



# **CONTRATO N° 21/2016**

## **Curso: Construindo o Portfólio de Projetos**

**Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO**



SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping  
Asa Norte, Brasília – DF CEP: 70715-900 +55 61 3327-0047

Brasília, maio de 2017

## Apresentação

O presente documento corresponde a formalização da entrega referente ao Curso: Construindo o Portfólio de Projetos, presente na Etapa 04 do contrato firmado entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) e a STEINBEIS-SIBE do Brasil.

Este documento consolida os materiais utilizados para a Capacitação, os principais resultados gerados pelos participantes, bem como as principais informações sobre a realização da capacitação, que contou com a participação das lideranças e dos servidores do IFRO. Os resultados alcançados, apresentados nos documentos do projeto em sua abrangência e profundidade, são fruto do trabalho participativo, envolvendo definições, discussões e acordos entre as pessoas envolvidas.

O projeto de Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Rondônia, trata da modernização da gestão do Instituto a partir da disseminação de métodos, instrumentos, ferramentas e melhores práticas em gestão de projetos, compartilhamento de resultados, interoperabilidade de linguagens, racionalização de recursos, cultura voltada ao alcance de resultados e à prestação de contas. De forma mais específica, esperam-se os seguintes resultados com a implantação do Modelo de Gestão Estratégica:

- Sistematização do processo decisório;
- Maior capacidade de planejamento e alcance de resultados;
- Decisões baseadas na corporação como um todo;
- Melhor capacidade de planejamento e alocação de recursos;
- Acesso mais rápido a informação de maior qualidade;
- Aumento da eficácia e eficiência da instituição;
- Priorização mais realista do trabalho.

# Sumário

APRESENTAÇÃO.....	2
1. BASE TEÓRICA.....	4
1.1 INTRODUÇÃO.....	4
1.2 MODELO DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS – STEINBEIS-SIBE DO BRASIL.....	4
1.3 PROPOSIÇÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	9
1.4 MATRIZ MULTICRITÉRIOS.....	10
1.5 BALANCEAMENTO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	11
2. CURSO: CONSTRUINDO O PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	12
2.1 IDEIAS DE PROJETO.....	12
2.2 MATRIZ MULTICRITÉRIOS DEFINIDA.....	17
2.3 PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA DEFINIDA.....	18
3. MATERIAL UTILIZADO – CURSO: CONSTRUINDO O PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	19
4. LISTAS DE PRESENÇA – CURSO: CONSTRUINDO O PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	38
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	41

# 1. Base Teórica

## 1.1 Introdução

O planejamento estratégico, em linhas gerais, está apoiado em um trinômio: objetivos estratégicos (mapa estratégico), metas e iniciativas estratégicas (projetos e processos). Busca-se entender se as iniciativas empreendidas estão impactando satisfatoriamente as metas organizacionais e, a partir dessa análise, deliberar sobre os meios de alcançá-las. A cada ciclo de gestão uma nova carteira de projetos (portfólio de projetos) é lançada na intenção de materializar a estratégia da organização em resultados tangíveis para seu público, esse processo é denominado gestão do portfólio de projetos.

Kerzner (2006) defende que realizar gestão de portfólio significa identificar, selecionar, financiar, monitorar e manter a combinação apropriada de projetos e iniciativas para atingir as metas e objetivos organizacionais. Já uma pesquisa publicada na revista *Mundo Project Management* em fevereiro/março de 2012 verifica a utilização de práticas de gestão de portfólio de projetos em organizações brasileiras. Alguns resultados desta pesquisa chamam a atenção:

- Quanto ao alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos da organização, 66,7% dos entrevistados destacaram um desvio sobre a efetividade das práticas de gerenciamento de portfólio na empresa em que trabalha. (BENNICASA & SANTOS, 2012, p. 21);
- A maioria dos entrevistados (57,1%) não se sente confortável quando é necessário tomar decisões sobre selecionar, priorizar, cancelar ou adiar seus projetos a partir das informações disponíveis. (BENNICASA & SANTOS, 2012, p. 21);
- Segundo 45,2% dos respondentes à pesquisa indicaram haver influência política na decisão sobre o portfólio de projetos de suas organizações. (BENNICASA & SANTOS, 2012, p. 23)

Os dados da pesquisa trazem a percepção que ainda há um grande espaço para melhoria nos processos de tomada de decisão sobre os projetos organizacionais. Melhorar a quantidade e qualidade das informações sobre o portfólio e alinhar os modelos de decisão aos processos e maturidade em gestão da organização parecem ser desafios imediatos a serem superados para a efetiva gestão do portfólio de projetos em organizações.

## 1.2 Modelo de Gestão de Portfólio de Projetos – STEINBEIS-SIBE do Brasil

Esse documento propõe uma forma técnica para gestão do portfólio de projetos baseado no acúmulo de experiência da STEINBEIS-SIBE do Brasil em projetos de implantação de gestão estratégica e em modelos teóricos observados na literatura especializada.

O modelo de gestão de portfólio de projetos da STEINBEIS-SIBE do Brasil se baseia em três processos básicos defendidos por KERZNER, 2006:

- **AValiação Preliminar:** diz respeito à análise quanto à pertinência, clareza e capacidade de execução. Devem ser feitos estudos sobre a exequibilidade dos projetos verificando a adequação da técnica, dos custos, da qualidade, da segurança e da legalidade. E estudos de custo-benefício considerando os benefícios tangíveis e intangíveis e os custos diretos e indiretos aplicados à iniciativa.
- **Seleção Estratégica:** corresponde à adequação dos projetos aos objetivos estratégicos organizacionais, ou seja, como cada projeto contribui ou não para o alcance da estratégia da instituição. Além disso, os projetos devem ser priorizados em nível de importância estratégica deixando claro uma hierarquia entre as iniciativas.

- **PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA:** relaciona-se com a distribuição temporal dos projetos. Com quantos projetos a organização estará se comprometendo simultaneamente. A seleção e a priorização de projetos devem ser feitas com base na disponibilidade de recursos humanos qualificados, intensidade de gestão de cada projeto e maximização retorno em detrimento ao risco do portfólio.

Seguindo a orientação conceitual definida por Kerzner, o Modelo de Gestão do Portfólio de Projeto da STEINBEIS-SIBE do Brasil (MGPP) desdobra as três etapas sugeridas pelo autor nas seguintes fases e atividades (Figura 01):

- **CONSISTÊNCIA DOS PROJETOS:** a análise quanto à pertinência e clareza sobre os projetos se materializa na atividade “verificar a consistência do projeto”;
- **ESTUDO DOS PROJETOS:** aprofundar as informações das propostas de projetos a partir de um conjunto de critérios que serão utilizados para a seleção do portfólio. As atividades previstas nesta fase são: “definir critérios e escala de pesos para avaliação dos projetos” e “levantar informação dos projetos”;
- **PROPOSIÇÃO DO PORTFÓLIO:** a proposição do portfólio e sua distribuição no tempo são suportadas pelas atividades “classificar os projetos quanto à intensidade de gestão” e “classificar os projetos quanto ao seu índice de performance”.
- **BALANCEAMENTO DO PORTFÓLIO:** envolve a validação do portfólio com a previsão de possíveis inclusões e exclusões de projetos na proposta de carteira estabelecida da etapa anterior. As atividades previstas são: “definir o portfólio” e “realizar programação estratégica do portfólio”.

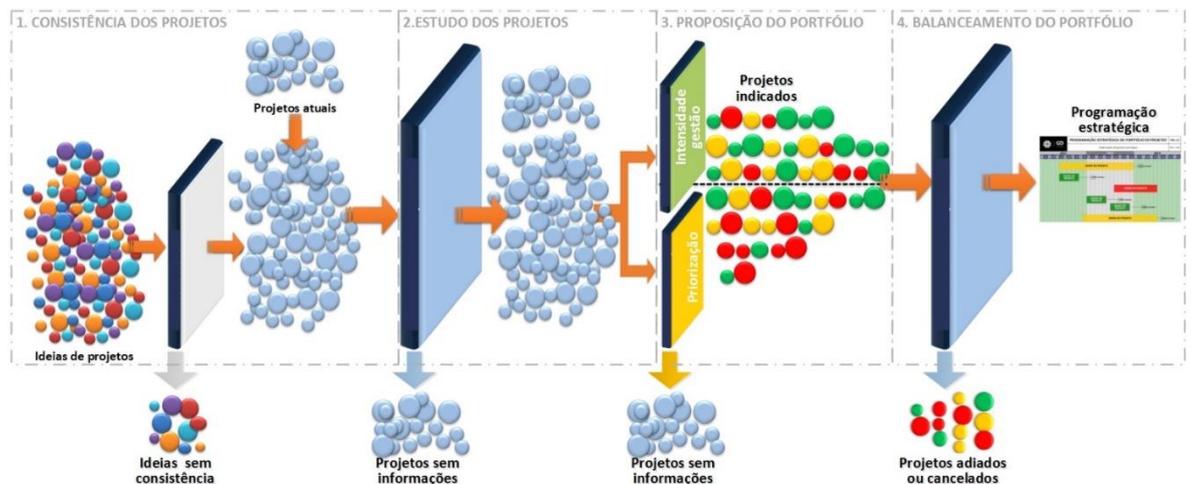


Figura 01 – Alinhamento ao modelo conceitual de Kerzner

Como apresentado, o MGPP representa um passo à frente na evolução e amadurecimento dos processos de proposição e gestão de portfólio de projetos. De forma explícita, o modelo constitui-se em um conjunto de atividades e ferramentas orientadas à escolha de um conjunto de projetos a serem executadas dentro de um determinado plano estratégico.

