

Sistemas Produtivos e Desenvolvimento Profissional: Desafios e Perspectivas***Breaking down silos na gestão de portfólios de projetos***

Samuel Albino de Paula

Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil

brsamuel@gmail.com

Resumo - A aplicação de gestão de portfólios de projetos ainda é recente no Brasil, e ainda há escassez de estudos sobre o tema, principalmente com relação à implementação em empresas distintas do segmento de tecnologia. Estatísticas apontam a necessidade iminente de melhorias neste ambiente. Os projetos necessitam ser constantemente avaliados e justificarem a permanência no portfólio. O PMO deve garantir esta sistemática, evitar esforços duplicados, projetos do tipo pet (bicho de estimação) e também a concorrência entre recursos e projetos (breaking down silos). Os projetos devem executar a estratégia da organização, e a estratégia não deve estar pautada numa avaliação exclusivamente financeira

Palavras-chave: Portfólio de projeto. Gestão de projetos. Estratégia. Viabilidade financeira. Indicadores. Breaking down silos em projetos.

Abstract

The project portfolio management application is still recent in Brazil, and there are still few studies about this subject, especially about implementation in different companies out of technology segment. Statistics show the imminent need for improvement in this environment. The projects need to be constantly assessed and justify the permanence in the portfolio. The PMO should ensure that systematic, avoid duplicate efforts, “pet type projects” and also the competition between resources and projects (breaking down silos). Projects must implement the organization's strategy, and the strategy should not be guided exclusively a financial evaluation.

Keywords:

Project portfolio. Project management. Strategy. Financial viability. Indicators. Breaking down silos in projects.

1. Introdução

Implementar melhorias de processo na gestão de projetos é o que dará longevidade às empresas. Cada vez mais as companhias que olham para o futuro tendem a trabalhar por processos, executando exclusivamente projetos que sustentem a estratégia.

Os projetos tendem a ser cada vez mais desafiados dentro das estruturas organizacionais. Uma vez que os recursos são escassos, devem ser bem utilizados.

O foco na estratégia e a quebra de esforços duplicados e barreiras organizacionais (*breaking down silos*) são fatores abordados neste artigo. O hoje é desafiador em qualquer segmento, prioridade é uma das palavras do momento, decidir com base em informações são fundamentais, e estas informações não podem ser unilaterais. É necessário reunir dados de diferentes áreas (indicadores multidisciplinares) e conhecer a estratégia da organização.

A expressão em inglês *breaking down silos*, mencionada por Lowe em artigo publicado em 2012, expressa de forma simplificada, a necessidade da quebra de esforços duplicados na execução de projetos de qualquer natureza executados dentro das empresas.

Lowe (2012) exemplifica a “quebra dos silos” em projetos da seguinte forma: duas equipes que seriam concorrentes em um projeto, quando levadas a trabalhar e a colaborar juntas, geram resultados que incorporaram as melhores ideias empresariais oriundas de funcionários “próprios” para toda a empresa. Outras vantagens de quebrar silos é a abertura de informações, de modo que seja acessível a todos, abertura de novas oportunidades e aprendizado.

2. Referencial Teórico

Há mais de uma década envolvido em projetos organizacionais de diferentes temas, pude perceber a carência das grandes organizações, principalmente por onde passei, na gestão do portfólio de projetos (GPP).

Aparentemente, as organizações não estão preparadas para gerenciar seu portfólio. As estatísticas comprovam que mais de 50% dos projetos não são entregues dentro do prazo, custo e escopo definido.

