

Como tornar seu capítulo financeiramente sustentável

16 Agosto | 10:30 - 11:15

PMI Culture Value: Make It Easy

Bernardo Zurli

Chapter Rio Grande do Sul, Brazil | VP





Bernardo Zurli
PMP, PMO-CP, MBA, DASM



**Engenheiro
Civil**



**MBA Gestão
de Projetos**
**MBA Liderança
e Estratégia**



**Prof. MBA
Gestão de
Projetos**



Certificações
Projetos, PMO,
Portfólio



Vice Presidente

**+15 anos de experiência em PMO e
Portfólios de Engenharia,
Infraestrutura, Saúde e Tecnologia**



**PM – Duplicação CA-02
Interamericana – Guatemala**



**PMO Hospital Nora Teixeira
Santa Casa Porto Alegre**



Quebra-gelo 1

Meses de sobrevivência do chapter sem projetos/eventos

0

3 meses

0

6 meses

0

1 ano

0

Não sei



menti.com
3256 2451

0 of 1 responded

Quebra-gelo 2

Se o maior evento do capítulo der prejuízo, o capítulo quebra?



menti.com
3263 7279

0 of 1 responded

Objetivos de Aprendizagem

Ao final desta sessão, os participantes serão capazes de:

- **Diagnosticar rapidamente a sustentabilidade financeira de seu capítulo.**
- **Aplicar o framework M.O.R.E. para transformar operação e portfólio de projetos**

Caso Prático: PMI Rio Grande do Sul

O capítulo do PMI RS teve transição de gestão em dez/24.

- O cenário foi:
 - Caixa: **83k**
 - Custo operacional: **média de – 15k/mês**
 - **Incompatível com sustentabilidade do capítulo.**

Os pilares da transformação:

- A dimensão humana/liderança para a transformação
- O papel do board e dos voluntários (accountability + coragem)
- Reestruturação por etapas (corte de custos, portfólio de projetos e governança)

O contexto

Onde está o Rio Grande do Sul?



497
Cidades

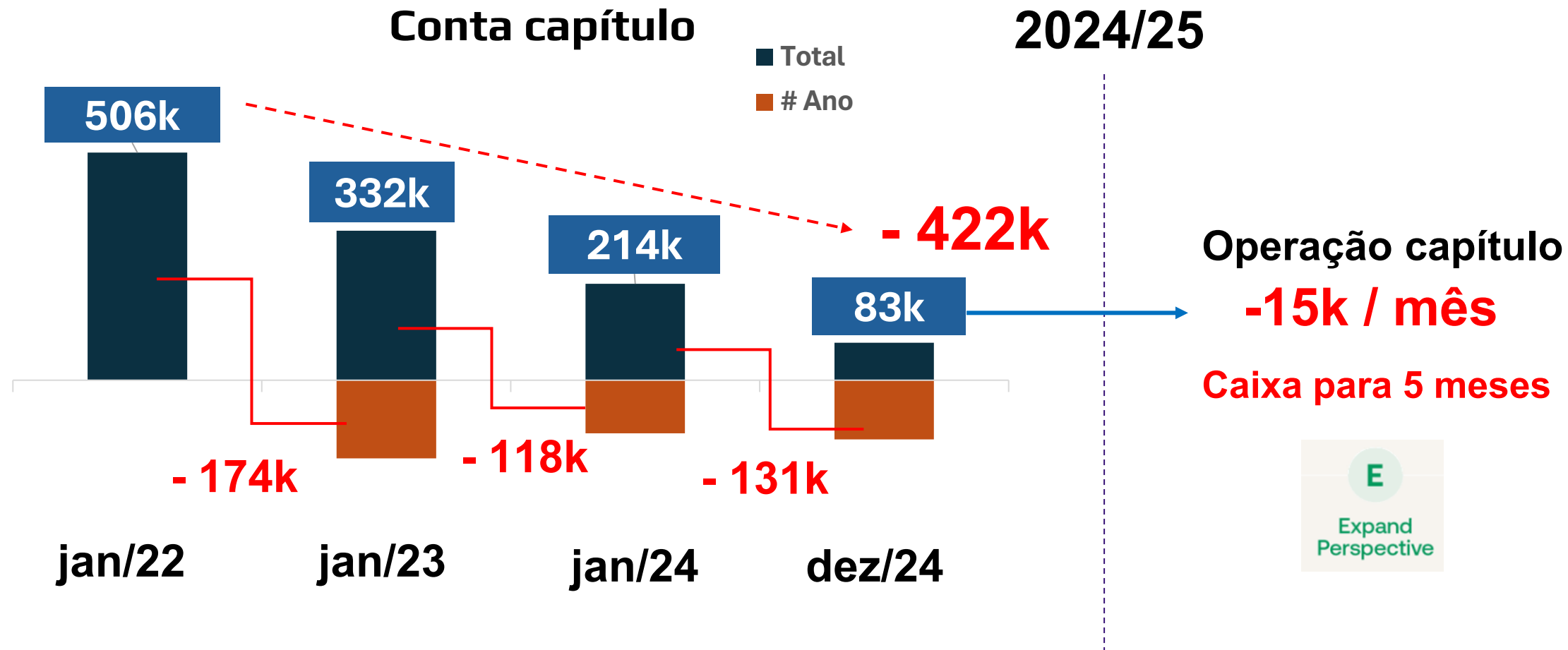
10,8M
Habitantes

E o PMIRS?



