

Seminário

Gestão de Projectos, Gestão da Mudança e Maturidade Organizacional

A Gestão das Organizações baseada em Gestão de Projectos Organizacional: o que nos dizem as melhores práticas do PMI e a experiência internacional

Apresentador



Alexandre Rodrigues, CEng PhD Prof PMP
(alexandre.rodrigues@pmo-projects.com)

Partner Executivo
Grupo PMO Projects

PMO Projects

Project Management Training and Consulting Services
www.pmo-projects.com – info@pmo-projects.com

Porto e Lisboa, Portugal
9 e 11 de Novembro 2010

Utilização do EV na Gestão de Portfolios

Agenda



➤ Introdução e Contexto

◆ O método de *Earned Value Management* (EVM) em Projectos

◆ O processo de Gestão de Portfolio (standard do PMI)

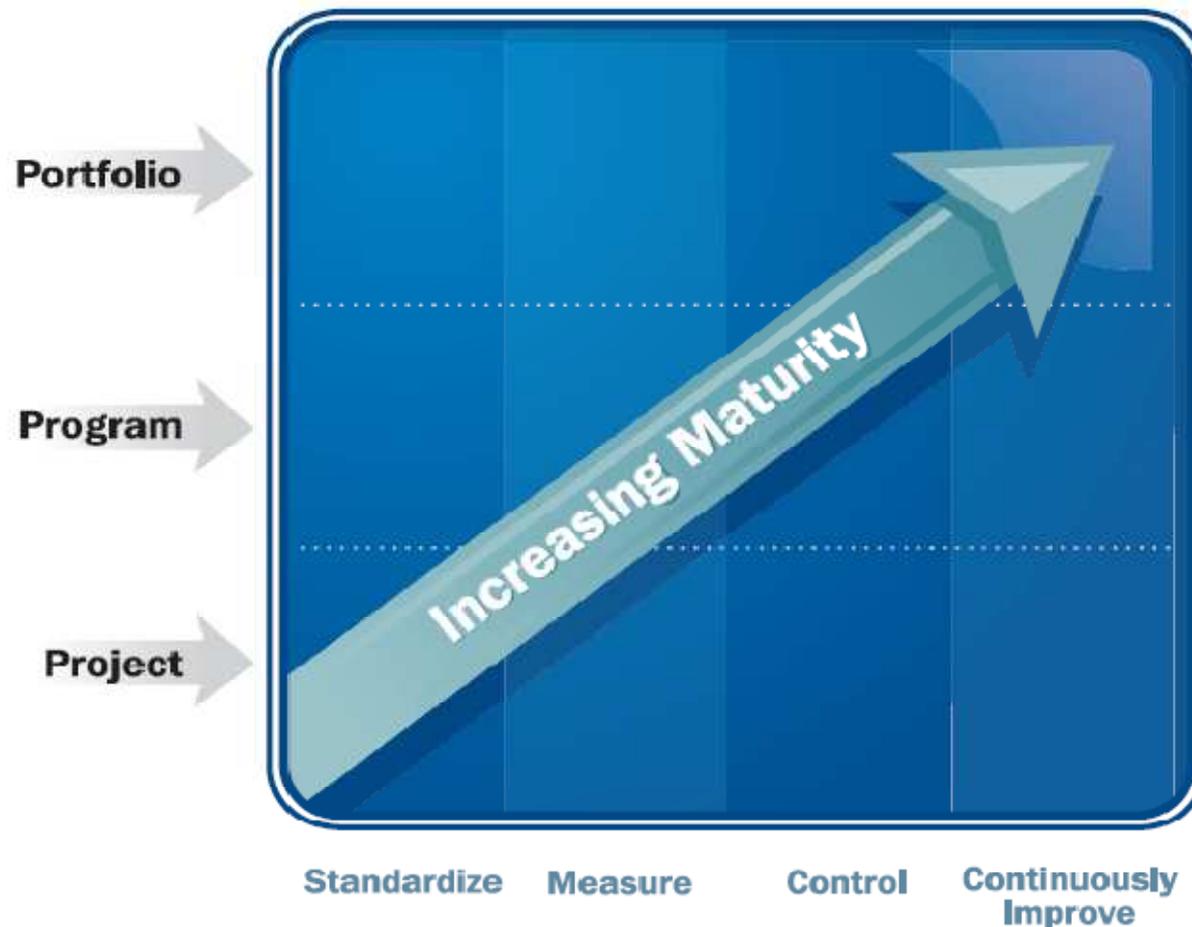
◆ O modelo de gestão estratégica EVM-SM™

◆ Exemplos práticos de utilização do modelo

◆ Reflexões Finais

Introdução e Contexto

Maturidade em Gestão de Projectos Organizacional



Introdução e Contexto

A PMO Projects - Perspectiva



Processos

Metodologia

**Organizational
Change**

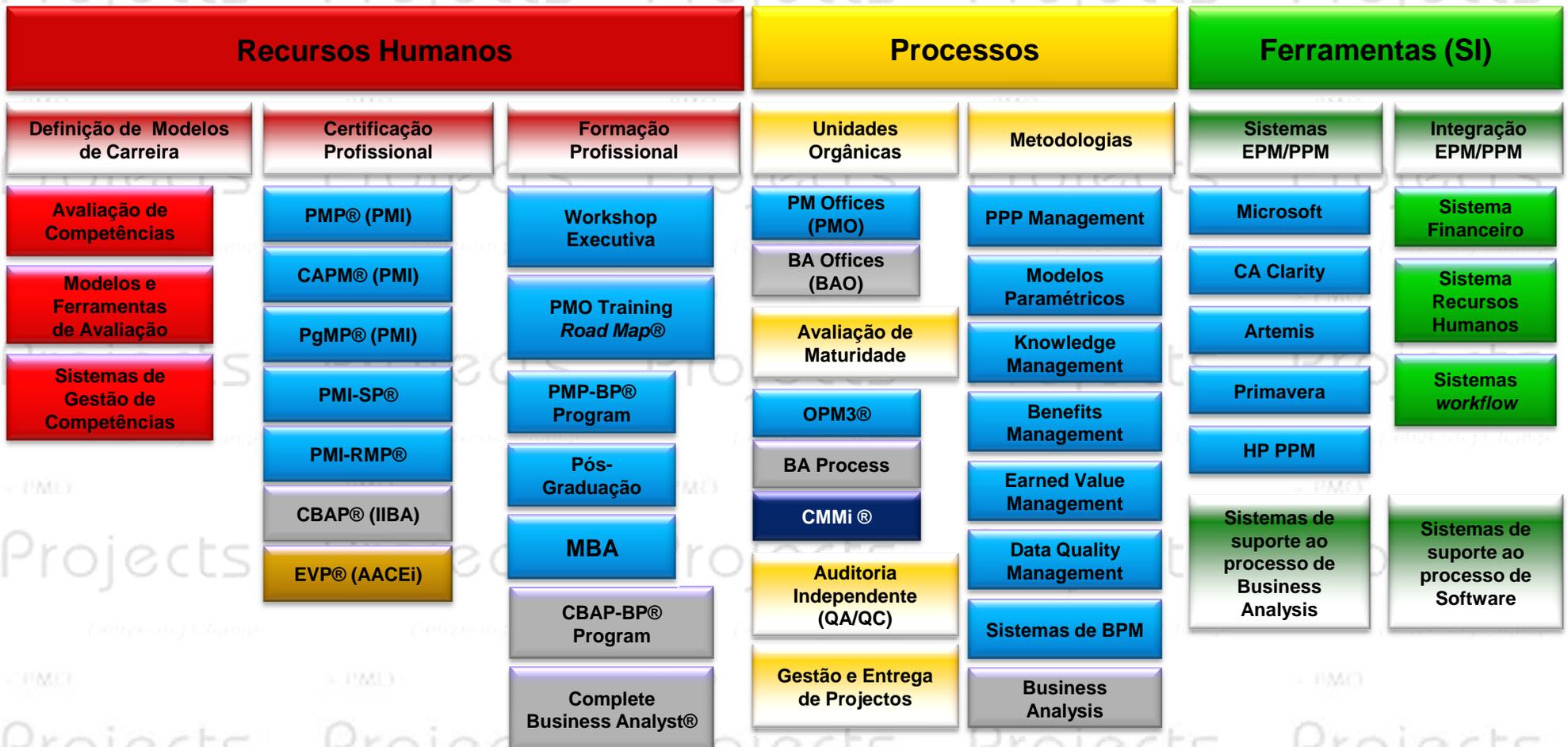
Formação

Expertise

Pessoas

Ferramentas

Vasta Gama de Serviços Especializados



PMO Projects

Mercado Internacional



Project Management Institute



*The Global Organization of Choice
for Project Management*

A Actividade do PMI



*Desenvolvimento e **Certificação Profissional***

Programa de Prémios Profissionais

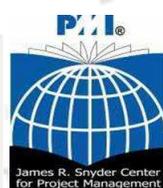
Centro de Acreditação Global para o Ensino

Programa de Investigação

*Programa de **Standards***

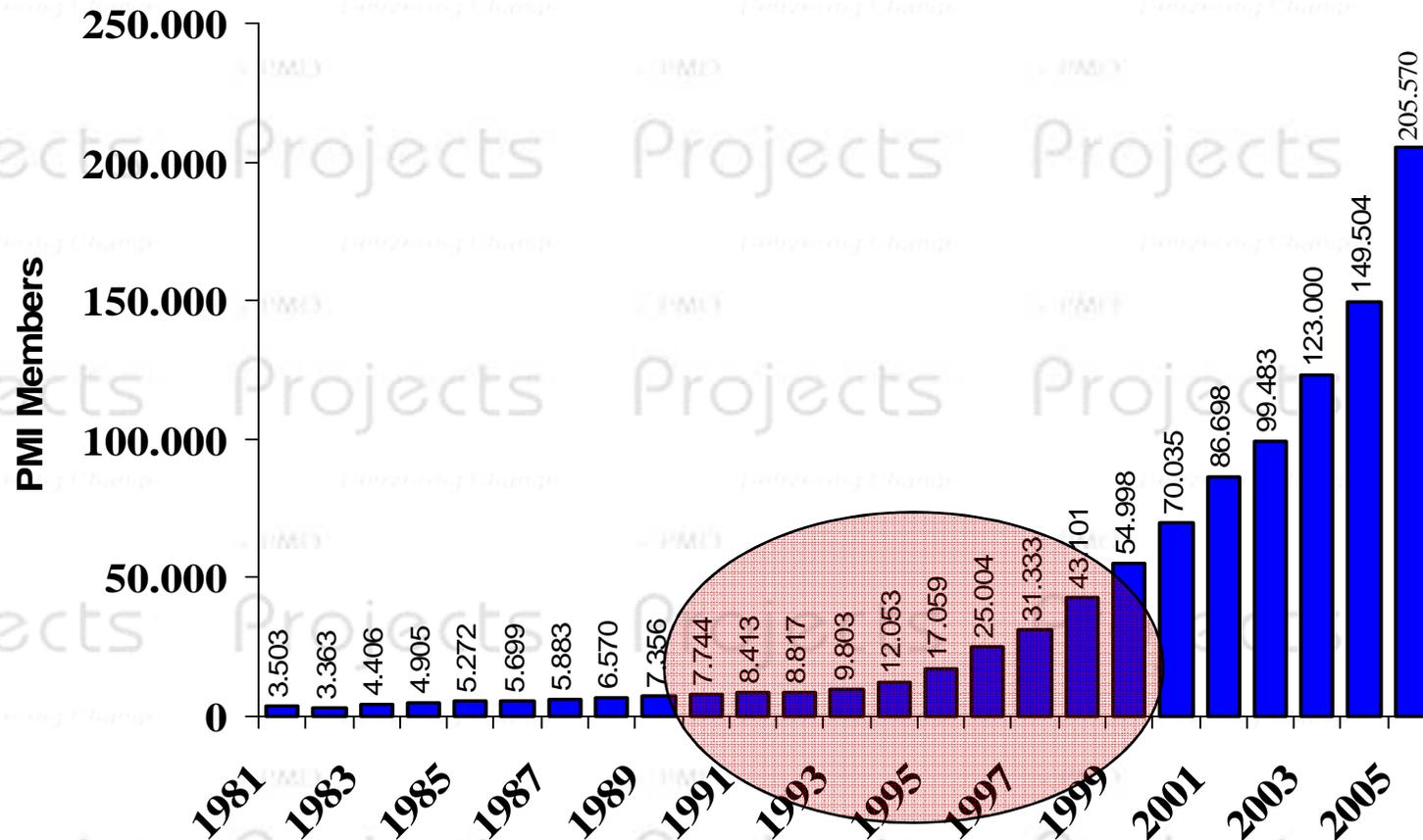
Centro Internacional de Knowledge & Wisdom

