

CONTRATO N° 21/2016

Portfólio de Projetos Estratégicos

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, junho de 2017

Apresentação

O presente documento corresponde a formalização da entrega referente ao Portfólio de Projetos Estratégicos, presente na Etapa 03 do contrato firmado entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) e a STEINBEIS-SIBE do Brasil.

A definição e composição dessa carteira de projetos estratégicos se insere no contexto do planejamento estratégico da organização com o papel de materializar a estratégia organizacional a partir da entrega de produtos alinhados aos principais desafios estratégicos. Tão fundamental quanto o próprio Mapa Estratégico, sua concepção partiu das necessidades e demandas dos atores da organização que, de forma participativa, construíram as informações presentes neste documento.

O projeto de Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), trata da modernização da gestão do Instituto Federal 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	5
1.3 PROPOSIÇÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS	10
1.4 MATRIZ MULTICRITÉRIOS	11
1.5 BALANCEAMENTO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	11
2. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS	12
2.1 LISTA DE IDEIAS DE PROJETOS.....	13
2.2 RESULTADO DA MATRIZ MULTICRITÉRIOS (AHP)	19
2.3 TERMOS DE ABERTURA DOS PROJETOS (TAPs).....	19
2.4 ÍNDICE DE PERFORMANCE.....	19
2.5 PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA – PORTFÓLIO DE PROJETOS DO IFRO.....	20
3. MATERIAL UTILIZADO – PORTFÓLIO DE PROJETOS	22
4. BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES	36

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 prevista 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”.

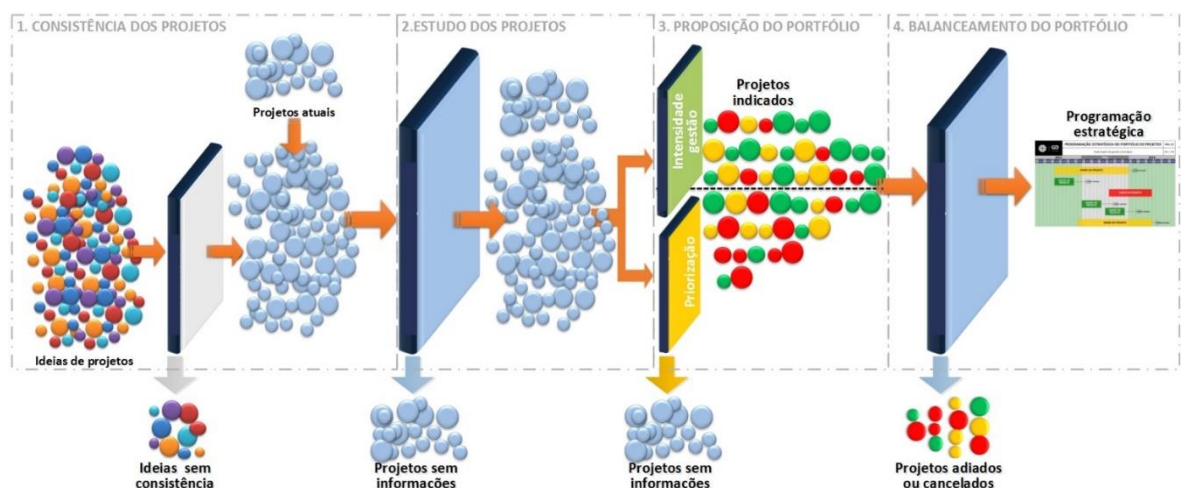


Figura 01 – Alinhamento ao modelo conceitual de Kerzner

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. Esse modelo comum é denominado Termo de Abertura do Projeto (TAP), exercitado pelos participantes durante o curso. Logo, com todos os projetos seguindo o TAP, isso faz com que todos sigam o mesmo “protocolo” de formalização de uma demanda, preenchendo sempre as mesmas informações, possibilitando uma análise isonômica pela liderança da instituição.

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. Uma vez feito o preenchimento do TAP, de forma padrão na instituição, recomenda-se que, de acordo com as periodicidades da RAE (a ser definido no Produto “Modelo de Gestão”), deve ser feita uma análise do status dos projetos em execução, bem como de novos projetos a serem executados e inseridos no Portfólio de Projetos.

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 sobre retorno sobre a imagem institucional. Quanto maior relevância ou visibilidade institucional, 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

Pleno: conhecimento e experiência disponíveis na organização para realizar todas as ações do projeto
Alto: conhecimento e experiência disponíveis na organização para realizar as ações críticas do projeto
Moderado: conhecimento e experiência disponíveis na organização para realizar algumas as ações do projeto
Baixo: conhecimento e experiência insuficientes na organização para realizar as ações do projeto
Inexistente: 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 eventos para que sejam analisados o impacto e a probabilidade de ocorrência. O quadro que segue explicita esses elementos.

EVENTO DE RISCO	DESCRIÇÃO
RISCO 01: Descontinuidade do financiamento do projeto	<p>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 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"> <input type="checkbox"/> Alto: alterações fatais no escopo, qualidade ou tempo do projeto; <input type="checkbox"/> Significativo: as alterações no projeto são severas, mas podem ser aceitas com nova validação em seu escopo ou prazos; <input type="checkbox"/> Moderado: o impacto pode ser amenizado ampliando significativamente o tempo do projeto; <input type="checkbox"/> Baixo: as consequências do risco podem ser absorvidas pela equipe de gerenciamento do projeto; <input type="checkbox"/> Insignificante: não envolve qualquer impacto que mereça destaque.
RISCO 02: Alteração política no contexto institucional	<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"> <input type="checkbox"/> Alto: a mudança política inviabiliza a continuidade do projeto; <input type="checkbox"/> Significativo: as mudanças políticas geram muitas alterações no escopo, qualidade e cronograma; <input type="checkbox"/> Moderado: o impacto gerado pela mudança política causa atrasos significativos ao projeto; <input type="checkbox"/> Baixo: as consequências do risco podem ser absorvidas pela equipe de gerenciamento do projeto; <input type="checkbox"/> Insignificante: não envolve qualquer impacto que mereça destaque.
RISCO 03: Mobilização da equipe do projeto	<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"> <input type="checkbox"/> Alto: as mudanças na equipe inviabilizam a continuidade do projeto; <input type="checkbox"/> Significativo: as mudanças na equipe geram severos impactos no cronograma e qualidade das entregas; <input type="checkbox"/> Moderado: as mudanças na equipe geram atrasos as entregas do projeto; <input type="checkbox"/> Baixo: as consequências do risco podem ser absorvidas pela equipe de gerenciamento do projeto; <input type="checkbox"/> Insignificante: não envolve qualquer impacto que mereça destaque.