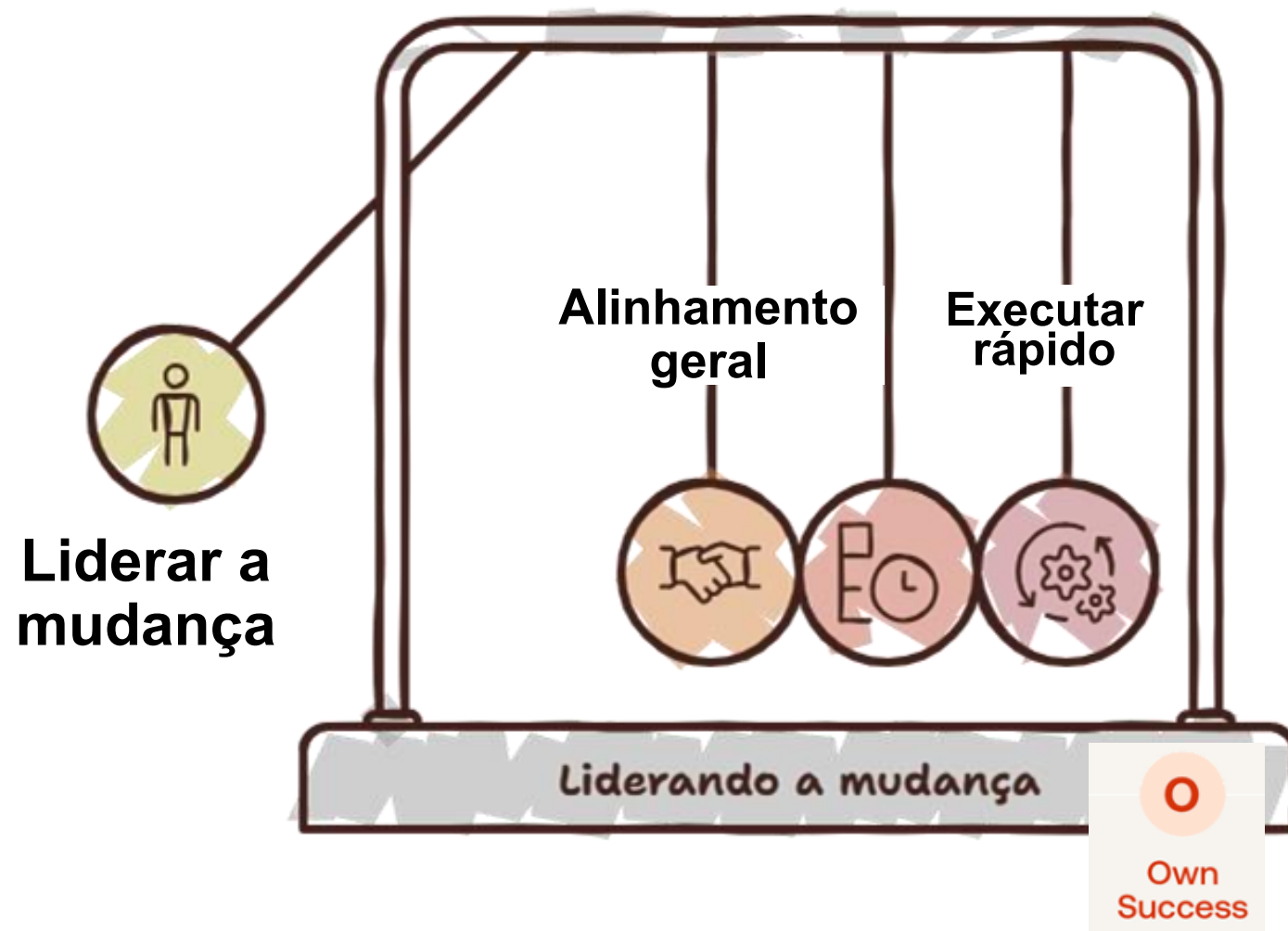
~450 filiados
~50 voluntários

Consumo de caixa

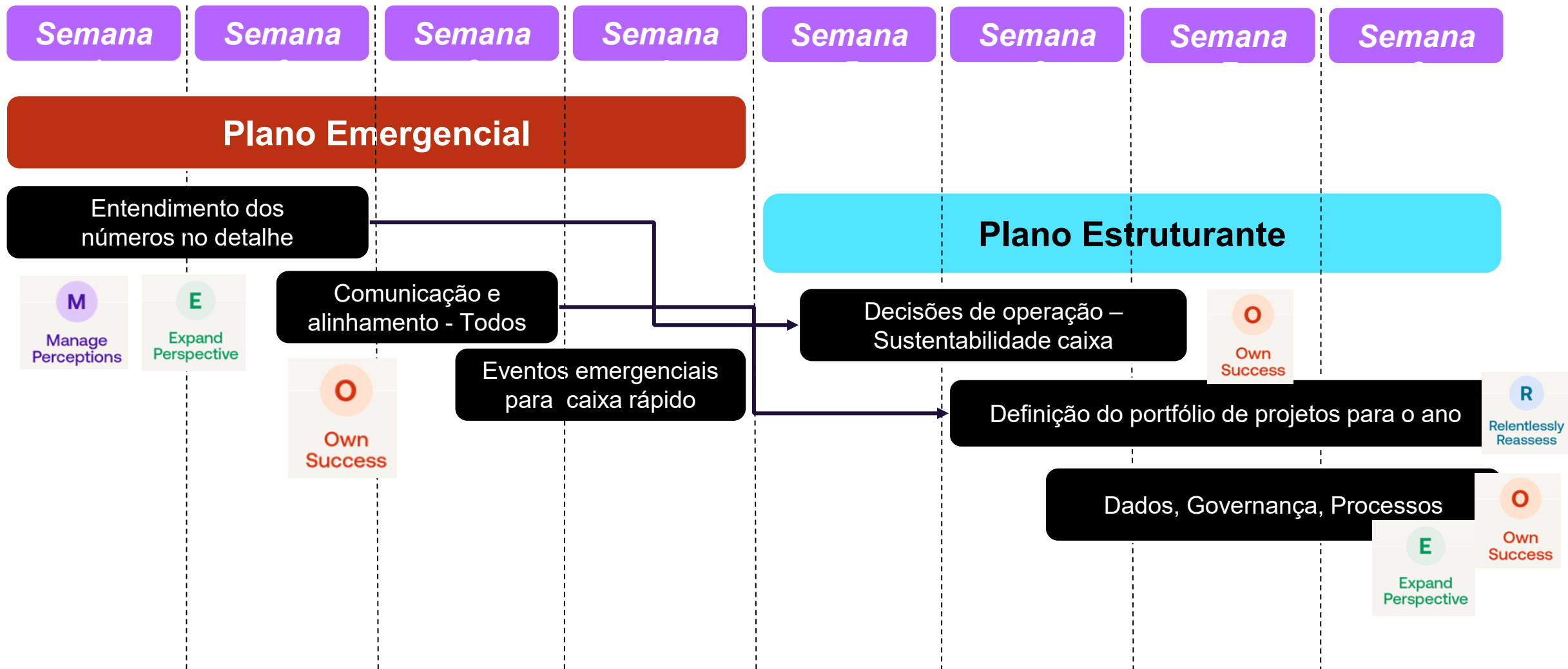