Publicações

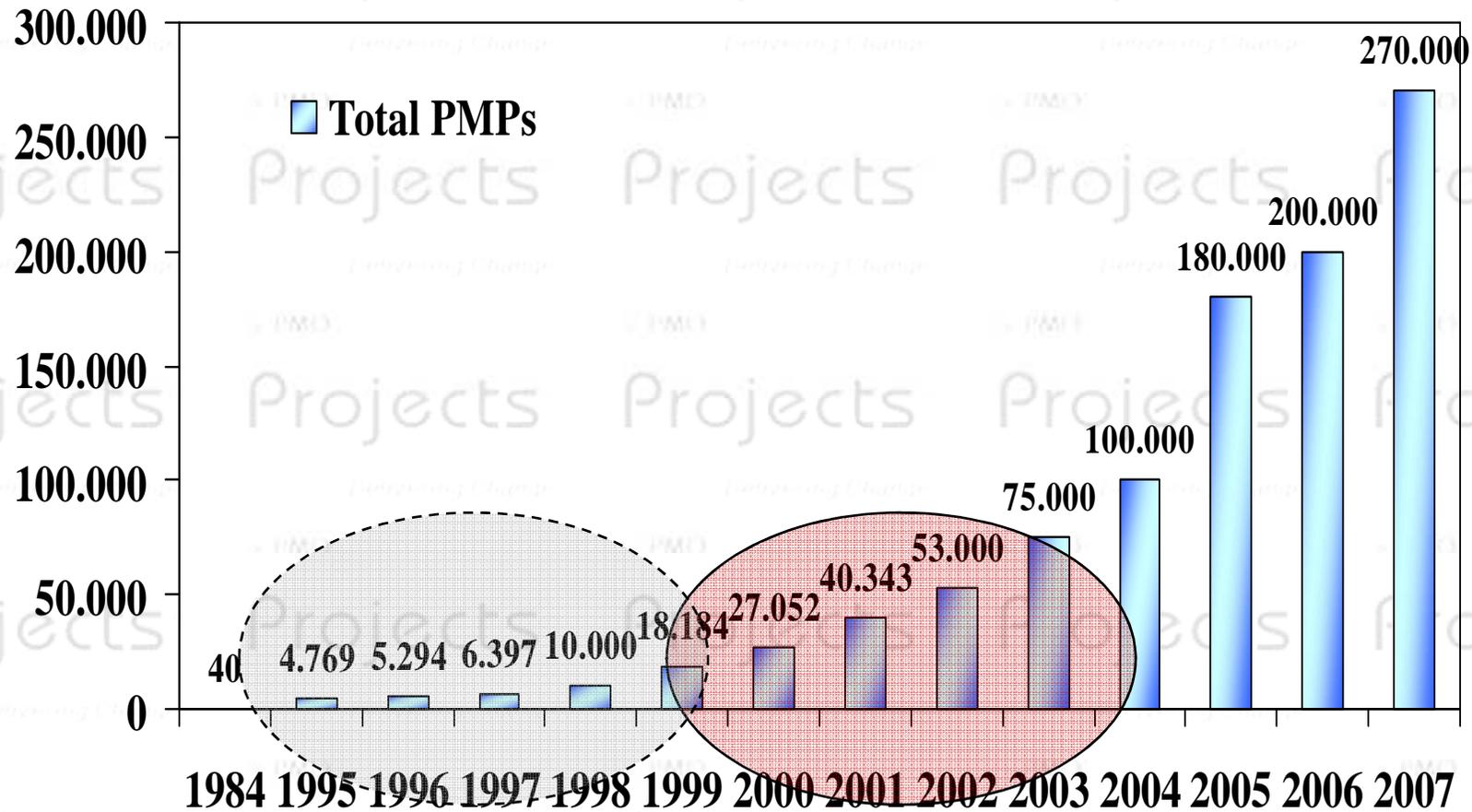


Alianças

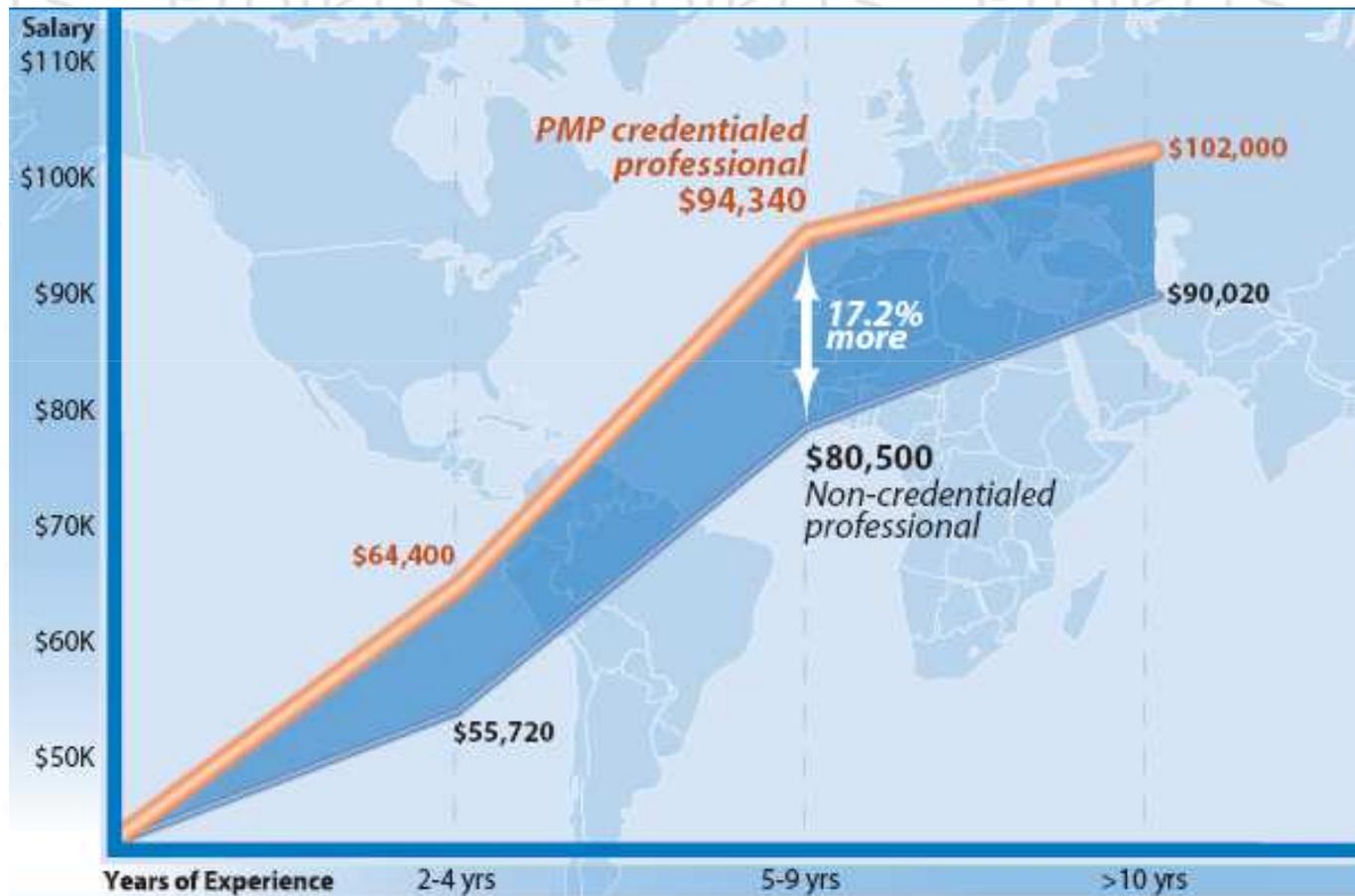
Crescimento do PMI



A Certificação Profissional



Certificação Profissional



Source: PMI's Project Management Salary Survey – Fourth Edition, for PMP holders based in the US.

Certificação PMI



Para profissionais responsáveis pela gestão de programas



Para profissionais responsáveis pela gestão de projectos



Para gestores ou membros de equipa especializados na gestão do risco



Para gestores ou membros de equipa especializados na gestão dos prazos



Para membros de equipa, especialistas, patrocinadores ou coordenadores

Standards PMI



PMBok®



Program



Portfolio



OPM3®



PMCDF®



Construction



WBS



Scheduling



Earned Value



Configuration

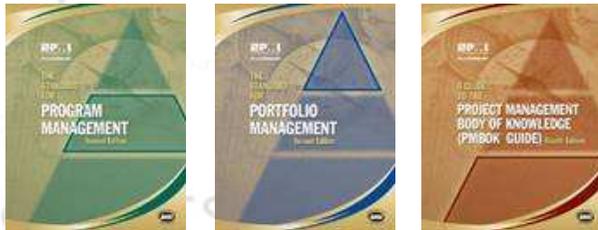


Glossary



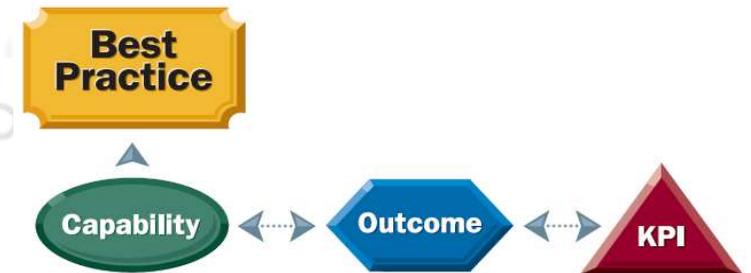
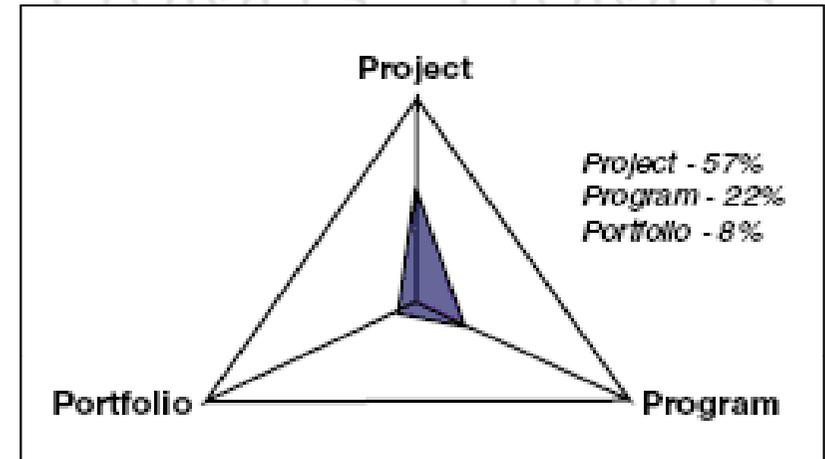
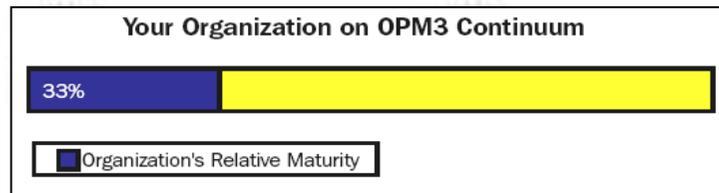
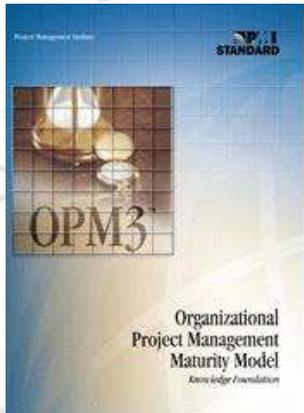
Projectos, Programas e Portfolios

Contexto do Negócio



Gestão de Projectos Organizacional

OPM3® - Elementos da Avaliação



Gestão de Projectos Organizacional

OPM3® - Framework do Modelo



(1) Business model determines Maturity Path

	Process Improvement Stage			
Portfolio	5	8	10	12
Program	3	6	9	11
Project	1	2	4	7
	Standard	Measure	Control	Improve

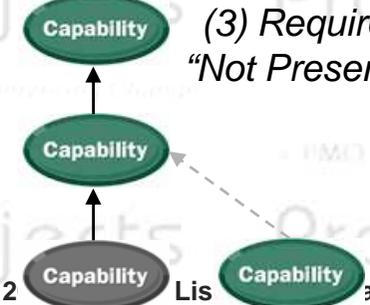
(2) Target "Not Present" Best Practice(s) is Selected

	Process Improvement Stage			
Portfolio			Best Practice	Best Practice
Program		Best Practice	Best Practice	Best Practice
Project	Best Practice	Best Practice		
	Standard	Measure	Control	Improve

(4) An improvement plan is developed to implement the new capabilities

ID	Name	Dura	3 Sep '017	Sep '01	Oct '01	15 Oct '01	29 Oct '01	12 Nov
			W	S	T	M	F	T
1	Análise	5 d	█					
2	Desenho A	2 d		█				
3	Desenho B	4 d		█	█			
4	Desenho C	3 d			█			
5	Programaçã	6 d				█		
6	Programaçã	10 d					█	
7	Programaçã	4 d						█
8	Teste AB	10 d						█
9	Teste ABC	15 d						█
10	Produção	0 d						█

