

IPMA

international
project
management
association

Referencial de Competências Individuais

para Gestão de Projetos, Programas e Portefólios



Versão 4.0

Prefácio

A profissão de gestão de projetos está a mudar rapidamente. As organizações têm evoluído na sua capacidade de definir e implementar novas áreas de trabalho, com mais integração entre projetos e mais foco em benefícios de longa duração. Como consequência, a gestão de projetos estabeleceu-se como o método proeminente para criar a mudança no mundo de hoje, com os gestores de projetos, programas e portefólios na liderança da criação de mudança. Os profissionais de amanhã irão trabalhar em ambientes distribuídos, em que os interesses das partes envolvidas se podem sobrepor ou até mesmo entrar em conflito; condicionados por dados em tempo real e por ferramentas de gestão de desempenho; confrontados com demasiada informação e deficiente comunicação e julgados pela sua capacidade para entregar produtos ou serviços alinhados com estratégias de curto ou longo prazo, traduzidos em benefícios. É no contexto destes desafios cada vez mais exigentes que foi introduzida a 4ª edição do Referencial de Competências Individuais (ICB4).

O ICB4 é uma norma global que define as competências requeridas pelos indivíduos que trabalham no campo da gestão de projetos, programas e portefólios. O ICB4 foi construído a partir das edições anteriores do ICB, apresentando novas perspetivas e direções para no sentido de propósitos mais vastos. Serve uma vasta audiência, incluindo professores, formadores, profissionais de gestão de projetos, profissionais de RH e avaliadores. Dentro do sistema “IPMA 4-Level Certification”, o ICB4 serve também como base de referência para as avaliações.

O ICB4 representa um grande avanço no sentido de uma gestão de projetos, programas e portefólios moderna e mais bem sucedida. Esta versão descreve os três domínios de conhecimento atualmente existentes - gestão de projetos, gestão de programas e gestão de portefólios. O ICB4 descreve indivíduos que trabalham nessas áreas, ao mesmo tempo evitando terminologia específica de papéis porque apesar de o nome de um papel poder ser alterado, o conceito que lhe está inerente permanece válido.

O ICB4 leva o Olho da Competência para a próxima geração, com uma redefinição dos elementos de competência (CEs) necessários para o moderno gestor de projetos.

Os 29 ECs estão organizados em três áreas de competências:

- Pessoas. Os ECs das Pessoas definem as competências pessoais e interpessoais necessárias para se ser bem sucedido em projetos, programas e portefólios
- Práticas. Os ECs das Práticas definem os aspetos técnicos da gestão de projetos, programas e portefólios
- Perspetivas. Os ECs das Perspetivas definem as competências contextuais que têm de ser usadas dentro e ao longo de um ambiente alargado

A profissão de gestão de projetos tornou-se numa profissão global. As organizações empenham-se frequentemente em projetos, programas e portefólios que atravessam fronteiras organizacionais, regionais, nacionais ou internacionais. O gestor moderno tem de trabalhar com uma vasta gama de parceiros fora da sua organização e com um leque alargado de fatores, incluindo indústria, cultura, língua, status socioeconómico, tipos de organização. A gestão de projetos tem de ser aplicada tendo em consideração estes aspetos contextuais, e muitas vezes estes contextos mais alargados são vistos como fatores críticos de sucesso. O ICB4 enfatiza esses desafios.

Foram necessários três anos, desde a definição das necessidades do negócio, passando pela conceção arquitetural e pelo desenvolvimento do conteúdo, de uma forma multidimensional, até à edição e ao layout.

Quatro workshops presenciais por ano, e muito trabalho de casa, trouxe-nos a onde estamos hoje. Com o ICB4 fica disponível uma nova Norma. No entanto, não é o fim da viagem, mas sim um início. A comunidade de gestão de projetos é convidada a trabalhar com ele e emitir opiniões para que a IPMA possa melhorá-lo continuamente.

Queremos agradecer à equipa de projeto (Peter Coesmans (Holanda), Marco Fuster (Suíça), Jesper Garde Schreiner (Dinamarca), Margarida Gonçalves (Portugal), Sven Huynink (Holanda), Tim Jaques (Estados Unidos da América), Vytautas Pugacevskis (Lituânia), Dr. David Thyssen (Alemanha), Alexander Tovb (Rússia), Dr. Mladen Vukomanovic (Croácia), Michael Young (Austrália)) e mais de 150 peritos à volta do mundo - investigadores, professores, formadores, profissionais RH, órgãos de certificação e muitos utilizadores - que transmitiram opiniões inestimáveis durante as fases de elaboração, validação e revisão. Trabalhar em conjunto a enormes distâncias e com múltiplos fusos horários - numa base voluntária e em conjugação com a vida pessoal e profissional de cada um, foi tudo menos óbvio. Muito obrigado pelo esforço impagável que todos deram para o projeto e para a IPMA.

E para a profunda amizade criada pelos nossos intensos debates.

O ICB da IPMA vai ajudar-nos a alcançar um mundo em que todos os projetos são bem sucedidos.

Reinhard Wagner

Presidente da IPMA



Martin Sedlmayer

Gestor do Projeto ICB4



Índice

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | INTRODUÇÃO | 7 |
| 2. | FINALIDADE E UTILIZADORES..... | 11 |
| 2.1. | Definição de competência | 11 |
| 2.2. | Audiência e utilização | 13 |
| 2.3. | Desenvolvimento de competências individuais | 14 |
| 2.3.1. | Descrição geral | 14 |
| 2.3.2. | Desenvolvimento das competências individuais, das equipas e das organizações | 15 |
| 2.3.3. | Abordagens ao desenvolvimento de competências individuais | 16 |
| 2.3.4. | Partes interessadas no desenvolvimento de competências | 17 |
| 2.3.5. | Pré-requisitos de um desenvolvimento de competências eficaz..... | 18 |
| 3. | O REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS | 22 |
| 3.1. | Arquitetura do ICB4 | 22 |
| 3.2. | Estrutura do ICB4 | 24 |
| 3.3. | Resumo dos elementos de competência | 27 |
| 4. | INDIVÍDUOS QUE TRABALHAM EM GESTÃO DE PROJETOS | 31 |
| 4.1. | Gerindo projetos | 31 |
| 4.2. | Resumo das competências | 32 |
| 4.3. | Perspetiva | 33 |
| 4.3.1. | Estratégia..... | 34 |
| 4.3.2. | Governo, estruturas e processos | 39 |
| 4.3.3. | Conformidade, normas e regulamentos | 44 |
| 4.3.4. | Poder e interesse..... | 49 |
| 4.3.5. | Cultura e Valores | 52 |
| 4.4. | Pessoas | 56 |
| 4.4.1. | Introspeção e gestão pessoal | 57 |
| 4.4.2. | Integridade e fiabilidade pessoal | 61 |
| 4.4.3. | Comunicação pessoal | 64 |

