanced Scorecard Summit, November 2005; SAP; McKinsey Quarterly and Palladium research

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

4

Iniciativas são intervenções críticas que ajudam uma organização a executar sua estratégia.

- Uma iniciativa estratégica é qualquer projeto ou programa com começo, fim e alocação de recursos.
- Uma iniciativa estratégica é um projeto de intervenção ou um programa que eliminará um “gap” de desempenho de uma dada estratégia.
- Uma iniciativa estratégica não é o “cotidiano”:
 - “Atualizar a rede”.
 - “Atender o plano de demanda”.
 - “Melhorar a eficiência”.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

5

Projeto



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

6

Projeto

- **É uma atividade temporária para se criar algo.**
 - Incorporação de novas tecnologias.
 - Aumento de especialização (aquisição de competências).
 - Relações contratuais complexas.
 - Maior envolvimento político e social.
 - Atendimento a regulamentações governamentais.
 - Internacionalização.

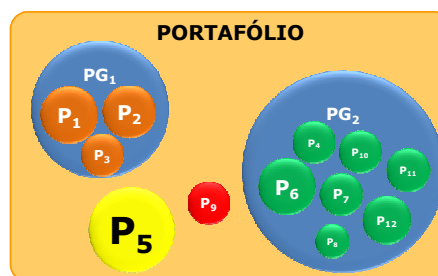
NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

7

Projeto, Programa e Portafólio

- **Projeto: grupo de subprojetos.**
É temporário,
progressivamente elaborado e
exclusivo.
- **Programa: grupo de projetos**
relacionados para obter os
benefícios que não seriam
alcançados se estivessem
separados.
- **Portafólio: coleção de**
programas e projetos que
podem não estar relacionados
e que se destinam a atender
aos objetivos estratégicos da
organização.



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

8

Siglas...

- **CAPM (Certified Associate in Project Management)**
- **PMI (Project Management Institute)**
- **PMP (Project Management Professional)**
- **PMBOK (Project Management Body of Knowledge)**
- **PMO (Project Management Office)**

PMI

- **Criado em 1969 na Pensilvânia, EUA.**
- **Chegou ao Brasil (RJ, SP, MG) em 1999.**
- **Define padrões, conduz pesquisas, provê educação e certificação (PMP e CAPM).**

PMO

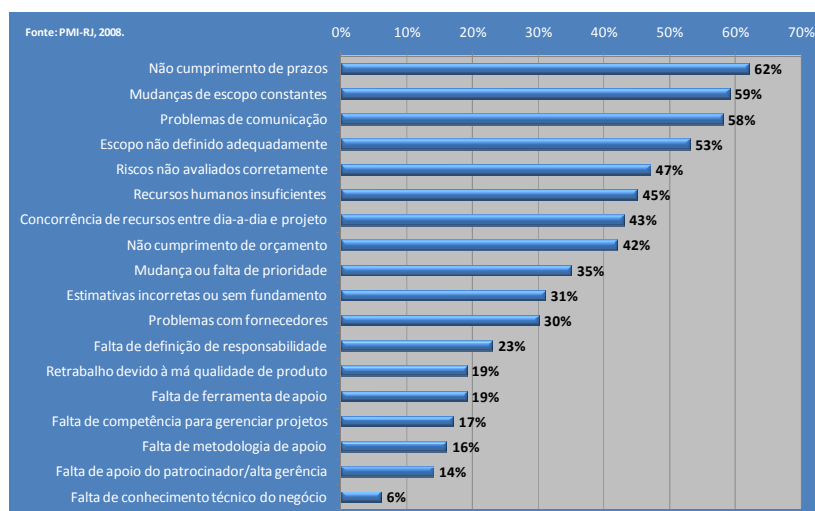
- Fornece políticas da organização, metodologias, modelos, treinamento e ferramentas de GP.
- Seleciona e gerencia o pessoal de projetos.
- Atua como *stakeholder* e toma decisões nas fases do projeto.
- Possui informações históricas de projetos.
- Predecessores que vão auxiliar os gerentes de projetos nos novos projetos.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

11

Problemas mais comuns em projetos



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

12

70% a 90% dos problemas e desafios encontrados em projetos são previsíveis e evitáveis.