(3) Required Capabilities "Not Present" are identified



Utilização do EV na Gestão de Portfolios

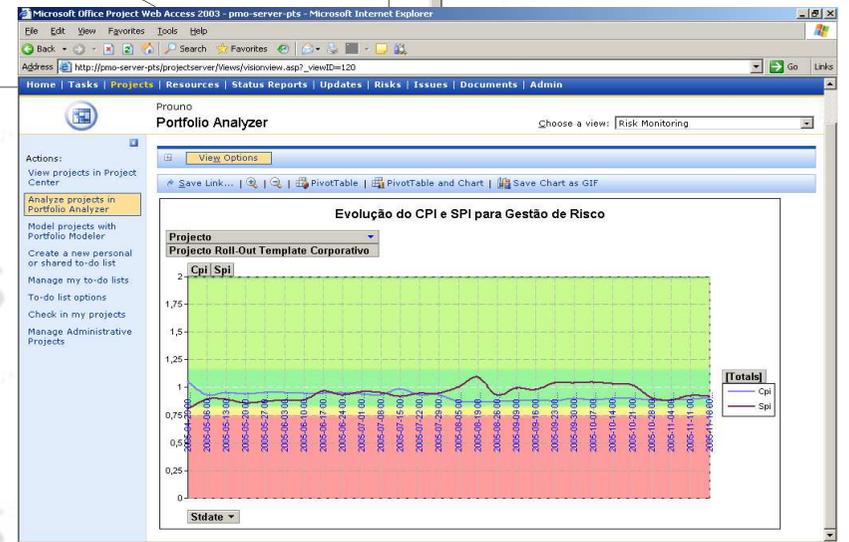
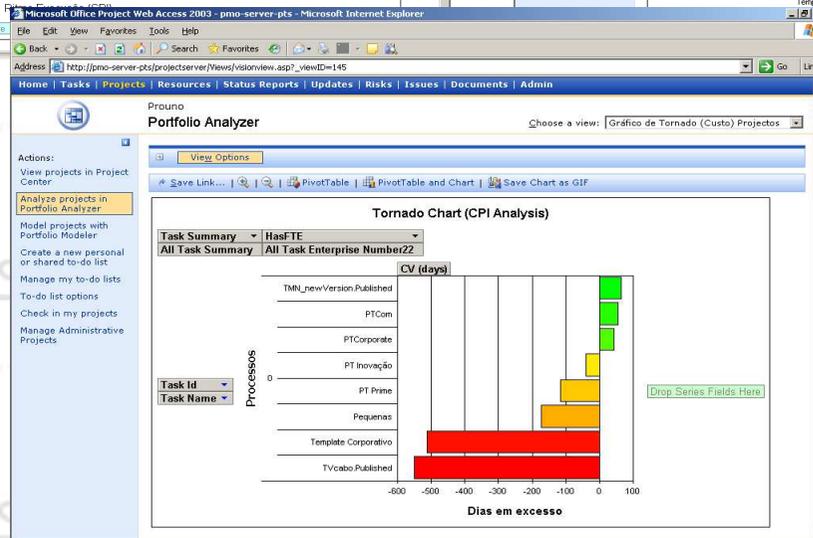
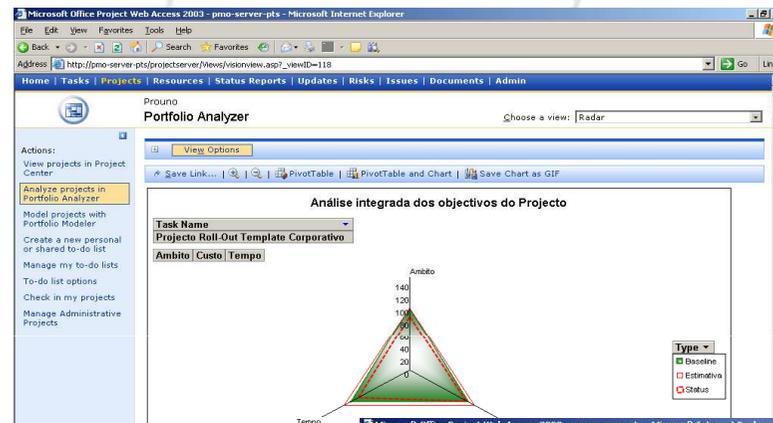
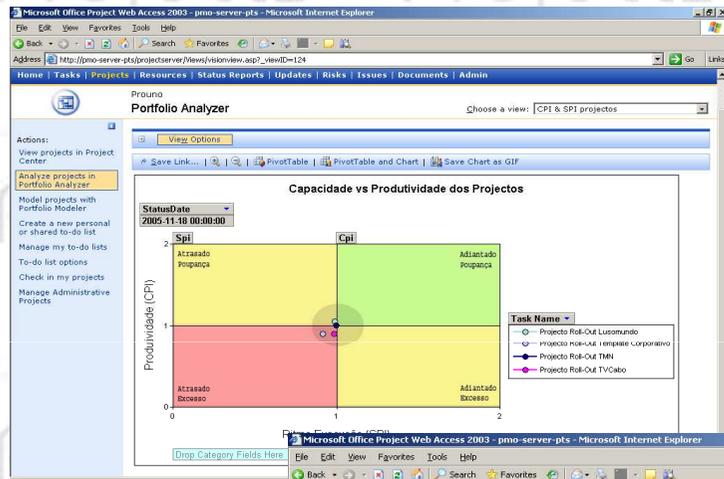
Agenda



- ✓ Introdução e Contexto
- O método de *Earned Value Management* (EVM) em Projectos
 - ◆ O processo de Gestão de Portfolio (standard do PMI)
 - ◆ O modelo de gestão estratégica EVM-SM™
- Exemplos práticos de utilização do modelo
- ◆ Reflexões Finais

Boas Práticas do PMI

Controlo Baseado em Métricas EVM



Boas Práticas do PMI

Gestão do Risco: Calculo da Reserva



PROJECT MANAGEMENT		
1. Project Integration Management <ul style="list-style-type: none">1.1 Develop Project Charter1.2 Develop Project Management Plan1.3 Direct and Manage Project Execution1.4 Monitor and Control Project Work1.5 Close Project or Phase	2. Project Scope Management <ul style="list-style-type: none">2.1 Plan Scope Management2.2 Collect Requirements2.3 Define Scope2.4 Create WBS2.5 Validate Scope2.6 Control Scope	3. Project Time Management <ul style="list-style-type: none">3.1 Plan Project Time Management3.2 Estimate Activity Durations3.3 Develop Schedule3.4 Monitor and Control Project Schedule
4. Project Cost Management <ul style="list-style-type: none">4.1 Plan Project Financial Management4.2 Estimate Costs4.3 Determine Budget4.4 Monitor and Control Project Costs	5. Project Quality Management <ul style="list-style-type: none">5.1 Plan Quality Management5.2 Perform Quality Assurance5.3 Perform Quality Control	6. Project Resource Management <ul style="list-style-type: none">6.1 Plan Resource Management6.2 Estimate Activity Resources6.3 Acquire Resources6.4 Develop Resource Management Plan6.5 Manage Resource Utilization6.6 Control Resource Usage
7. Project Risk Management <ul style="list-style-type: none">7.1 Plan Risk Management7.2 Identify Risks7.3 Perform Qualitative Risk Analysis7.4 Perform Quantitative Risk Analysis7.5 Plan Risk Responses7.6 Monitor and Control Risks	8. Project Procurement Management <ul style="list-style-type: none">8.1 Plan Procurement Management8.2 Conduct Procurements8.3 Close Procurements	9. Project Communication Management <ul style="list-style-type: none">9.1 Plan Communications Management9.2 Manage Communications9.3 Monitor Communications
10. Project Stakeholder Management <ul style="list-style-type: none">10.1 Identify Stakeholders10.2 Plan Stakeholder Engagement10.3 Monitor Stakeholder Engagement10.4 Manage Stakeholder Relationships	11. Project Risk Management <ul style="list-style-type: none">11.1 Plan Risk Management11.2 Identify Risks11.3 Perform Qualitative Risk Analysis11.4 Perform Quantitative Risk Analysis11.5 Plan Risk Responses11.6 Monitor and Control Risks	12. Project Management <ul style="list-style-type: none">12.1 Plan Project Management12.2 Execute Project Management12.3 Monitor and Control Project Management12.4 Close Project Management

Risks
Stakeholders
Thresholds



Reserves:
Cost and
Schedule

Boas Práticas do PMI

Gestão do Risco: Avaliação das Respostas



PROJECT MANAGEMENT		
1. Project Integration Management <ul style="list-style-type: none">1.1 Develop Project Charter1.2 Develop Project Management Plan1.3 Direct and Manage Project Execution1.4 Monitor and Control Project Work1.5 Close Project or Phase	5. Project Scope Management <ul style="list-style-type: none">5.1 Define Scope5.2 Create WBS5.3 Validate Scope5.4 Control Scope	6. Project Time Management <ul style="list-style-type: none">6.1 Plan Schedule Management6.2 Define Activities6.3 Sequence Activities6.4 Estimate Activity Durations6.5 Develop Schedule6.6 Control Schedule
7. Project Cost Management <ul style="list-style-type: none">7.1 Plan Cost Management7.2 Estimate Costs7.3 Determine Budget	8. Project Quality Management <ul style="list-style-type: none">8.1 Plan Quality Management8.2 Perform Quality Assurance8.3 Perform Quality Control	9. Project Resource Management <ul style="list-style-type: none">9.1 Plan Resource Management9.2 Estimate Resource Requirements9.3 Acquire Resources9.4 Develop Resource Management Plan9.5 Manage Resource
10. Project Communications Management <ul style="list-style-type: none">10.1 Plan Communications Management10.2 Manage Communications10.3 Monitor Communications	11. Project Risk Management <ul style="list-style-type: none">11.1 Plan Risk Management11.2 Identify Risks11.3 Perform Qualitative Risk Analysis11.4 Perform Quantitative Risk Analysis11.5 Implement Risk Responses11.6 Monitor Risks11.7 Close the Risk	12. Project Procurement Management <ul style="list-style-type: none">12.1 Plan Procurement Management12.2 Select Source12.3 Control Procurement



↑
**Cost:
Implement
Response**

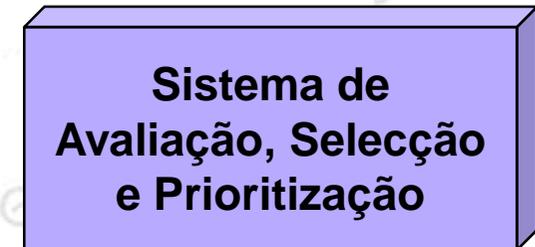
**Benefit:
Reserve
Reduction**
↓

Motivação



Seleccionar os projectos certos ...

*Acrescentam valor à organização
Dentro das restrições do negócio*



Executando os projectos “correctamente”...

*No prazo, no orçamento,
dentro do escopo e qualidade*



Será suficiente ?

Motivação



Vejamos... em quantas organizações...

- ◆ ... apenas no final do período orçamental (ex. ano) se conhece o grau de concretização dos seus portfolios? (muitas vezes abaixo do previsto..)
- ◆ ... podemos dizer com confiança que os projectos realizados geraram o valor esperado para a organização ?
- ◆ ... podemos atribuir com rigor e objectividade a causa dos resultados do negócio (diferentes do esperado...), aos projectos implementados ?

Motivação



Seleccionar os projectos certos ...

*Acrescentam valor à organização
Dentro das restrições do negócio*

Executando os projectos “correctamente”...

*No prazo, no orçamento,
dentro do escopo e qualidade*

Integrando e articulando os projectos e outras iniciativas de trabalho com vista à realização dos benefícios ...

... e monitorizando continuamente o valor criado para a organização.

Sistema de
Avaliação,
Seleção e
Prioritização

Sistema de
Planeamento e
Controlo Integrado
de Projectos

Balanced
Scorecard

Método de
*Earned Value
Management*

Sistema de Monitorização e Controlo
dos **resultados** dos projectos, do
benefícios gerados e do **valor criado**
para a organização.

Baseado no conceito de Valor
Agregado (*Earned Value*)

Motivação

Integrando e articulando os projectos e outras iniciativas de trabalho com vista à realização dos benefícios ...

... e monitorizando continuamente o valor criado para a organização.

*Sistema de Monitorização e Controlo dos resultados dos projectos, do **benefícios** gerados e do **valor criado** para a organização.*

*Baseado no conceito de Valor Agregado (**Earned Value**)*

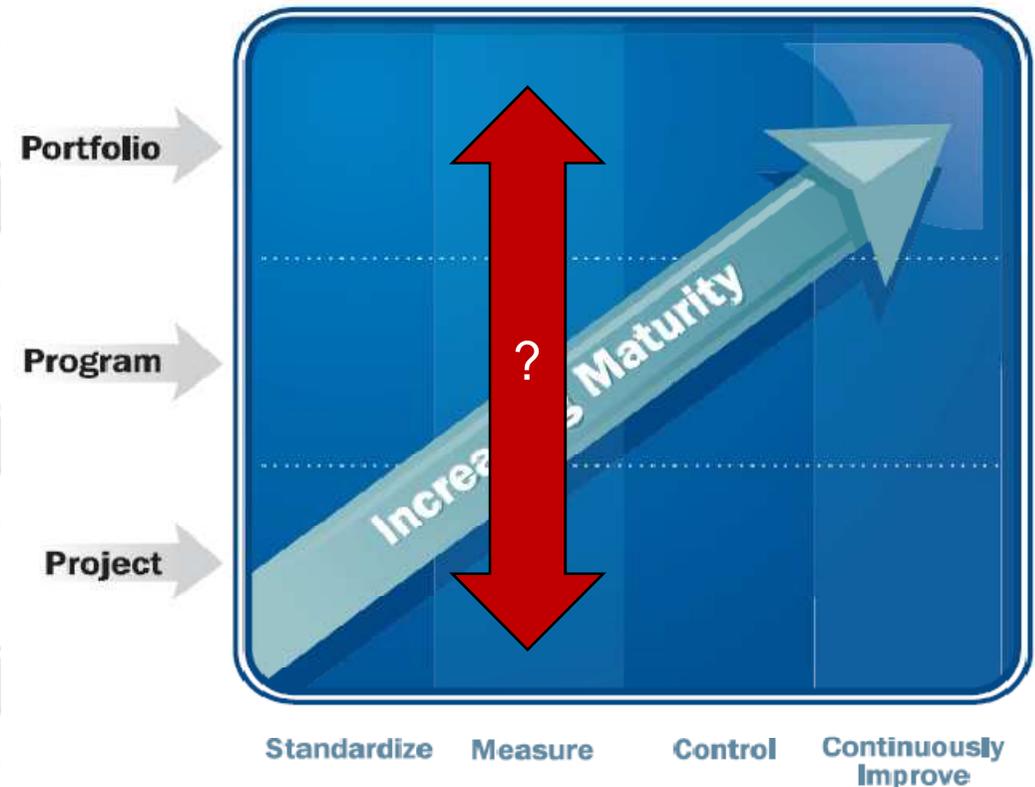


Utilização do EV na Gestão de Portfolios

Motivação



- ◆ Como integrar o desempenho dos projectos com o desempenho dos programas e dos portfolios?
- ◆ Que métricas utilizar para medir o desempenho dos programas e dos portfolios?
- ◆ Poderá o método de EVM ser aplicado à gestão de programas e de portfolios e proporcionar esta integração de modo eficaz?