| | | |
|-------------|--|------------|
| 4.4.4. | Relações e compromisso | 68 |
| 4.4.5. | Liderança | 72 |
| 4.4.6. | Trabalho em equipa | 76 |
| 4.4.7. | Conflito e crise..... | 80 |
| 4.4.8. | Engenho..... | 84 |
| 4.4.9. | Negociação | 89 |
| 4.4.10. | Orientação aos resultados | 93 |
| 4.5. | Prática | 97 |
| 4.5.1. | Definição do Projeto..... | 98 |
| 4.5.2. | Requisitos e objetivos | 103 |
| 4.5.3. | Âmbito | 106 |
| 4.5.4. | Tempo | 110 |
| 4.5.5. | Organização e Informação | 114 |
| 4.5.6. | Qualidade | 118 |
| 4.5.7. | Finanças..... | 123 |
| 4.5.8. | Recursos | 128 |
| 4.5.9. | Aprovisionamento | 132 |
| 4.5.10. | Planeamento e controlo..... | 137 |
| 4.5.11. | Risco e Oportunidade..... | 143 |
| 4.5.12. | Partes Interessadas | 148 |
| 4.5.13. | Mudança e transformação | 153 |
| 5. | INDIVÍDUOS QUE TRABALHAM EM GESTÃO DE PROGRAMAS | 159 |
| 5.1. | Gerindo programas | 159 |
| 5.2. | Resumo das competências | 160 |
| 5.3. | Perspetiva | 161 |
| 5.3.1. | Estratégia..... | 162 |
| 5.3.2. | Governo, estruturas e processos | 167 |
| 5.3.3. | Conformidade, normas e regulamentos | 173 |
| 5.3.4. | Poder e interesse..... | 179 |
| 5.3.5. | Cultura e Valores | 182 |
| 5.4. | Pessoas | 186 |
| 5.4.1. | Introspeção e gestão pessoal | 187 |
| 5.4.2. | Integridade e fiabilidade pessoal | 191 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 5.4.3. | Comunicação pessoal | 194 |
| 5.4.4. | Relações e compromisso | 198 |
| 5.4.5. | Liderança | 202 |
| 5.4.6. | Trabalho em equipa | 206 |
| 5.4.7. | Conflito e crise..... | 210 |
| 5.4.8. | Engenho..... | 214 |
| 5.4.9. | Negociação | 218 |
| 5.4.10. | Orientação aos resultados | 222 |
| 5.5. | Prática | 226 |
| 5.5.1. | Definição do programa..... | 227 |
| 5.5.2. | Benefícios e objetivos | 234 |
| 5.5.3. | Âmbito | 239 |
| 5.5.4. | Tempo | 243 |
| 5.5.5. | Organização e Informação | 246 |
| 5.5.6. | Qualidade | 250 |
| 5.5.7. | Finanças..... | 252 |
| 5.5.8. | Recursos | 257 |
| 5.5.9. | Aprovisionamento e parceria..... | 261 |
| 5.5.10. | Planeamento e controlo..... | 265 |
| 5.5.11. | Risco e Oportunidade..... | 270 |
| 5.5.12. | Partes Interessadas | 275 |
| 5.5.13. | Mudança e transformação | 280 |
| 5.5.14. | Seleção e balanceamento | 284 |
| 6. | INDIVÍDUOS QUE TRABALHAM EM GESTÃO DE PORTEFÓLIOS..... | 291 |
| 6.1. | Gerindo portefólios | 291 |
| 6.2. | Resumo das competências | 292 |
| 6.3. | Perspetiva | 293 |
| 6.3.1. | Estratégia..... | 294 |
| 6.3.2. | Governo, estruturas e processos | 299 |
| 6.3.3. | Conformidade, normas e regulamentos | 304 |
| 6.3.4. | Poder e interesse..... | 310 |
| 6.3.5. | Cultura e Valores | 313 |

| | | |
|--|---|------------|
| 6.4. | Pessoas | 317 |
| 6.4.1. | Introspeção e gestão pessoal | 318 |
| 6.4.2. | Integridade e fiabilidade pessoal | 322 |
| 6.4.3. | Comunicação pessoal | 325 |
| 6.4.4. | Relações e compromisso | 329 |
| 6.4.5. | Liderança | 333 |
| 6.4.6. | Trabalho em equipa | 337 |
| 6.4.7. | Conflito e crise..... | 341 |
| 6.4.8. | Engenho..... | 345 |
| 6.4.9. | Negociação | 350 |
| 6.4.10. | Orientação aos resultados | 354 |
| 6.5. | Prática | 358 |
| 6.5.1. | Definição do portefólio | 359 |
| 6.5.2. | Benefícios | 363 |
| 6.5.3. | Âmbito | 366 |
| 6.5.4. | Tempo | 369 |
| 6.5.5. | Organização e Informação | 371 |
| 6.5.6. | Qualidade | 375 |
| 6.5.7. | Finanças..... | 377 |
| 6.5.8. | Recursos | 380 |
| 6.5.9. | Aprovisionamento | 383 |
| 6.5.10. | Planeamento e controlo..... | 386 |
| 6.5.11. | Risco e Oportunidade..... | 390 |
| 6.5.12. | Partes Interessadas | 395 |
| 6.5.13. | Mudança e transformação | 400 |
| 6.5.14. | Seleção e balanceamento | 403 |
| ANEXO A : REFERÊNCIAS À NORMA ISO 21500:2012 | | 409 |
| ANEXO B : REFERÊNCIAS ISO 21504:2015 | | 415 |
| ANEXO C : REFERÊNCIAS AO ICB3..... | | 420 |
| ANEXO D : TABELA DE COMPETÊNCIAS | | 426 |
| ANEXO E : TABELA DE INDICADORES CHAVE DE COMPETÊNCIAS (KCI'S) | | 428 |

1. Introdução

A Base de Referência de Competências do Indivíduo, da IPMA (ICB) é a norma global para a competência individual em gestão de projetos, programas e portefólios. O ICB suporta o desenvolvimento da competência individual através da apresentação de um inventário completo de elementos de competência em projetos, programas e portefólios.