O início



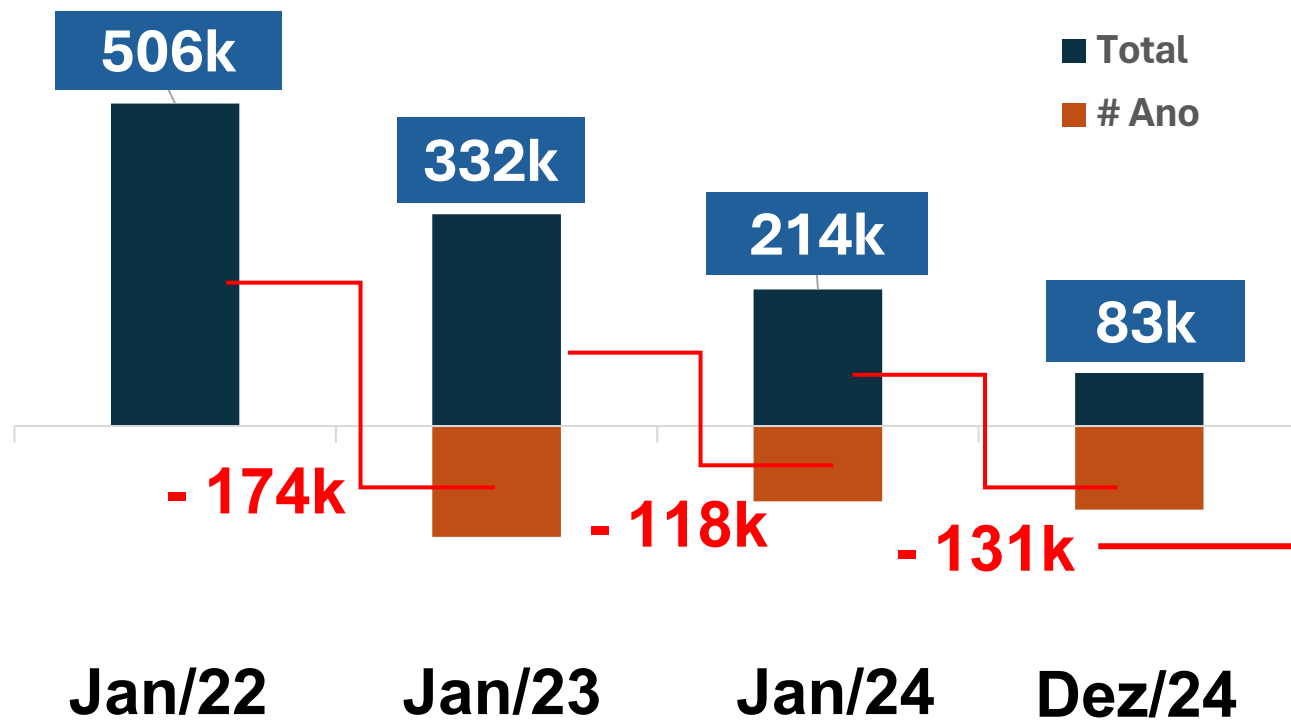
Roadmap – Gestão de crise (2 meses)