Utilização do EV na Gestão de Portfolios

O método de EVM



- ◆ É um método desenvolvido para servir de base ao controlo de projectos
- ◆ Foi desenvolvido inicialmente no início dos anos 60, num esforço conjunto entre a NASA e o Departamento da Defesa Norte-Americano (US DoD)
- ◆ Com o advento da “gestão por projectos” (i.e. *management by projects*) o método de EVM tem vindo a merecer uma atenção crescente por parte de todas as indústrias em todo o mundo
- ◆ Foi incorporado oficialmente no standard PMBOK Guide® do PMI, tendo merecido mais tarde (2005) o desenvolvimento de um standard especializado, cuja segunda edição está actualmente em desenvolvimento

Utilização do EV na Gestão de Portfolios

Introdução e Contexto



The Practice Standard for Earned Value Management

© Project Management Institute (2005)



Feedback is critical to the success of any project. Timely and targeted feedback can enable project managers to identify problems early and make adjustments that can keep a project on time and on budget.

Earned Value Management (EVM) has proven itself to be one of the most effective performance measurement and feedback tools for managing projects. It enables managers to close the loop in the plan-do-check-act management cycle.

EVM has been called “management with the lights on” because it can help clearly and objectively illuminate where a project is and where it is going—as compared to where it was supposed to be and where it was supposed to be going. EVM uses the fundamental principle that patterns and trends in the past can be good predictors of the future.

Utilização do EV na Gestão de Portfolios

O método de EVM em Projectos: métricas de base

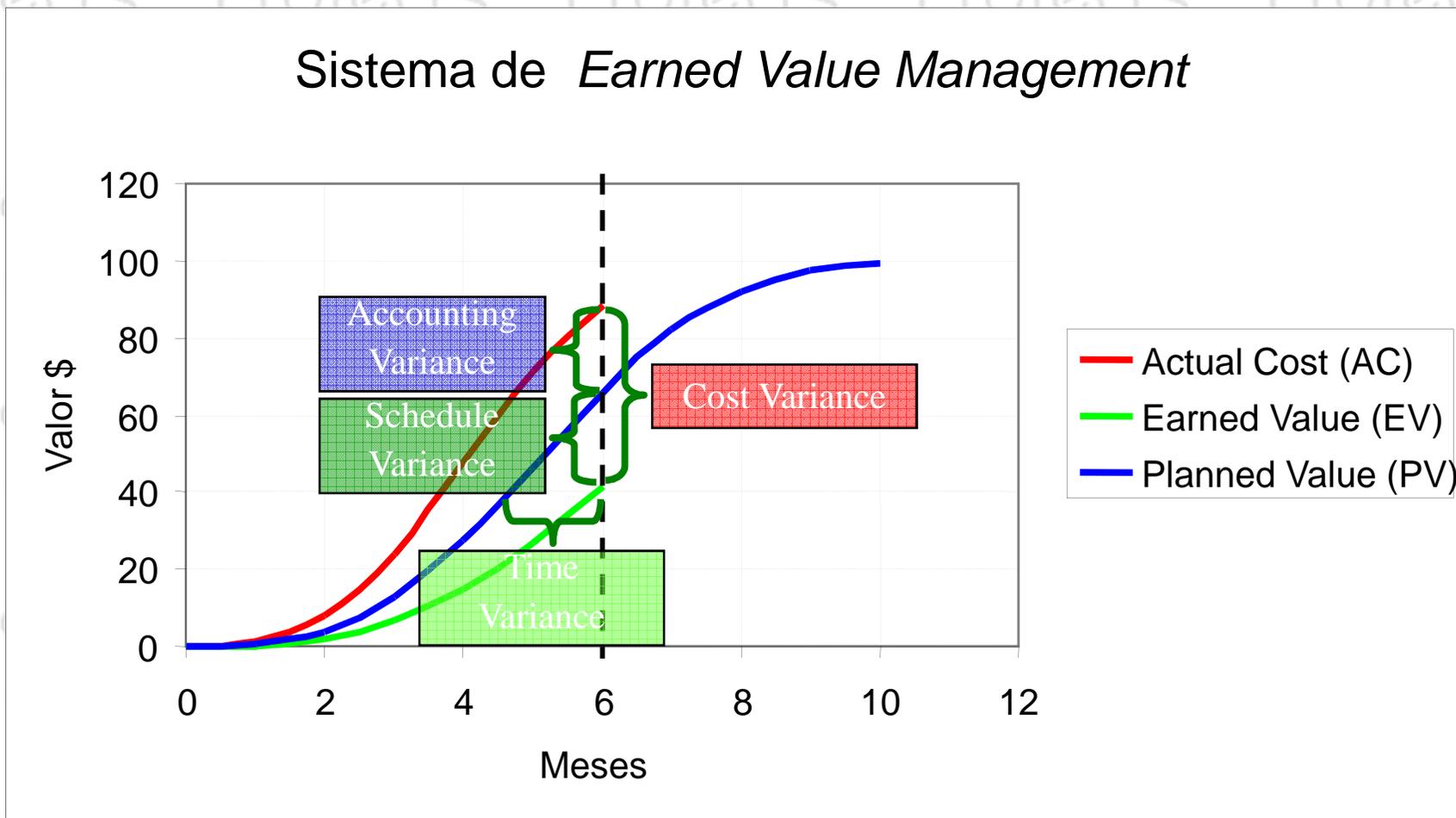


- ◆ O método de EVM assenta em três métricas de base ...
- ◆ PV (*Planned Value*): quanto trabalho deveria estar realizado à data, de acordo com o plano ?
- ◆ EV (*Earned Value*): quanto trabalho está de facto realizado ?
- ◆ AC (*Actual Cost*): quanto custou o trabalho realizado ?

1 Unidade de Trabalho (UT) = 1 \$

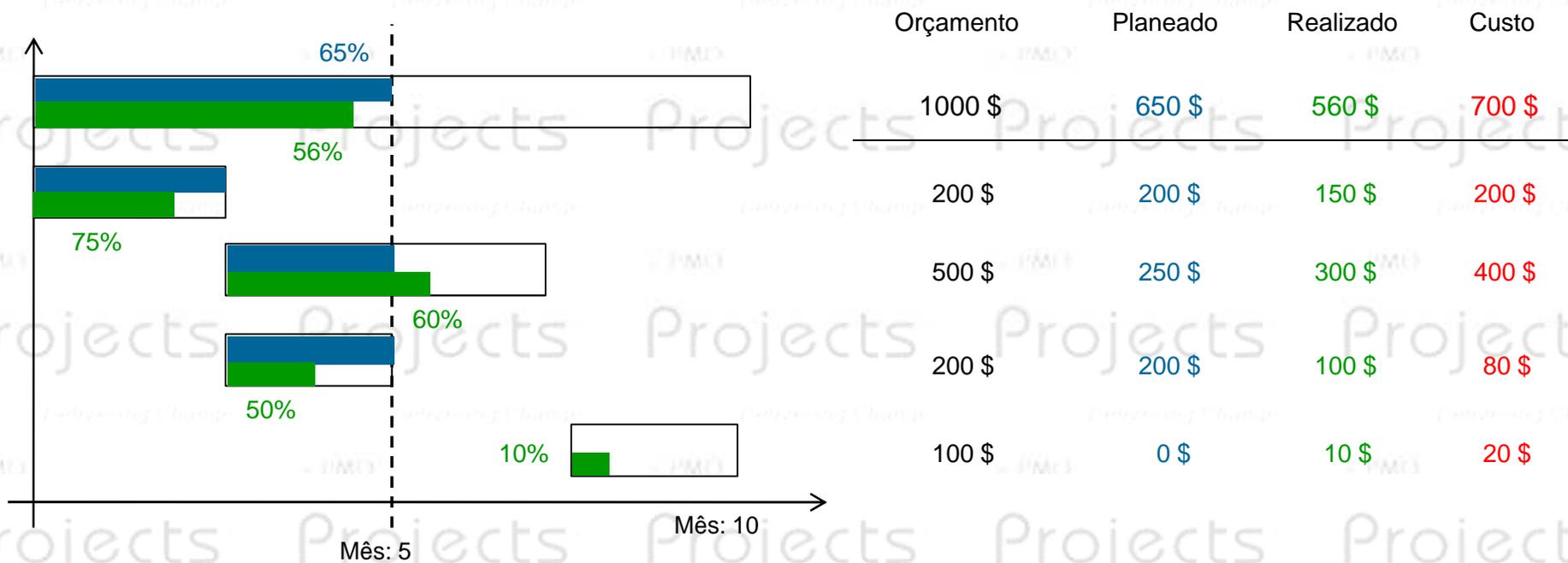
Utilização do EV na Gestão de Portfolios

O método de EVM em Projectos: métricas de base



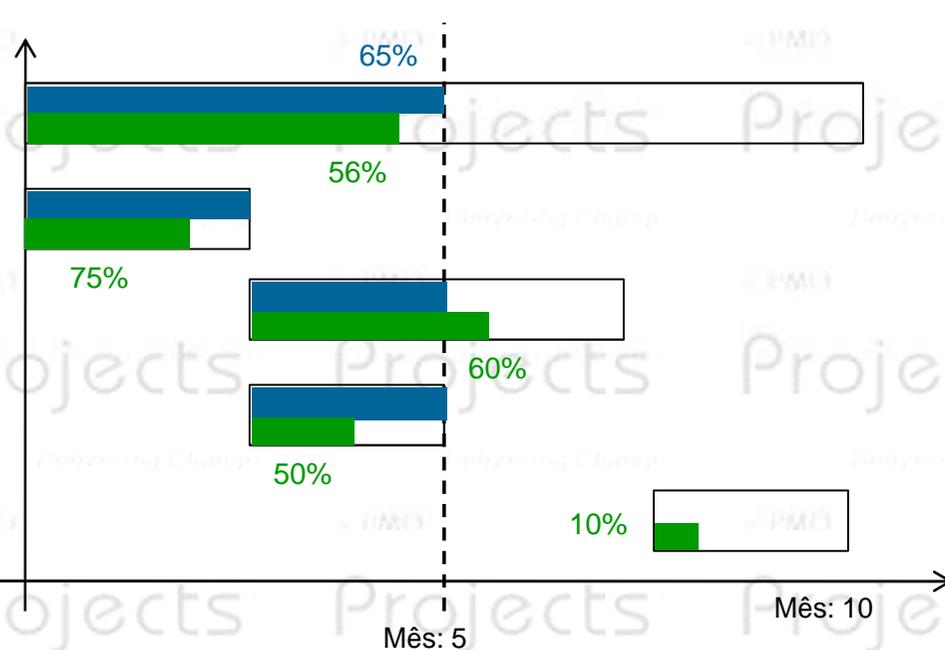
Utilização do EV na Gestão de Portfolios