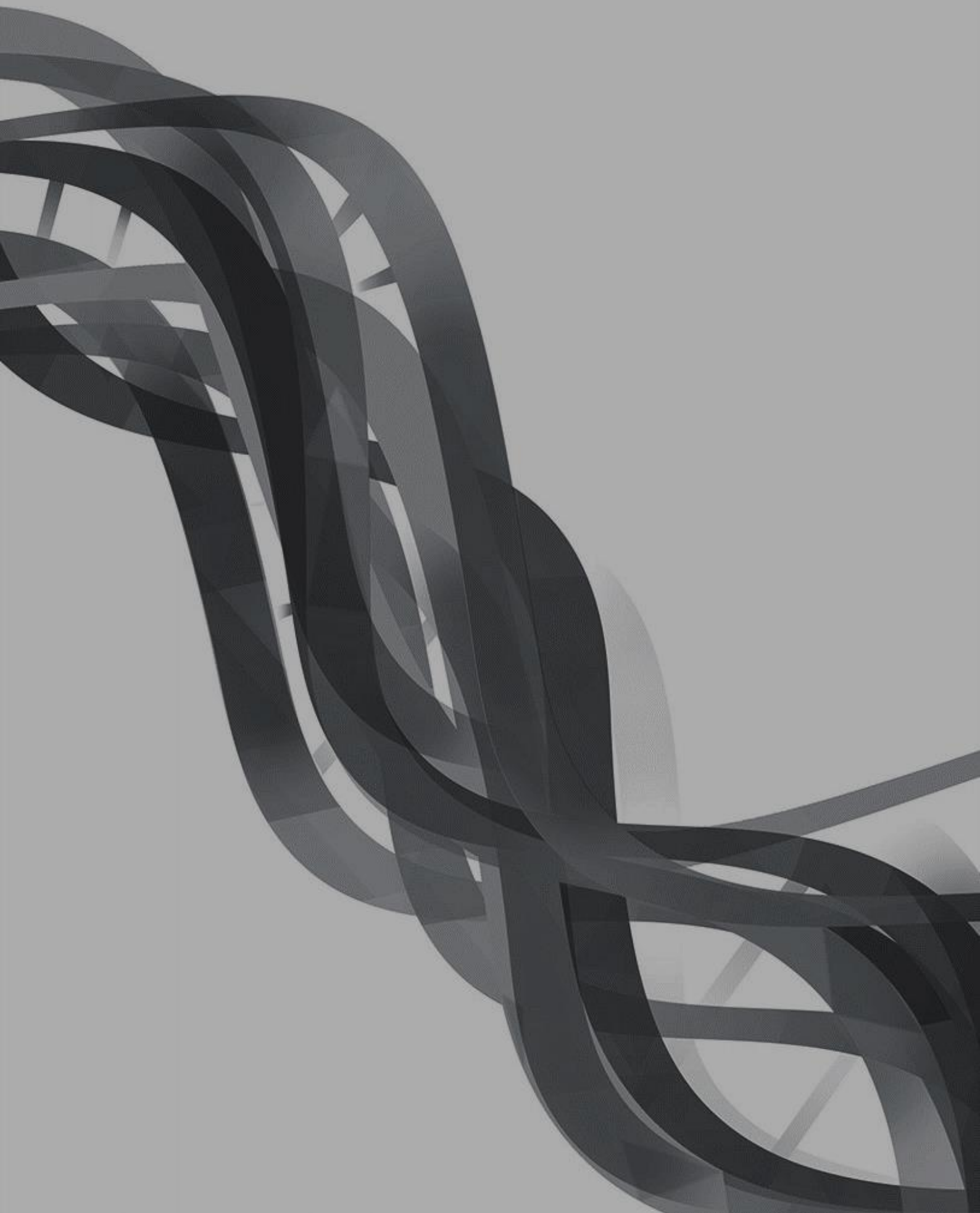
Os objetivos da IPMA com o ICB são simples - enriquecer e melhorar as competências individuais em gestão de projetos, programas e portefólios, e disponibilizar um inventário de competências que, se for totalmente observado, representa um conhecimento completo desses domínios de gestão. Projetos, programas e portefólios estão na vanguarda da mudança no mundo de hoje. Os projetos conduzem o desenvolvimento de novos produtos e serviços, investimentos e expansão, capacidades, a implementação de novas estratégias e uma nova geração de infraestruturas. Nós reconhecemos que os projetos começam e terminam com pessoas, e que uma execução competente está no cerne de qualquer projeto bem sucedido.

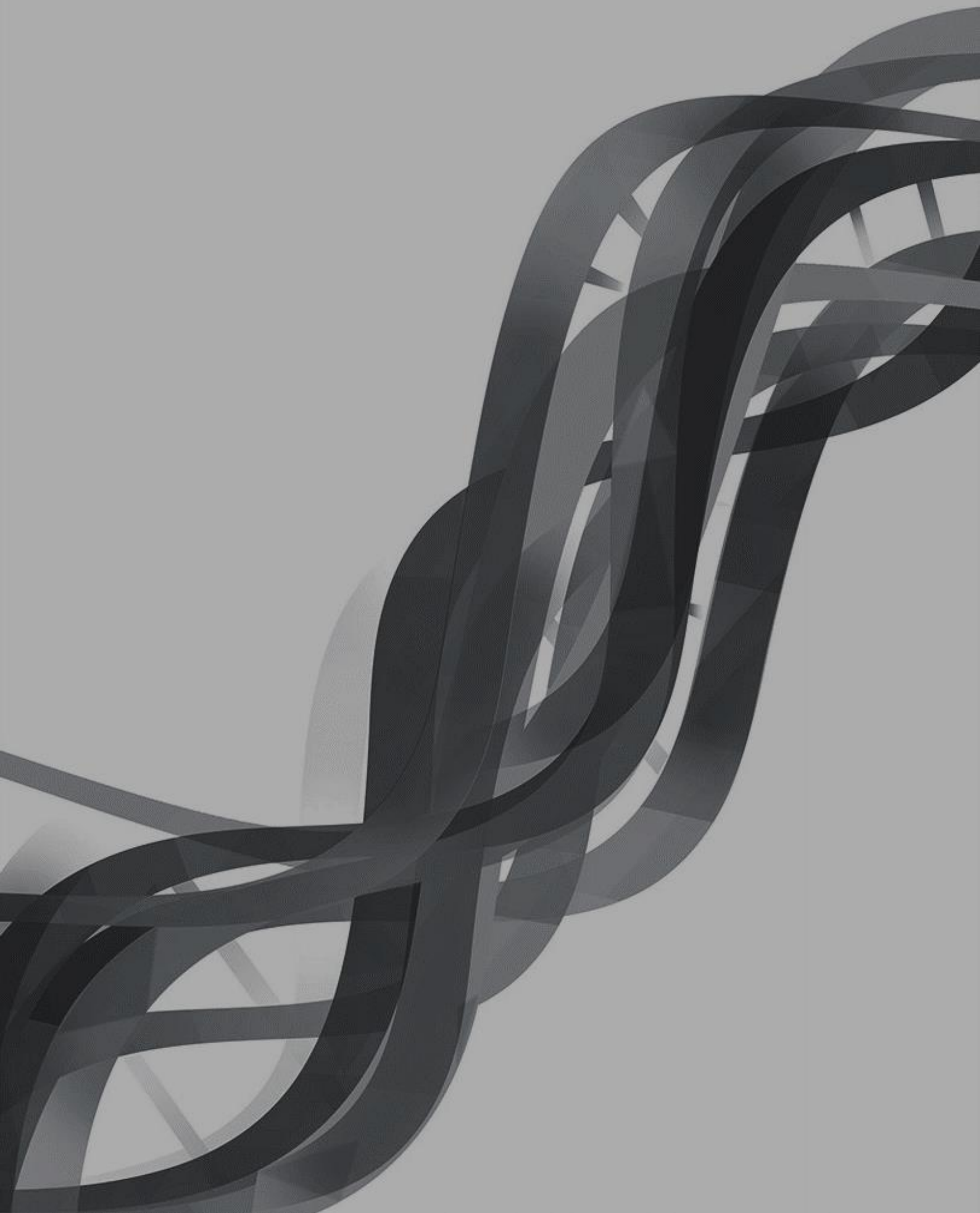
A pressão nunca foi tão grande para os gestores de projetos, programas e portefólios produzirem resultados mensuráveis no prazo, dentro do orçamento, de acordo com o âmbito e cumprindo os critérios de qualidade. A norma de competências IPMA ICB pretende suportar o crescimento dos indivíduos e também das organizações, à medida que se deparam com ambientes de projeto cada vez mais competitivos. O IPMA ICB descreve um inventário coerente das competências que um indivíduo necessita de ter ou de desenvolver para dominar com sucesso o pacote de trabalho, o projeto, o programa ou o portefólio que foi encarregado de gerir.

Contudo, o ICB não é um guia sobre "como fazer" ou um livro de receitas para gerir projetos, programas ou portefólios. Portanto, não descreve os processos ou passos envolvidos na gestão de projetos, programas ou portefólios. É complementar de quaisquer outras normas mais focada nos processos.

Para todos os que usam o ICB, desejamos uma jornada bem sucedida!