▪ **CONSISTÊNCIA DOS PROJETOS:**

O modelo se inicia com a proposição de ideias de projetos. A organização deve dispor de um conjunto de propostas de projetos, estruturadas em um modelo comum, para que possam ser avaliados e selecionados por uma determinada liderança. O presente modelo considera o planejamento estratégico como motivador do surgimento de projetos e, a partir desse ponto, estrutura suas atividades. Destaca-se, entretanto, que durante a implantação do planejamento estratégico novas propostas de projetos poderão surgir oriundas de unidades da organização e novas necessidades. Neste caso, o modelo deverá adaptar-se e criar ciclos anuais de revisão do planejamento estratégico alinhado ao modelo de gestão adotado pela organização.

O primeiro passo é estimular e captar o maior conjunto de ideias de projetos. A realização de um workshop é propiciar um ambiente criativo que estimule a análise crítica e o surgimento de ideias para enfrentamento

dos desafios. Em sequência, as ideias de projetos devem ser formalizadas em um documento capaz de estruturar o escopo, a qualidade, o pessoal, o tempo e o custo previstos para a iniciativa. O termo de abertura do projeto (TAP) é a “certidão de nascimento do projeto” que deverá trazer as informações mínimas para análise e seleção dos projetos. O trabalho de elaboração do TAP deverá ser feito pelo responsável da iniciativa em colaboração com as equipes envolvidas.

A verificação da consistência dos projetos implica na análise realizada por especialistas em gestão de projetos que devem observar se o projeto está conforme ou não as orientações metodológicas envolvidas na elaboração do TAP. Ou seja, todos os elementos presentes no TAP devem estar preenchidos de forma clara e coerente com a estratégia e produtos do projeto.

▪ **ESTUDO DOS PROJETOS:**

O estudo dos projetos envolve a avaliação de impacto dos projetos para a organização, a análise dos riscos e a percepção da complexidade envolvida na execução de cada projeto. A intenção é gerar uma carteira na qual sejam maximizados os impactos e minimizados os riscos e complexidade na gestão.

O aprofundamento das informações sobre cada projeto deve ser direcionado por um conjunto de critérios que integram a Matriz Multicritérios detalhada posteriormente. Os critérios não são fixos podem, dependendo de cada organização, a definição das formas de análise de seu portfólio de projetos.

Na sequência, serão apresentados alguns critérios mais comumente utilizados em análise de portfólio de projetos.

- **ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:** Considera uma escala de contribuição do projeto para alcance do objetivo estratégico. A análise estratégica é feita pela ponderação do nível de contribuição do projeto para um determinado objetivo estratégico, segundo a seguinte escala de pontos: nota de zero nenhuma contribuição para o objetivo e estratégico, nota um contribuição indireta para o objetivo e nota três forte contribuição para o objetivo estratégico. Com a intenção de convergir o foco dos projetos para objetivos estratégicos prioritários para um determinado período sugere-se, para cada perspectiva do Mapa Estratégico, a indicação desafios prioritários. Os projetos que tiverem forte contribuição para os objetivos estratégicos prioritários deverão receber nota dez. Ao final deverá ser gerada uma lista de classificação, em ordem decrescente, a partir do número total de pontos de cada projeto.
- **VISIBILIDADE INSTITUCIONAL:** Avalia a relevância do projeto na perspectiva política de sua liderança ou sobre retorno sobre a imagem institucional. Quanto maior relevância ou visibilidade política, maior será a pontuação do projeto nesse indicador. A escala de avaliação deste critério é apresentada a seguir:

FAIXA DE AVALIAÇÃO	
Muito Alta:	o projeto apresenta elevado retorno a imagem institucional.
Alta:	o projeto apresenta retorno direto a imagem institucional.
Moderada:	o projeto apresenta retorno indireto a imagem institucional.
Baixo:	o projeto apresenta pouco retorno a imagem institucional.
Muito Baixo:	o projeto apresenta retorno incipiente a imagem institucional.
Nenhum:	o projeto não apresenta retorno a imagem institucional.

- **GUT (GRAVIDADE, URGÊNCIA E TENDÊNCIA):** Trata-se de um coeficiente que combina três indicadores: gravidade, urgência e tendência. Gravidade representa o impacto do problema na organização, pode estar ligado a questões legais, recursos ou mesmo da atividade fim. A urgência relaciona-se ao tempo de resposta ao problema, ou seja, projetos urgentes requerem ação e decisão imediata e têm maior prioridade do que projetos não urgentes. Tendência avalia o nível de agravamento ou não do problema com o passar do tempo, ou seja, se nada for feito a tendência é

de crescimento, redução ou desaparecimento do problema? A escala de avaliação deste critério é apresentada a seguir:

NOTA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
5	EXTREMAMENTE GRAVE	PRECISA DE AÇÃO IMEDIATA	IRÁ PIORAR RAPIDAMENTE
4	MUITO GRAVE	É URGENTE	IRÁ PIORAR EM POUCO TEMPO
3	GRAVE	O MAIS RÁPIDO POSSÍVEL	IRÁ PIORAR
2	POUCO GRAVE	POUCO URGENTE	IRÁ PIORAR A LONGO PRAZO
1	SEM GRAVIDADE	PODE ESPERAR	NÃO IRÁ MUDAR

- **COMPROMETIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS:** Avalia o nível de comprometimento das partes interessadas com o projeto. Quanto mais alto é o comprometimento com o projeto, mais prioritário o projeto se torna. O comprometimento é avaliado de forma segmentada nos seguintes grupos: usuário final (beneficiário direto); patrocinador do projeto; unidades da organização; equipe do projeto; e gestor (líder) do projeto. A análise é feita pela ponderação do nível de comprometimento das partes interessadas, com base na seguinte escala: nenhum comprometimento; baixo comprometimento; e alto comprometimento. O quadro abaixo apresenta a forma de avaliação neste critério.

PARTES INTERESSADAS	MUITO ALTO	ALTO	MODERADO	BAIXO	MUITO BAIXO
USUÁRIO FINAL					
PATROCINADOR DO PROJETO					
UNIDADES DA ORGANIZAÇÃO					
EQUIPE DO PROJETO					
GESTOR (LÍDER) DO PROJETO					

- **CONHECIMENTO TÉCNICO:** Avalia se o conhecimento técnico disponível na organização é suficiente para realizar o projeto. Quanto maior é o conhecimento técnico disponível, maior será a facilidade de se realizar determinado projeto e, conseqüentemente, menor será o “custo” de sua realização. A escala de avaliação deste critério é apresentada abaixo:

FAIXA DE AVALIAÇÃO
<b>Pleno:</b> conhecimento e experiência disponíveis na organização para realizar todas as ações do projeto
<b>Alto:</b> conhecimento e experiência disponíveis na organização para realizar as ações críticas do projeto
<b>Moderado:</b> conhecimento e experiência disponíveis na organização para realizar algumas das ações do projeto
<b>Baixo:</b> conhecimento e experiência insuficientes na organização para realizar as ações do projeto
<b>Inexistente:</b> não existe nenhum tipo de conhecimento ou experiência anterior na organização para realizar as ações do projeto

- **RISCOS:** Um risco é um evento incerto ou condicionado que, se acontecer, pode impactar negativamente ou positivamente os objetivos do projeto (ações e resultados). A valoração do risco do projeto é dada pela multiplicação entre a probabilidade de ocorrência do risco e seu impacto no projeto. Os impactos serão dimensionados na escala: alto / significativo / moderado / baixo / insignificante. A probabilidade variará da seguinte forma: quase certo / provável / possível / improvável / remoto. A combinação entre as duas variáveis gerará a classificação segundo os tipos: risco alto, risco significativo, risco moderado e risco baixo. De forma a criar uma base comum de comparação entre dos riscos envolvidos nos projetos foi definido um conjunto de eventos para que sejam analisados o impacto e a probabilidade de ocorrência. O quadro que segue explicita esses elementos.

EVENTO DE RISCO	DESCRIÇÃO
<b>RISCO 01:</b> Descontinuidade do financiamento do projeto	Trata-se da interrupção total ou parcial do fluxo de recursos financeiros destinados ao projeto. As causas desse evento podem ser variadas, ou seja, contingenciamentos de recursos organizacionais, perda de prioridade do projeto, ineficiência na execução dos recursos, dentre outros. A consequência imediata

EVENTO DE RISCO	DESCRIÇÃO
	<p>desse risco pode ser alterações em seu escopo ou qualidade ou mesmo atrasos nas entregas. O impacto desse risco deve ser analisado com base na seguinte escala:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Alto: alterações fatais no escopo, qualidade ou tempo do projeto;</li> <li><input type="checkbox"/> Significativo: as alterações no projeto são severas, mas podem ser aceitas com nova validação em seu escopo ou prazos;</li> <li><input type="checkbox"/> Moderado: o impacto pode ser amenizado ampliando significativamente o tempo do projeto;</li> <li><input type="checkbox"/> Baixo: as consequências do risco podem ser absorvidas pela equipe de gerenciamento do projeto;</li> <li><input type="checkbox"/> Insignificante: não envolve qualquer impacto que mereça destaque.</li> </ul>
<p><b>RISCO 02: Alteração política no contexto institucional</b></p>	<p>Corresponde a mudanças na cadeia de comando da instituição responsável pela execução (implantação) do projeto. São consideradas alterações que afetam diretamente o ambiente do projeto, ou seja, podem estar relacionada, mas não se limitando a: alta administração (Ministro, Presidente ou Secretário) ou gerência intermediária (Diretor, Gerente Geral ou Coordenadores). O impacto desse risco deve ser analisado com base na seguinte escala:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Alto: a mudança política inviabiliza a continuidade do projeto;</li> <li><input type="checkbox"/> Significativo: as mudanças políticas geram muitas alterações no escopo, qualidade e cronograma;</li> <li><input type="checkbox"/> Moderado: o impacto gerado pela mudança política causa atrasos significativos ao projeto;</li> <li><input type="checkbox"/> Baixo: as consequências do risco podem ser absorvidas pela equipe de gerenciamento do projeto;</li> <li><input type="checkbox"/> Insignificante: não envolve qualquer impacto que mereça destaque.</li> </ul>
<p><b>RISCO 03: Mobilização da equipe do projeto</b></p>	<p>Trata-se da dificuldade de engajamento efetivo dos recursos humanos (servidores ou terceirizados) alocados para o projeto. Mudanças na equipe e/ou a dedicação inadequada das pessoas designadas para o projeto fragilizam diretamente sua execução. O impacto desse risco deve ser analisado com base na seguinte escala:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Alto: as mudanças na equipe inviabilizam a continuidade do projeto;</li> <li><input type="checkbox"/> Significativo: as mudanças na equipe geram severos impactos no cronograma e qualidade das entregas;</li> <li><input type="checkbox"/> Moderado: as mudanças na equipe geram atrasos as entregas do projeto;</li> <li><input type="checkbox"/> Baixo: as consequências do risco podem ser absorvidas pela equipe de gerenciamento do projeto;</li> <li><input type="checkbox"/> Insignificante: não envolve qualquer impacto que mereça destaque.</li> </ul>