Operação

Operação

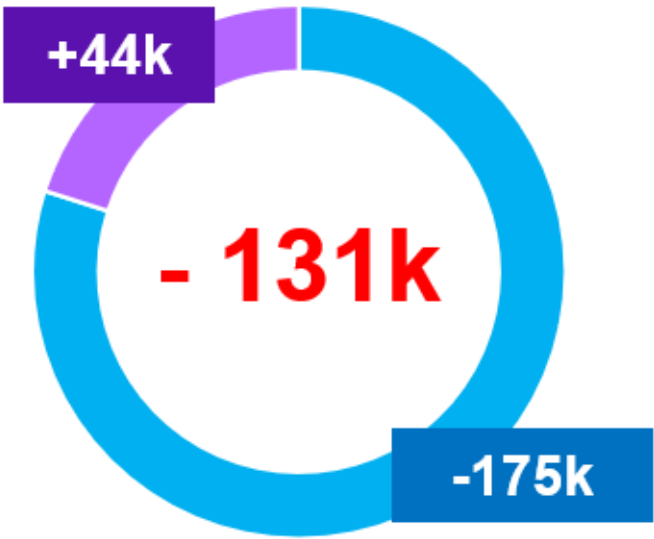


Resultado/ano



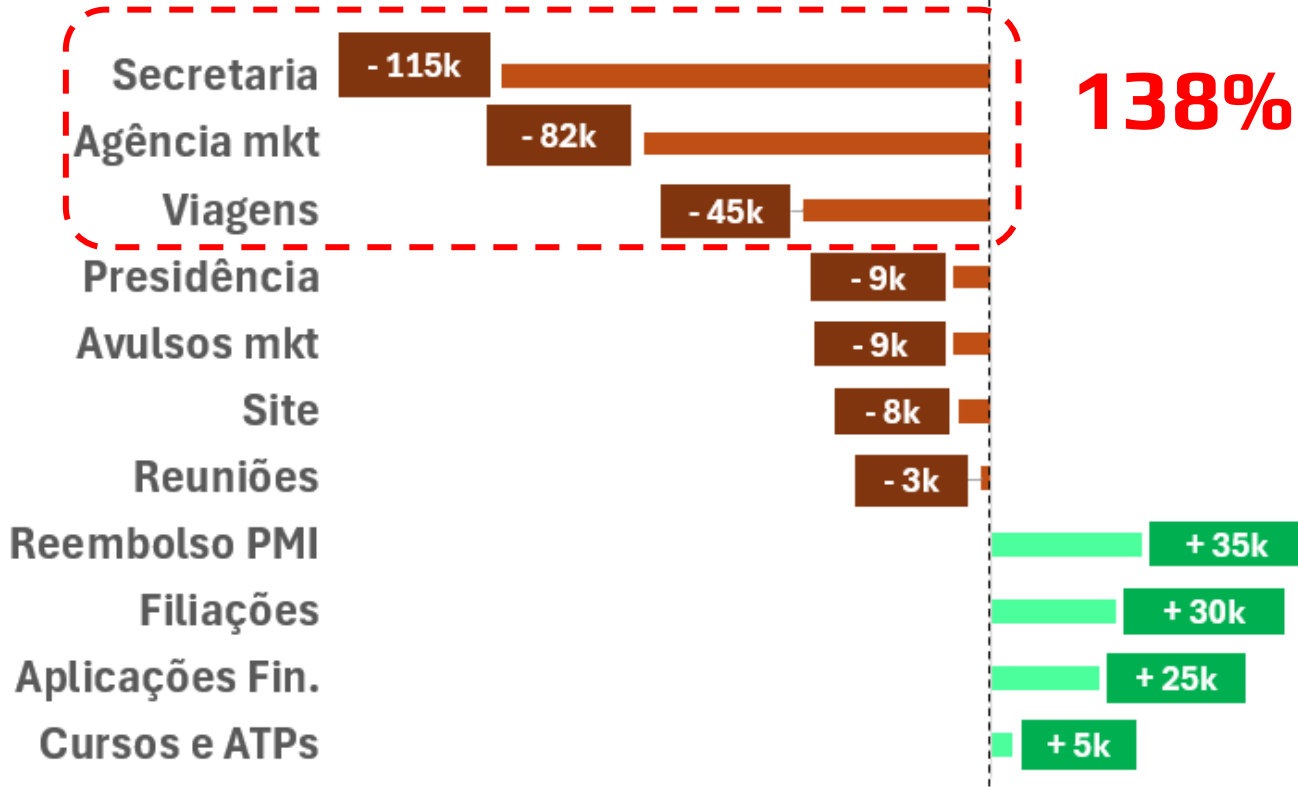
Operação

Resultado/ano



Operações

- 175k



M
Manage Perceptions

E
Expand Perspective

Operação

Plano Emergencial

Operações

Novo orçado/ano

- 175k

- 72k

+103k/ano

O
Own
Success

Secretaria

- 115 k

Agência mkt

- 82 k

Viagens

- 45 k

Presidência

Avulsos mkt

Site

Reuniões

Reembolso PMI

Filiações

Aplicações Fin.

Cursos e ATPs

- 50% Aluguel sala
- 30% Contador
- ~~brindes, impressões~~

-98 k

+17k/ano

- Reduzir 50% contrato
- Mkt Projetos ?
- Portfolio

-41 k

+41k/ano

- Zerar linha.
- Viagens ? Portfolio

-

+45k/ano

Operação

Plano Estruturante

Realizado 2024

- 175k

Novo orçado 2025

- 72k

+103k/ano

Cortamos despesas e ficamos mais eficientes..

Mas... e se tivéssemos mantenedores?