O método de EVM em Projectos: métricas de base



Utilização do EV na Gestão de Portfolios

O método de EVM em Projectos: indicadores de base



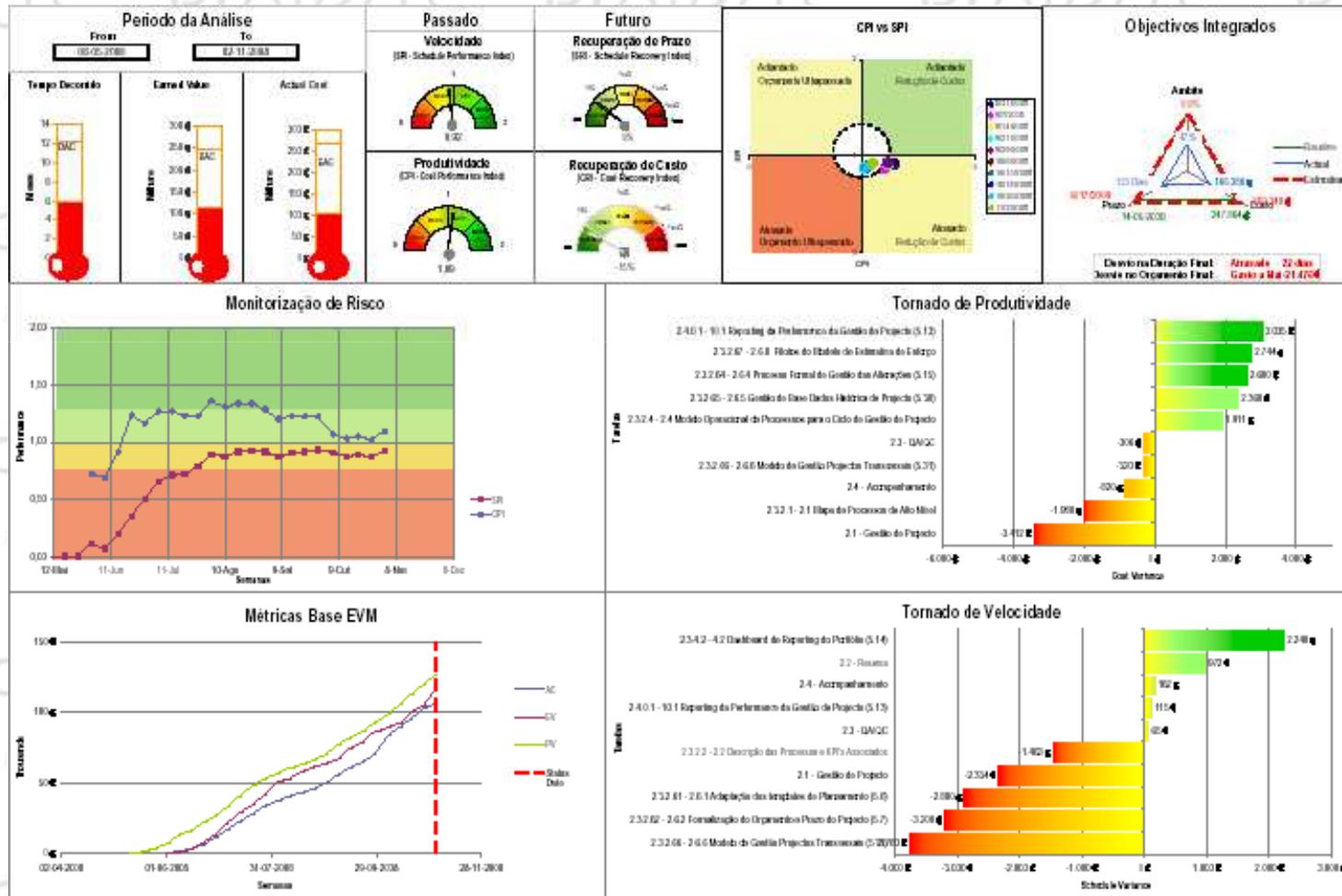
Orçamento	Planeado	Realizado	Custo
1000 \$	650 \$	560 \$	700 \$

Análise do Progresso / Desempenho:

- Estava planeado um progresso de 65%
- Realizou-se um progresso de 56%
- Consumiu-se 70% do orçamento
- Em cada mês, realizou-se uma média de 86% (SPI=560\$/650\$) do que estava planeado
- Por cada 1\$ aplicado, o projecto produziu 0,80\$ (CPI = 560\$/700\$)

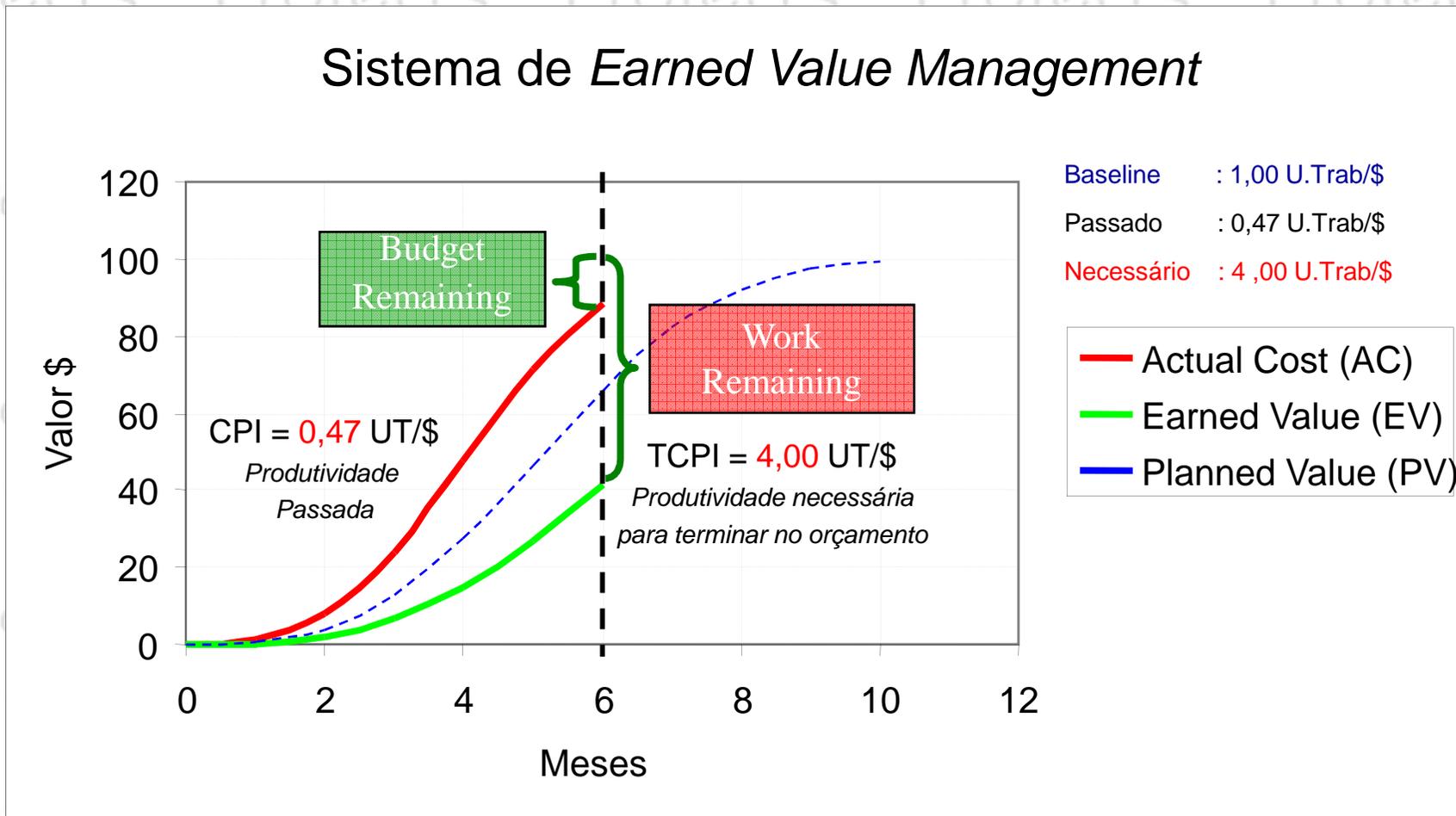
Utilização do EV na Gestão de Portfolios

O método de EVM em Projectos: dashboard executivo



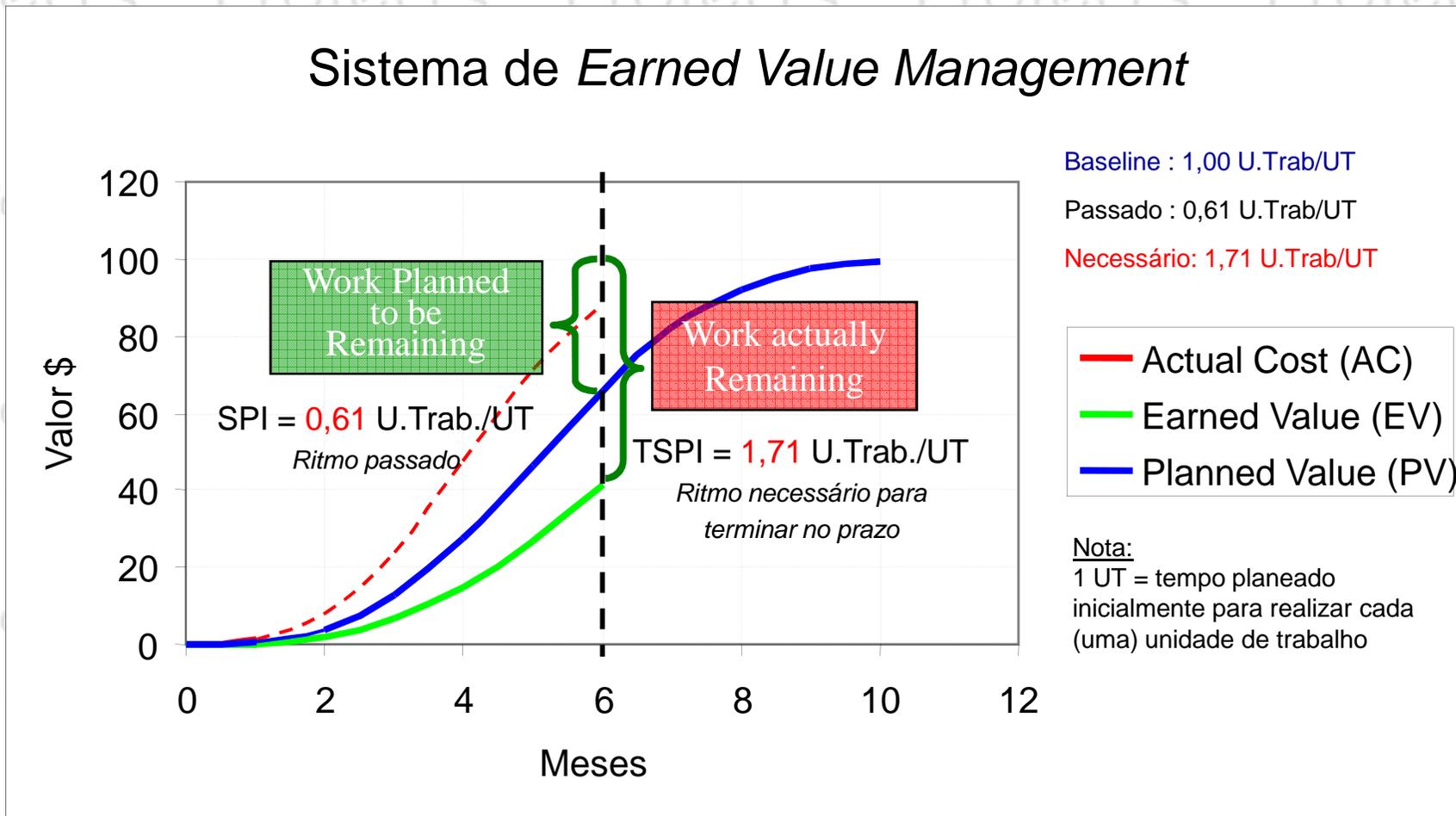
Utilização do EV na Gestão de Portfolios

Análise de risco: viabilidade do orçamento



Utilização do EV na Gestão de Portfolios

Análise de risco: viabilidade do prazo



Utilização do EV na Gestão de Portfolios

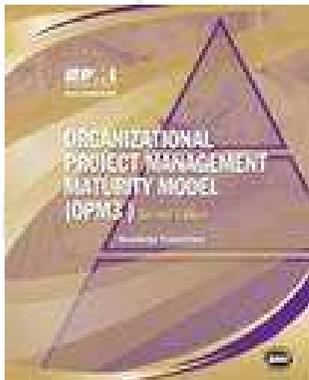
Agenda



- ✓ Introdução e Contexto
- ✓ O método de *Earned Value Management* (EVM) em Projectos
 - O processo de Gestão de Portfolio (standard do PMI)
 - ◆ O modelo de gestão estratégica EVM-SM™
 - ◆ Exemplos práticos de utilização do modelo
- ◆ Reflexões Finais

Gestão de Projectos Organizacional

OPM3® - Implementar a Estratégia



Projectos, Programas e Portfolios

Domínios



- ◆ **Project** – *a temporary endeavour undertaken to create a unique product, service or result*
- ◆ **Program** – *group of related projects managed in a coordinated way to obtain benefits and control not available from managing them individually. [...] may include elements of related work outside the scope of the discrete projects in the program*
- ◆ **Portfolio** – *collection of projects and/or programs and other work that are grouped together to facilitate effective management of that work to meet strategic objectives. The projects or programs in the portfolio may not necessarily be interdependent or directly related*

Projectos, Programas e Portfolios

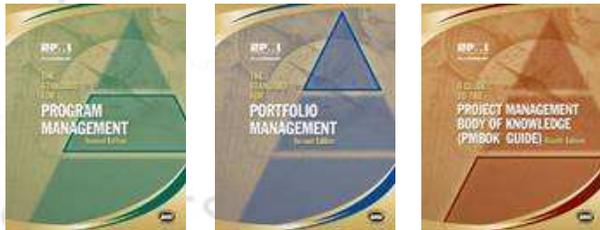
Domínios



- ◆ **Portfolio** – área ou foco de investimento da organização em mudança. Preocupa-se com o ROI e com o Risco de Negócio. Está directamente relacionado com a estratégia.
- ◆ **Programa** – “pipeline” de projectos e operações com vista ao alcance de uma missão comum. Assegura uma articulação eficaz entre os vários projectos e operações. Focado na gestão dos benefícios e dos *stakeholders*.
- ◆ **Projecto** – trabalho e recursos que são coordenados para a produção de um resultado tangível (*deliverables*) dentro de um prazo e orçamento fechados.