- INTENSIDADE DE GESTÃO:** A decisão sobre quais projetos deverão compor a carteira de projetos institucional deve considerar, também, a complexidade de implantação dessas iniciativas, intensidade de gestão. Deve-se mensurar o esforço de gestão envolvido na execução dos projetos por meio de critérios básicos e da expectativa sobre cada empreendimento. A base de análise da intensidade de gestão avalia três fatores, dentre eles, o nível de articulação exigido pelo projeto. Esse fator envolve os seguintes critérios: (1) EQUIPE DO PROJETO: trata-se dos recursos humanos da organização com alguma dedicação na execução de tarefas do projeto. Por esse critério é analisado a quantidade e a dificuldade de articulação entre as pessoas que irão compor a equipe de trabalho; (2) FORNECEDORES: representam os atores que, por meio de uma relação comercial, disponibilizam insumos que serão utilizados nas atividades do projeto. Em geral, por se tratar de um fator crítico com impactos diretos aos resultados e desempenho da iniciativa, deve-se avaliar a quantidade e a dificuldade de articulação com os potenciais fornecedores do projeto; (3) PARCEIROS: assim como os fornecedores, também, entregam ao projeto insumos ou produtos que serão usados ao longo da iniciativa. Entretanto, como a relação entre a organização empreendedora do projeto é seus parceiros é institucional, cabe uma classificação diferenciada; (4) BENEFICIÁRIOS: correspondem aos atores que irão utilizar dos produtos do projeto ou diretamente se beneficiar dos mesmos. Como eles devem ser envolvidos durante todo o projeto, será feita uma reflexão sobre a dificuldade de comunicação com esses atores.

Outro fator considerado na análise da intensidade de gestão é a necessidade de aporte de recursos ao projeto. Esse fator será analisado com base nos critérios: (1) FONTE ORÇAMENTÁRIA: instituições, programas, ações, etc. que serão provedores de recursos financeiros ao projeto. Deve-se analisar como se dá o arranjo dessas fontes no projeto; (2) EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA: tratam-se dos mecanismos e formas de execução / operação dos recursos financeiros alocados no projeto. Dada as fontes orçamentárias previstas para o projeto, deverá ser feita uma análise do grau de dificuldade de utilização das mesmas; (3) ESPECIALIDADE: o trabalho envolvido no projeto pode requerer o uso de especialistas na execução de algumas tarefas. Esse critério avalia a necessidade de contratação pessoal com competências técnicas muito específicas ou difíceis de serem encontradas.

O terceiro a ser considerado para avaliação da complexidade de execução do projeto é a duração do mesmo. Entende-se que projetos mais longos estão mais sujeitos a oscilações do contexto organizacional e por isso torna-se crítico. O quadro que segue organiza os fatores e critérios para avaliação da intensidade de gestão dos projetos:

FATOR DE AVALIAÇÃO	CRITÉRIO	ANÁLISE
NECESSIDADE DE ARTICULAÇÃO	Equipe do projeto [5]	<input type="checkbox"/> Poucas pessoas envolvidas no projeto: gestor + poucos executores da mesma unidade. <input type="checkbox"/> Moderado envolvimento de pessoas: gestor + muitos executores da mesma unidade. <input type="checkbox"/> Grande envolvimento de pessoas: gestor + executores das unidades distintas.
	Fornecedores [4]	<input type="checkbox"/> Não envolve contratação de fornecedores. <input type="checkbox"/> Baixa demanda por contratação de fornecedores. <input type="checkbox"/> Grande demanda por contratação de fornecedores.
	Parceiros [2]	<input type="checkbox"/> Não existe o envolvimento de parceiros na execução direta de ações. <input type="checkbox"/> Baixo envolvimento de parceiros na execução direta de ações. <input type="checkbox"/> Grande envolvimento de parceiros na execução direta de ações.
	Beneficiários [1]	<input type="checkbox"/> Beneficiários diretos são da própria instituição. <input type="checkbox"/> Facilidade de articulação com os beneficiários diretos. <input type="checkbox"/> Dificuldade de articulação com os beneficiários diretos.
APORTE DE RECURSOS	Fonte orçamentária [2]	<input type="checkbox"/> Sem uso de fonte orçamentária. <input type="checkbox"/> Utilização de uma fonte orçamentária. <input type="checkbox"/> Utilização de várias fontes orçamentárias.
	Execução orçamentária [3]	<input type="checkbox"/> Facilidade de execução orçamentária. <input type="checkbox"/> Dificuldade de execução orçamentária. <input type="checkbox"/> Muita dificuldade de execução orçamentária.
	Especialidade [5]	<input type="checkbox"/> As ações não demandam por especialidades técnicas críticas. <input type="checkbox"/> Demandas pontuais por especialidades técnicas críticas. <input type="checkbox"/> Grande dependência de RH qualificados.
HORIZONTE DE EXECUÇÃO	Tempo [2]	<input type="checkbox"/> Execução do projeto inferior a 1 ano. <input type="checkbox"/> Execução do projeto de 1 a 2 anos. <input type="checkbox"/> Execução do projeto superior a dois anos.

### 1.3 Proposição do Portfólio de Projetos

O produto desta etapa será um ranking dos projetos classificados como estratégicos e prioritários. Projetos estratégicos são, por definição, iniciativas que guardam uma relação adequada de custo-benefício ao mesmo tempo em que tem forte vinculação com a estratégia da organização.

O Índice de Performance do projeto é dado pela soma das notas obtidas por cada projeto no critério multiplicado pelo respectivo peso. A partir do cálculo do Índice de Performance será definida a fronteira de eficiência da carteira de projetos, representada por uma faixa na qual os projetos possuem grande maximização do retorno, custo-benefício e contribuição estratégica em detrimento aos seus riscos. No âmbito deste modelo, sugere-se que a fronteira de eficiência seja dada pela média dos valores do índice de performance dos projetos. Um gráfico que posiciona os projetos em ordem decrescente quanto ao seu Índice de Performance facilita a visualização da classificação. A fronteira de eficiência é apenas uma referência, que posiciona os projetos que serão incluídos na Carteira de Projetos de um determinado plano estratégico, dada à capacidade de investimento da organização e disposição de pessoal qualificado para sua gestão.

O portfólio de projetos deve, em geral, trazer maior impacto com menor esforço de implantação. Desta forma, é importante buscar uma carteira balanceada, na qual minimize a quantidade de projetos com alta intensidade de gestão e priorizando projeto com baixa intensidade de gestão.

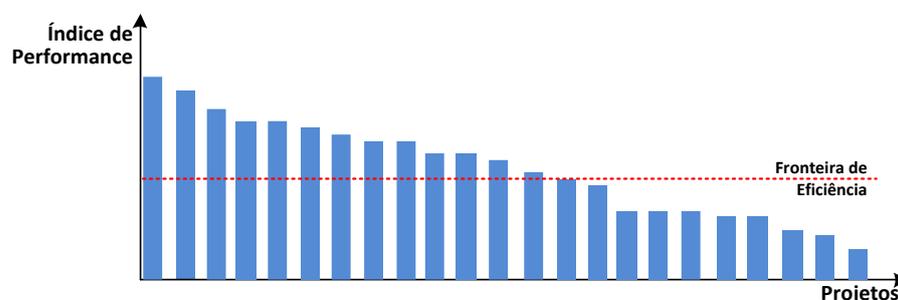


Figura 02 – Índice de Eficiência da Carteira de Projetos

A materialização do portfólio de projetos é dada pela programação estratégica que corresponde a distribuição temporal dos projetos associando o nível de intensidade de gestão de cada projeto.



Figura 03 – Programação Estratégica do Portfólio de Projetos

## 1.4 Matriz Multicritérios

Trata-se de um algoritmo que analisa cada projeto por meio da combinação entre os critérios de avaliação selecionados. O resultado da matriz é um ranking, uma lista de projetos ordenados os projetos mais prioritários (maior pontuação).

De forma a representar os desejos das lideranças da organização de forma isenta, a matriz se utiliza de pesos entre os critérios selecionados. Para tanto, faz-se necessário utilizar uma ferramenta capaz de estruturar a tomada de decisão em ambiente complexos que combine as diversas variáveis prevista no modelo.

A técnica Analytic Hierarchy Process (AHP) foi escolhida para traduzir as expectativas das lideranças da organização sobre os projetos a partir da atribuição de pesos aos critérios ou variáveis. Desenvolvida por Thomas L. Saaty, em 1970, essa técnica vem sendo utilizada, desde então, em diversos ambientes complexos, em que pessoas trabalham em conjunto para tomar decisões e onde percepções humanas, julgamentos e consequências possuem repercussão de longo prazo (BHUSHAN; RAI, 2004).