+ 3 mantenedores = + 36k/ano

- Receita recorrente – 1k/mês cada
- Contrapartidas

E

Expand
Perspective

Orçado 2025 - Revisado

- 36k

+139k/ano

O

Own
Success

Operação – Resultados

Plano Estruturante

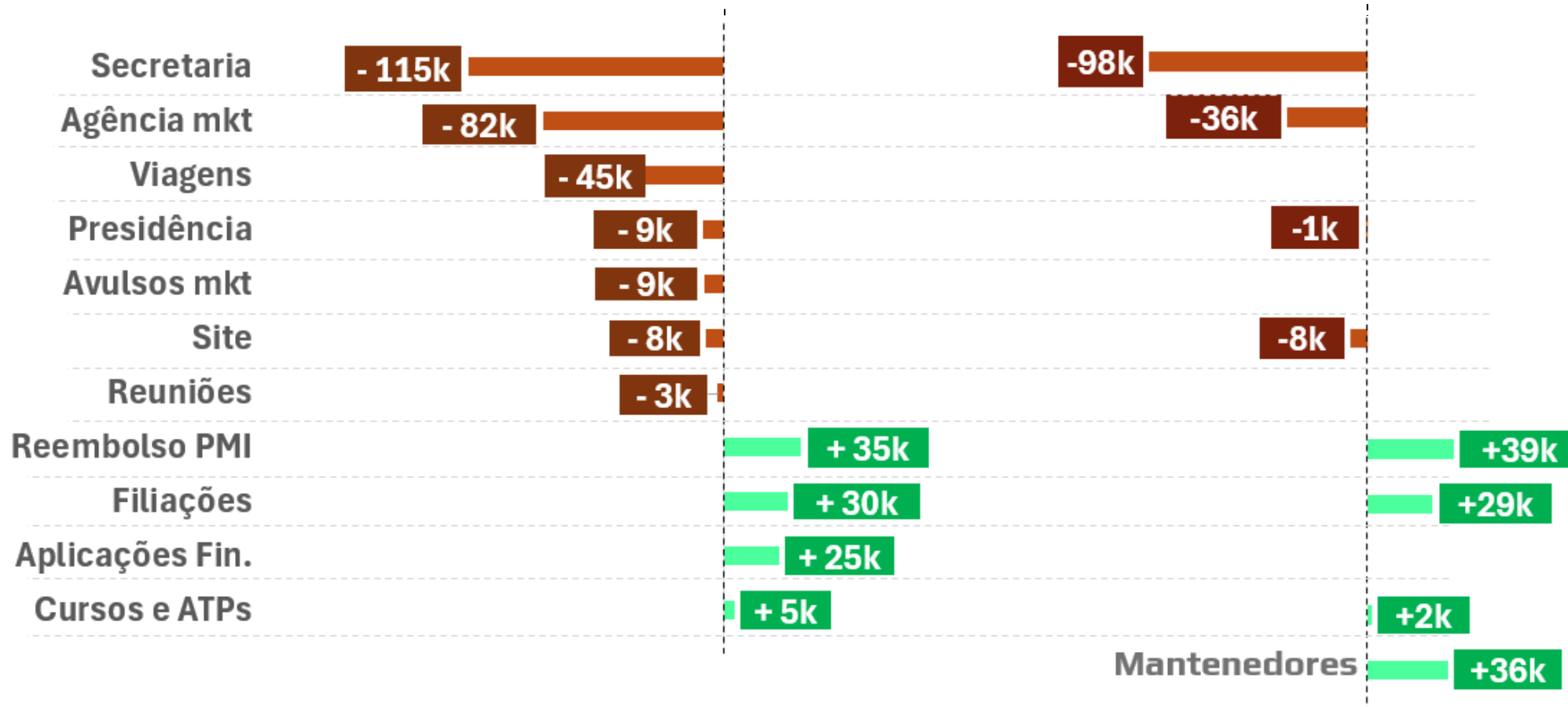
Realizado 2024

- 175k

Realizado 2025

- 36k

+139k/ano

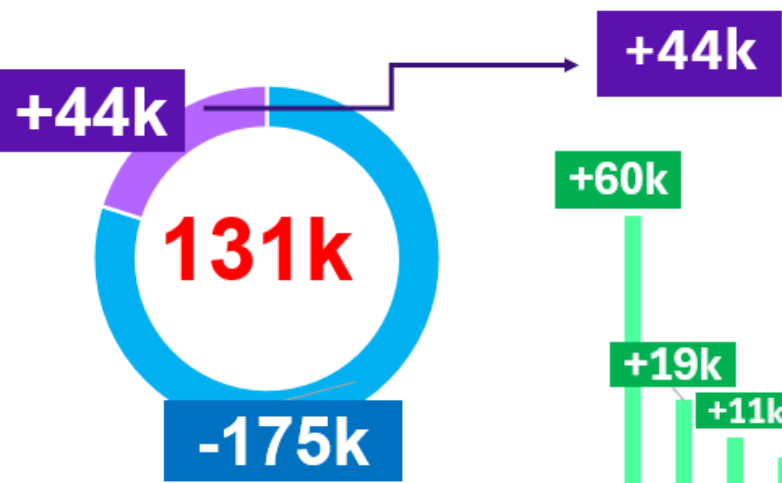




Portfólio de Projetos

Portfólio de Projetos

Resultado/ano 34 Projetos



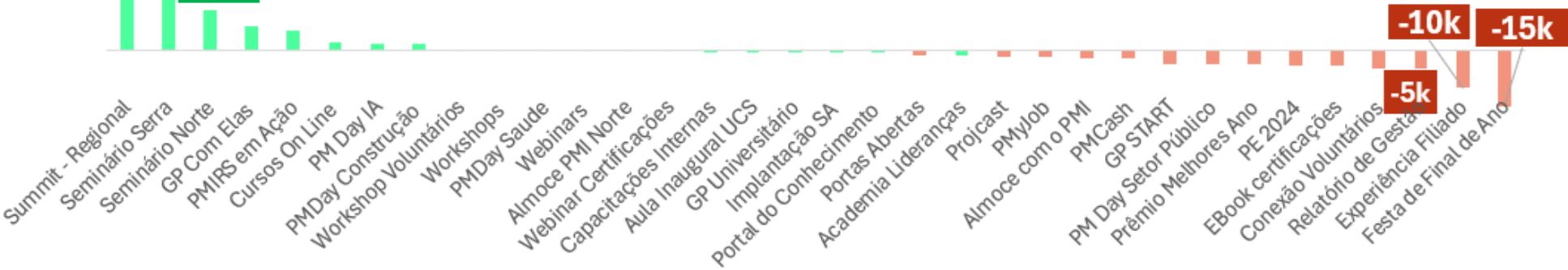
Diagnóstico

- Muitos projetos - Esforço paralelo;
- Sem alinhamento estratégico e critérios;
- Dependência financeira em 1 evento;
- Resultado financeiro tímido;

M
Manage Perceptions

E
Expand Perspective

■ Operações
■ Projetos



Portfolio de Projetos

Plano Emergencial

Eventos emergenciais

- 3 wkshops – Jan a Mar
- + 15k caixa

Critérios de Score de Projetos

R

Relentlessly Reassess

1. CRITÉRIOS DE SCORE DE PROJETOS