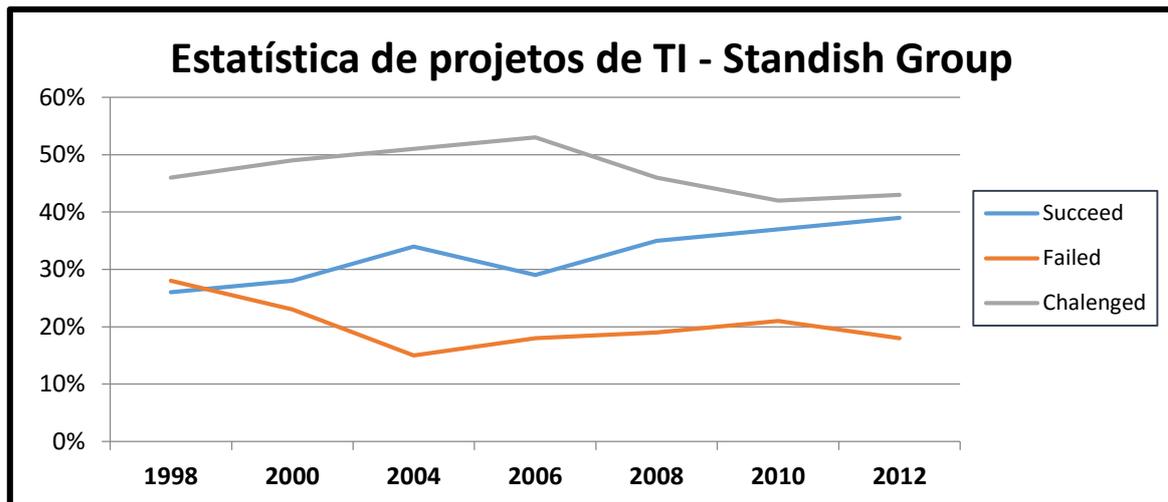


Figura 1: Estatística de projetos de TI - Standish Group
Fonte: The Standish Group International, Inc. (2013)

Neste gráfico, observa-se o seguinte nos projetos de TI:

- Succeed: completo e operacional dentro do prazo, custo e escopo definidos;
- Failed: cancelado antes de estarem concluídos ou nunca implementados;
- Challenged: completo e operacional com atraso, e/ou acima do custo e/ou com escopo reduzido.

O problema é que, às vezes, as organizações perdem o foco dos projetos em execução, e em muitos casos, a real justificativa para a existência de um determinado projeto é esquecida (MACHADO et al., 2011).

A GPP é um assunto que pode fazer toda a diferença no resultado das empresas. É crescente o interesse sobre o gerenciamento de portfólio de projetos, principalmente nas organizações ligadas à tecnologia (MACHADO et al., 2011).

Empresas que desenvolvem produtos de software geralmente executam vários projetos simultaneamente. Em geral, os recursos alocados a estes projetos estão também alocados em outros projetos e o gerenciamento destes recursos compartilhados é de suma importância para atingir os objetivos de negócios. As decisões sobre estes recursos fazem parte do processo de gerência de portfólio de projetos. Neste processo, a relação de projetos mantida pela empresa é constantemente atualizada e revisada, os projetos novos são avaliados, selecionados e priorizados e os existentes podem ser acelerados, extinguidos, ou podem perder prioridade. Além disso, os recursos são alocados e realocados nos projetos ativos (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1999).

A execução dos processos de GPP, para Englund e Graham (1999), muitas vezes é feita pelas empresas sem o conhecimento específico sobre do

que trata a gestão do portfólio de projetos, e a forma como estes processos são executados nem sempre é clara para os envolvidos nos projetos. Uma das maiores reclamações dos gerentes de projetos é o aparecimento inesperado de novos projetos, parecendo que estes não possuem ligação alguma com as estratégias da empresa. Como resultado, os envolvidos nos projetos têm a impressão de estar trabalhando para objetivos contrários e em vários projetos desnecessários (LARIEIRA; ALBERTIN, 2013).

No Brasil, GPP é recente e requer produções nacionais de trabalhos sobre o tema. A GPP é uma área ampla e farta de áreas de conhecimento a serem exploradas.

A pesquisa em gestão de portfólio pode ser considerada bastante extensa no exterior, pois grande parte do referencial teórico utilizado pelos pesquisadores no Brasil advém de publicações internacionais (ANTUNES; LOOS; MIGUEL, 2012).

É difícil identificar indicadores que assegurem a análise apropriada dos projetos (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1997, 1998, 1999, 2001; ARCHER; GHASEMZADEH, 1999; MIKKOLA, 2001), zelando pelo melhor uso dos recursos através da seleção dos projetos de maior retorno.

A análise da viabilidade econômica normalmente é realizada no início do desenvolvimento de produto, e raramente é “revisitada”. Não tem sentido financeiro recalcular o investimento, pois o dinheiro gasto não volta mais.