- 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 e 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.

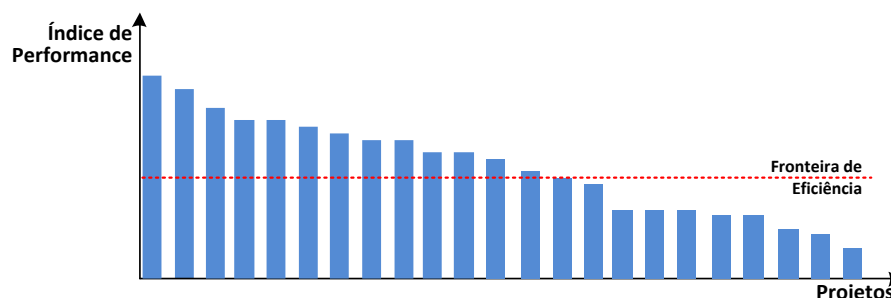


Figura 02 – Índice de Eficiência da Carteira de Projetos

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.

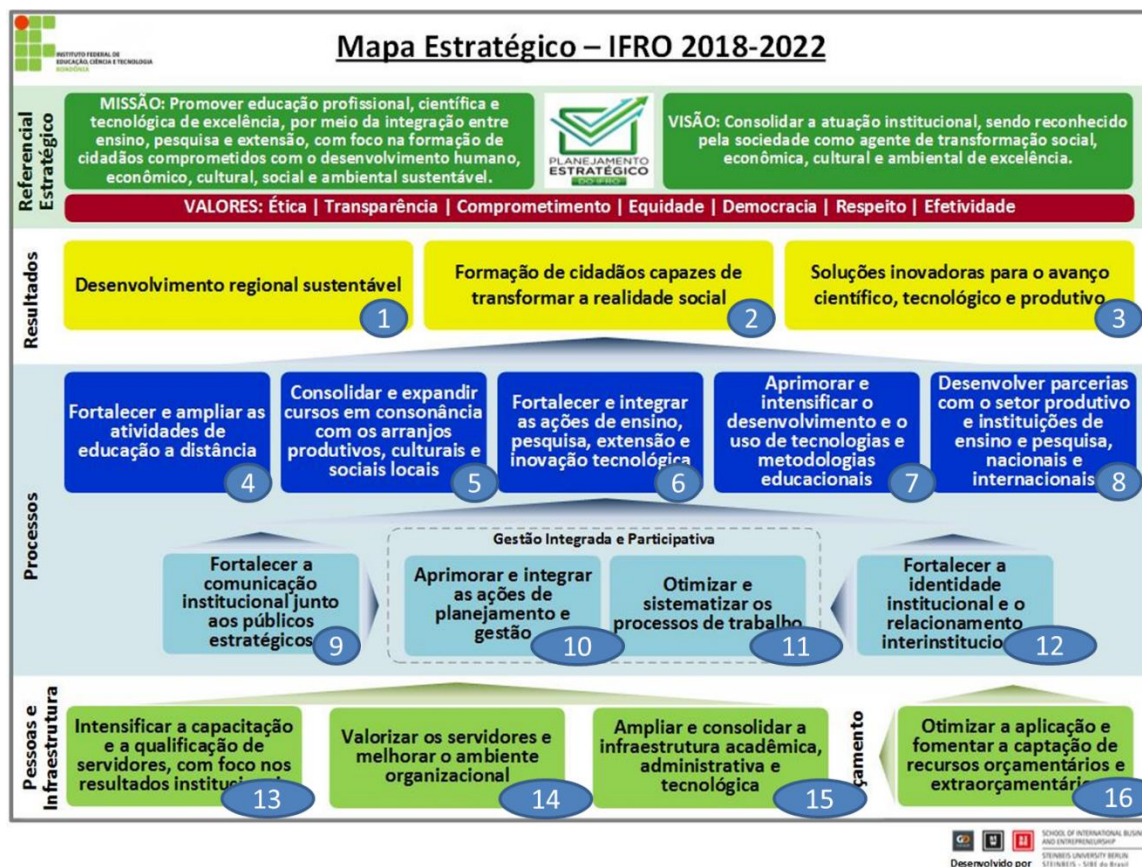


Figura 05 – Mapa Estratégico IFRO (numerado)

- **TÍTULO DO PROJETO:** deveria ser inserido um possível título para o projeto;
- **PRODUTO (ENTREGA PRINCIPAL):** deveria ser inserido o produto ou principal entrega da ideia de projeto a ser desenvolvido;
- **SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS):** deveriam ser inseridas as entregas intermediárias ou subprodutos do projeto, para que fosse possível compreender toda a estrutura da ideia de projeto a ser validada pelos participantes.

Os resultados gerados ao longo do trabalho serão apresentados a seguir. O portfólio de projetos constitui-se em um documento que reúne os marcos referenciais para a gestão da carteira de projetos organizacional, são eles:

- **PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA DO PORTFÓLIO DE PROJETOS:** trata-se da distribuição dos projetos ao longo do tempo destinado para implantação do planejamento estratégico. O resultado da análise gerado pelo Modelo de Gestão do Portfólio de Projetos também será apresentado;
- **TERMO DE ABERTURA DOS PROJETOS:** documento de formalização e autorização de partida dos projetos contidos no portfólio. Eles são apresentados no Anexo I deste documento.

2.1 Lista de Ideias de Projetos

As ideias foram consolidadas, analisadas e validadas pelos participantes da oficina. Foi gerada então uma lista, contendo 18 (dezoito) projetos, que são apresentadas a seguir:

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

TÍTULO DO PROJETO	FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL – LÍDER: COLLIEN NERY
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	12. Fortalecer a identidade institucional e o relacionamento interinstitucional
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Editora do IFRO e TV IFRO
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise da viabilidade da execução (próprio ou prestação de serviços); ▪ Definir o organograma da editora e da TV; ▪ Regulamentar a atuação da editora e da TV IFRO; ▪ Portfólio de produtos entregues pela editora e pela TV; ▪ Realização de licitação.

TÍTULO DO PROJETO	FORTALECIMENTO DA GESTÃO – LÍDER: JARDEL PEREIRA
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	10. Aprimorar e integrar as ações de planejamento e gestão
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Integração do planejamento com o orçamento
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização de análise SWOT; ▪ Processo de elaboração e acompanhamento dos PATs – Planos Anuais de Trabalho; ▪ Processo de Acompanhamento das ações e execução orçamentária (acredito que está também no projeto de execução orçamentária); ▪ Processo de Análise de riscos; ▪ Capacitação dos gestores para Fomentar o consumo racional dos recursos (sustentabilidade); ▪ Aperfeiçoamento do processo de elaboração do Relatório de Gestão.