CRITÉRIO	PESO	DESCRIÇÃO / ESCALA DE AVALIAÇÃO
 C1 Resultado Líquido	40%	1 2 3 4 5 NegativoAté 5 mil5 a 20 mil20 a 50 milAcima de 50 mil
 C2 Valor Estratégico	25%	Potencial de certificações, desenvolvimento relevante e alcance de filiados. Escala: 1 (Baixo) a 5 (Alto)
 C3 Filiação / Retenção	20%	Capacidade de gerar novos filiados ou reter os atuais. Escala: 1 (Baixo) a 5 (Alto)
 C4 Exposição de Caixa (CAPEX)	15%	1 2 3 4 5 Acima de 25 mil15 a 25 mil5 a 15 milAté 5 milZero

2. CÁLCULO DO SCORE



$$\text{SCORE FINAL} = \text{C1} \times 40\% + \text{C2} \times 25\% + \text{C3} \times 20\% + \text{C4} \times 15\%$$

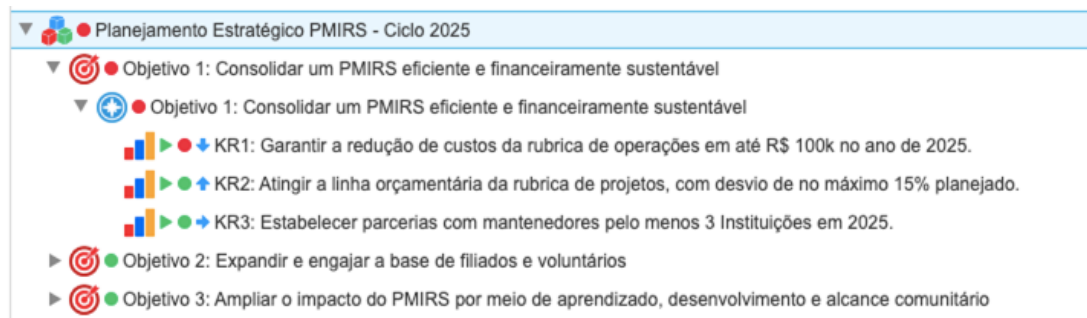
3. FAIXA DE DECISÃO

SCORE FINAL	DECISÃO	AÇÃO / RECOMENDAÇÃO
 $\geq 3,5$	APROVAR	 Projeto segue para execução.
 2,5 a 3,4	APROVAÇÃO CONDICIONADA	 Garantir autofinanciamento ou reduzir escopo.
 $< 2,5$	ADIAR	 Reavaliar no ciclo de 2027.