2. FINALIDADE E UTILIZADORES





2. Finalidade e utilizadores

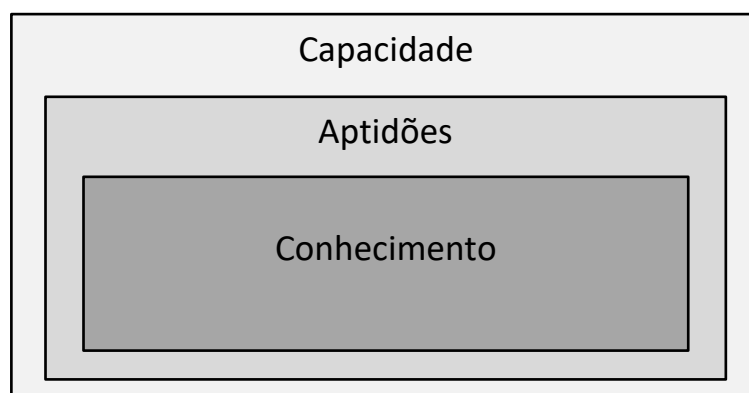
2.1. Definição de competência

Existem à volta do mundo muitas definições para o termo “competência”. O ICB apresenta uma definição em Inglês simples que é largamente aceite pelos profissionais e que se pretende que seja reconhecida e rapidamente compreendida.

A competência individual é a aplicação de conhecimentos, aptidões e capacidades, de modo a atingir os resultados pretendidos.

- **Conhecimento** é o conjunto de informações e de experiência que um indivíduo possui. Por exemplo, entender o conceito de um gráfico de Gantt pode ser considerado como conhecimento.
- **Aptidões** são as técnicas específicas que um indivíduo sabe e que lhe permitem executar uma tarefa. Por exemplo, saber como construir um gráfico de Gantt pode ser considerada uma aptidão.
- **Capacidade** é a utilização eficaz de conhecimento e de aptidões num determinado contexto. Por exemplo, ser capaz de planear e gerir com sucesso o cronograma do projeto pode ser considerado como uma capacidade.

Estes três termos relacionam-se no sentido em que ter uma aptidão pressupõe que haja algum conhecimento relevante, e ter capacidade pressupõe aptidões relevantes e conhecimento, ao que se adiciona a utilização destas na prática, da forma correta e no momento certo.



E sobre a experiência?

A experiência tem um papel significativo na competência, embora de forma indireta.

Sem experiência, a competência não pode ser demonstrada, nem melhorada. A experiência é um fator chave de sucesso no crescimento do indivíduo. Para executar com sucesso as tarefas que lhe são atribuídas, os indivíduos necessitam de uma experiência acumulada suficiente para complementar o potencial das suas competências.

Como tal, os modernos sistemas de certificação e de avaliação não analisam apenas conhecimentos, mas focam-se na competência conjuntamente com a experiência adquirida. O ICB endereça - como norma para a competência - aqueles fatores que estão diretamente correlacionados com a competência.

2.2. Audiência e utilização

O ICB pretende suportar uma larga variedade de audiências em muitas áreas de utilização. Foi desenvolvido e escrito com estas audiências em mente. A tabela seguinte descreve as audiências e os possíveis usos do ICB. Esta lista (em ordem alfabética) não é de forma nenhuma exaustiva.

| Audiência | Utilizações possíveis |
|---|--|
| Avaliadores, direções de certificação, associações filiadas na IPMA | <ul style="list-style-type: none"> • Um referencial para a avaliação e certificação • Uma nova norma global para promover a associação e atrair novos membros • Novas possibilidades de avaliação e formação nos domínios do projetos, programa e portefólio |
| Mentores, consultores | <ul style="list-style-type: none"> • norma internacional facilmente aplicável nos clientes • Plataforma para desenvolvimento de produtos e serviços adicionais |
| Organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos | <ul style="list-style-type: none"> • Uma norma para executar projetos a nível mundial • As empresas não têm de reinventar normas de competência • Base internacional para o desenvolvimento de colaboradores • Uma via para gestores de projeto competentes e para o sucesso dos projetos |
| Professores, formadores, | <ul style="list-style-type: none"> • Atualização do currículo • Linhas orientadoras para o ensino da gestão de projetos, programas e portefólios • Oportunidades para melhor formação, adaptada a papéis mais específicos |
| Praticantes | <ul style="list-style-type: none"> • Referencial para o desenvolvimento profissional • Uma base para se ser avaliado e certificado • Linguagem comum para comunidades de praticantes • Desenvolvimento de competências para uma equipa • Referencial facilmente legível • Autoavaliações |
| Investigadores | <ul style="list-style-type: none"> • Nova norma para o desenvolvimento da investigação • Base para <i>papers</i> e conferências • Plataforma para equipas de investigação |

2.3. Desenvolvimento de competências individuais

2.3.1. Descrição geral

O desenvolvimento de competências é simultaneamente um percurso pessoal e uma necessidade da sociedade. A IPMA reconhece hoje a competência como uma função do indivíduo, da equipa e da organização.

- As competências individuais endereçam o conhecimento, as aptidões e as capacidades através da experiência;
- As competências de equipa endereçam o desempenho coletivo dos indivíduos agrupados com uma finalidade;
- As competências organizacionais endereçam as capacidades estratégicas de uma unidade autossustentada de pessoas.

A teoria da motivação e os resultados de investigações atuais mostram que os indivíduos se empenham a desenvolver as suas competências de forma a realizarem melhor o trabalho nas suas funções atuais para terem mais tarefas e mais interessantes, e para melhorarem as suas oportunidades de carreira. O trabalho relacionado com os projetos, programas e portefólios é baseado na colaboração com os membros de equipa provenientes de todos os tipos de disciplinas, internos e externos (tais como clientes e fornecedores), acontecendo, portanto, o desenvolvimento de competências nesses contextos de uma forma coletiva. A experiência em projetos adiciona-se à competência de cada indivíduo, das equipas e das organizações enquanto sistemas sociais. Em 2013, a IPMA publicou uma norma intitulada “IPMA Organizational Competence Baseline (IPMA OCB®)”, que exemplifica o conceito de competência organizacional na gestão dos projetos e como desenvolver esta competência.

O foco do ICB da IPMA é o indivíduo. Assim, este capítulo trata o desenvolvimento das competências individuais. Mas, não existe apenas um caminho para o desenvolvimento de competências. De facto, existem muitas aproximações, as quais podem interagir entre si. As interações entre o desenvolvimento das competências individuais, coletivas e organizacionais oferecem diferentes abordagens ao desenvolvimento das competências individuais em conjugação com os pré-requisitos e necessidades das partes interessadas.

O ICB da IPMA não é nem um livro de receitas nem um manual de gestão de projetos, programas ou portefólios. É uma norma que define as competências necessárias para um indivíduo que atua num certo domínio de acordo com o resultado pretendido. O leitor alvo e as partes interessadas irão compreender melhor as competências necessárias e deduzir as ações sobre como devem adquirir, avaliar e desenvolver tais competências.

2.3.2. Desenvolvimento das competências individuais, das equipas e das organizações

O desenvolvimento de competências interage com as atividades do próprio projeto, programa ou portefólio e, naturalmente, com o seu contexto. As equipas são sistemas sociais tais como as organizações que as integram. O desenvolvimento de competências ocorre quando os indivíduos executam atividades de acordo com os seus papéis específicos e assim adquirem novos conhecimentos, podem trocar experiências e/ou apoiar-se mutuamente na execução de atividades num projeto, programa ou portefólio. Uma comunidade de práticas constitui um exemplo para os indivíduos, atuando de um modo formal ou informal, desenvolverem coletivamente as suas competências. Os indivíduos podem usar uma comunidade de práticas para facilitar a aprendizagem discutindo, experimentando e refletindo sobre todos os tipos de questões práticas. É também um meio para incorporar informação na organização integrante que poderá fazer uso das lições aprendidas noutros projetos.