TÍTULO DO PROJETO	MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO – LÍDER: PATRICIA COSTA
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	10. Aprimorar e integrar as ações de planejamento e gestão 11. Otimizar e sistematizar os processos de trabalho 15. Ampliar e consolidar a infraestrutura acadêmica, administrativa e tecnológica
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Escritório de Processos implantado e processos redesenhados Sistemas integrados de gestão Escritório de Projetos
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS: <ul style="list-style-type: none"> ○ Diagnóstico sobre a gestão de processos; ○ Definição de um modelo (critérios de análise) – Método de Gestão de Processos; ○ Arquitetura do Escritório; ○ Manual de Operações do Escritório; ○ Disseminar a metodologia – Capacitações para o desenvolvimento do projeto e para disseminação do método estabelecido; ○ Identificação dos fluxos – Definição da cadeia de valor e seleção/priorização dos processos-chave;

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Modelagem dos processos; ○ Análise dos processos; ○ Desenho dos processos; ○ Indicadores dos processos; ○ Projeto de melhoria dos processos. <ul style="list-style-type: none"> ▪ MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO: <ul style="list-style-type: none"> ○ Diagnóstico e formalização de demandas de Tecnologia da Informação; ○ Elaboração do PDTI. ▪ ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO IFRO: <ul style="list-style-type: none"> ○ Levantamento de demandas - Diagnóstico sobre gestão de projetos; ○ Definição de um modelo – Método de gestão de projetos; ○ Arquitetura do Escritório; ○ Manual de Operações do Escritório; ○ Capacitações para o desenvolvimento do projeto e para disseminação do método estabelecido.
--	---

TÍTULO DO PROJETO	FORTALECIMENTO DAS PESQUISAS DE APOIO À GESTÃO – LÍDER: LEONARDO ARAUJO
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	10. Aprimorar e integrar as ações de planejamento e gestão
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Informações de apoio à gestão sistematizadas e disponíveis para tomada de decisão
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulamentação das pesquisas de apoio à gestão; ▪ Constituição dos grupos de trabalho; ▪ Disseminação da metodologia de pesquisa; ▪ Definição dos subprojetos de pesquisa de apoio à gestão; ▪ Execução das pesquisas; ▪ Entrega dos relatórios das pesquisas.

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

TÍTULO DO PROJETO	PROGRAMA DE SAÚDE E SEGURANÇA DO SERVIDOR – LÍDER: VANESSA PIFFER
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	14. Valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Atestados de Saúde Ocupacional (ASO) dos servidores realizados Implantação da CISSP em cada unidade Elaborar o PPRA de cada unidade Brigadas implantadas em todas as unidades
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EXAMES PERIÓDICOS: <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificação/levantamento da demanda; ○ Elaboração do Termo de Referência; ○ Licitação e contratação de empresa especializada;

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mobilização e divulgação aos servidores; ○ Realização dos exames. <ul style="list-style-type: none"> ▪ COMISSÃO INTERNA DE SAÚDE DO SERVIDOR (CISSP): <ul style="list-style-type: none"> ○ Regulamentar a CISSP; ○ Mobilização e divulgação; ○ Realizar as eleições; ○ Capacitar os membros da Comissão. ▪ PROGRAMA DE PREVENÇÃO DE RISCOS: <ul style="list-style-type: none"> ○ Antecipação e reconhecimento dos riscos; ○ Estabelecimento de prioridades e meios de avaliação e controle; ○ Implantação de medidas de controle; ○ Monitoramento da exposição aos riscos; ○ Registro e divulgação dos dados. ▪ BRIGADA DE INCÊNDIO: <ul style="list-style-type: none"> ○ Eleger a Comissão para compor a brigada; ○ Treinar os servidores; ○ Elaborar o Plano de Emergência contra Pânico e Incêndio (ver sobre outras temáticas envolvidas).
--	--

TÍTULO DO PROJETO	PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO, CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR – LÍDER: JAQUELINE ANDRADE
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	<p>13. Intensificar a capacitação e a qualificação de servidores, com foco nos resultados institucionais</p> <p>14. Valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional</p>
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	<p>Catálogo de formadores definido</p> <p>Aumento do índice de qualificação do corpo docente e técnico-administrativo – Servidores qualificados</p> <p>Diagnóstico de clima organizacional realizado</p> <p>Programa de ambientação dos servidores</p> <p>Programa de educação financeira voltado aos servidores elaborado e difundido</p> <p>Programa de reconhecimento do tempo de serviço prestado à instituição</p>
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CATÁLOGO DE FORMADORES DO IFRO: <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar Minuta da Resolução; ○ Elaboração de Edital; ○ Seleção e identificação dos formadores. ▪ PROGRAMA DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO (PIQ-IFRO): <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboração de Resolução; ○ Elaboração de Editais; ○ Concessão dos auxílios mensais. ▪ DIGA AÍ: <ul style="list-style-type: none"> ○ Definição da metodologia do trabalho; ○ Divulgação e mobilização dos servidores; ○ Aplicação de questionários; ○ Registro e divulgação dos dados por unidade; ○ Elaborar o Plano de Ação para atender os resultados. ▪ PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO DOS SERVIDORES: <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificação das informações essenciais que o novo servidor necessita ao ingressar; ○ Definir a metodologia de aplicação da ambientação (semipresencial, presencial, EAD); ○ Elaborar os módulos do programa; ○ Regulamentar o programa. ▪ SUAS CONTAS EM DIA: <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar projeto de ensino com ações de educação financeira; ▪ RECONHECENDO SUA DEDICAÇÃO AO IFRO: <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificação dos servidores a serem homenageados;

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar Termo de Referência; ○ Licitação e Contratação da Homenagem; ○ Regularizar homenagem aos servidores que completam 5, 10, 15, 20, 25 anos de IFRO e aposentados.
--	--

TÍTULO DO PROJETO	EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA POR CENTRO DE CUSTOS – LÍDER: JACKSON NUNES
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	16. Otimizar a aplicação e fomentar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CUSTOS
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico da situação atual; ▪ Construção de documento norteador acerca do assunto; ▪ Realização de seminário para apresentação do projeto; ▪ Capacitação de quem vai operacionalizar.

TÍTULO DO PROJETO	ORÇAMENTO OTIMIZADO – LÍDER: JACKSON NUNES
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	16. Otimizar a aplicação e fomentar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Quadro de Detalhamento de Despesas (QDD) otimizado
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilização de documentos norteadores para tomada de decisão; ▪ Alinhar o PAT ao orçamento; ▪ Sistema de acompanhamento para facilitar a tomada de decisão; ▪ Seminário de execução orçamentária; ▪ Detalhamento fidedigno do QDD.