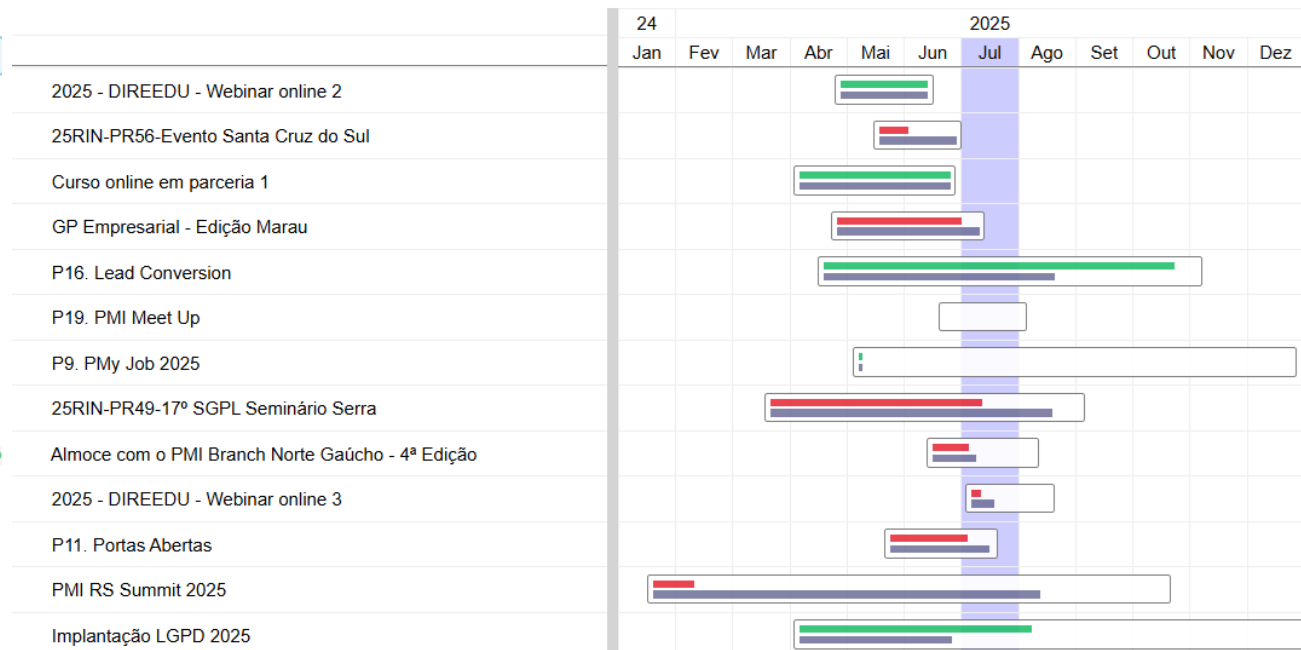
Portfolio de Projetos

Plano Estruturante

- Manter serviços essenciais do capítulo, alinhado com PMI Global e Latam;
- Criar **OKRs** de gestão conectados;
- Aprovar **projetos conforme critérios de seleção**;
- Revisar **ritos de governança**.



Gestão dos KR's



Portfolio de Projetos

Plano Estruturante

Portfolio 2025

17 Projetos

+113k

- Menos projetos – Mais foco;
- Aprovados por critérios e alinhamento estratégico;
- Foco no regional – Valor para filiados;
- Viagens – uso inteligente do recurso (travel grant);
- Resultado financeiro relevante;



Portfolio de Projetos – Resultados

Plano Estruturante

34 → 17

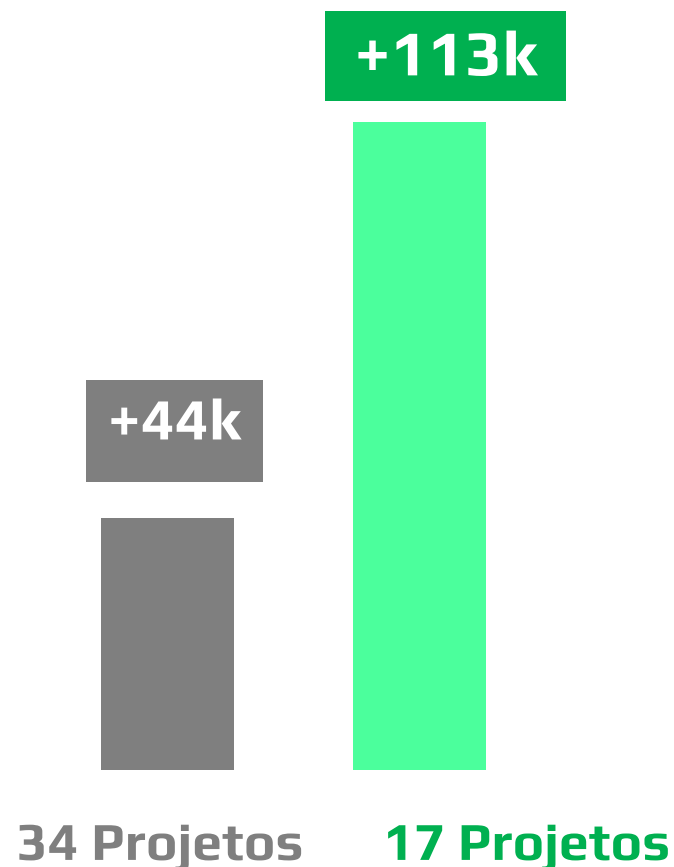
projetos no portfólio

foco na excelência, menos projetos

+157%

no resultado do portfólio

de +44k para +113k





M.O.R.E

M

Manage Perceptions

Ao **reposicionar sustentabilidade** além de evitar déficit financeiro, mas sim como capacidade de **gerar valor e impacto contínuo** para a comunidade

O

Ownership

Responsabilidade e accountability da liderança na tomada de decisões estratégicas difíceis para estabilizar e transformar o chapter