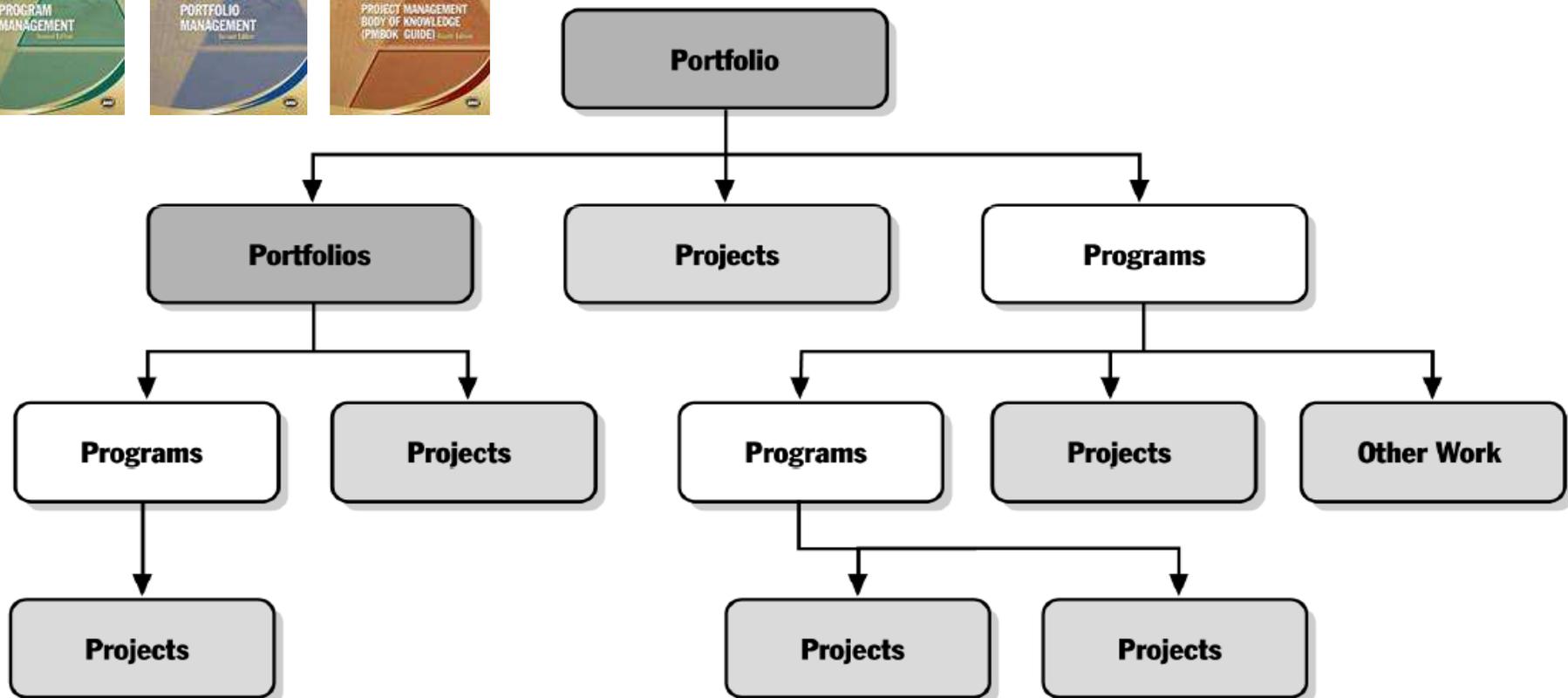
Projectos, Programas e Portfolios

Contexto do Negócio



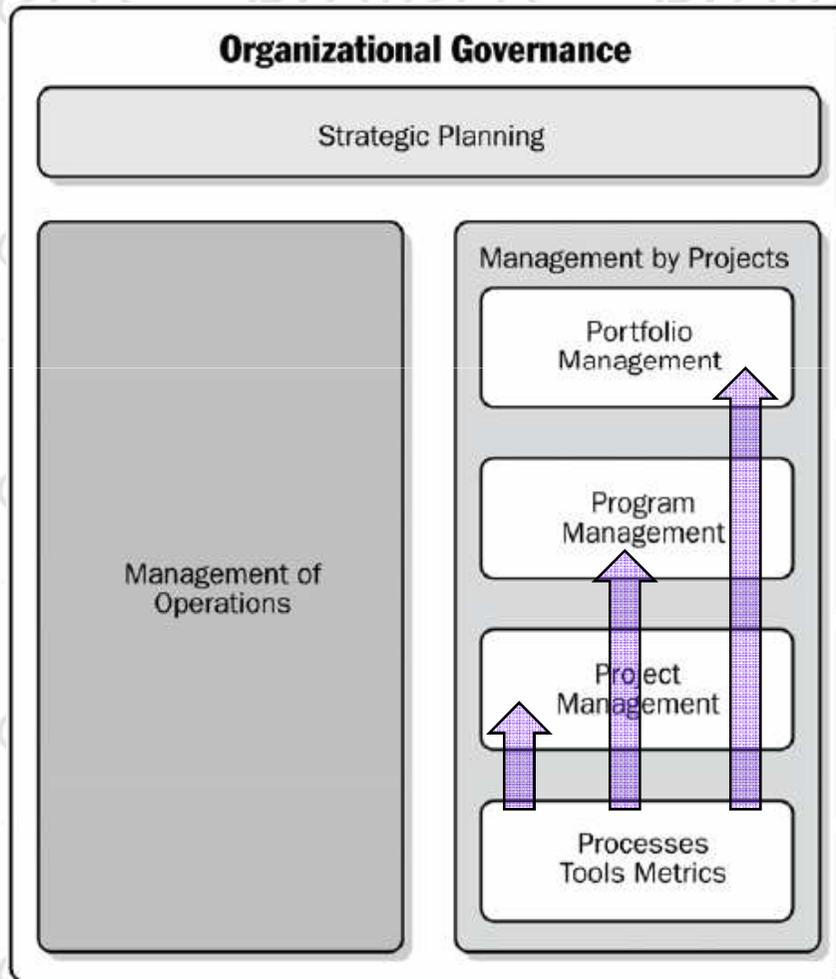
Projectos, Programas e Portfolios

Modelo Organizacional



Projectos, Programas e Portfolios

Modelo Organizacional de Governação



Utilização do EV na Gestão de Portfolios

Medição da Contribuição das Componentes

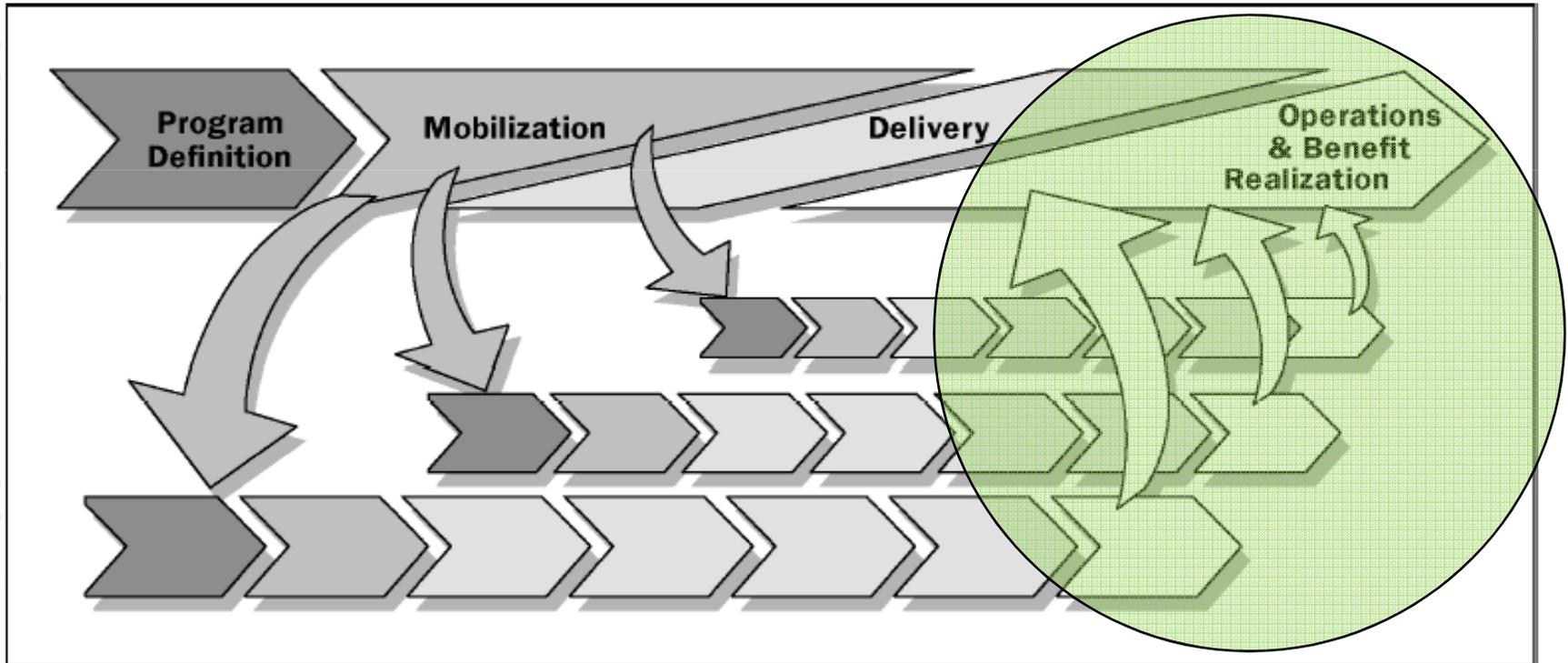


The ultimate goal of linking portfolio management with organizational strategy is to establish a balanced, executable plan that will help the organization achieve its goals. The impact of the portfolio plan upon strategy is attained by the five areas shown below:

1. **Maintaining portfolio alignment.** Each component should be aligned to one or more strategic goals. Alignment cannot occur without a clear understanding of those goals, and any proposal would describe how it supports the goals.
2. **Allocating financial resources.** The priority of each component guides financial allocation decisions, while at the same time each component requires an allocation if it is to be executed.
3. **Allocating human resources.** The priority of each component guides resource planning, hiring efforts, and time and skill allocations.
4. **Measuring component contributions.** If the purpose of undertaking the component is to achieve a strategic goal, its contribution must be measured in the context of that goal.
5. **Strategic risk management.** Each component should be evaluated for risks and how those risks may impact the achievement of the strategic goals.

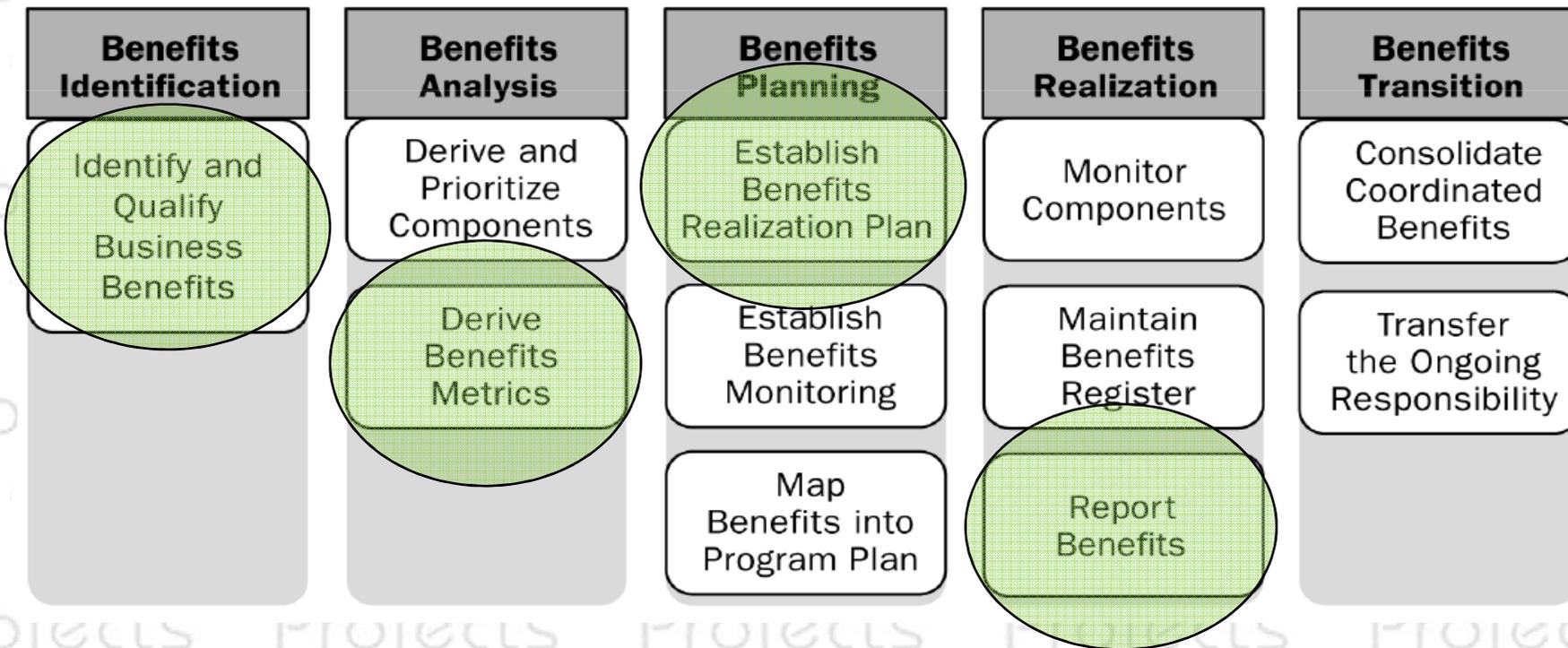
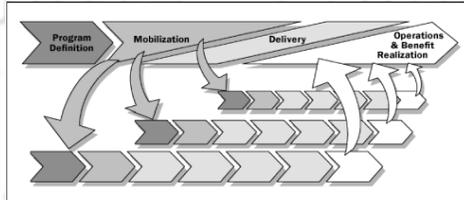
Gestão de Programa