TÍTULO DO PROJETO	ORÇAMENTO TRANSPARENTE – LÍDER: DAUSTER PEREIRA
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	16. Otimizar a aplicação e fomentar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Disponibilização das informações orçamentárias e financeiras no Painel de Indicadores Manual de Execução Orçamentária
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituição de grupo de trabalho para elaborar o manual; ▪ Validação do manual por consulta pública; ▪ Construção de consulta junto ao Tesouro Gerencial para elaboração dos relatórios; ▪ Adequação do Painel para recebimento das informações do Tesouro Gerencial.

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

TÍTULO DO PROJETO	PLANEJAR PARA CRESCER – LÍDER: ALLAN AUGUSTO
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	15. Ampliar e consolidar a infraestrutura acadêmica, administrativa e tecnológica
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Plano Diretor de Infraestrutura Física Institucional

SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração do Manual de Infraestrutura e plano de uso e ocupação do solo; ▪ Diagnóstico das unidades com plano de uso e ocupação do solo e manual de infraestrutura; ▪ Elaboração dos Planos Diretores; ▪ Capacitação.
---	---

TÍTULO DO PROJETO	INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EAD – LÍDER: MIGUEL ZAMBERLAN
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	04. Fortalecer e ampliar as atividades de educação a distância 05. Consolidar e expandir cursos em consonância com os arranjos produtivos, culturais e sociais locais
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	EAD Consolidada
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturação da DEAD; ▪ Capacitação aos docentes; ▪ Aprimorar as ferramentas para EAD.

TÍTULO DO PROJETO	IFRO NA COMUNIDADE – LÍDER: SERGIO LOSS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	05. Consolidar e expandir cursos em consonância com os arranjos produtivos, culturais e sociais locais 06. Fortalecer e integrar as ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Cursos / Assessoria / Pesquisa / Projetos Integrados
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamento de demandas; ▪ Levantamento de estrutura e pessoal; ▪ Projetos de ensino, pesquisa e extensão elaborados; ▪ Termos de Cooperação / Associações; ▪ Implantação de campus, polos e micropolo; ▪ Capacitação aos docentes.

TÍTULO DO PROJETO	PROJETO INTEGRAR – LÍDER: MARIA GORETH
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	06. Fortalecer e integrar as ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Política de integração
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulamentação da curricularização da extensão; ▪ Regulamentação da integração entre ensino, pesquisa e extensão.

TÍTULO DO PROJETO	FORTELECIMENTO DOS NAPNEs – LÍDER: ZENETE RUIZ
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	07. Aprimorar e intensificar o desenvolvimento e o uso de tecnologias e metodologias educacionais
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Núcleos de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais (NAPNE) fortalecidos
SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturação física, de equipamentos e materiais dos NAPNEs; ▪ Capacitação dos servidores dos NAPNEs; ▪ Consolidação das equipes dos NAPNEs; ▪ Processo e Plano de atendimento dos NAPNEs.

TÍTULO DO PROJETO	IFRO SEM FRONTEIRAS – LÍDER: LAURA NOGUEIRA
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	08. Desenvolver parcerias com o setor produtivo e instituições de ensino e pesquisa, nacionais e internacionais 06. Fortalecer e integrar as ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica
PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL	Revisão e estabelecimento de políticas de intercâmbio nacional e internacional para servidores e alunos

SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação das políticas atualmente existentes; ▪ Criação de novos regulamentos para intercâmbio nacional e internacional para servidores e alunos; ▪ Assinatura de Termos de Cooperação; ▪ Publicação de editais; ▪ Relatório de acompanhamento dos resultados dos editais publicados.
--	--

2.2 Resultado da Matriz Multicritérios (AHP)

A utilização da Analytic Hierarchy Process – AHP resultou os seguintes pesos e critérios apresentados na figura que segue:

	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						

Figura 06 – Critérios de Priorização Definidos – Matriz AHP

1	2	3	4	5	6
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	GUT	COMPROMETIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	CONHECIMENTO TÉCNICO	RISCOS	VISIBILIDADE INSTITUCIONAL
41	29	12	12	4	2

Figura 07 – Pesos Obtidos para os Critérios – Matriz AHP

2.3 Termos de Abertura dos Projetos (TAPs)

Após a sua aprovação, as ideias de projeto para o Portfólio foram detalhadas no modelo de Termo de Abertura do Projeto (TAP). Este TAP pode ser descrito como a “carta de intenções” do que será executado no projeto. Ele contempla suas informações iniciais, permitindo à instituição o conhecimento sobre o que se pretende executar, bem como possibilita a tomada de decisão pelas lideranças sobre sua execução. Todos os Termos de Abertura do Projeto preenchidos fazem parte do Anexo I deste documento.

2.4 Índice de Performance

Os projetos representados na programação estratégica a ser apresentada tiveram a seguinte classificação quanto ao seu índice de performance. Ou seja, será mais bem classificado aquele projeto que tiver maior o retorno e impacto para a estratégia em detrimento aos seus riscos.