As organizações podem fazer uso das comunidades de práticas e facilitar o desenvolvimento das competências individuais através de eventos regulares. Por exemplo, uma boa prática em muitas organizações é proporcionar uma mesa redonda de gestores de projeto. Os gestores de projeto juntam-se numa base regular, trocam experiências de projetos terminados ou em curso e colhem lições aprendidas para serem usadas em projetos futuros. Mais informação sobre aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências é fornecida no IPMA OCB.

2.3.3. Abordagens ao desenvolvimento de competências individuais

Existem várias abordagens ao desenvolvimento de competências individuais. Tipicamente, a que melhor se adapta e que é escolhida depende das preferências do indivíduo ou da organização, da situação e da disponibilidade de recursos.

- **Autodesenvolvimento**, por ex., a leitura de livros, normas, casos de estudo e artigos, ajudam a ganhar conhecimento, refletindo sobre a aplicação de situações práticas, construindo a partir disto a aprendizagem. Outras formas de autoaprendizagem são estudar, experimentar e tentar fazer ou aprender fazendo. Esta última ajuda a ganhar experiência num determinado contexto ou a desenvolver certas aptidões.
- **Desenvolvimento com os pares**, por ex., refletindo com os colegas sobre os trabalhos em curso, pedindo opiniões sobre o próprio desempenho e as formas de o melhorar. Parceiros de aprendizagem das diferentes disciplinas podem ajudar a ver a situação de ângulos diferentes e alavancar o mútuo desenvolvimento, por ex., um pelas questões colocadas e o outro pelas ideias apresentadas.
- **Ensino e formação**, por ex., frequentando seminários, aulas e sessões de formação, onde o formador transmite conhecimentos específicos. Isto pode ser feito através de apresentações, interações entre os participantes e o formador, bem como usando casos de estudo, exercícios de grupo e jogos de simulação. O desenvolvimento das competências individuais pode depender do número de participantes, da combinação dos métodos usados ou da duração das sessões.
- **Recurso a mentores**, por ex., obtendo opiniões, conselhos e apoio por um formador, líder ou mentor durante a execução de determinadas atividades ou tentando desenvolver competências específicas. Tipicamente, um formador, líder ou mentor é uma pessoa experiente que não dá respostas diretas, mas que desafia o indivíduo através de questões que chamam a atenção para certos aspetos e requerem a obtenção de uma resposta adequada.
- **Simulação e jogos**, por ex., desenvolvendo competências através de jogos de simulação baseados em casos (jogos de tabuleiro ou de computador), refletindo as interações e comportamentos de indivíduos mostrados através dos cenários criados. Frequentemente, os jogos de simulação e outras formas de aprendizagem são combinações de abordagem, por ex., permitindo autoaprendizagem combinada com desenvolvimento por pares e o recurso a mentores, num ambiente de formação. Pode também ser útil combinar essas abordagens com base nas experiências anteriores, no estado de desenvolvimento em que o indivíduo se encontra ou nas possibilidades que a organização tem no momento.

2.3.4. Partes interessadas no desenvolvimento de competências

Há diversas partes interessadas a considerar para o desenvolvimento de competências individuais, incluindo, mas não limitadas às seguintes:

- **Professores e formadores** o seu papel é principalmente o de iniciar o desenvolvimento durante a escola, formações vocacionais e profissionais bem como durante os estudos de graduação e pós-graduação.
- **Gestão de topo, executivos seniores e diretores funcionais:** o seu papel principal é definir objetivos de desenvolvimento, providenciar os recursos necessários e apoiar os indivíduos ao longo do seu desenvolvimento, por ex., mostrando bons exemplos e dando orientações.
- **Departamento de recursos humanos (RH):** o papel deste departamento é definir normas, por ex., modelo de competências e perfis de competência para papéis relacionados com projetos. O departamento de RH planeia e controla todas as atividades relacionadas com o recrutamento de indivíduos com um perfil adequado. Organiza o processo de avaliação de competências e todas as atividades de desenvolvimento.
- **Departamento de Gestão de Projetos (GP) ou o PMO:** define a estratégia e os objetivos para todas as atividades de desenvolvimento relacionadas com gestão de projetos, apoia o desenvolvimento através de mentores, orientação ou formação e permite o desenvolvimento de competências coletivas e organizacionais através de atividades conjuntas de todos os indivíduos envolvidos em projetos e programas. Especialistas externos tais como consultores e mentores podem ser envolvidos para que se tire o máximo partido de experiências existentes.
- **Entidades normalizadoras, centros de acreditação, e órgãos de certificação:** definem normas para as competências individuais, a forma como as competências são avaliadas face às normas, como os formadores e avaliadores irão atuar, e quais as competências que são requeridas para se operar de uma forma profissional.
- **Avaliadores:** avaliam os profissionais baseando-se numa norma, identificando os pontos fortes e as lacunas dentro de um limiar definido e as formas de desenvolver as competências individuais dentro das regras estabelecidas.