Porém, uma simulação de toda a análise, ajustando as premissas e verificando de novo os indicadores, pode fornecer uma visão de quanto a empresa “acerta” nas suas previsões.

Monitorar a análise de viabilidade é importante para se tomar decisões, por exemplo, nos gates, durante o desenvolvimento para saber se aquele produto/serviço ainda é viável ou não, diante de possíveis mudanças das premissas, como o concorrente que lançou algo similar primeiro, e os volumes de venda não serão os mesmos; crises financeiras; mudanças nas taxas de referência etc. (PDPNET KNOWLEDGE NETWORK, 2008).

Há uma relativa escassez de estudos relacionados à gestão de portfólio de novos produtos, principalmente com relação à aplicação e implementação em organizações de uma maneira geral (ANTUNES; LOOS; MIGUEL, 2012).

De acordo com Kaplan (2005), gerenciamento de portfólio de TI é “um método para governar os investimentos em Tecnologia da Informação através da organização, e gerenciá-los para adicionar valor”.

Ainda de acordo com o mesmo autor, todos os tipos de organização precisam gerenciar seu portfólio de projetos de modo a apoiar a correta tomada de decisão sobre os investimentos (MACHADO et al., 2011).

A GPP é um tema emergente em termos de prática organizacional e, portanto, desperta grande interesse das organizações e profissionais envolvidos na gestão de projetos (FERNANDES; SILVA; TURRIONI, 2010).

Segundo Larieira e Albertin (2013) e Pennypacker (2005), em pesquisa realizada com 54 executivos seniores de projetos sobre a adoção de boas práticas de GPP nos Estados Unidos, foi evidenciado que mais de 90% das empresas possuíam baixa maturidade neste processo. De fato, a GPP tem se consolidado como uma disciplina organizacional apenas na última década (KILLEN; HUNT; KLEINSCHMIDT, 2008).

3. Método

O Método utilizado pode ser caracterizado como teórico conceitual, partindo de uma percepção pessoal “abstrata” do autor a princípio não fundamentada cientificamente:

- “Projetos aprovados com premissas puramente financeiras e setoriais, avaliação individual sem a visão do todo (estratégia corporativa). Não consideram impactos em outras áreas, o que gera projetos com escopos semelhantes ou relacionados. Uma vez iniciado, o projeto, é concluído mesmo que haja prejuízos financeiros”

E evoluiu para um pergunta conceitual de pesquisa:

- “Será que somente indicadores financeiros, devem ser utilizados, para seleção de projetos de qualquer natureza, por uma empresa que procura trabalhar por processos, e não de forma departamental (breaking down silos) em projetos?”

Cada etapa foi enquadrada dentro dos passos da metodologia PDCA (*Plan, Do, Check, Act*):

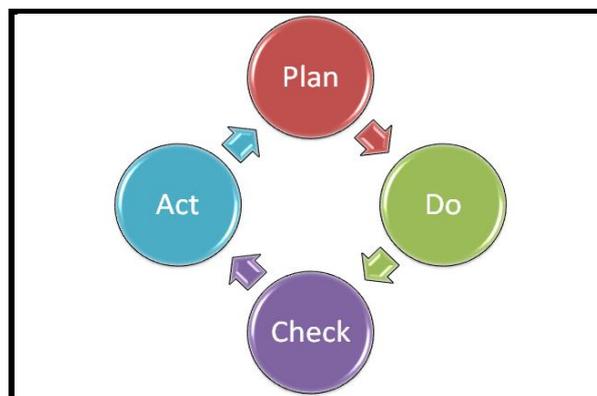


Figura 2: Ciclo PDCA

Fonte: Elaborada pelo autor (2015)

Plan: A partir da pergunta, foram determinadas palavras-chave para início dos levantamentos bibliográficos (fundamentação teórica), mensurações estatísticas sobre o tema, como defesa da importância do assunto, e consequente verificação de sua atualidade. Esta etapa foi seqüenciada a partir da seleção qualitativa da bibliografia e possuiu um caráter exploratório. Foi utilizada a técnica de análise de texto para a identificação, comparação e classificação dos termos por palavras chaves, levantados através da pergunta de pesquisa.