Resumidamente, a AHP envolve o atingimento de um objetivo a partir da estruturação de variáveis que orientam a escolha de alternativas que contribuiriam para a solução do problema (objetivo). Dada essa lógica, os avaliadores criam uma hierarquia entre os critérios (variáveis) por meio da comparação entre os critérios.

Essa comparação pode utilizar dados concretos das alternativas ou julgamentos humanos como forma de informação subjacente (SAATY, 2008).

Em outras palavras, a AHP permite o alcance de valores numéricos que são atribuídos a cada critérios, ponderando a importância entre eles. A AHP se diferencia de outras técnicas comparativas pelo fato de traduzir informações subjetivas e empírica em dados matemáticos.

A metodologia utilizada no Modelo de Gestão de Portfólio utiliza a escala proposta por Saaty como forma de avaliação das variáveis (SAATY, 2005). Desta forma, comparando os critérios dois a dois é utilizada a seguinte tabela:

Escala	Avaliação Numérica	Recíproco
Extremamente preferido	9	1/9
Muito forte a extremo	8	1/8
Muito fortemente preferido	7	1/7
Forte a muito forte	6	1/6
Fortemente preferido	5	1/5
Moderado a forte	4	1/4
Moderadamente preferido	3	1/3
Igual a moderado	2	1/2
Igualmente preferido	1	1

## 1.5 Balanceamento do Portfólio de Projetos

Trata-se da definição de quais projetos deverão compor o portfólio para um determinado plano estratégico ou período. Com base no resultado das atividades anteriores e na disponibilidade de recursos financeiros e recursos humanos qualificados e adequados a cada projeto, as lideranças deverão definir quais deles serão ser iniciados, prolongados, descontinuados ou interrompidos.

## 2. Curso: Construindo o Portfólio de Projetos

O Curso: Construindo o Portfólio de Projetos foi conduzido pelo consultor Fernando Quintans, da STEINBEIS-SIBE do Brasil, no dia 04 de maio de 2017. As atividades foram realizadas nas instalações do próprio Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, no campus Porto Velho Calama.

Alguns insumos foram gerados durante a realização do curso e seus resultados podem ser enxergados a seguir:

### 2.1 Ideias de Projeto

O conteúdo dos materiais utilizados para o curso e lista de presença encontram-se nos anexos deste documento.

TÍTULO DO PROJETO	POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	<b>09. Fortalecer a comunicação institucional junto aos públicos estratégicos</b>
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	<b>Política de Comunicação</b>
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratar a consultoria;</li> <li>▪ Definir o escopo do projeto de implantação;</li> <li>▪ Constituir grupo de trabalho com todas as unidades;</li> <li>▪ Disseminar a metodologia de execução;</li> <li>▪ Avaliação parcial da execução;</li> <li>▪ Validação dos resultados;</li> <li>▪ Entrega final da política de comunicação;</li> <li>▪ Acompanhamento da implantação da política.</li> </ul>

TÍTULO DO PROJETO	FORTELECIMENTO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	<b>12. Fortalecer a identidade institucional e o relacionamento interinstitucional</b>
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	<b>Editora do IFRO e TV IFRO</b>
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir o cronograma de implantação;</li> <li>▪ Definir o organograma da editora e da TV;</li> <li>▪ Regular a atuação da editora e da TV IFRO;</li> <li>▪ Definir quais produtos serão entregues pela editora e pela TV;</li> <li>▪ Análise da viabilidade da execução (próprio ou prestação de serviços);</li> <li>▪ Realização de licitação.</li> </ul>

TÍTULO DO PROJETO	FORTELECIMENTO DA GESTÃO
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	<b>10. Aprimorar e integrar as ações de planejamento e gestão</b>
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	<b>Integração do planejamento com o orçamento</b>
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SWOT;</li> <li>▪ PATs – Planos Anuais de Trabalho;</li> <li>▪ Acompanhamento das ações e execução orçamentária;</li> <li>▪ Análise de riscos;</li> <li>▪ Relatório de Gestão;</li> <li>▪ Facilitar o controle social;</li> <li>▪ Fomentar o consumo racional dos recursos (sustentabilidade).</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS</b>	<b>11. Otimizar e sistematizar os processos de trabalho</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Sistemas integrados de gestão</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico e formalização de demandas;</li> <li>▪ PDTI;</li> <li>▪ Priorização da execução;</li> <li>▪ Identificar os requisitos da solução;</li> <li>▪ Entregas parciais das soluções.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS</b>	<b>11. Otimizar e sistematizar os processos de trabalho</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Escritório de Processos</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estruturação do instrumento de coleta de dados;</li> <li>▪ Definição de um modelo (critérios de análise);</li> <li>▪ Disseminar a metodologia;</li> <li>▪ Identificação dos fluxos;</li> <li>▪ Análise dos processos;</li> <li>▪ Modelagem dos processos;</li> <li>▪ Entrega parcial;</li> <li>▪ Validação do produto;</li> <li>▪ Entrega final.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO IFRO</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS</b>	<b>10. Aprimorar e integrar as ações de planejamento e gestão</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Escritório de Projetos</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Levantamento de demandas;</li> <li>▪ Definição de um modelo;</li> <li>▪ Elencar as prioridades (critérios da hierarquização) – TAP;</li> <li>▪ Construir o Portfólio de Projetos;</li> <li>▪ Hierarquização da execução dos projetos;</li> <li>▪ Monitoramento das etapas de execução;</li> <li>▪ Avaliação dos resultados parciais;</li> <li>▪ Validação dos resultados;</li> <li>▪ Encerramento do projeto e avaliação final.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>FORTALECIMENTO DAS PESQUISAS INSTITUCIONAIS</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS</b>	<b>10. Aprimorar e integrar as ações de planejamento e gestão</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Informações institucionais sistematizadas e disponíveis para tomada de decisão</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regulamentação das pesquisas institucionais;</li> <li>▪ Constituir os grupos de trabalho;</li> <li>▪ Disseminar a metodologia de pesquisa;</li> <li>▪ Definição dos subprojetos de pesquisa institucional;</li> <li>▪ Execução das pesquisas;</li> <li>▪ Avaliação dos resultados parciais;</li> <li>▪ Validação dos resultados;</li> <li>▪ Entrega dos relatórios de pesquisa e avaliação final.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>IMPLANTAÇÃO DA DIRETORIA SISTÊMICA DE COMUNICAÇÃO (DCOM)</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS</b>	<b>09. Fortalecer a comunicação institucional junto aos públicos estratégicos</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Reestruturação da comunicação institucional</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir o grupo de trabalho;</li> <li>▪ Definir a estrutura e as atribuições;</li> <li>▪ Validação da estrutura e das atribuições;</li> <li>▪ Apresentar a proposta para o CONSUP;</li> <li>▪ Disseminar as informações sobre a nova estrutura e das atribuições.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>MONITORAMENTO DA IMAGEM INSTITUCIONAL</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS</b>	<b>12. Fortalecer a identidade institucional e o relacionamento interinstitucional</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Clipping (clipagem das notícias sobre o IFRO)</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir os critérios de contratação;</li> <li>▪ Realizar a licitação;</li> <li>▪ Acompanhar a prestação de serviço de acordo com os critérios do indicador;</li> <li>▪ Disseminar os resultados junto ao público interno.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>EXAMES PERIÓDICOS</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS</b>	<b>14. Valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>ASO dos servidores</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratação de empresa especializada;</li> <li>▪ Mobilização e divulgação aos servidores;</li> <li>▪ Realização dos exames.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>COMISSÃO INTERNA DE SAÚDE DO SERVIDOR (CISSP)</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS</b>	<b>14. Valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Implantação da Comissão em cada unidade</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regular a Comissão;</li> <li>▪ Realizar as eleições;</li> <li>▪ Capacitar os membros da Comissão;</li> <li>▪ Elaborar o Regimento Interno das Comissões;</li> <li>▪ Elaborar o PPRA.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>ORÇAMENTO PARTICIPATIVO</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS</b>	<b>16. Otimizar a aplicação e fomentar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Distribuição orçamentária compatível com as necessidades</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilização de documentos norteadores para tomada de decisão (PDI, Relatório CPA);</li> <li>▪ Planilhas de acompanhamento para facilitar tomada de decisão;</li> <li>▪ Participação da comunidade;</li> <li>▪ Detalhamento fidedigno do QDD;</li> <li>▪ Seminário de execução orçamentária.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIAS</b>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	<b>13. Intensificar a capacitação e a qualificação de servidores, com foco nos resultados institucionais</b>
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	<b>Programa de gestão por competências</b>
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Designar comissão para estudar sobre assunto;</li> <li>▪ Termo de referência para contratação do serviço;</li> <li>▪ Processo de licitação e contratação;</li> <li>▪ Divulgação e mobilização dos servidores;</li> <li>▪ Implantação do programa.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>PLANEJAR PARA CRESCER</b>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	<b>15. Ampliar e consolidar a infraestrutura acadêmica, administrativa e tecnológica</b>
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	<b>Plano Diretor de Infraestrutura Física Institucional</b>
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboração do Manual de Infraestrutura;</li> <li>▪ Diagnóstico das unidades com plano de uso e ocupação do solo;</li> <li>▪ Elaboração dos Planos Diretores;</li> <li>▪ Capacitação;</li> <li>▪ Operação;</li> <li>▪ Avaliação.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>CATÁLOGO DE FORMADORES DO IFRO</b>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	<b>14. Valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional</b>
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	<b>Catálogo de formadores</b>
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar Resolução;</li> <li>▪ Elaboração de Edital.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>IFRO TECNOLÓGICO</b>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	<b>15. Ampliar e consolidar a infraestrutura acadêmica, administrativa e tecnológica</b>
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	<b>Ambiente institucional equipado e conectado</b>
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico e formalização de demanda;</li> <li>▪ PDTI;</li> <li>▪ Priorização de aquisição;</li> <li>▪ Contratação;</li> <li>▪ Entrega dos equipamentos.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>DIGA AÍ</b>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	<b>14. Valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional</b>
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	<b>Diagnóstico de clima organizacional</b>
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição da metodologia de pesquisa a ser aplicada;</li> <li>▪ Divulgação e mobilização dos servidores;</li> <li>▪ Aplicação de questionários;</li> <li>▪ Consolidação e análise dos resultados;</li> <li>▪ Elaborar o Plano de Ação para atender os resultados.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>PROGRAMA DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO (PIQ-IFRO)</b>
--------------------------	--