2.3.5. Pré-requisitos de um desenvolvimento de competências eficaz

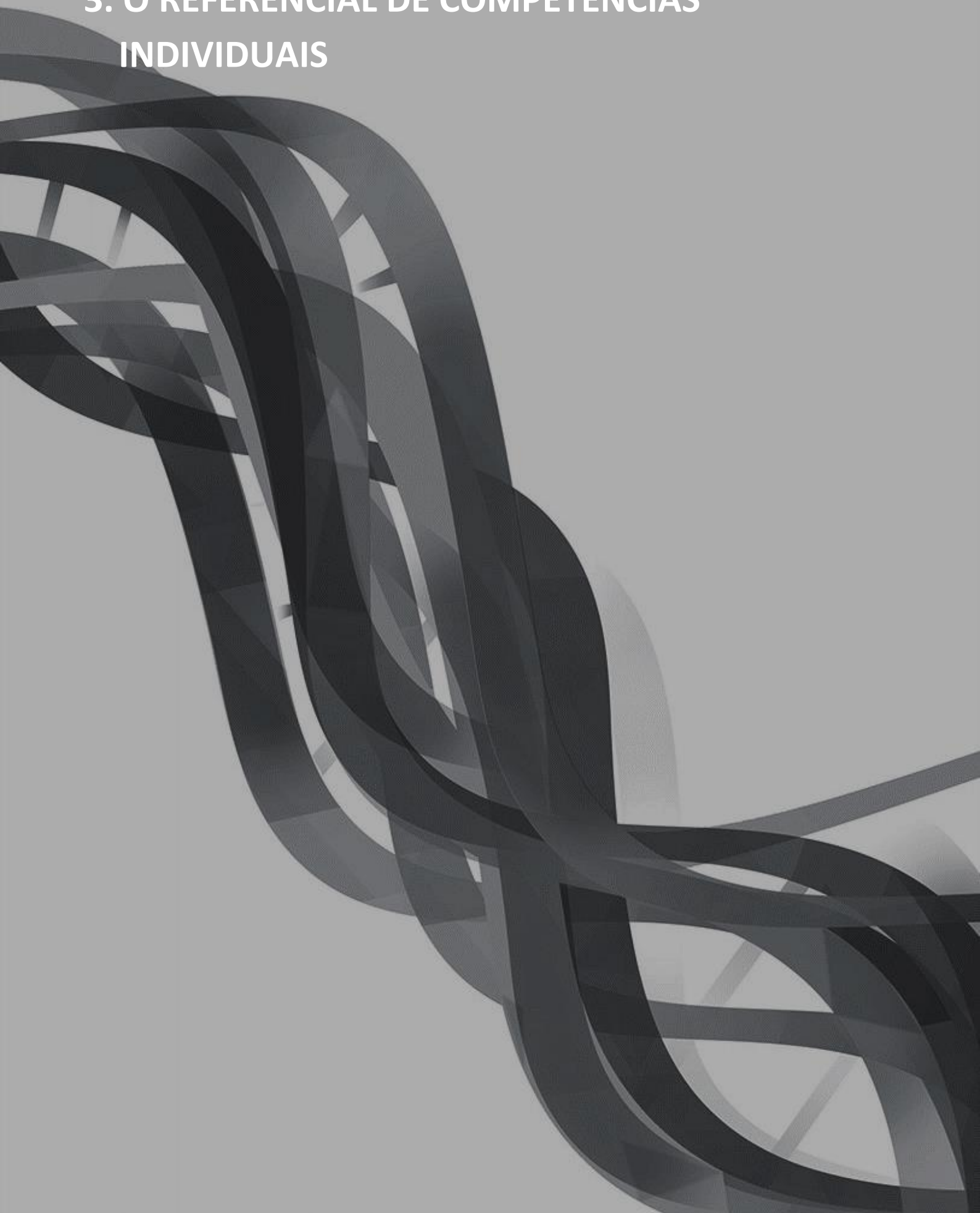
Antes de iniciar o desenvolvimento de competências, devem ser considerados vários pré-requisitos, e se possível cumpri-los. Em primeiro lugar, a situação atual e a meta do indivíduo devem ser conhecidas e comunicadas a todas as partes interessadas. Em segundo lugar, deve haver acesso à especialização (por ex., conhecimento, especialistas) e recursos suficientes (por ex., orçamento, tempo). É importante criar uma cultura na qual o desenvolvimento de competências é visto como um valor acrescentado e que permite uma evolução da organização. Isto pode ser transmitido através da cultura da organização, apoiada pelo exemplo dos respetivos líderes, e de uma atmosfera na qual as atividades de desenvolvimento sejam feitas.

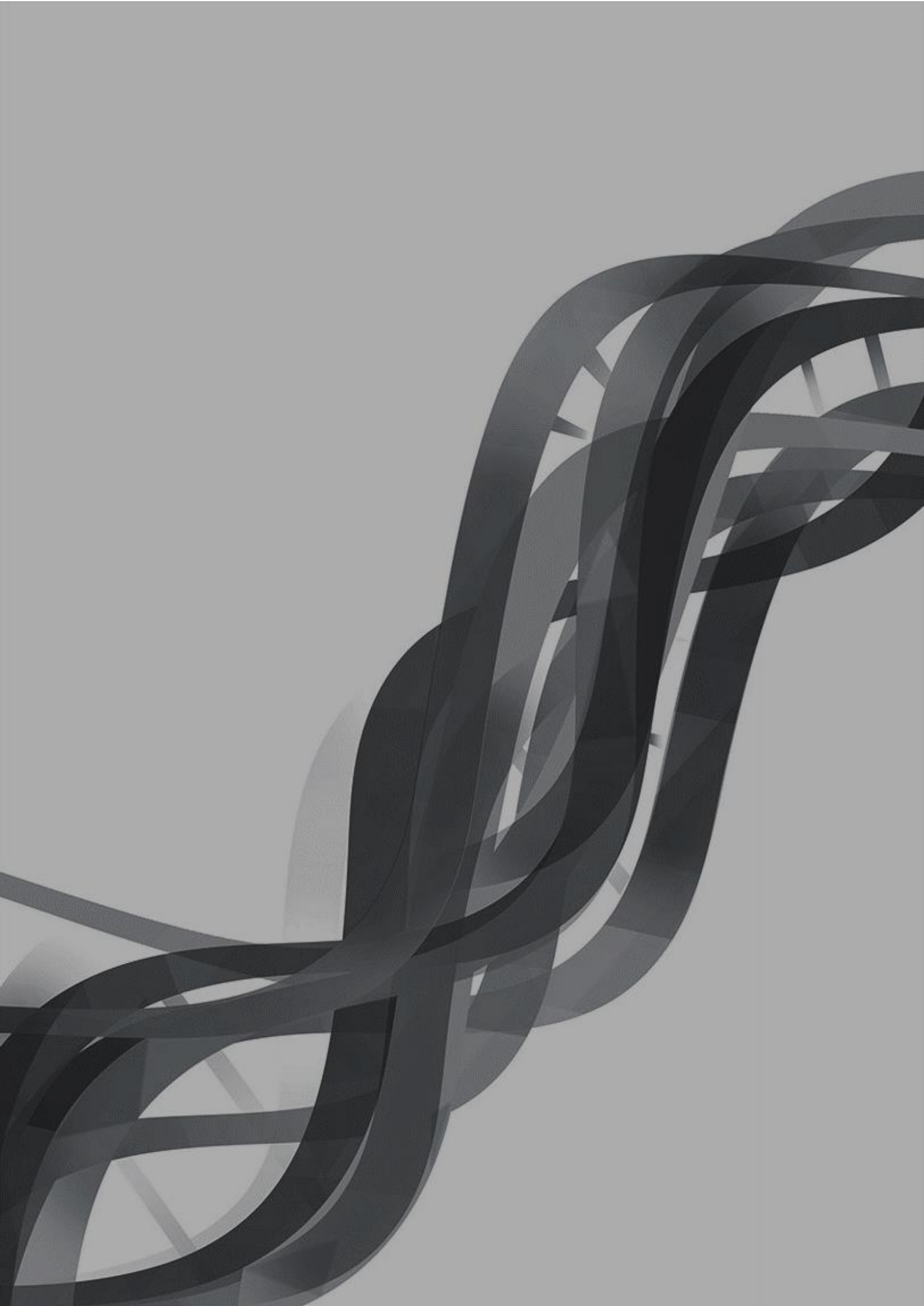
A gestão de topo, em conjunto com os departamentos de RH e GP ou o PMO devem definir a sua visão e objetivos para o desenvolvimento de competências individuais. Eles definem as normas, processos e estruturas para o desenvolvimento das competências individuais, incluindo, mas não se limitando à avaliação de competências, análise de potenciais lacunas em perfis ou papéis já definidos, as formas como todas as atividades de desenvolvimento são definidas, acordadas entre as partes interessadas, planeadas, conduzidas, documentadas, acompanhadas e controladas. As avaliações de todas as atividades de desenvolvimento devem assegurar eficácia, eficiência e melhoria contínua. Os indivíduos que desenvolvem essas competências por sua iniciativa ou com os seus pares devem seguir um caminho similar para cumprir os requisitos acima mencionados.

O referencial de competências IPMA é um inventário consistente das competências que um indivíduo necessita de ter ou desenvolver para realizar com sucesso projetos, programas e portefólios. O modelo genérico é aplicável em qualquer setor e indústria embora o peso das várias competências possa diferir entre tipos de projetos (por ex., TI, produção, investigação e desenvolvimento) e de indústrias (por ex., construção, serviços e governo). Contudo, em cada projeto, todas as competências são relevantes.