Gerenciamento de projetos

- **Aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas para assegurar o sucesso de suas atividades.**
- **Gestão de projetos = Gestão de risco.**

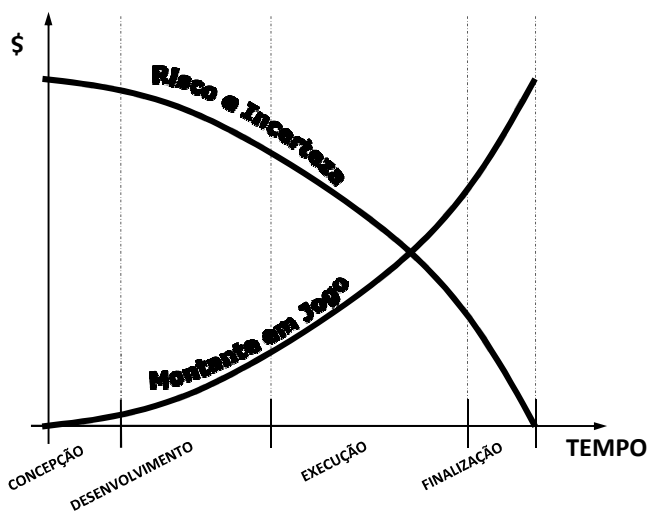
Fontes comuns de risco

- **Mudança de requisitos.**
- **Erros e omissões.**
- **Desentendimentos na equipe .**
- **Papéis mal entendidos ou definidos.**
- **Qualificação insuficientemente.**
- **Falsas hipóteses .**
- **Desempenho de subcontratados.**

Quão arriscado é o projeto?

- **O projeto é muito diferente do anterior.**
- **O escopo do projeto não está bem definido.**
- **Alguns dados técnicos são insuficientes.**
- **O custo, cronograma e o desempenho não estão claramente expressos.**
- **O projeto não leva em conta a perspectiva dos usuários.**

Risco em um ambiente de projeto



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

17

Gestão de risco e gestão de projeto



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

18

Gestão de risco

- Um processo de tomada de decisão organizado e sistemático que, eficientemente, identifica, analisa, planeja, rastreia, controla, comunica e documenta os riscos para aumentar a probabilidade de realização dos objetivos de um programa / projeto.
- Definição do PMBOK.
 - *“The systematic process of identifying, analyzing, and responding to project risk.”*

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

19

Abordagens de gestão de risco

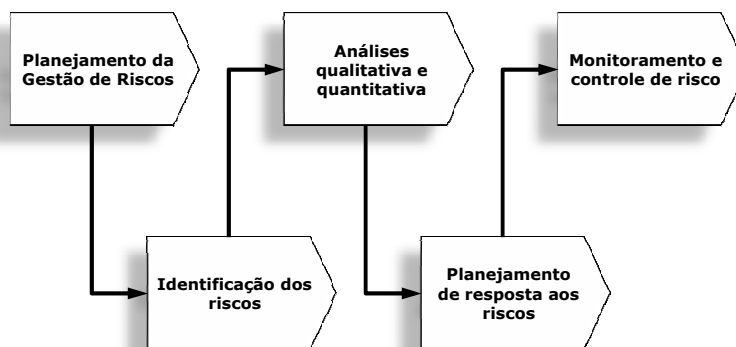
- **Gestão de Risco Proativa:** processo de avaliar continuamente o que pode correr mal, determinar quais riscos são importantes, seus impactos e implementar uma estratégia para lidar com eles.
- **Gestão de risco reativa:** conhecida como gestão de crises ou “apaga incêndios.” Quase sempre afeta negativamente o cronograma, o custo e a qualidade do projeto. Além disso, o processo de melhoria continua é ignorado, pois, o combate a incêndios tem prioridade.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

20

Gestão de riscos: etapas



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

21

O planejamento da gestão de risco

▪ Algumas questões:

- Quão arriscado é o projeto?
- Trata-se de uma nova tecnologia ou algo que a organização esteja familiarizada?
- Há projetos (passados) de referência?
- Qual é a visibilidade do projeto?
- Qual é o tamanho do projeto?
- Quão importante é o projeto?

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

22

O que deve estar presente no planejamento

- **Como serão identificados, quantificados ou qualificados os riscos.**
 - Métodos e ferramentas.
- **Orçamento, sim..., orçamento.**
- **Quem faz o quê.**
- **Quantas vezes.**
- **Quando um risco é realmente um risco.**
- **Informação sobre os requisitos.**
- **Estratégias de acompanhamento, monitoramento e documentação.**

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

23

Identificação de riscos

- **Processo contínuo e iterativo.**
- **O que é e como se parece.**
- **Quanto mais cedo melhor.**
- **Quanto mais, melhor.**
- **Um fato não é um risco.**
- **Especificidade.**
- **Não tentar fazer tudo de uma só vez.**