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS</b>	<b>13. Intensificar a capacitação e a qualificação de servidores, com foco nos resultados institucionais</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Aumento do índice de qualificação do corpo docente e técnico-administrativo</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboração de Resolução;</li> <li>▪ Destinação anual de recursos orçamentários;</li> <li>▪ Elaboração de Edital;</li> <li>▪ Concessão dos auxílios.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>IFRO PARA TODOS</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS</b>	<b>15. Ampliar e consolidar a infraestrutura acadêmica, administrativa e tecnológica</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Ambiente físico e tecnológico adequado</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboração do manual de acessibilidade;</li> <li>▪ Diagnóstico das unidades;</li> <li>▪ Elaboração de Projeto Básico e demais documentos para contratação;</li> <li>▪ Execução;</li> <li>▪ Capacitação / mobilização;</li> <li>▪ Operação (uso do espaço adequado);</li> <li>▪ Avaliação / acompanhamento.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>IFRO SEM FRONTEIRAS</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS</b>	<b>04. Fortalecer e ampliar as atividades de educação a distância</b> <b>05. Consolidar e expandir cursos em consonância com os arranjos produtivos, culturais e sociais locais</b> <b>06. Fortalecer e integrar as ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Cursos</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Docentes IFRO;</li> <li>▪ Micro polos rotativos específicos;</li> <li>▪ PPC elaboração;</li> <li>▪ Termos de Cooperação / Associações;</li> <li>▪ Levantamento de estrutura e pessoal;</li> <li>▪ Levantamento de demanda.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>IFRO ALÉM FRONTEIRAS</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS</b>	<b>08. Desenvolver parcerias com o setor produtivo e instituições de ensino e pesquisa, nacionais e internacionais</b> <b>05. Consolidar e expandir cursos em consonância com os arranjos produtivos, culturais e sociais locais</b> <b>06. Fortalecer e integrar as ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Expansão de parcerias</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selecionar alunos e viabilização financeira;</li> <li>▪ Capacitação e padronização de processos;</li> <li>▪ Assinatura de Termo de Cooperação;</li> <li>▪ Capitanear parcerias nacionais visando custo;</li> <li>▪ Prospecção de parceria de acordo com APLs.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>METODOLOGIAS INOVADORAS</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS</b>	<b>07. Aprimorar e intensificar o desenvolvimento e o uso de tecnologias e metodologias educacionais</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Aprimorar o uso das ferramentas tecnológicas existentes</b>

SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar o uso de ferramentas tecnológicas;</li> <li>Capacitação de servidores ao uso das tecnologias;</li> <li>Capacitação de servidores ao uso de equipamentos.</li> </ul>
---------------------------------------	---

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>CONSOLIDAÇÃO DOS NAPNES</b>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	<b>07. Aprimorar e intensificar o desenvolvimento e o uso de tecnologias e metodologias educacionais</b>
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	<b>Núcleos de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais (NAPNE) consolidados nos Campi</b>
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de capacitação do Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais (NAPNE);</li> <li>Equipe dos NAPNEs consolidadas;</li> <li>Servidores dos NAPNEs capacitados;</li> <li>Estruturação dos NAPNEs.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>PROJETO INTEGRAR</b>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	<b>06. Fortalecer e integrar as ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica</b>
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	<b>Projetos Integrados</b>
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reserva de orçamento para projetos de ensino, pesquisa e extensão;</li> <li>Regulamentação da integração;</li> <li>Editais integradores;</li> <li>Projetos Pedagógicos de Cursos com articulação.</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>CONSOLIDAÇÃO E EXPANSÃO DOS CURSOS</b>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	<b>05. Consolidar e expandir cursos em consonância com os arranjos produtivos, culturais e sociais locais</b>
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	<b>Cursos voltados aos Arranjos Produtivos Culturais e Sociais locais</b>
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novos Projetos Políticos Pedagógicos;</li> <li>Projetos Políticos Pedagógicos revisados e reformulados;</li> <li>Relatório de pesquisa de demanda.</li> </ul>

## 2.2 Matriz Multicritérios definida

	AHP - ANALYTIC HIERARCHY PROCESS					
	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	GUT	COMPROMETIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	CONHECIMENTO TÉCNICO	RISCOS	VISIBILIDADE INSTITUCIONAL
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO		Moderadamente melhor que...	Melhor que ...	Melhor que ...	Muito melhor que...	Extremamente melhor que...
GUT			Melhor que ...	Melhor que ...	Muito melhor que...	Extremamente melhor que...
COMPROMETIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS				Igual a...	Melhor que ...	Muito melhor que...
CONHECIMENTO TÉCNICO					Melhor que ...	Muito melhor que...
RISCOS						Moderadamente melhor que...
VISIBILIDADE INSTITUCIONAL						

## 2.3 Programação Estratégica definida

		PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA DO PORTFÓLIO DE PROJETOS (CURSO: CONSTRUINDO O PORTFÓLIO DE PROJETOS)																																																PÁG 1/1																																																												
		PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA (IFRO)																																																																																																												
		2017												2018												2019												2020												2021												2022												2023																																				
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEZ	
	MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO	█												█												█												█												█												█												█																																				
	CONSOLIDAÇÃO E EXPANSÃO DE CURSOS	█												█												█												█												█												█												█												█																								
	POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO	█												█												█												█												█												█												█												█																								
	IFRO PARA TODOS	█												█												█												█												█												█												█												█																								
	IFRO SEM FRONTEIRAS	█												█												█												█												█												█												█												█																								
	INTEGRAR	█												█												█												█												█												█												█												█																								
	METODOLOGIAS INOVADORAS	█												█												█												█												█												█												█												█																								
	FORTALECIMENTO DA GESTÃO	█												█												█												█												█												█												█												█																								
	DIGA AI	█												█												█												█												█												█												█												█																								

### 3. Material Utilizado – Curso: Construindo o Portfólio de Projetos



**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
DO IFRO**

**CAPACITAÇÃO: CONSTRUINDO O  
PORTFÓLIO DE PROJETOS**

**Instituto Federal de Rondônia (IFRO)  
STEINBEIS-SIBE do Brasil**

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil



#### Apresentação dos participantes e Nivelamento das expectativas



- ✓ Qual é a sua motivação para participar deste Curso?
- ✓ O que você espera aprender no Curso para melhorar sua prática profissional?
- ✓ **Quais expectativas você tem em relação a este curso?**

## Etapas do Projeto



## Objetivos e duração do curso

Capacitar lideranças e a equipe de Desenvolvimento do Instituto Federal de Rondônia na construção e priorização do Portfólio de Projetos associado ao processo de elaboração e implementação da Gestão Estratégica. Conteúdos propostos:

- ✓ Conceitos Básicos de Gerenciamento de Projetos;
  - ✓ Indicadores Estratégicos X Indicadores de Projetos;
  - ✓ Construção do Portfólio de Projetos;
  - ✓ Balanceamento do Portfólio de Projetos e Programação Estratégica.
- ✓ **Duração do Curso: 08 horas.**

## Acordo de Boa Convivência



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

## Metodologia *Balanced Scorecard* para a Administração Pública



O Processo da aplicação da metodologia BSC para a Administração Pública elaborado por Peter M. Dostler e Fábio Zimmermann.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

## O que são Projetos?

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

(PMBOK Guide, 2008)

“Instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do Governo”.

(Fonte: Manual de Elaboração do PPA 2008-2011, p.48,55)

## O que são Programas?

Programa é um grupo de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Programas podem incluir elementos de trabalho relacionados fora do escopo dos projetos descritos no programa”

(Fonte: PMI, 2008, p.320)

Programa é o instrumento que articula um conjunto de ações (orçamentárias e não-orçamentárias) suficientes para enfrentar um problema, devendo seu desempenho ser passível de aferição por indicadores coerentes com o objetivo estabelecido.

(Fonte: Manual de Elaboração do PPA 2008-2011, p.43)

## Gerenciamento de Projetos – Expectativas



## Gerenciamento de Projetos – Conceito

“Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos. O Gerenciamento de Projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes grupos de processos de Gerenciamento de Projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/control e encerramento”

(Fonte: PMBOK – 2008).

## Sucesso em Projetos

Satisfação (atender expectativas) dos clientes / beneficiários.

↑ EXTERNO

INTERNO ↓

Entrega dos produtos com o nível de qualidade desejado, dentro do prazo programado e do orçamento.

Como avaliar o sucesso dos projetos?



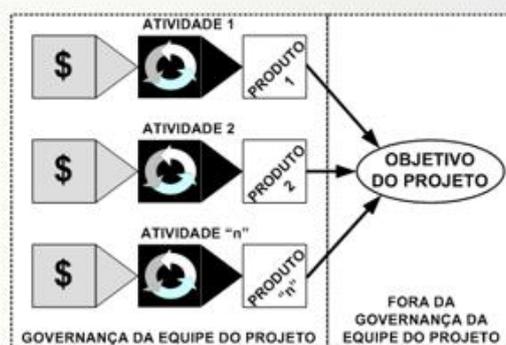
SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

## Abordagens Metodológicas

### Projeto de produtos



### Projeto de resultados



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

## Indicadores e o Sucesso dos Projetos

- Indicadores Estratégicos X Indicadores de Projetos:
  - Indicadores Estratégicos medem o alcance (ou não) dos objetivos estratégicos formulados para a instituição.