Foco na Realização dos Benefícios



Gestão de Programa

O Processo de Gestão dos Benefícios



Gestão de Programa

O Processo de Gestão dos Benefícios



- ◆ Os **benefícios** devem ser **objectivamente identificados** e estabelecidas **métricas**
- ◆ Todos os **projectos deverão contribuir** ou constituir requisito para a realização de um ou mais benefícios
- ◆ A realização dos benefícios deve ser **planeada no tempo** originando uma *baseline* para monitorização e controlo
- ◆ O **desempenho** do programa na realização *de facto* dos benefícios deve ser **medido e reportado** aos *stakeholders*

Gestão de Programa

Reflexão ...

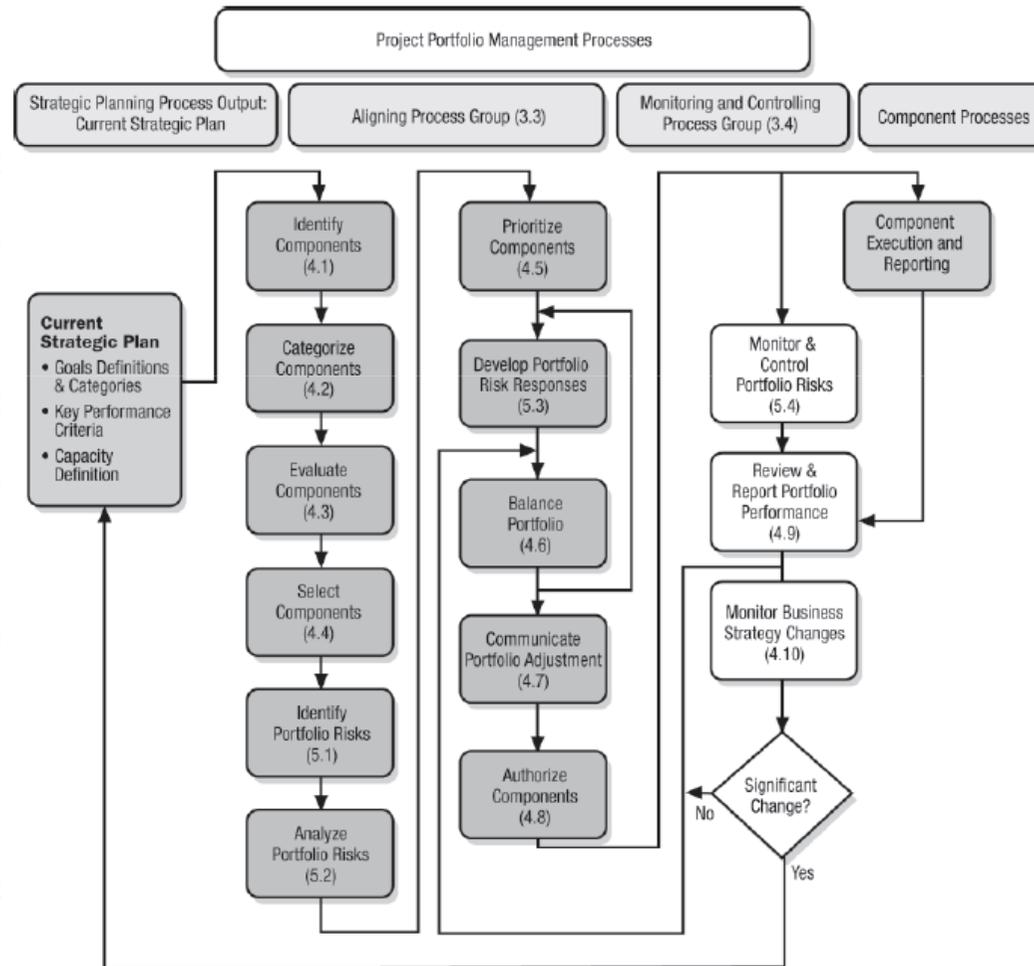
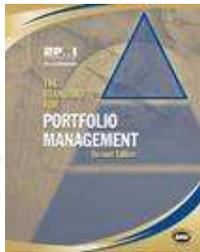


Quantas organizações ...

- ◆ Estabelecem formalmente o conceito de “Programa” no seu modelo de gestão ?...
- ◆ Estabelecem o papel de “Gestor de Programa”, e profissionalizam esta função ?...
- ◆ Estabelecem métricas de benefícios e monitorizam a sua realização ao longo do tempo ?...
- ◆ Relacionam formalmente os resultados dos seus projectos com os benefícios de um programa, antes, durante e após a sua execução ?...

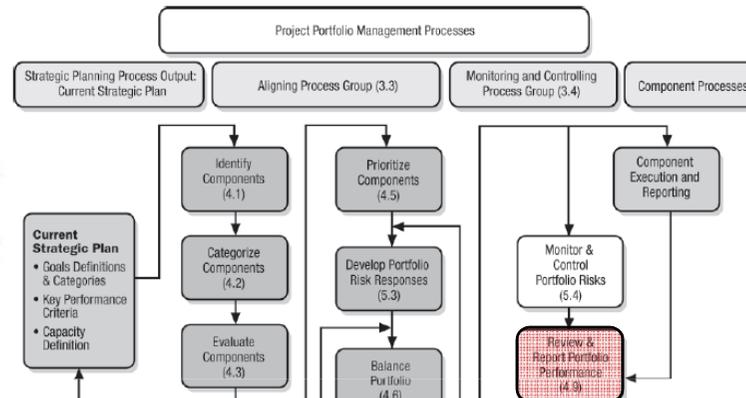
Utilização do EV na Gestão de Portfolios

Processos da Gestão de Portfolio



Utilização do EV na Gestão de Portfolios

Gestão de Portfolio: medição do desempenho



.3 Performance Measurement Techniques

Each portfolio should specify performance measurement techniques that can be utilized via a reporting tool with defined and repeatable business rules.

The performance measurement techniques should include analytical and/or business rules that will support measurement of the project/program and its business case.

- **Progress measurement techniques.** The tools and techniques used at the portfolio level are similar to those used in a component, such as earned value.
- **Value measurement techniques.** The portfolio is also interested in the value resulting from the component's progress and how the component is contributing to the strategic goals. This is where management applies performance indicators and models which the organization may be using to measure strategic performance.

Utilização do EV na Gestão de Portfolios

Agenda



- ✓ Introdução e Contexto
- ✓ O método de *Earned Value Management* (EVM) em Projectos
- ✓ O processo de Gestão de Portfolio (standard do PMI)
 - O modelo de gestão estratégica EVM-SM™
 - Exemplos práticos de utilização do modelo
- ◆ Reflexões Finais

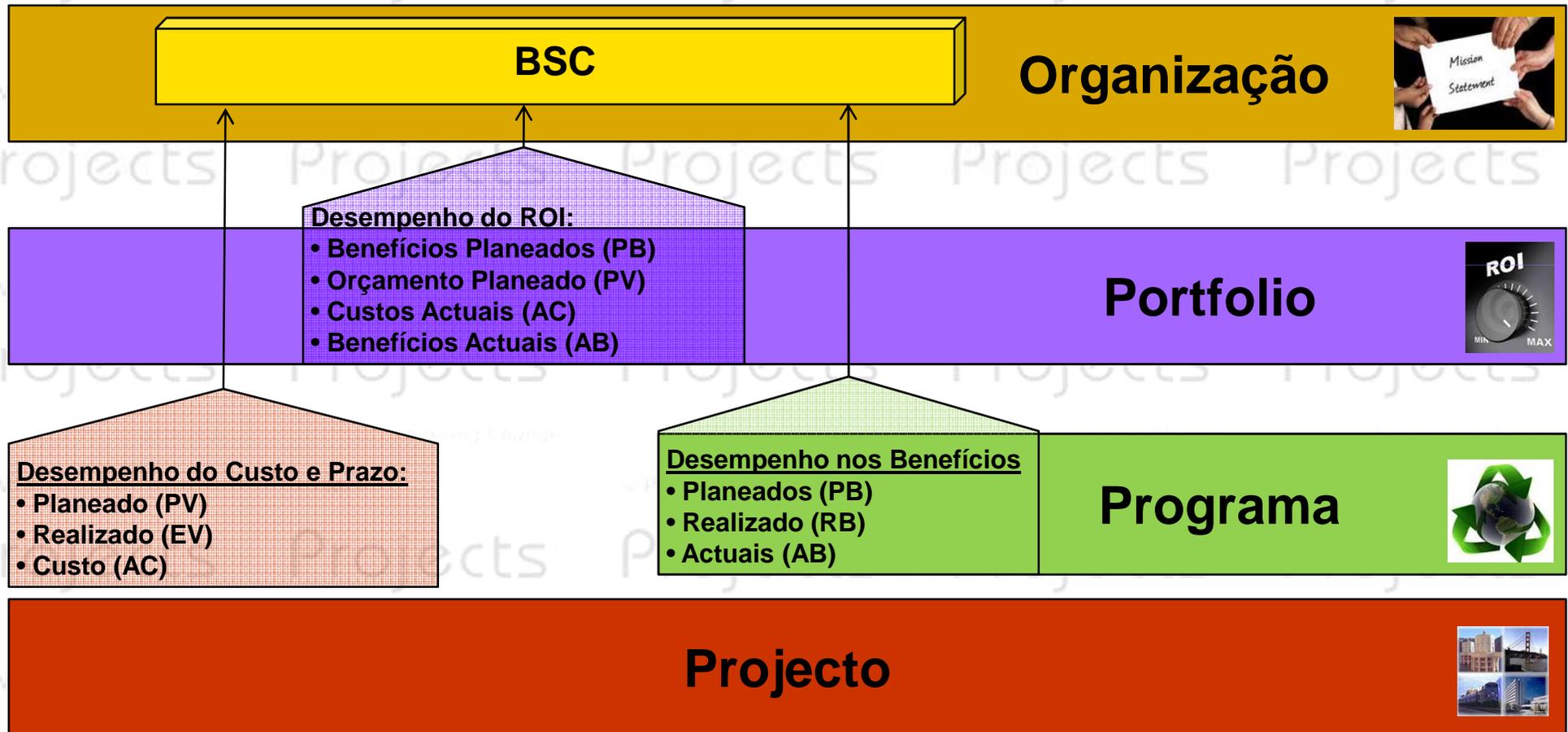
Utilização do EV na Gestão de Portfolios

EVM-SMTM: perspectiva integrada



Utilização do EV na Gestão de Portfolios

EVM-SMTM: métricas base de valor agregado



Utilização do EV na Gestão de Portfolios

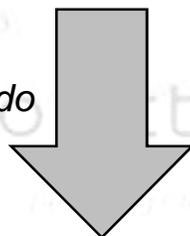
EVM-SMTM: métricas base de valor agregado



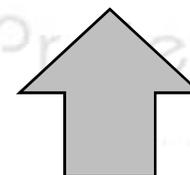
Métricas de Base			Valor
Budget / Cost (EVM Tradicional)			
PV	Quantidade de trabalho planeado		100 €
EV	Quantidade de trabalho realizado		80 €
AC	Custo do trabalho realizado		90 €
Benefits Realization			
PB	Benefícios planeados estarem alcançados		120 €
RB	Benefícios alcançados (valor nominal)		100 €
AB	Valor real dos benefícios alcançados		110 €

Indicadores de Desempenho			
Desempenho do Custo e Prazo (EVM Tradicional)			
SPI	Ritmo de execução do trabalho		80%
CPI	Eficiência do orçamento consumido		0,89 €
Desempenho dos Benefícios (Perspectiva do Programa)			
BPI	Ritmo de realização dos benefícios		83%
VPI	Valor dos benefícios realizados		1,10 €
Return on Investment (Perspectiva do Portfolio)			
PROI	ROI planeado estar alcançado		1,20 €
AROI	ROI actualmente alcançado		1,22 €