Do: Como aplicação prática, foram selecionados cases reais, através do olhar da pergunta (problema) de pesquisa, para fundamentar a resposta da pergunta apresentada no item resultado e discussão..

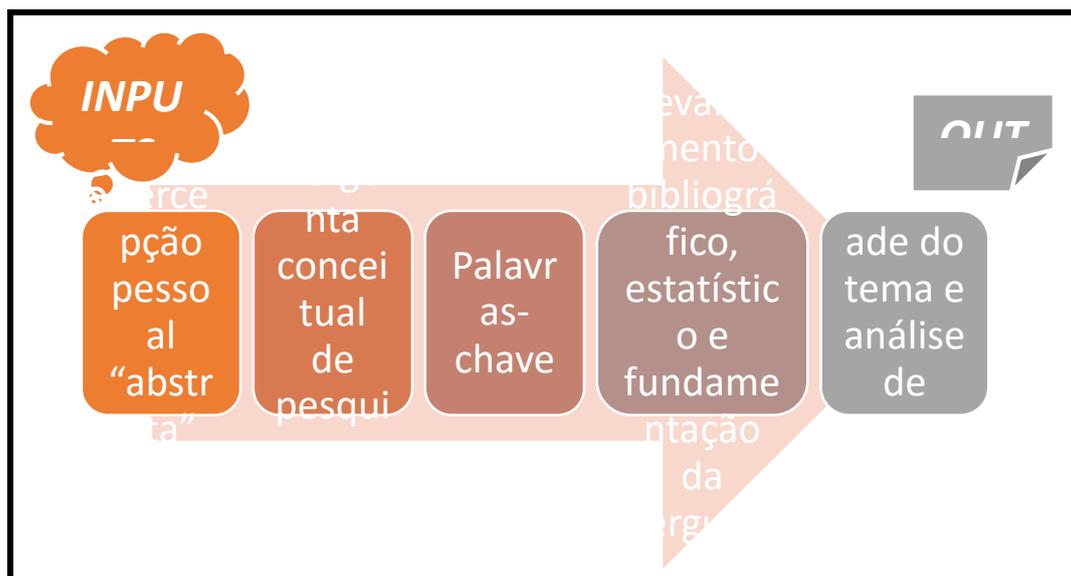


Figura 3: Metodologia utilizada
Fonte: Elaborada pelo autor (2015)

Check: Identificação/seleção de cases com nexos causais com a percepção pessoal inicial, e a pergunta de pesquisa. A coleta de dados para o teste de resposta à pergunta de pesquisa foi realizada entre os meses de novembro de 2014 a abril de 2015 em sites de busca como o Google Acadêmico e a Biblioteca Virtual FGV (Fundação Getúlio Vargas). Foram utilizadas as palavras-chaves: portfólio de projeto, gestão de projetos, estratégia, viabilidade financeira,

indicadores e *breaking down silos*.

Act: Análise dos cases com conclusão voltada para a verificação da atualidade do tema, resposta da pergunta de pesquisa (lições aprendidas), baseando-se no levantamento bibliográfico/ estatístico, cases reais e sugestões de estudos futuros.

4. Resultados e Discussão

De acordo com a literatura, a gestão de portfólio de projetos exige um processo para avaliar os projetos durante todo o seu ciclo de vida, de forma que cada projeto justifique a sua existência o tempo todo. A análise da viabilidade econômico-financeira normalmente é realizada no início do projeto, e deve ser revisitada. Para o portfólio, deve-se avaliar a contribuição individual de cada projeto para o alcance dos resultados definidos para a carteira e para o objetivo estratégico. Um dos métodos mais utilizados para apoiar o planejamento estratégico das organizações é o balance scorecard (BSC). A revisão e validação dos componentes de um portfólio estão relacionadas ao alinhamento dos componentes com a estratégia corporativa e da viabilidade dos componentes como parte do portfólio, com base nos indicadores chave;

5. Considerações finais

Como próximos passos, sugere-se a produção de estudos voltados para a melhoria da qualidade no escopo, dimensionamento de prazo de execução e avaliação dos custos de projetos, uma vez que mais de 50% dos projetos não são entregues dentro do prazo, custo e escopo definido. Por fim, sugerimos a aplicação dos conceitos teóricos práticos, aqui discorridos, em uma empresa que tenha a intenção de organizar seus projetos de implementação de melhorias, correções de seu dia a dia ou de qualquer natureza, independentemente de áreas (*breaking silos*).