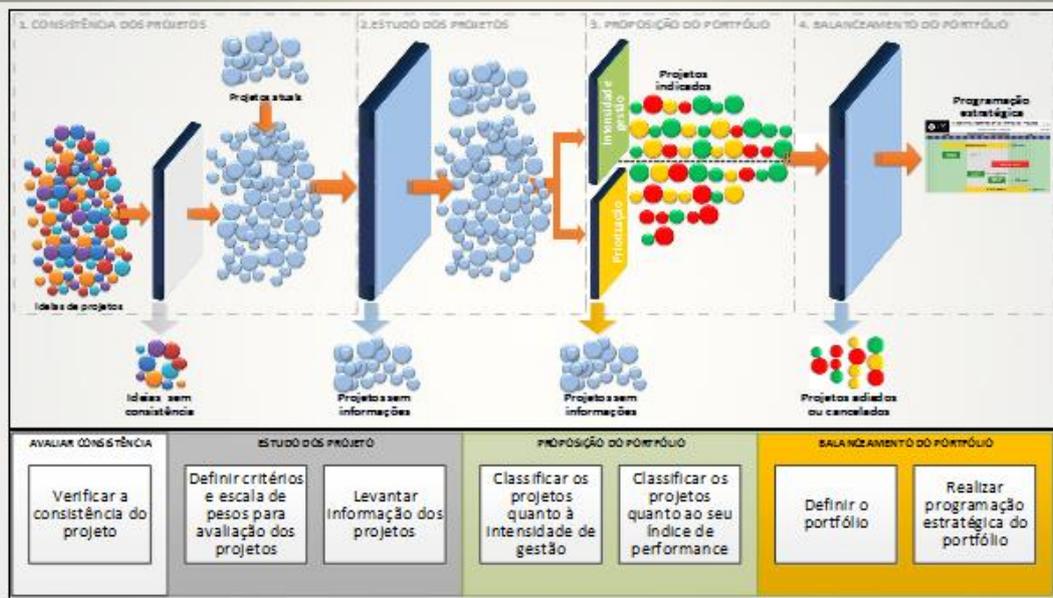


Objetivo	Indicador	Descrição	Responsável	Atualizado
Desenvolvimento regional sustentável	1.1	Realizar ações de extensão e inovação que promovam o desenvolvimento regional sustentável	Coordenador de Extensão e Inovação	Atualizado
	1.2	Realizar ações de extensão e inovação que promovam o desenvolvimento regional sustentável	Coordenador de Extensão e Inovação	Atualizado
	1.3	Realizar ações de extensão e inovação que promovam o desenvolvimento regional sustentável	Coordenador de Extensão e Inovação	Atualizado
	1.4	Realizar ações de extensão e inovação que promovam o desenvolvimento regional sustentável	Coordenador de Extensão e Inovação	Atualizado
Sustentabilidade e inovação	2.1	Realizar ações de sustentabilidade e inovação que promovam a qualidade e a excelência acadêmica	Coordenador de Sustentabilidade e Inovação	Atualizado
	2.2	Realizar ações de sustentabilidade e inovação que promovam a qualidade e a excelência acadêmica	Coordenador de Sustentabilidade e Inovação	Atualizado
	2.3	Realizar ações de sustentabilidade e inovação que promovam a qualidade e a excelência acadêmica	Coordenador de Sustentabilidade e Inovação	Atualizado
	2.4	Realizar ações de sustentabilidade e inovação que promovam a qualidade e a excelência acadêmica	Coordenador de Sustentabilidade e Inovação	Atualizado

## Indicadores e o Sucesso dos Projetos

- Indicadores Estratégicos X Indicadores de Projetos:
  - Indicadores de projetos são instrumentos de avaliação que permitem comprovar empiricamente e com objetividade a progressão de uma ou várias dimensões de um projeto diante das metas preestabelecidas.
    - Indicadores de Impacto (medem o objetivo geral do projeto com resultados em longo prazo e sua contribuição para a organização ou sociedade);
    - Indicadores de Efetividade (resultados dos objetivos propostos em um determinado período de tempo);
    - Indicadores de Desempenho (evidenciam se os resultados planejados foram alcançados);
    - Indicadores Operacionais (medidos durante a execução do projeto, tendo como alvo as atividades e os recursos, além de sinalizar a tendência do projeto).

## Método de Definição e Priorização do Portfólio de Projetos

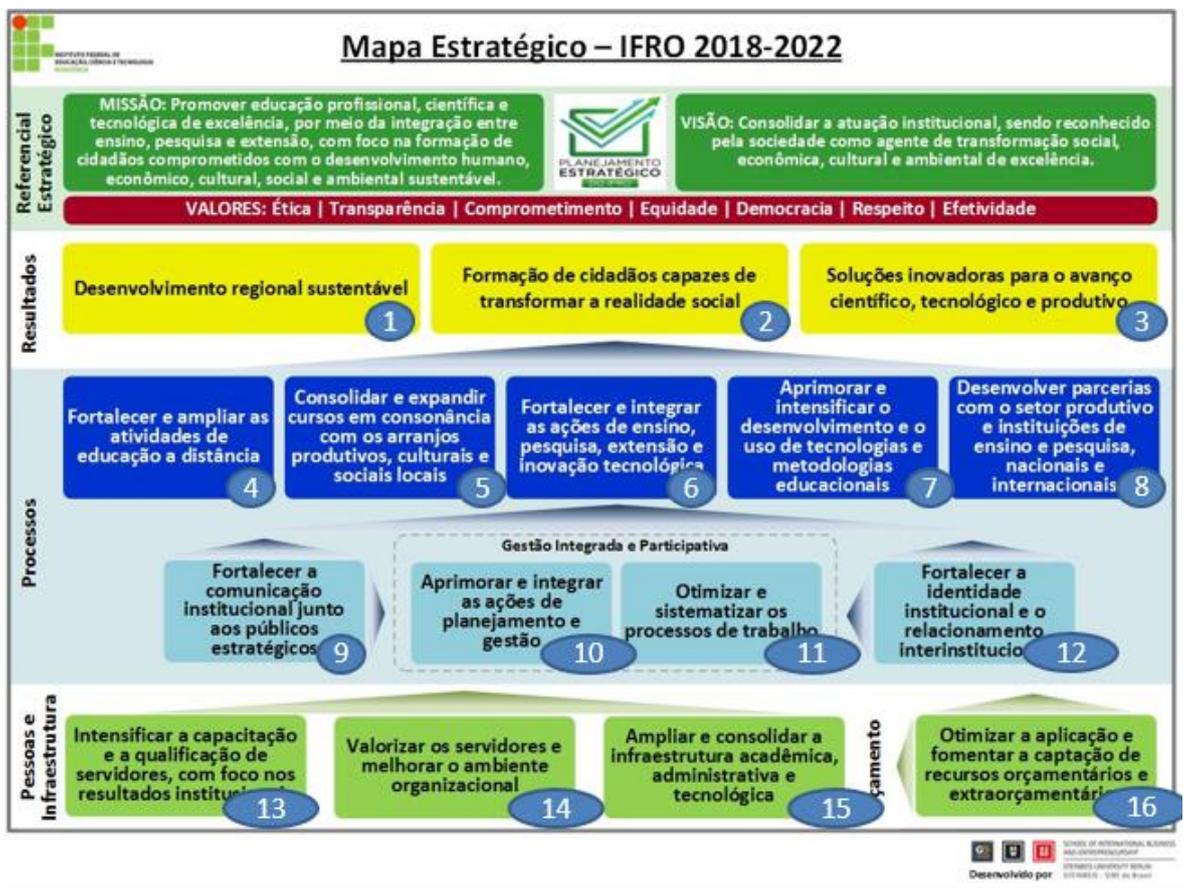


## Passo 1: Ideias de Projeto





<b>IDEIAS DE PROJETOS</b>										
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS</b>										
<b>TÍTULOS DOS PROJETOS</b>										
<b>PRINCIPAL ENTREGA DOS PROJETOS</b>										
<b>ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS DOS PROJETOS</b>										



## Passo 2: Desenvolvimento dos TAPs

- Informações do Projeto:
  - Nome do Projeto;
  - Responsável pela Elaboração do Documento / Líder do Projeto;
  - Previsão de Início e Final do Projeto;
  - Custo Previsto;
  - Público-alvo do Projeto;
  - Objetivo do Projeto;
  - Critérios de Seleção do Portfólio.



## Passo 3 – Critérios de Seleção do Portfólio

- Alinhamento Estratégico:
  - Considera uma escala de contribuição do projeto para alcance do objetivo estratégico. A análise estratégica é feita pela ponderação do nível de contribuição do projeto para um determinado objetivo estratégico: NENHUMA CONTRIBUIÇÃO; CONTRIBUIÇÃO INDIRETA; FORTE CONTRIBUIÇÃO.
- Visibilidade Institucional:
  - Avalia a relevância do projeto sobre retorno sobre a imagem institucional. Quanto maior relevância ou visibilidade institucional, maior será a pontuação do projeto nesse indicador. Opções: MUITO ALTA; ALTA; MODERADA; BAIXA; MUITO BAIXA; NENHUMA.