Índice de
Eficiência:
38.341

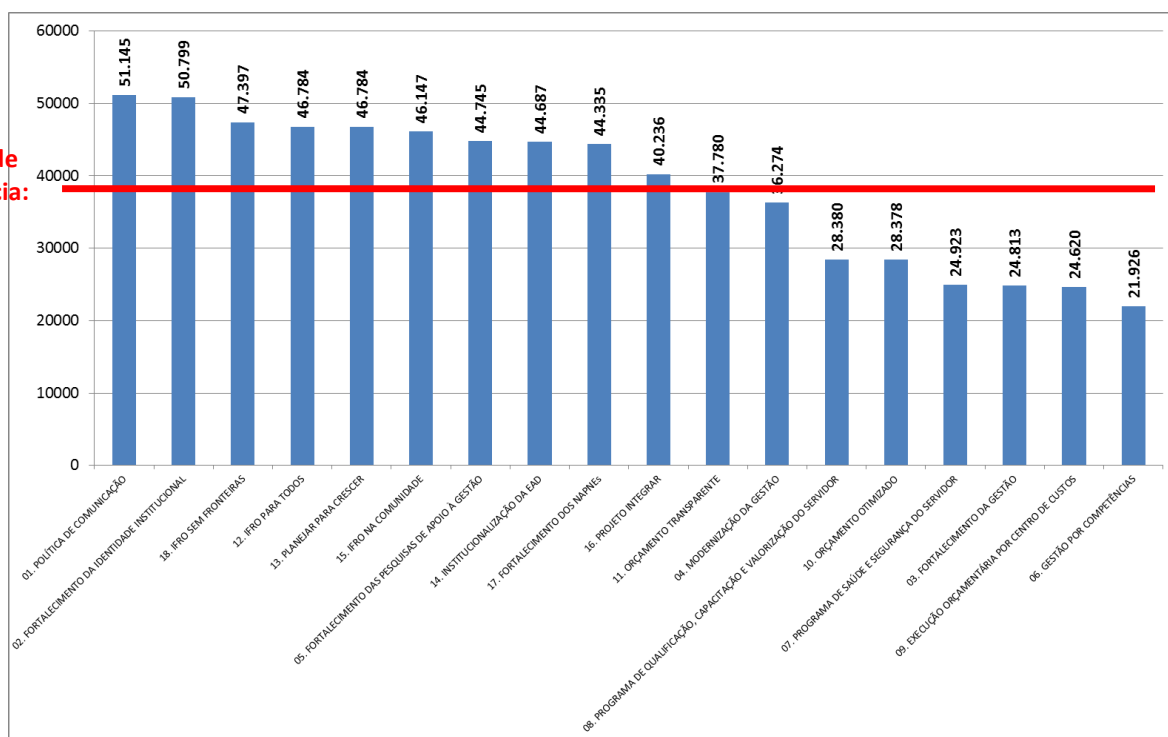


Figura 08 – Pontuação Obtida – Índice de Performance – Matriz AHP

2.5 Programação Estratégica – Portfólio de Projetos do IFRO

A programação abaixo foi estabelecida de acordo com as informações previstas inicialmente nos TAPs, conforme informação do critério de “Análise da Intensidade de Gestão – Horizonte de Execução”:

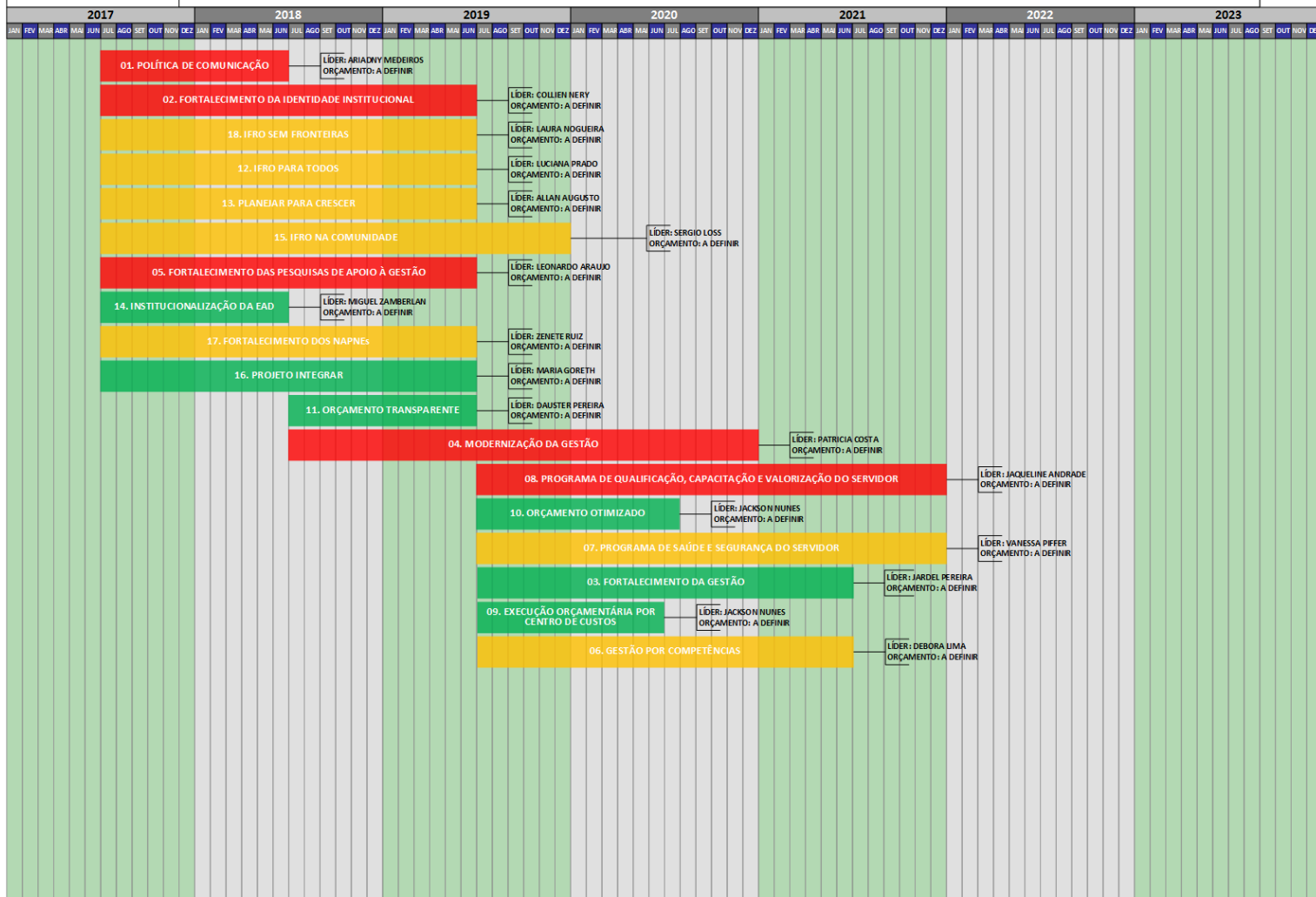
- Para os projetos que tiveram as informações de tempo classificadas como “Execução do projeto inferior a 1 ano”, foi colocado o período de 12 meses;
- Para os projetos que tiveram as informações de tempo classificadas como “Execução do projeto de 1 a 2 anos”, foi colocado o período de 24 meses;
- Para os projetos que tiveram as informações de tempo classificadas como “Execução do projeto superior a dois anos”, foi colocado o período de 30 meses.

Outra questão importante para o melhor uso para a Programação Estratégica, além do refinamento dos períodos dos projetos (após a definição das datas de início e fim pelos líderes de projeto), é a consideração dos custos dos projetos, que poderão gerar alterações tanto no escopo quanto na prioridade dos projetos do Portfólio.



PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA DO PORTFÓLIO DE PROJETOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA (IFRO)



3. Material Utilizado – Portfólio de Projetos



**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
DO IFRO**

**PORTFÓLIO DE PROJETOS
(CONSTRUÇÃO E BALANCEAMENTO)**

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

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

STEINBEIS - SIBE do Brasil

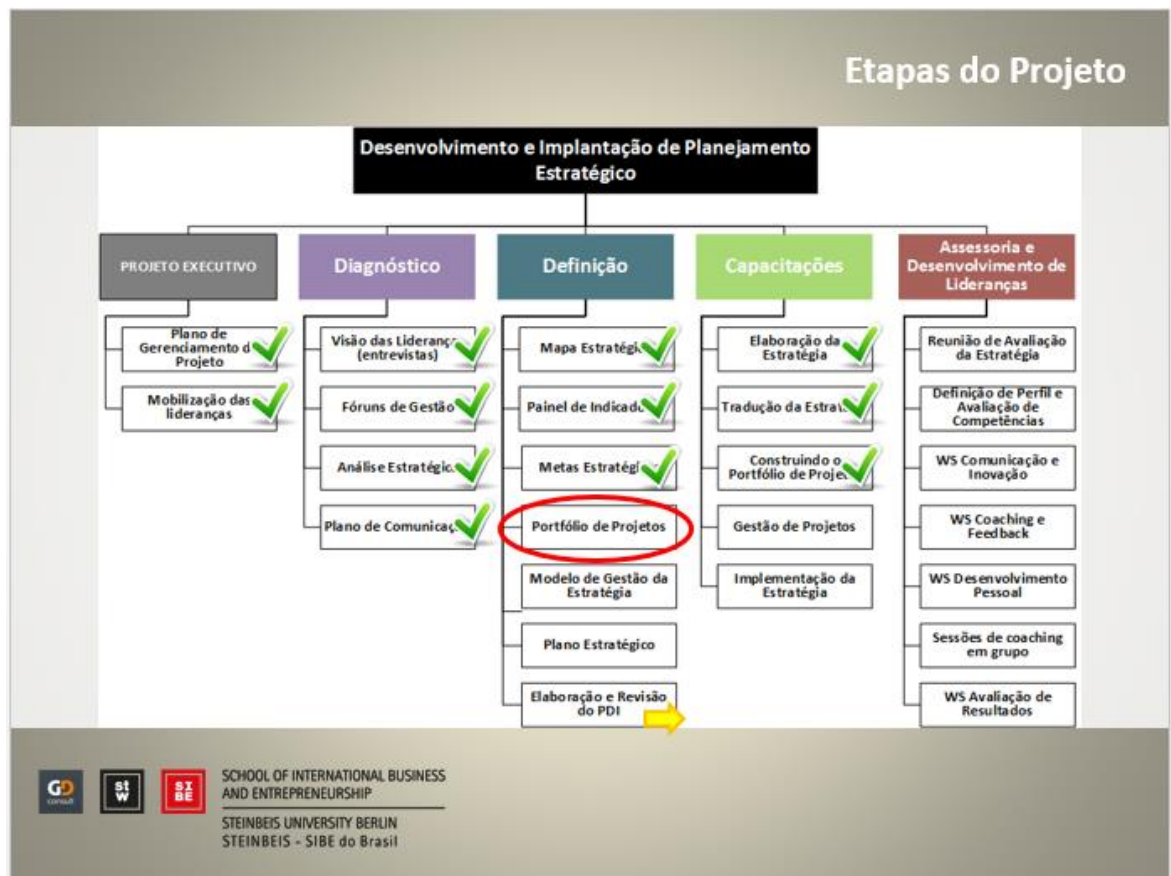


Objetivo e Produtos da Oficina

- **Objetivo:**
 - Construir e balancear o Portfólio de Projetos Estratégicos do IFRO, com base nas ideias de projetos dos participantes, além resultado da Capacitação: Construindo o Portfólio de Projetos.

- **Produtos:**
 - Relembrar conceitos sobre o balanceamento do Portfólio de Projetos;
 - Definir Matriz Multicritérios para balanceamento do Portfólio de Projetos;
 - Construir proposta de Ideias de Projetos;
 - Preencher informações básicas de cada uma das Ideias de Projetos.