Cálculo dos indicadores do desempenho agregado do portfolio



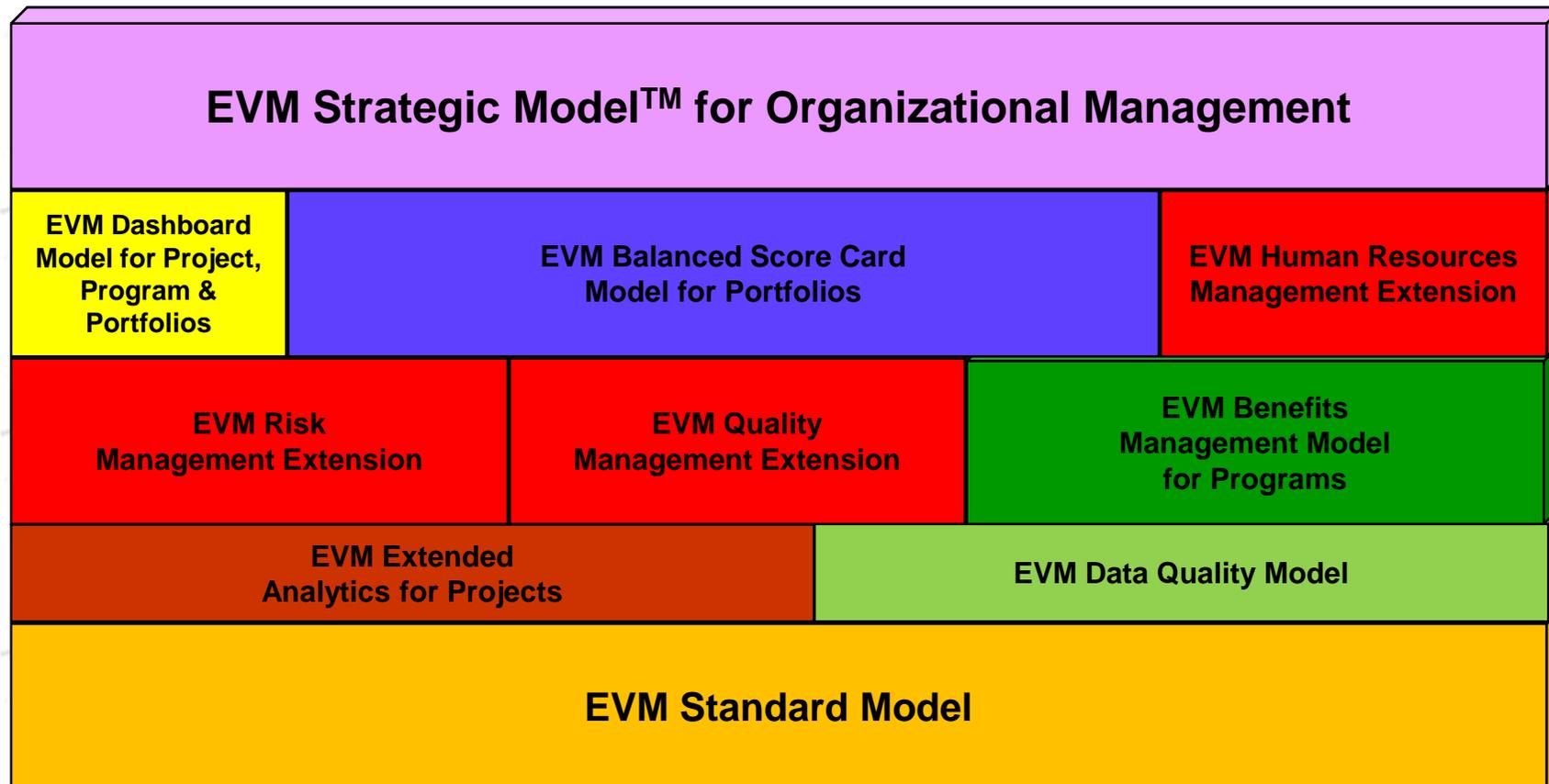
Interpretação dos indicadores



Modelo EVM-SM TM			Budget / Cost				Benefits				
			PV		EV	AC		PB		RB	AB
Budget / Cost	PV	100 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	EV	80 €	SPI =	80%	-	CPI =	0,89 €	-	-	-	-
	AC	90 €	API =	90%	-	-	-	-	-	-	-
Benefits	PB	120 €	PROI =	1,2 €	-	-	-	-	-	-	-
	RB	100 €	-	-	-	-	-	BPI =	83%	-	-
	AB	110 €	-	-	-	AROI =	1,22 €	-	-	VPI =	1,10 €

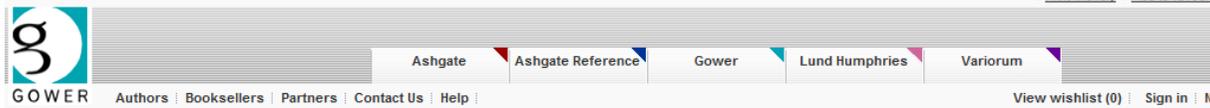
Utilização do EV na Gestão de Portfolios

EVM-SMTM: estrutura global do modelo



Utilização do EV na Gestão de Portfolios

EVM-SMTM: referências



Home Page > Business > Project Management > Project Performance and Evaluation

Click to Search

- Architecture
- Art and Visual Studies
- Aviation
- Business
- History
- Human Factors
- Human Geography
- Information and Cultural Management
- Interdisciplinary Studies
- Law
- Literary Studies
- Music Studies
- Philosophy
- Politics and International Relations
- Religion and Theology
- Social Work and Social Policy

Earned Value Management for Projects

Alexandre Rodrigues
Series : Fundamentals of Project Management

Back Add to Wishlist Add to Basket

Performance measurement is nowadays commonly accepted as a general best practice in Project used and recommended tool to implement performance monitoring systems in project environments (EVM) method.

As a consequence, EVM has been recently the focus of much attention in the international market, business model is based on the delivery of projects. With the growing trend of the management by management of organizations, as a natural response to the fast changing environment, EVM is now industries and organizations. Having been introduced to the Project Management community for a n in 1962 as a result of a joint effort between NASA and the US Department of Defense - its practice time confined to specific industries and types of projects, particularly to the defense sector and to developments demonstrate that Earned Value can be used effectively in any type of project and in projects with durations from 1 to 2 months and teams of 1 to 3 persons, to large multi-year complex popularity and awareness, new standards and professional certifications related to Earned Value and universal applicability of EVM raises new challenges to the natural limitations of the method and adoption, as this implies both analytical improvements in the underlying mathematics and an effective necessary changes in the working culture. Two major challenges facing EVM models are its integr Quality Management, as project performance cannot be divorced from the quality of the project res and from effectively managing uncertainty.



Home Page > Ashgate

Click to Search

- Architecture
- Art and Visual Studies
- Aviation
- Business
- History
- Human Factors
- Human Geography
- Information and Cultural Management
- Interdisciplinary Studies
- Law
- Literary Studies
- Music Studies
- Philosophy
- Politics and International Relations
- Religion and Theology
- Social Work and Social Policy

Earned Value Management for Programmes and Portfolios

Alexandre Rodrigues
Series : Advances in Project Management

Back Add to Wishlist Add to Basket

Performance measurement is nowadays commonly accepted as a general best practice in Project Management. The most commonly used and recommended tool to implement performance monitoring systems in project environments (EVM) method.

As a consequence, EVM has been recently the focus of much attention in the international market, especially in organizations whose business model is based on the delivery of projects. With the growing trend of the management by projects approach to the general management of organizations, as a natural response to the fast changing environment, EVM is now on the way to practically all types of industries and organizations. Having been introduced to the Project Management community for a number of decades - initially developed in 1962 as a result of a joint effort between NASA and the US Department of Defense - its practical application was for a long period of time confined to specific industries and types of projects, particularly to the defense sector and to large projects. However, recent developments demonstrate that Earned Value can be used effectively in any type of project and industry sector, ranging from small projects with durations from 1 to 2 months and teams of 1 to 3 persons, to large multi-year complex projects. Along with a growing popularity and awareness, new standards and professional certifications related to Earned Value are now emerging. This industry-wide and universal applicability of EVM raises new challenges to the natural limitations of the method and to the process of organizational adoption, as this implies both analytical improvements in the underlying mathematics and an effective approach to managing the necessary changes in the working culture. Two major challenges facing EVM models are its integration with Risk Management and with Quality Management, as project performance cannot be divorced from the quality of the project results, meeting customer expectations and from effectively managing uncertainty.

Imprint: Gower
Published: February 2011
Format: 234 x 156 mm
Extent: 140 pages
Binding: Paperback
ISBN: 978-1-4094-0803-1
Price : £26.50 Website price: £23.85
Print friendly information sheet
Send to a friend

(*) Vol I: http://www.ashgate.com/default.aspx?page=1751&calctitle=1&pageSubject=929&sort=pubdate&forthcoming=1&title_id=10499&edition_id=13259

(*) Vol II: http://www.gowerpublishing.com/default.aspx?page=637&calcTitle=1&title_id=10483&edition_id=13261

Utilização do EV na Gestão de Portfolios

Agenda



- ✓ Introdução e Contexto
- ✓ O método de *Earned Value Management* (EVM) em Projectos
- ✓ O processo de Gestão de Portfolio (standard do PMI)
- ✓ O modelo de gestão estratégica EVM-SM™
- ✓ Exemplos práticos de utilização do modelo
- Reflexões Finais

Utilização do EV na Gestão de Portfolios

Reflexões Finais



- ◆ A eficácia do modelo de gestão baseado em projectos (*management by projects*) depende da capacidade da organização em gerir de forma integrada os seus projectos, programas e portfolios
- ◆ Para além de executar bem os projectos certos, a organização tem de integrar e articular eficazmente os seus projectos em programas capazes de gerar os benefícios necessários à realização da estratégia em cada portfolio do modelo da organização
- ◆ Para além da monitorização e controlo dos projectos baseados em métricas de valor agregado, também os programas e portfolios necessitam de ser monitorizados e controlados com base em sistemas de métricas semelhantes, capazes de proporcionar à gestão a informação necessária a uma reacção atempada tanto aos factores de mudança adversos como às oportunidades
- ◆ O sistema de métricas deve ser integrado de forma a relacionar formalmente os projectos, o seu desempenho e resultados, com o desempenho do modelo de negócio da organização. Um modelo baseado nos conceitos do valor agregado (EVM) pode preencher esta necessidade

Utilização do EV na Gestão de Portfolios

Reflexões Finais



- ◆ A implementação de um modelo integrado requer uma clara definição das métricas adequadas
- ◆ Podem-se considerar três tipos de métricas: a) a tradicional medição da realização dos projetos no prazo, na qualidade e no orçamento, b) a medição da realização dos benefícios alcançados com os projetos após realizados (assunto do domínio da gestão de programas), e ainda c) a criação de valor para a organização na óptica do seu plano estratégico.
- ◆ As métricas de projeto situam-se tipicamente no nível da eficácia (até que ponto foi realizado o que estava previsto) e da eficiência (recursos, tempo e orçamento necessários).
- ◆ As métricas de gestão de programa situam-se ao nível dos benefícios gerados pelo resultado conjunto de vários projetos, como por exemplo: redução de poluição, redução de acidentes de trabalho, redução de tempos de resposta, aumento da satisfação do Cliente ou do funcionário, melhoria de imagem, entre outros.
- ◆ Ao nível da gestão do portfolio, as métricas deverão situar-se ao nível do crescimento da organização segundo os seus eixos estratégicos muitas vezes baseados em modelo de *balanced scorecard*. Por exemplo, até que ponto é que a organização cresceu e se valorizou no que respeita ao relacionamento que mantém com o seu ambiente externo (fornecedores, mercado, entidades reguladoras, etc.). A concepção das métricas adequadas deverá ser baseada no modelo de gestão de portfolio estabelecido para suportar o plano estratégico da organização.

Utilização do EV na Gestão de Portfolios

Reflexões Finais



- ◆ A implementação e adopção de uma abordagem integrada da gestão dos projectos, programas e portfolios baseada em métricas de valor agregado tem alguns requisitos
- ◆ A implementação do método de EVM ao nível dos projectos requer uma boa disciplina de planeamento integrado de projectos, recolha de dados fiável e em tempo útil, e sistema de software de suporte → **muitas organizações não estão ainda neste nível de maturidade**
- ◆ A implementação de métricas de valor agregado em programas requer a definição e implementação de métricas de benefícios e o estabelecimento formal do conceito de “Programa” → **em muitas organizações não existe este conceito de programa, processo de gestão de programa e procedimentos de medição de benefícios**
- ◆ A implementação de métricas ao nível dos portfolios é mais eficaz se apoiada por um sistema de *balanced scorecard* → **muitas organizações ainda não têm m BSC activo que seja a base do planeamento e controlo da actividade de negócio**
- ◆ A adopção de um modelo deste tipo é possível, é viável e benéfica, mas requer um processo cuidado de **gestão de mudança organizacional** → **muitas organizações ignoram este factor de sucesso e precipitam-se tentando fazer demasiado em pouco tempo, sem dar a devida atenção ao factor humano.**

Utilização do EV na Gestão de Portfolios

Fim



Muito obrigado!

Perguntas & Respostas

Alexandre Rodrigues, Ph.D. PMP

Email: Alexandre.Rodrigues@pmo-projects.com

Celular: +351 938 466 517

Skype: alexjgpr