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

24

Identificação de riscos: técnicas

- **Brainstorming .**
- **Checklists .**
- **Entrevistas.**
- **Análise SWOT.**
- **Técnica Delphi.**
- **Técnicas de diagramação.**
 - Causa e efeito ou espinha de peixe (Ishikawa).
 - Fluxogramas.
 - Diagramas de influência.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

25

Análise de risco: qualitativa

- **Objetivo: avaliar a probabilidade e impacto dos riscos identificados para determinar a sua magnitude e prioridade.**
 - Subjetiva.
 - “Melhor saber.”
 - Alto, Médio, Baixo.
 - Vermelho, Amarelo, Verde.
 - 1-10.
 - Lista priorizada de todos os riscos identificados.
 - Primeiro passo na análise de risco!
- **Ferramentas e técnicas:**
 - Matriz de probabilidade / impacto.
 - Matriz de prioridade.
 - Julgamento de especialistas.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

26

Exemplo de um registro de riscos (análise de riscos)

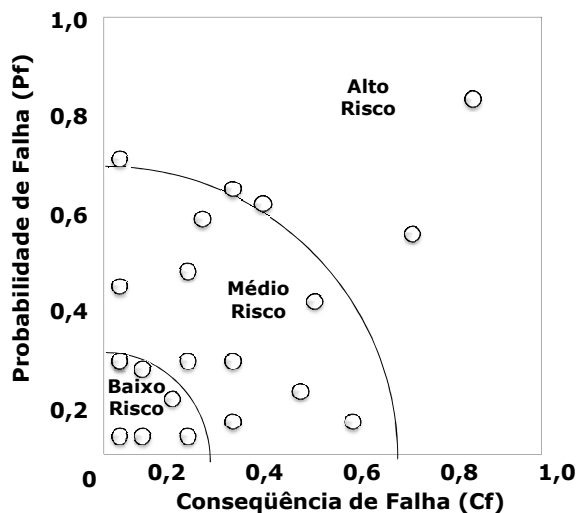
	CLASSIFICAÇÃO	RISCO	DESCRIÇÃO	CATEGORIA	CAUSA RAIZ	DISPARADORES	RESPOSTAS POTENCIAIS	"DONO" DO RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	SEVERIDADE	STATUS
R44	1											
R21	2											
R _n	3											

Severidade = Probabilidade (1-10) * Impacto (1-10)
 Quando realizar a análise de risco? Ad Hoc.
 Atualização e revisão periódicas.

Matriz Impacto vs Probabilidade

PROBABILIDADE	ALTA	Risco 6	Risco 9	Risco 1 Risco 4
	MÉDIA	Risco 3 Risco 7	Risco 2 Risco 5 Risco 11	
	BAIXA		Risco 8 Risco 10	Risco 12
		BAIXO	MÉDIO	ALTO
		IMPACTO		

Matriz de Tecnologias de Alto, Médio e Baixo Risco: Exemplo



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

29

Exemplo de rastreabilidade (10 principais itens)

	RISCO	RANKING MENSAL			PROGRESSO DE RESOLUÇÃO DO RISCO
		ESTE MÊS	MÊS PASSADO	# MESES	
01	Planejamento inadequado	1	2	4	Revisão do plano do projeto como um todo
02	Definição empobrecida de escopo	2	3	3	Reuniões com os clientes de modo a clarificar o escopo
03	Ausência de liderança	3	1	2	Nomeação de novo gerente
04	Estimativa de custos empobrecida	4	4	3	Revisão das estimativas
...
10	Estimativa de tempo empobrecida	5	5	3	Revisão da programação de atividades

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

30

Julgamento de especialistas

- **Muitas organizações confiam na percepção e nas experiências anteriores de especialistas para ajudar a identificar potenciais riscos.**
- **Os especialistas podem categorizar os riscos como alto, médio ou baixo com ou sem técnicas mais sofisticadas.**
- **Também podem ajudar a criar e controlar riscos de baixa prioridade, mas, considerados como potenciais.**

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

31

Análise de risco: quantitativa

- **Objetivo: determina a probabilidade de ocorrência e as conseqüências dos riscos.**
 - Freqüentemente é realizada após a análise qualitativa. No entanto, pode ser feita simultaneamente. Projetos grandes e complexos que envolvem tecnologias de ponta usualmente exigem uma extensa análise quantitativa dos riscos.
- **Principais técnicas:**
 - Árvore de decisão.
 - Simulação .
 - Análise de sensibilidade.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