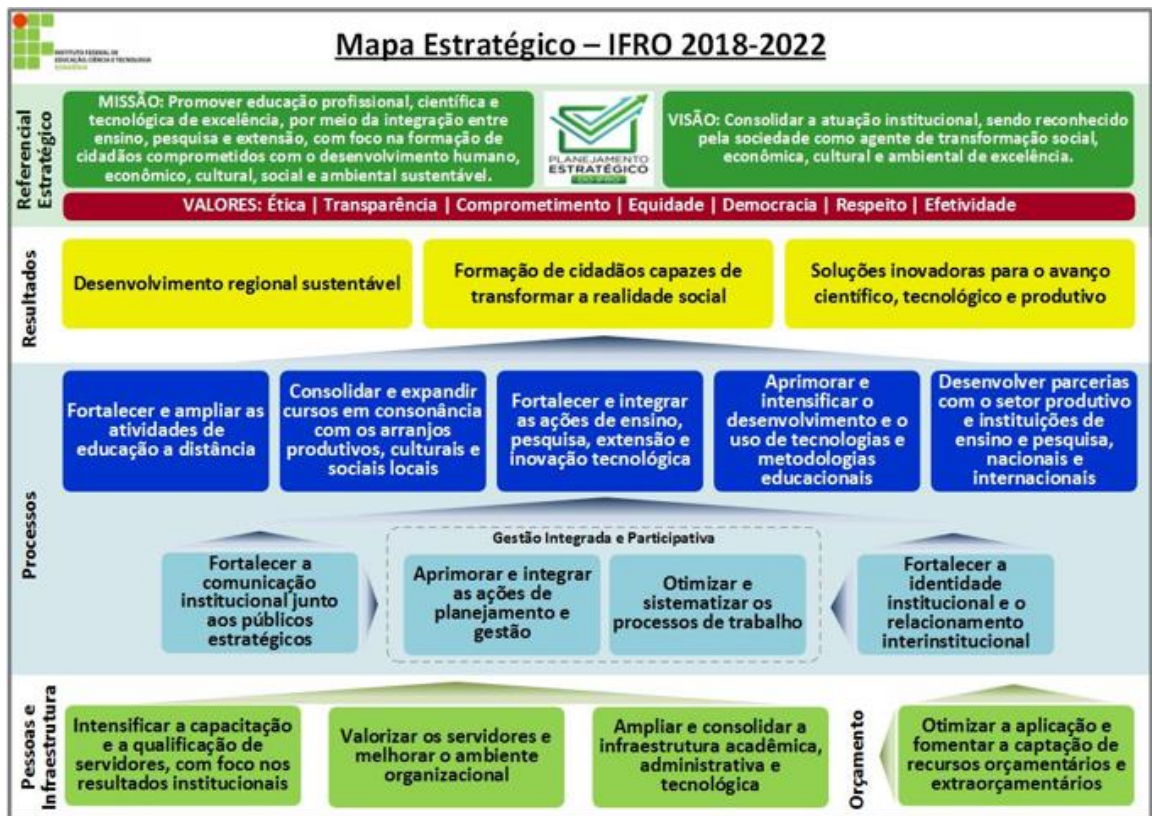
Etapas do Projeto



Programação

DIA	HORÁRIO	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	PRODUTO
23/Maio	14h00-14h30	<u>Abertura da Oficina:</u> • Boas vindas aos participantes; • Apresentação dos participantes	Equipe do Projeto IFRO	-
	14h30-15h00	Atividade I : Nivelamento Conceitual – Balanceamento do Portfólio de Projetos	Consultor STW-SIBE	Nivelamento conceitual
	15h00-16h30	Atividade II: Fechamento da Matriz Multicritério	Consultor STW-SIBE	Matriz Multicritério validada
	16h30-18h00	Atividade III: Ideias de Projetos	Consultor STW-SIBE	Ideias de Projetos Estabelecidas
DIA	HORÁRIO	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	PRODUTO
24/Maio	08h00-10h30	Atividade III: Ideias de Projetos (Cont.)	Consultor STW-SIBE	Ideias de Projetos Estabelecidas
	10h30-14h00	Atividade IV: Preenchimento dos Termos de Abertura dos Projetos	Consultor STW-SIBE	TAPs Preenchidos

Mapa Estratégico – IFRO 2018-2022



Desenvolvido por

O que são Projetos?

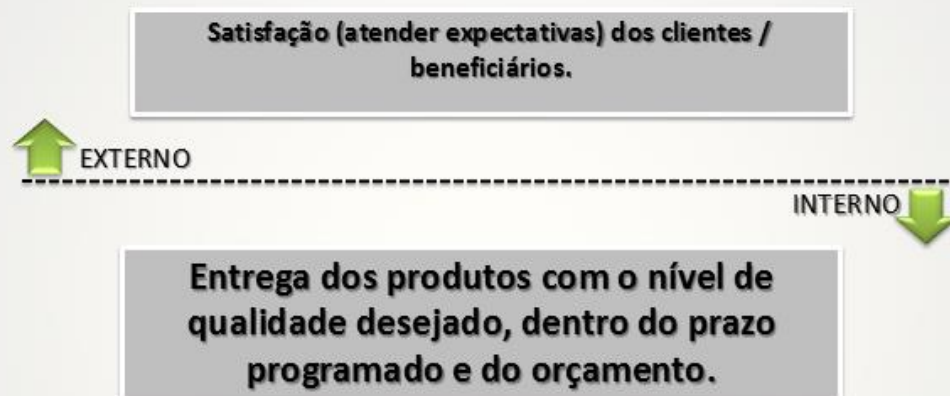
“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

(PMBOK Guide, 2008)

Gerenciamento de Projetos – Expectativas



Sucesso em Projetos



Abordagens Metodológicas

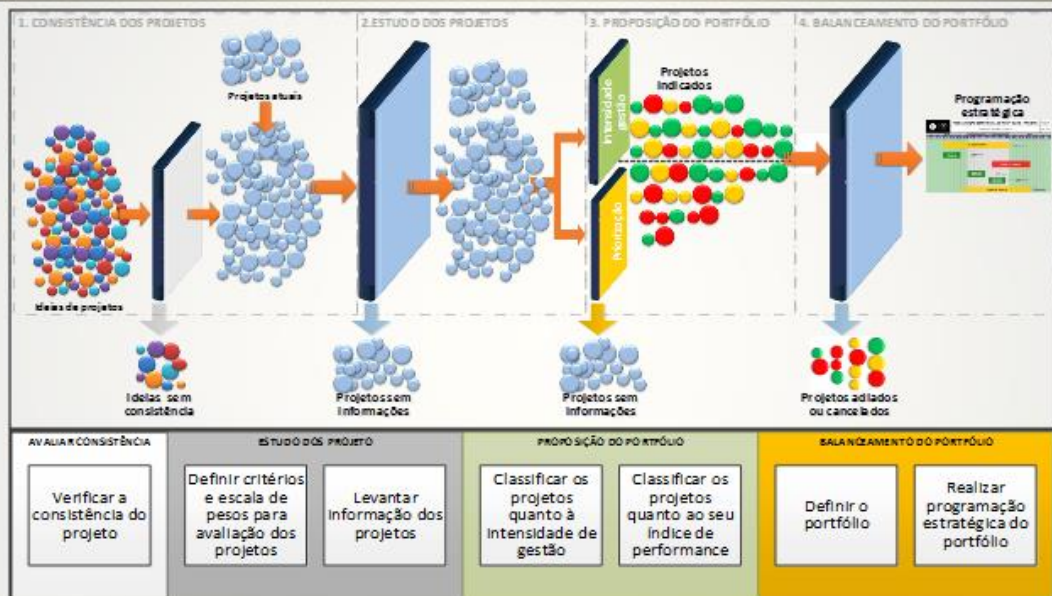
Projeto de produtos



Projeto de resultados



Método de Definição e Priorização do Portfólio de Projetos

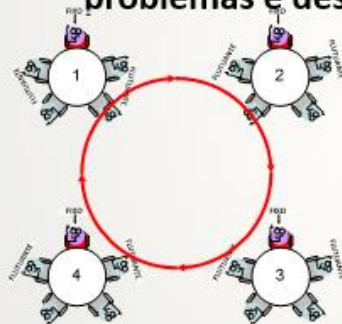


Ideias de Projetos



Ideias de Projetos

- Roteiro de Trabalho padrão:
 - Formação de grupos de trabalho;
 - Quais são as propostas de projetos estratégicos?
 - **O que deve ser feito para solucionar e enfrentar os problemas e desafios da organização?**



- Rodadas com 1 hora de duração;
- Separação por objetivos estratégicos;
- 30 minutos para consolidação de cada grupo;
- 10 minutos para apresentação das propostas de projetos.