### Passo 3 – Critérios de Seleção do Portfólio

- GUT (Gravidade, Urgência, Tendência):
  - Gravidade representa o impacto do problema na organização, pode estar ligado a questões legais, recursos ou mesmo da atividade fim (EXTREMAMENTE GRAVE; MUITO GRAVE; GRAVE; POUCO GRAVIDADE; SEM GRAVIDADE);
  - Urgência relaciona-se ao tempo de resposta ao problema, ou seja, projetos urgentes requerem ação e decisão imediata e têm maior prioridade do que projetos não urgentes (PRECISA DE AÇÃO IMEDIATA; É URGENTE; O MAIS RÁPIDO POSSÍVEL; POUCO URGENTE; PODE ESPERAR).
  - Tendência avalia o nível de agravamento ou não do problema com o passar do tempo, ou seja, se nada for feito a tendência é de crescimento, redução ou desaparecimento do problema? (IRÁ PIORAR RAPIDAMENTE; IRÁ PIORAR EM POUCO TEMPO; IRÁ PIORAR; IRÁ PIORAR NO LONGO PRAZO; NÃO VAI PIORAR).



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

### Passo 3 – Critérios de Seleção do Portfólio

- Comprometimento das Partes Interessadas:
  - Avalia o nível de comprometimento das partes interessadas com o projeto. Quanto mais alto é o comprometimento com o projeto, mais prioritário o projeto se torna. O comprometimento é avaliado de forma segmentada nos seguintes grupos: usuário final (beneficiário direto); patrocinador do projeto; unidades da organização; equipe do projeto; e gestor (líder) do projeto. A análise é feita pela ponderação do nível de comprometimento das partes interessadas, com base na seguinte escala: MUITO ALTO; ALTO; MODERADO; BAIXO; MUITO BAIXO.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

### Passo 3 – Critérios de Seleção do Portfólio

- Conhecimento Técnico:
  - Avalia se o conhecimento técnico disponível na organização é suficiente para realizar o projeto. Quanto maior é o conhecimento técnico disponível, maior será a facilidade de se realizar determinado projeto e, conseqüentemente, menor será o “custo” de sua realização. Opções: MUITO ALTO; ALTO; MODERADO; BAIXO; MUITO BAIXO.



### Passo 3 – Critérios de Seleção do Portfólio

- Análise de Riscos:
  - Um risco é um evento incerto ou condicionado que, se acontecer, pode impactar negativamente ou positivamente os objetivos do projeto (ações e resultados).
  - Critérios a serem avaliados:
    - Probabilidade: QUASE CERTO; PROVÁVEL; POSSÍVEL; IMPROVÁVEL; REMOTO.
    - Impacto: ALTO; SIGNIFICATIVO; MODERADO; BAIXO; INSIGNIFICANTE.
  - Riscos a serem avaliados:
    - Descontinuidade de Financiamento do Projeto;
    - Alteração Política no Contexto Institucional;
    - Mobilização da Equipe do Projeto.



## Passo 3 – Critérios de Seleção do Portfólio

- Análise da Intensidade de Gestão:
  - Fatores de Avaliação:
    - Necessidade de Articulação (Equipe do Projeto; Fornecedores; Parceiros; Beneficiários);
    - Aporte de Recursos (Fonte Orçamentária; Execução Orçamentária; Especialidade);
    - Horizonte de Execução (Tempo).

## Passo 4 – Definição da Matriz Multicritérios

- Definição: Trata-se de um algoritmo que analisa cada projeto por meio da combinação entre os critérios de avaliação selecionados. O resultado da matriz é um ranking, uma lista de projetos ordenados os projetos mais prioritários (maior pontuação).
- Técnica Utilizada: *Analytic Hierarchy Process* – AHP.

ANP - ANALYTIC HIERARCHY PROCESS

	PROBLEMA POLÍTICA	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	IMP	COMPROMISSO COM MÚLTIPLOS PARTEES INTERESSADAS	COMPROMISSO TÉCNICO	PROJETO	1	2	3	4
PROBLEMA POLÍTICO	PROBLEMA POLÍTICO	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	IMP	COMPROMISSO COM MÚLTIPLOS PARTEES INTERESSADAS	COMPROMISSO TÉCNICO	PROJETO				
	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO									
	IMP									
	COMPROMISSO COM MÚLTIPLOS PARTEES INTERESSADAS									
	COMPROMISSO TÉCNICO									
	PROJETO									
	PROBLEMA POLÍTICA	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	IMP	COMPROMISSO COM MÚLTIPLOS PARTEES INTERESSADAS	COMPROMISSO TÉCNICO	PROJETO	1	2	3	4
	34	34	37	2	3	3	2	2	2	2

## Atividade 1: Definição da Matriz Multicritérios

- Atividade: Definir a prioridade e a comparação, para o IFRO, entre os seguintes critérios:
  - Visibilidade Institucional;
  - Alinhamento Estratégico;
  - GUT;
  - Comprometimento das Partes Interessadas;
  - Conhecimento Técnico;
  - Riscos.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

## Atividade 2: Preenchimento dos Critérios de Seleção do Portfólio

- Atividade: Preencher, para cada um dos projetos elencados no Portfólio de Projetos do IFRO, as informações de início e fim do projeto, bem como as respostas para cada um dos critérios a seguir:
  - Visibilidade Institucional;
  - Alinhamento Estratégico;
  - GUT;
  - Comprometimento das Partes Interessadas;
  - Conhecimento Técnico;
  - Riscos;
  - Análise da Intensidade de Gestão.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

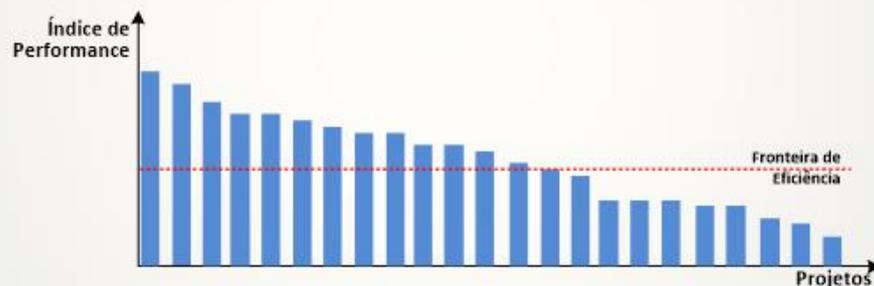
## Passo 5 – Análise dos Resultados da Matriz Multicritérios

- **Definição:** Consiste na análise dos resultados obtidos pela multiplicação da pontuação de cada projeto com seu critério de seleção preenchido e do peso obtido pela priorização definida.

MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO	24	24	17	8	5	3
	VISIBILIDADE POLÍTICA	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	GUT	COMPROMETIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	CONHECIMENTO TÉCNICO	RISCOS
TAP 02_PROGRAMA DE OBRAS E MODERNIZAÇÃO DE INSTALAÇÕES	19520,33518	33618	7988	5688	2355	321
TAP 03_COMPLEXO MULTIFUNÇÃO DE PESQUISA (COMPE)	46631,91181	33618	10624	8856	3768	449
TAP 04_UFAC ASSISTIVA	34702,81809	33618	6375	4251	3768	435
TAP 05_AMBIENTE DE ALTA DISPONIBILIDADE	44462,98568	33618	16601	5688	2355	785
TAP 06_TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS	29280,50276	26895	4781	5688	3768	392
TAP 07_CAPACITAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	44462,98568	33618	13281	5314	471	224
TAP 08_REDIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	37956,20729	33618	4781	1063	471	294
TAP 09_UFAC NO AR	34702,81809	33618	5976	8856	2355	211
TAP 10_ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROCESSOS	42294,05955	33618	16601	8856	471	487
TAP 11_OBSERVATÓRIO DISCENTE	29280,50276	33618	6375	7085	2355	487

## Passo 6 – Classificação dos Projetos (Índice de Performance)

- **Definição:** Índice de Performance consiste na soma das notas obtidas por cada projeto no critério multiplicado pelo respectivo peso.
- **Fronteira de Eficiência:** Faixa na qual os projetos possuem grande maximização do retorno, custo-benefício e contribuição estratégica em detrimento aos seus riscos.



## Passo 7 – Balanceamento e Definição do Portfólio de Projetos

- **Definição:** Estabelecimento de quais projetos deverão compor o portfólio para um determinado plano estratégico ou período. Com base no resultado das atividades anteriores e na disponibilidade de recursos financeiros e recursos humanos qualificados e adequados a cada projeto, as lideranças deverão definir quais deles serão ser iniciados, prolongados, descontinuados ou interrompidos.



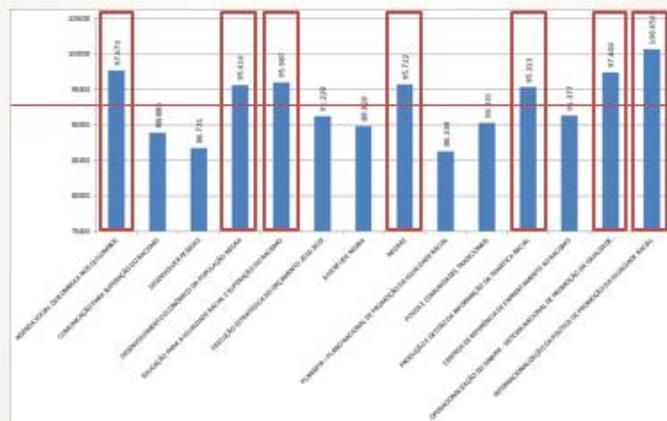
## Passo 8 – Programação Estratégica do Portfólio de Projetos

- **Definição:** A materialização do portfólio de projetos é dada pela programação estratégica que corresponde a distribuição temporal dos projetos associando o nível de intensidade de gestão de cada projeto.



### Atividade 3: Análise dos Resultados e Balanceamento do Portfólio

- **Atividade:** Avaliar os resultados obtidos no preenchimento da Matriz Multicritérios e avaliar, consideradas as condições do IFRO, quais projetos serão contemplados no Portfólio de Projetos do IFRO.