Dentre os diversos temas, podemos citar alguns como:

- Projetos de recursos humanos (implantação de novas políticas de recursos humanos, novas políticas de cargos e salários e etc.);
- Projetos de tecnologia da informação (implantação de novos *softwares*);
- Novas infraestruturas de telecomunicações, implantação de *websites* e outros;
- Projetos de implementação de novos processos de negócio;
- Projetos de fusão ou aquisição de empresas;
- Projetos de expansão;
- Projetos de novos produtos;
- Ademais, projetos para implementar áreas de controle de projetos.

A relação acima menciona apenas alguns exemplos, e não pretende esgotar os tipos de projetos existentes e que são executados atualmente nas empresas.

Dessa forma, torna-se cada vez mais relevante para as empresas a decisão de quais projetos são mais importantes, e que devem ser priorizados em detrimento de outros projetos que podem aguardar na prateleira para serem executados posteriormente num momento mais oportuno.

Referências

ANTUNES, P. H.; LOOS, M. J.; MIGUEL, P. A. C. Portfólio no desenvolvimento de novos produtos: uma análise das publicações em periódicos nacionais, **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/49>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

ARCHER, N. P.; GHASEMZADEH, F. An integrated framework for project portfolio selection. **International Journal of Project Management**, [S.l.], v. 17, n. 4, p. 207-216, 1999.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Maximizing productivity in product innovation. **Research Technology Management**, [S.l.], v. 40, n. 5, p. 16-29, 1997.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Best practices for managing R&D portfolios. **Research Technology Management**, [S.l.], v. 41, n. 4, p. 20-34, 1998.

COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. New product management: practices and performance. **Journal of Product Innovation Management**, [S.l.], v. 16, p. 333, 1999.

ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J. From experience: linking projects to strategy. **Journal of Product Innovation Management**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 52-64, jan. 1999.

ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J.; DINSMORE, P. C. **Creating the project office: a manager's guide to leading organizational change**. São Francisco: Jossey-Bass, 2003.

FERNANDES, M. M.; SILVA, M. B.; TURRIONI, J. B. Modelo teórico-conceitual para gestão de portfólio de projetos seis sigma. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 03-25, jul./dez. 2010.

KAPLAN, J. **Strategic IT portfolio management: governing enterprise transformation**. USA: PRTM, 2005.

KILLEN, C. P.; HUNT, R. A.; KLEINSCHMIDT, E. J. Project portfolio management for product innovation. **International Journal of Quality & Reliability Management**, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 24-38, 2008.

LARIEIRA, C. L. C.; ALBERTIN, A. L. Fatores organizacionais em gestão de portfólio de projetos: uma proposta de estrutura conceitual à luz da literatura, **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 1-26, maio/ago.

2013. Disponível em:
<<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/viewFile/97/pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

LOWE, G. **Breaking down silos, what does that mean?** 2012. Disponível em:
<<http://greg2dot0.com/2012/06/04/breaking-down-silos/>>. Acesso em: 3 mar. 2015.

MACHADO, R. F. et al. Gerenciamento de portfólio de projetos: estado da prática sob a ótica dos gerentes de projetos de grandes organizações de tecnologia da informação, **Revista de Informática Aplicada**, Paraná, v. 7, n. 2, p. 31-40, jul./dez. 2011. Disponível em:
<<http://www.ria.net.br/index.php/ria/article/viewFile/71/71>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

MIKKOLA, J. H. Portfolio management of R&D projects: implications for innovation management. **Technovation**, [S.l.], v. 21, n. 7, p. 423-435, 2001.

PDPNET KNOWLEDGE NETWORK. Análise de viabilidade econômica. **Portal de Conhecimentos**. 2008. Disponível em:
<www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/9502>. Acesso em: 15 dez. 2014.

PENNYPACKER, J. S. **PM solutions' project portfolio management maturity model**. Pennsylvania: Center for Business Practices, Havertwon, 2005.

THE STANDISH GROUP INTERNATIONAL, INC. Chaos Manifesto 2013 think big act small. 2013. Disponível em:
<<http://www.versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2015.