O referencial de competências IPMA deve ser um fiel acompanhante no caminho de progressão de um indivíduo ao longo da vida, desde a autoavaliação ou a avaliação por elementos externos, avaliando o nível de competência atual, através da definição das etapas de desenvolvimento que são desejadas para a avaliação do êxito. Ao longo de todo o percurso o referencial de competências estará consigo.

3. O REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS







O Olho da Competência representa o universo de competências para a gestão de projetos, programas e portefólios. As competências dividem-se em três domínios: Pessoas, Prática e Perspetiva.

Estes domínios proporcionam o foco nos diferentes aspetos da competência, contribuindo para uma perspetiva holística do indivíduo.



Perspetiva



Pessoas



Prática

3. O referencial de competências individuais

3.1. Arquitetura do ICB4

O ICB4 procura codificar as muitas facetas das competências, tendo sido elaborado à volta de diversos conceitos chave, que incluem:

- **Domínios.** O ICB4 não aborda as competências em termos dos papéis específicos (por ex., gestor de projetos), mas sim em termos de domínio (por ex, indivíduos que trabalham em gestão de projetos). O racional é que os papéis e títulos associados a um papel variam muito de acordo com a língua, a indústria e o foco. Como tal, o ICB4 apresenta as competências que são importantes para a gestão de projetos, gestão de programas e gestão de portefólios. Cada um desses domínios pode conter papéis e títulos que se encaixam no domínio geral das competências.
- **Áreas de Competência.** O ICB4 contém três áreas de competência que formam o chamado Olho da Competência. Essas áreas aplicam-se igualmente a todos os três domínios (gestão de projetos, programas e portefólios).
- **As três áreas de competência são:**
 - **Competências focadas nas pessoas:**
consistem nas competências pessoais e interpessoais requeridas para participar ou liderar com sucesso um projeto, programa ou portefólio.
 - **Competências focadas nas práticas:**
são os métodos, ferramentas e técnicas específicos que são utilizados para realizar com sucesso projetos, programas ou portefólios.
 - **Competências focadas nas perspetivas:**
abrangem os métodos, ferramentas e técnicas através das quais os indivíduos interagem com a envolvente, assim como o racional que leva as pessoas, organizações e sociedades a iniciar e suportar projetos, programas e portefólios.
- **KCIs e medidas.** Em cada área de competência existem elementos de competência genéricos (ECs) que se aplicam a todos os domínios. Os ECs contêm listas dos tópicos do conhecimento e das aptidões necessários para dominar o EC. Os indicadores chave das competências (KCIs) fornecem os indicadores que foram definitivamente considerados como adequados para traduzirem o sucesso de projetos, programas e portefólios podendo abranger apenas um, dois ou todos os três domínios. Existem medidas que descrevem com grande detalhe os pontos de desempenho dentro de cada KCI.

- **Projeto, programa e portefólio.**

- **Um projeto** é um empreendimento organizado, único, temporário e multidisciplinar visando a realização de entregáveis acordados em conformidade com requisitos e constrangimentos pré-definidos. A gestão de projetos tipicamente envolve pessoas desde assistentes até gestores de projeto seniores.
- **Um programa** é criado para atingir um objetivo estratégico. Um programa é uma organização temporária de componentes inter-relacionados do programa os quais são geridos de forma coordenada para permitir a implementação de mudanças e a realização de benefícios. A gestão de programas tipicamente envolve gestores de projeto seniores ou diretores de projeto.
- **Um portefólio** é um conjunto de projetos e/ou programas, não necessariamente relacionados entre si, agrupados para otimizar a utilização dos recursos da organização e para atingir os seus objetivos estratégicos, ao mesmo tempo que são minimizados os riscos. As questões importantes ao nível do portefólio são reportadas à gestão de topo da organização pelo gestor do portefólio, conjuntamente com as opções para resolver essas questões.

3.2. Estrutura do ICB4

A competência no ambiente de projetos é desagregada em 29 elementos de competência, cada qual com uma relação de um para muitos com os indicadores chave de competência.

- **Competências focadas nas perspetivas** (5 elementos)
- **Competências focadas nas pessoas** (10 elementos)
- **Competências focadas nas práticas** (14 elementos)

Enquanto a gestão de projetos e de programas são atividades temporárias, a gestão de portefólio é uma atividade contínua. Os ECs apresentados no ICB4 foram estruturados para se alinharem através de projetos, programas ou portefólios.



Competências focadas nas perspetivas

Cada projeto, programa e portefólio é iniciado, dirigido, apoiado e governado por influências externas. As pessoas, organizações e sociedades exigem coisas extraordinariamente variadas. Em determinado momento, perceber o que as pessoas pretendem torna-se tão complicado que é considerada a realização dum projeto ou programa. É raro um projeto ou programa ser executado num vazio - são influenciados pelo contexto organizacional, social e político.

As influências em cada projeto ou programa podem ser genericamente divididas em objetivos formalmente explícitos e em necessidades da organização e/ou da sociedade e ainda em interesses e motivações mais informais e implícitos.

Um exemplo claro de um conjunto formal de influências explícitas e normalmente presentes dos projetos, programas e portefólios é a estratégia duma organização. **A Estratégia (Perspetiva 1)** geralmente tem objetivos claros e, frequentemente, os projetos e programas contribuem para esses objetivos, enquanto os portefólios de projetos e de programas são priorizados de acordo com esses mesmos objetivos.

Governo, estruturas e processos (Perspetiva 2), sejam organizacionais ou externos, criam o contexto formal de um projeto, programa ou portefólio. A quantidade e interdependência das interfaces do projeto, programa ou portefólio com este contexto definem uma parte importante da complexidade. Pode implicar que um projeto, programa ou portefólio tenha de lidar com processos ou estruturas herdadas que serviram objetivos claros quando foram estabelecidas, mas que são inadequados na situação atual.

Os procedimentos legais, **normas e regulamentos (Perspetiva 3)** também contêm perspetivas e influências relevantes. Abrangem as leis, regulamentos, normas e ferramentas aplicáveis que refletem prioridades, boas práticas e requisitos da organização, da indústria, da sociedade e dos órgãos regulatórios profissionais.

O **Poder informal e os interesses (Perspetiva 4)** das pessoas dentro de uma organização podem ter uma enorme influência no sucesso de qualquer projeto, programa ou portefólio. Esta é a contrapartida informal e implícita da estratégia da organização. As pessoas não são motivadas apenas pelas regras formais e pelos objetivos da organização; elas também têm objetivos pessoais.

A **Cultura e valores (Perspetiva 5)** de uma organização (ou sociedade) são, por definição, na sua maior parte, informais e implícitos. Claro que uma organização pode tentar influenciar a cultura informal através de declarações de missão e de valores corporativos formais e explícitos. Mesmo assim, a maioria dos valores culturais mantêm-se implícitos e informais, embora influenciem todos os outros elementos da perspetiva - estratégias admissíveis, regras e regulamentos, etc. Entender os traços culturais, os costumes, as convenções e as práticas de uma organização ou sociedade é, portanto, um requisito essencial para o sucesso de qualquer projeto, programa ou portefólio.



Competências focadas nas pessoas

Esta área de competência descreve as competências pessoais e sociais que um indivíduo que trabalha num projeto, programa ou portefólio, necessita de ter para ser capaz de realizá-los com sucesso.

Todas as competências pessoais começam com a capacidade de autorreflexão. No fim, a competência de um indivíduo é verificada pela realização com sucesso das tarefas acordadas, isto é, com satisfação das partes interessadas. Entre estes extremos são definidos oito elementos de competência.