R

Relentlessly Reassess Project Parameters

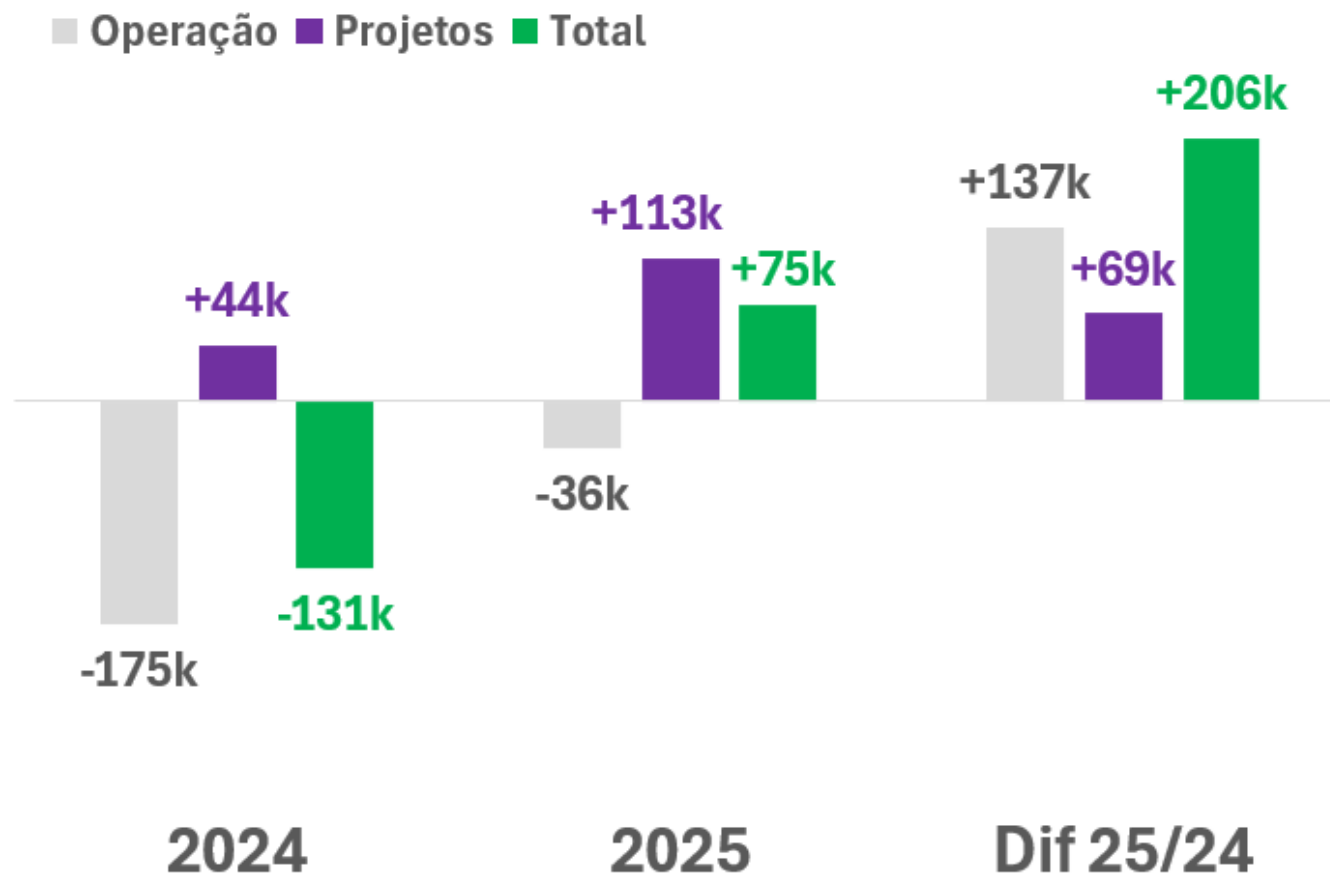
Revisão constante do portfólio de projetos, estrutura de governança e prioridades operacionais para garantir sustentabilidade no longo prazo.

E

Expand Perspective

Conexão entre finanças, projetos e valor para comunidade, olhando para sustentabilidade no longo prazo.

Resultados Obtidos



- **Equilíbrio financeiro:**
Déficit operacional eliminado
- **Portfólio:**
Projetos de alto valor e retorno priorizados
- **Uso de dados:**
Dashboards e OKRs mensais
- **Capacidade de crescimento:**
Base equilibrada para novas iniciativas



M.O.R.E. - Chapter Financial Sustainability Framework™

PRINCÍPIOS

M Manage Perceptions

Sustentabilidade é valor de longo prazo, não só evitar déficit.

O Ownership

Liderança assume responsabilidade e toma decisões difíceis.

R Relentlessly Reassess

Revisão contínua de projetos, custos e prioridades.

E Expand Perspective

Conecte finanças, comunidade e estratégia.



PRINCÍPIO CENTRAL: menos iniciativas · mais impacto · sustentabilidade de verdade.

Como Aplicar no Seu Capítulo – 90d Plan

Se você lidera um capítulo, este é o caminho.



Diagnose

M · E

- Quantos meses o capítulo sobrevive sem eventos?
- Você conhece suas receitas, despesas, caixa e portfolio?
- Se algo inesperado acontecer, você está preparado?



Decide

O

- Corte custos operacionais não essenciais.
- Priorize projetos por critérios claros: **valor** + receita.
- Monte o plano estruturante e prospecte mantenedores.



Govern

R

- Nenhum projeto sem dono e orçamento aprovado.
- Implemente OKRs e dashboards de acompanhamento mensal.
- Estabeleça ritos de governança recorrentes.

No PMIRS, esse caminho levou o resultado de **-131k** para **+206k** em 12 meses.

Qual é o primeiro número que você vai olhar amanhã?

Obrigado!

Vamos continuar a conversa!



Project
Management
Institute.
Rio Grande do Sul,
Brazil