### Atividade 4: Estabelecer a Programação Estratégica

- **Atividade:** Com base no balanceamento estabelecido, montar a Programação Estratégica do Portfólio de Projetos do IFRO.



## Dúvidas



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

## Obrigado!

Fernando Celestino Ferreira Quintans  
Diretor Administrativo  
Telefone: (61) 3327-0047  
Celular: (61) 9115-4080  
E-mail: [quintans@steinbeis-sibe.com.br](mailto:quintans@steinbeis-sibe.com.br)  
[www.steinbeis-sibe.com.br](http://www.steinbeis-sibe.com.br)



[facebook.com/steinbeis.sibe.br](https://facebook.com/steinbeis.sibe.br)



[www.steinbeis-sibe.com.br](http://www.steinbeis-sibe.com.br)

SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping  
Asa Norte, Brasília - DF CEP: 70715-900 | Tel: +55 (61) 3327-0047



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

## 4. Listas de Presença – Curso: Construindo o Portfólio de Projetos

**INSTITUTO FEDERAL**  
Rondônia

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO

**CAPACITAÇÃO "Construindo o Portfólio de Projetos" - 03/05/2017 - TARDE**

Nº	NOME	ASSINATURA
1	Uberlando Tiburtino Leite	
2	Gleiciane Santos Oliveira	
3	Carlos Henrique dos Santos	
4	Janaina Maria Ferri C. Saldanha	Janaina Ferri C. Saldanha
5	Moises Jose Rosa Souza	Moises Jose Rosa Souza
6	Silvana Francescon Wandroski	Silvana Francescon Wandroski
7	Zenete Ruiz da Silva	
8	Gilmar Alves Lima Júnior	Gilmar Alves Lima Júnior
9	Giselle Cavalcante S. de Andrade	Giselle Cavalcante S. de Andrade
10	Gisele Caroline N. dos Santos	Gisele Caroline N. dos Santos
11	Maria Goreth de Araújo Reis	Maria Goreth de Araújo Reis
12	Sergio Francisco Loss Frazin	
13	Dauster Souza Pereira	
14	Jéssica Cristina Pereira Santos	Jéssica Cristina P. Santos
15	Jackson Bezerra Nunes	
16	Allan Rodrigues Augusto	
17	Maria Fabíola M. A. Santos	Maria Fabíola Anunciação Santos
18	Fábio Mamoré Conde	Fábio Mamoré Conde
19	Leonardo Sousa Araújo	Leonardo S. Araújo
20	Jardel de Souza Pereira	Jardel de Souza Pereira
21	Patrícia Ferreira da Costa	
22	Débora Gonçalves de Lima	Débora G. de Lima
23	Jaqueline Almeida de Andrade	Jaqueline A. de Andrade
24	Osvino Schmidt	Osvino Schmidt
25	Rosânia Araújo Silva Cancian	
26	Davys Sleman de Negreiros	
27	Vagner Schoaba	
28	Fernando A. Rebouças Sampaio	Fernando A. Rebouças Sampaio
29	Renato Delmónico	
30	Aremilson Elias de Oliveira	
31	Marcos Atilés Aparecido Mateus	
32	Miguel Fabrício Zamberlan	
	GILBERTO LASKI	Gilberto Laski

**CAPACITAÇÃO "Construindo o Portfólio de Projetos" - 04/05/2017 - MANHÃ**

Nº	NOME	ASSINATURA
1	Uberlando Tiburtino Leite	
2	Gleiciane Santos Oliveira	
3	Carlos Henrique dos Santos	
4	Janaina Maria Ferri C. Saldanha	Janaina Ferri Candia
5	Moises Jose Rosa Souza	Moises Jose R. Souza
6	Silvana Francescon Wandroski	Silvana F. Wandroski
7	Zenete Ruiz da Silva	
8	Gilmar Alves Lima Júnior	Gilmar Alves Lima Junior
9	Giselle Cavalcante S. de Andrade	Giselle CS Andrade
10	Gisele Caroline N. dos Santos	Gisele Caroline Nascimento dos Santos
11	Maria Goreth de Araújo Reis	
12	Sergio Francisco Loss Frazin	Sergio F. Loss Frazin
13	Dauster Souza Pereira	
14	Jéssica Cristina Pereira Santos	
15	Jackson Bezerra Nunes	Jackson Bezerra Nunes
16	Allan Rodrigues Augusto	
17	Maria Fabíola M. A. Santos	Maria Fabíola Azevedo Santos
18	Fábio Mamoré Conde	
19	Leonardo Sousa Araújo	Leonardo S. Araújo
20	Jardel de Souza Pereira	Jardel
21	Patrícia Ferreira da Costa	
22	Débora Gonçalves de Lima	Débora G de Lima
23	Jaqueline Almeida de Andrade	Jaqueline S. de Andrade
24	Osvino Schmidt	Osvino Schmidt
25	Rosânia Araújo Silva Cancian	
26	Davy Sleman de Negreiros	
27	Vagner Schoaba	
28	Fernando A. Rebouças Sampaio	
29	Renato Delmônico	
30	Aremilson Elias de Oliveira	
31	Marcos Atilas Aparecido Mateus	
32	Miguel Fabrício Zamberlan	

GILBERTO LASHE

**CAPACITAÇÃO "Construindo o Portfólio de Projetos" - 04/05/2017 - TARDE**

Nº	NOME	ASSINATURA
1	Uberlando Tiburtino Leite	
2	Gleiciane Santos Oliveira	
3	Carlos Henrique dos Santos	
4	Janaina Maria Ferri C. Saldanha	Janaina Maria Ferri C. Saldanha
5	Moises Jose Rosa Souza	Moises Jose R. Souza
6	Silvana Francescon Wandroski	
7	Zenete Ruiz da Silva	
8	Gilmar Alves Lima Júnior	Gilmar Alves Lima Jr.
9	Giselle Cavalcante S. de Andrade	Giselle C.S. Andrade
10	Gisele Caroline N. dos Santos	Gisele Caroline N. dos Santos
11	Maria Goreth de Araújo Reis	Maria Goreth de Araújo Reis
12	Sergio Francisco Loss Frazin	Sergio Loss
13	Dauster Souza Pereira	
14	Jéssica Cristina Pereira Santos	
15	Jackson Bezerra Nunes	Jackson Bezerra Nunes
16	Allan Rodrigues Augusto	Allan Rodrigues Augusto
17	Maria Fábola M. A. Santos	Maria Fábola Anunciação Santos
18	Fábio Mamoré Conde	Fábio Mamoré Conde
19	Leonardo Sousa Araújo	Leonardo S. Araújo
20	Jardel de Souza Pereira	Jardel de Souza Pereira
21	Patrícia Ferreira da Costa	
22	Débora Gonçalves de Lima	Débora Gonçalves de Lima
23	Jaqueline Almeida de Andrade	Jaqueline Almeida de Andrade
24	Osvino Schmidt	Osvino Schmidt
25	Rosânia Araújo Silva Cancian	Rosânia Araújo Silva Cancian
26	Davy's Sleman de Negreiros	Davy's Sleman de Negreiros
27	Vagner Schoaba	Vagner Schoaba
28	Fernando A. Rebouças Sampaio	Fernando A. Rebouças Sampaio
29	Renato Delmônico	Renato Delmônico
30	Aremilson Elias de Oliveira	Aremilson Elias de Oliveira
31	Marcos Atilas Aparecido Mateus	Marcos Atilas Aparecido Mateus
32	Miguel Fabrício Zamberlan	Miguel Fabrício Zamberlan
	GILBERTO LASKE	Gilberto Laske

## 5. Referências Bibliográficas e Bibliografia Complementar

- Alonso Mazini Soler. Maturidade Organizacional e o Modelo de Avaliação PMI-OPM3, 2004.
- BHUSHAN, N.; RAI, K. (2004). Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process. New York: Springer.
- BENNICASA, B. O. AMANDA; SANTOS, A. LUIS. Práticas de Gerenciamento de Portfólio em Organizações Brasileiras. Mundo Project Management, Rio de Janeiro, Ano 08, Nº 43, p. 20-25, Editora Mundo, fev/mar 2012.
- BOLAY, F.W. Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos – Método ZOPP. Recife: GTZ, 1993.
- Carvalho e Rabechini Jr - Construindo Competências para gerenciar projetos. Atlas, 2005.
- CLELAND, David L; IRELAND, Lewis R. Gerenciamento de Projetos. 2. ed. São Paulo: LTC, 2007. Título do original: Project Manager's Portable Handbook.
- COSTA, R. HÉLIO. Seleção de Portfólio de Projetos – baseada na Moderna Teoria do Portfólio de Markowitz. Mundo Project Management, Rio de Janeiro, Ano 08, Nº 43, p. 20-25, Editora Mundo, fev/mar 2012.
- Darci Prado. MMGP - Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de Projetos. 2005. Disponível em: < <http://pontogp.wordpress.com/2006/05/06/mmgp>>.
- HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI. 2. ed. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Título do original: PMP:Project Management Professional.
- KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KERZNER, Harold. Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling - 8th ed. John Wiley & Sons, 2003.
- Mansur, Ricardo. Escritório Avançado de Projetos na prática: Plano de Negócio – uma máquina de fazer dinheiro. Rio de Janeiro, Brasport, 2009.
- PFEIFFER, P. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. Revista do Serviço Público, Brasília, Ano 51, V.1, p.81-123, jan-mar, 2000.
- PMBOK. Project Management Institute. Um guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. O PMBOK® Quarta Edição, 2008.
- SAATY, T. L (1980). The Analytic Hierarchy Process. New York: McGraw-Hill International.
- SAATY, T. L. (2005). Theory and Applications of the Analytic Network Process: Decision Making with Benefits, Opportunities, Costs, and Risks. Pittsburgh: RWS Publications.
- SEBRAE. Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados - Versão 6. Brasília, 2009.