32

Árvore de decisão

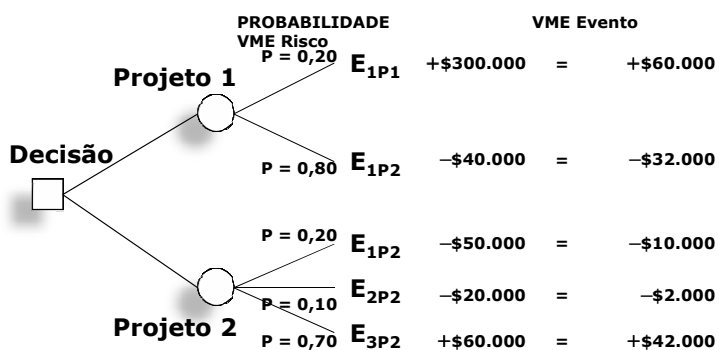
- A árvore de decisão é uma técnica empregada para auxiliar a escolha do melhor curso de ação em situações em que os resultados futuros são incertos.
- O valor monetário estimado (VME) é o produto entre a probabilidade de ocorrência de um evento de risco e o seu valor monetário.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

33

Valor Monetário Esperado: Exemplo



$$\text{VME Projeto 1} = \$60.000 - \$32.000 = \$28.000$$

$$\text{VME Projeto 2} = -\$10.000 - \$2.000 + \$42.000 = \$30.000$$

NOVEMBRO/2009

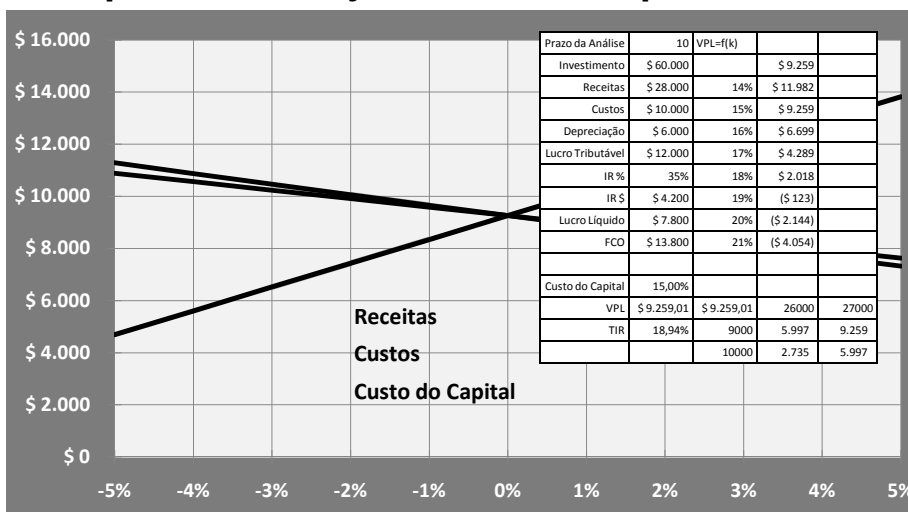
Curso CNJ

34

Análise de sensibilidade

- A análise de sensibilidade é uma técnica usada para mostrar os efeitos das variações de uma ou mais variáveis em um determinado resultado (variável).
 - Determinação de pagamentos mensais para um empréstimo, taxas de juro, rentabilidade, etc.

Análise de sensibilidade Exemplo: Determinação de Ponto de Equilíbrio



Planejamento de resposta ao risco

- "O que é que vamos fazer sobre isso?"
- **Técnicas / Estratégias:**
 - Prevenção: eliminar.
 - Transferência: livrar-se.
 - Mitigação: reduzir sua probabilidade ou impacto.
 - Aceitação: não fazer nada.
- **A estratégia deve ser proporcional ao risco.**
 - "Dica": Não investir mais na prevenção do que o custo do seu impacto (caso ele ocorra). 😊

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

37

Monitoramento e controle de risco

- **Processo contínuo e iterativo .**
- **Feito corretamente, o risco NUNCA deve ocorrer.**
 - Alguém É responsável.
 - Concentra-se nos gatilhos.
 - Comunicar ... Comunicar ... Comunicar.
 - Tomar ação corretiva – Executar.
 - Re-avaliar e procurar constantemente novos riscos.
- **Ferramentas:**
 - Revisões de riscos.
 - Auditorias de riscos.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

38

Organização

- **Riscos aceitáveis são resultado de um processo decisório e de análise baseados em conhecimento.**
 - A gestão e as partes interessadas devem participar do processo.
 - Uma comunicação eficaz é essencial para a compreensão mútua dos riscos.
 - A avaliação e a comunicação dos riscos deve ser um processo contínuo.

Por que a gestão de riscos é difícil?