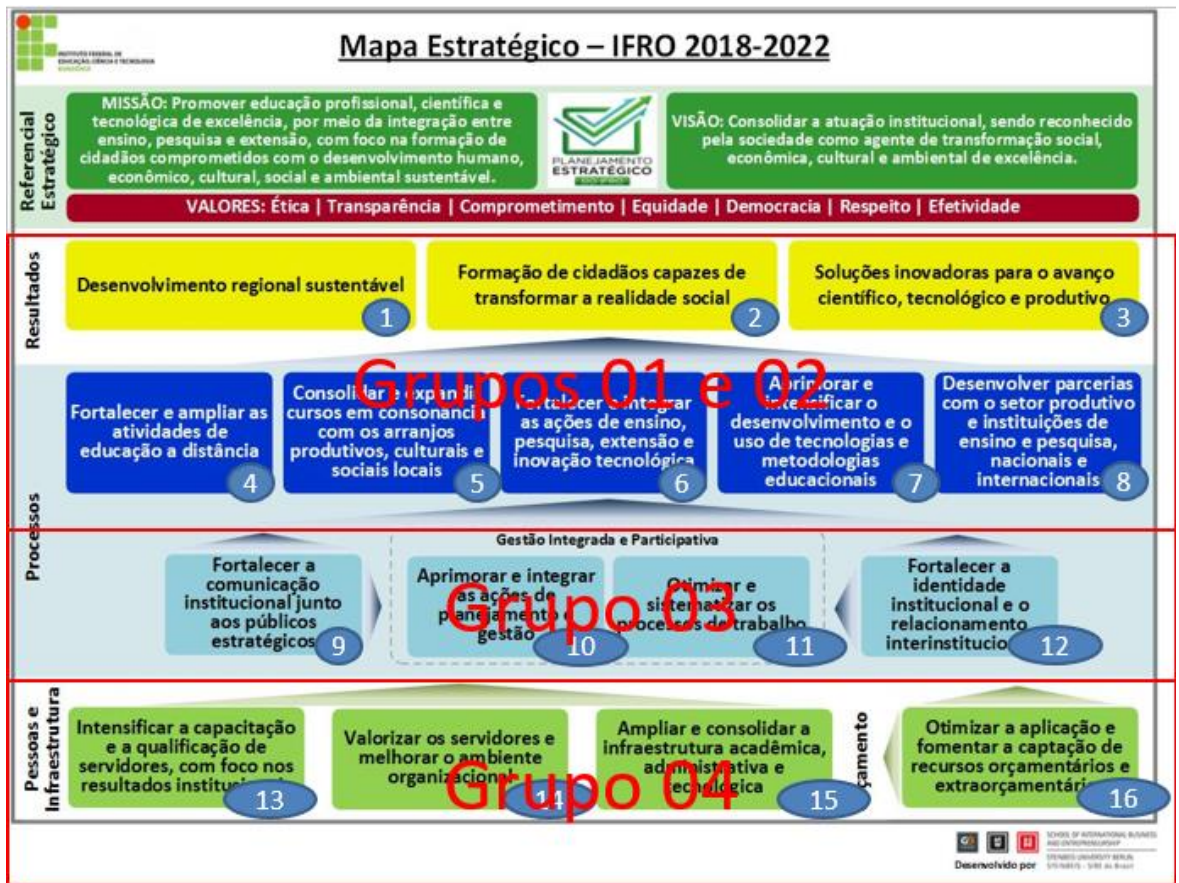
Ideias de Projetos



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS
TÍTULOS DOS PROJETOS	TÍTULOS DOS PROJETOS	TÍTULOS DOS PROJETOS	TÍTULOS DOS PROJETOS	TÍTULOS DOS PROJETOS	TÍTULOS DOS PROJETOS	TÍTULOS DOS PROJETOS	TÍTULOS DOS PROJETOS	TÍTULOS DOS PROJETOS	TÍTULOS DOS PROJETOS
PRINCIPAL ENTREGA DOS PROJETOS	PRINCIPAL ENTREGA DOS PROJETOS	PRINCIPAL ENTREGA DOS PROJETOS	PRINCIPAL ENTREGA DOS PROJETOS	PRINCIPAL ENTREGA DOS PROJETOS	PRINCIPAL ENTREGA DOS PROJETOS	PRINCIPAL ENTREGA DOS PROJETOS	PRINCIPAL ENTREGA DOS PROJETOS	PRINCIPAL ENTREGA DOS PROJETOS	PRINCIPAL ENTREGA DOS PROJETOS
ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS DOS PROJETOS	ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS DOS PROJETOS	ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS DOS PROJETOS	ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS DOS PROJETOS	ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS DOS PROJETOS	ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS DOS PROJETOS	ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS DOS PROJETOS	ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS DOS PROJETOS	ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS DOS PROJETOS	ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS DOS PROJETOS



Dúvidas

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

STEINBEIS - SIBE do Brasil

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 na perspectiva de retorno sobre a imagem institucional. Quanto maior relevância ou visibilidade institucional, maior será a pontuação do projeto nesse critério. Opções: MUITO ALTA; ALTA; MODERADA; BAIXA; MUITO BAIXA; NENHUMA.

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).

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.



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.



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.

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).

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.

AHP - ANALYTIC HIERARCHY PROCESS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO										
OBJETIVO										
COMPLACÊNCIA DAS PARTES INTERESSADAS										
COMPLACÊNCIA TÉCNICA										
PREÇOS										
PROFUNDIDADE										
PROFUNDIDADE POLITICA										
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO										
OBJETIVO										
COMPLACÊNCIA DAS PARTES INTERESSADAS										
COMPLACÊNCIA TÉCNICA										
PREÇOS										
PROFUNDIDADE										
PROFUNDIDADE POLITICA										
PROFUNDIDADE POLITICA	34	34	27	9	9	3	0	0	0	0

Preenchimento das Informações dos TAPs

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

MODELO DE TERMO DE ABERTURA

A partir do modelo de TAP e dos critérios de seleção de projetos para o portfólio, avaliar a adequação desses elementos na sua perspectiva, validando, alterando e / ou incluindo novos itens não contemplados.

- RESUMO EXECUTIVO DO PROJETO
 - Identificação do projeto

Responsável pelo projeto	Líder de projeto	Equipe básica	
		Nome	Unidade
 - Descrição do projeto

Justificativa do Projeto (por quê?)	Objetivo do Projeto (para que será feito)	Objeto do Projeto (o que será feito)

Preenchimento das Informações dos TAPs

- Informações a serem preenchidas:
 - Item 1: Resumo Executivo do Projeto;
 - Item 3: Informações para a Gestão do Portfólio;
 - Item 2: Detalhamento do Projeto.
- Preencher nesta ordem as informações e devolver os TAPs para a inserção na Matriz Multicritérios.

Dúvidas



Obrigado!

Fernando Celestino Ferreira Quintans
Diretor Administrativo
Telefone: (61) 3327-0047
Celular: (61) 99115-4080
E-mail: quintans@steinbeis-sibe.com.br
www.steinbeis-sibe.com.br



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil



facebook.com/steinbeis.sibe.br



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. Bibliografia e Referências Complementares

- 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.