- **Incerteza.**
- **Olha-se o futuro buscando-se potenciais problemas.**
- **Perspectivas diferentes.**
- **Nem sempre são claros.**
- **Consumidor de tempo.**
- **Valor e benefícios nem sempre claros.**
- **Cultura.**

Somos treinados e condicionados para administrar problemas

- **Uma gestão de riscos efetiva é proativa; estamos condicionados à gestão reativa: “apagar incêndios”.**
- **O conceito de gestão de riscos é o de identificar e gerir riscos e não problemas.**
- **Risco possui incerteza, problemas não?**
- **Gestão de risco vai contra os modelos mentais:**
 - “Se não quebrou, para que consertar?”
 - “Não me incomode a menos que você tenha um problema!”

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

41

Recomendações

- **Comece.**
- **Envolva toda a equipe.**
- **Comunique.**
- **Fomente uma cultura de gestão de riscos.**
- **Fique atento.**
- **Ajuste as competências.**

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

42

Projetos...



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

43

Por que adotar boas práticas de GP



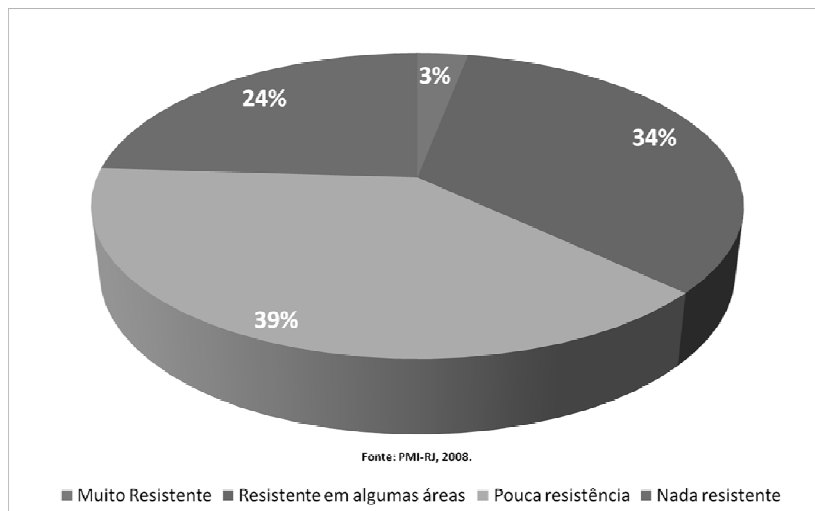
Para que as linhas de base do projeto sejam atendidas

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

44

Resistência das empresas frente a GP

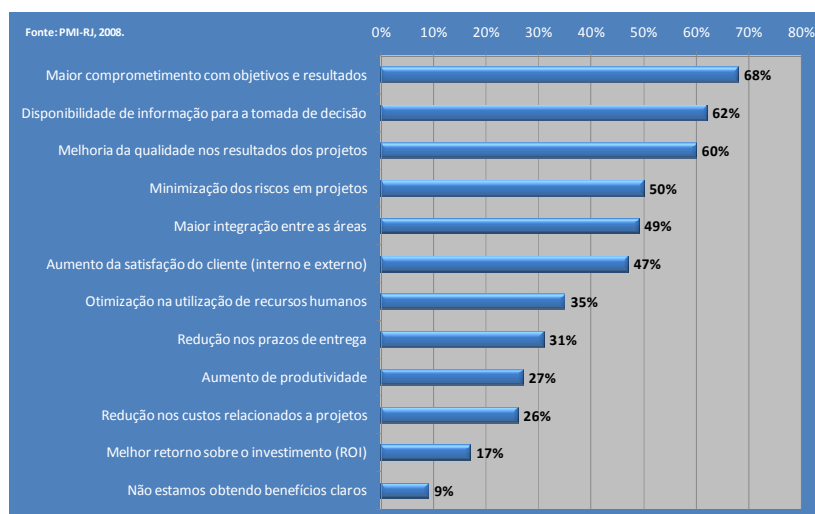


NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

45

Benefícios obtidos com GP



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

46

Áreas de Conhecimento



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

47

Revisão e Sumário

FINAL DO MÓDULO



- **Esse módulo descreveu e discutiu os seguintes conceitos:**
 - Projeto, Programa e Portafólio.
 - Gerenciamento de projetos e de riscos.
 - Abordagens de gestão de risco.
 - Ferramentas e técnicas para Gestão de Riscos.
 - Por que adotar boas práticas de Gestão de Projetos.
 - Benefícios obtidos com práticas de Gestão de Projetos.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

48



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

FGV PROJETOS

Módulo XI

A gestão de projetos

NOVEMBRO/2009

49