Os atributos básicos pessoais são abordados em **Autorreflexão e autogestão (Pessoas 1)** e **Integridade pessoal e fiabilidade (Pessoas 2)**.

A comunicação com os outros é descrita em **Comunicação pessoal (Pessoas 3)**, e a criação de relações em **Relações e empenho (Pessoas 4)**.

Os projetos, programas e portefólios cada vez mais dependem da **Liderança (Pessoas 5)**. Dois aspetos específicos da liderança também estão presentes: **Trabalho de equipa (Pessoas 6)** e como lidar com **Conflitos e crises (Pessoas 7)**.

O **Engenho (Pessoas 8)** descreve formas de pensar (conceptuais e holísticas) e conjuntos de técnicas (analíticas e criativas), mas acima de tudo foca-se na capacidade de criar um ambiente de equipa aberto e criativo, onde cada um pode trabalhar e contribuir otimamente. A **Negociação (Pessoas 9)** descreve como alcançar resultados que sejam em simultâneo do interesse do projeto, programa ou portefólio, e aceitáveis para as partes interessadas; e **Orientação aos resultados (Pessoas 10)** descreve as formas como os indivíduos podem estimular e dirigir a sua equipa para a obtenção de resultados ótimos.



Competências focadas nas práticas

Todas as influências contextuais e todos os pedidos aparecem conjuntamente no momento em que a organização inicia um novo projeto, programa ou portefólio. O indivíduo que trabalha em gestão de projetos, programas ou portefólios tem de ter em conta todas estas influências e pedidos.

O indivíduo prioriza e traduz estas numa **Definição do projeto, programa ou portefólio (Prática 1)**. A definição do projeto, programa e portefólio é um rascunho que define as escolhas de alto nível para este projeto, programa ou portefólio (por ex, fazer ou comprar, linear ou iterativo, opções possíveis de financiamento ou de recrutamento, como gerir o projeto, programa ou portefólio). Nos outros elementos de competência técnicos, cada uma destas decisões básicas serão especificadas, implementadas e geridas.

Os **Objetivos e benefícios (Prática 2)** inclui as várias necessidades e expetativas relativamente aos resultados e aos objetivos, e como estes são priorizados. O **Âmbito (Prática 3)** descreve as fronteiras específicas do projeto, programa ou portefólio.

O **Tempo (Prática 4)** foca-se na sequência e no planeamento da entrega; a **Organização e informação (Prática 5)** lida com a organização do projeto, programa e portefólio e os seus fluxos internos de informação e de comunicação; e a **Qualidade (Prática 6)** descreve os pedidos e a organização da qualidade dos processos e dos produtos e os respetivos controlos.

Claro que os projetos, programas e portefólios são dependentes da entrada de pessoas, materiais e dinheiro. Estes constrangimentos incluem dinheiro, **Finanças (Prática 7)** e **Recursos (Prática 8)** humanos ou outros. Frequentemente, a aquisição de recursos requer o **Processo de aquisições (Prática 9)**.

A integração e o controlo de todas as atividades são descritos no elemento de competência **Planeamento e controlo (Prática 10)**. À margem disso, o indivíduo tem de identificar, priorizar e mitigar os principais **Riscos e oportunidades (Prática 11)** e avaliar e empenhar-se com as **Partes interessadas (Prática 12)**.

Outro resultado é a **Mudança e transformação (Prática 13)** - mudanças na organização, necessárias para, ou que sejam parte, da realização de benefícios. E finalmente, a competência **Selecionar e balancear (Prática 14)**; (apenas para gestão de programas e portefólios) descreve a seleção e o nivelamento dos componentes dos programas e portefólios.

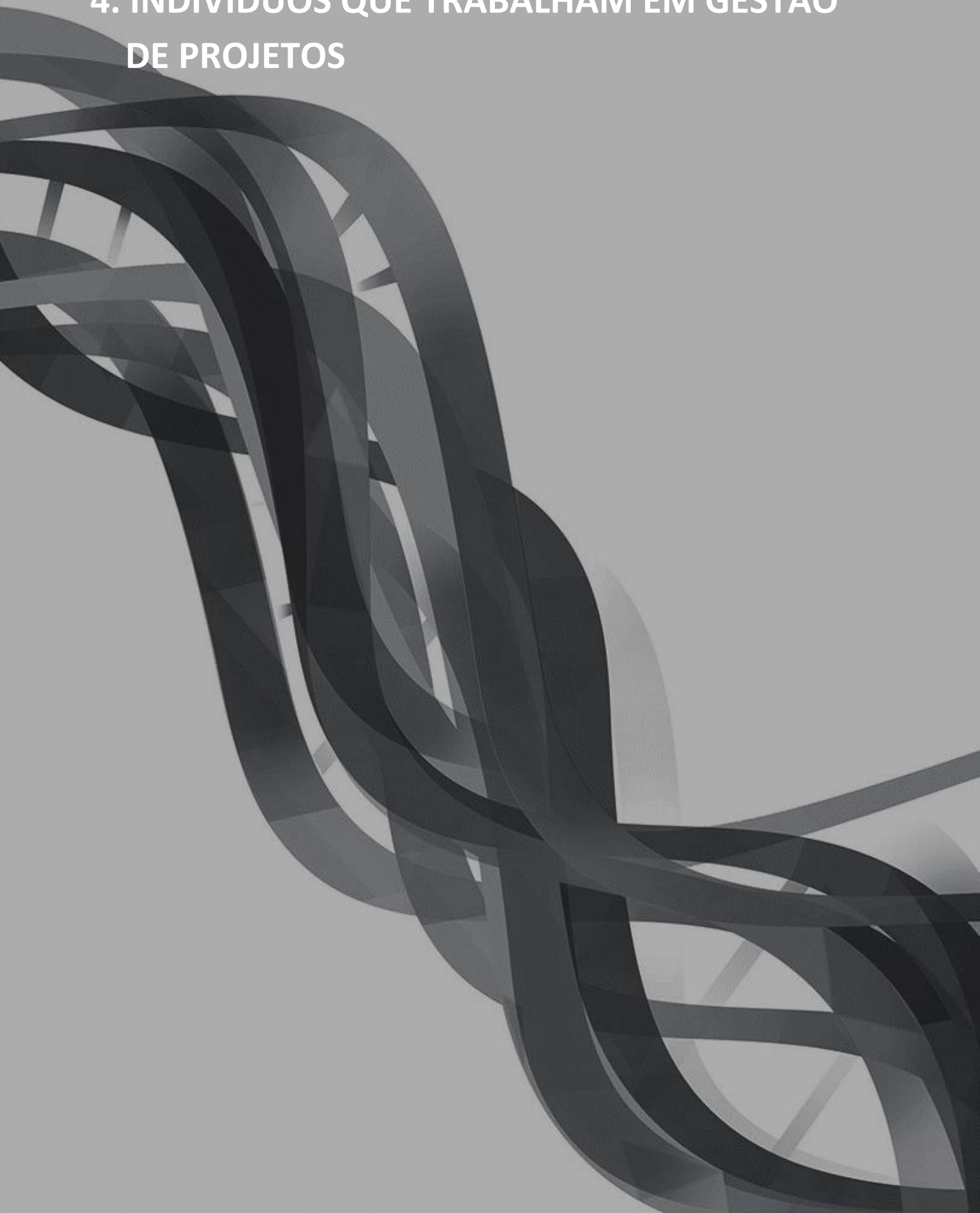
3.3. Resumo dos elementos de competência

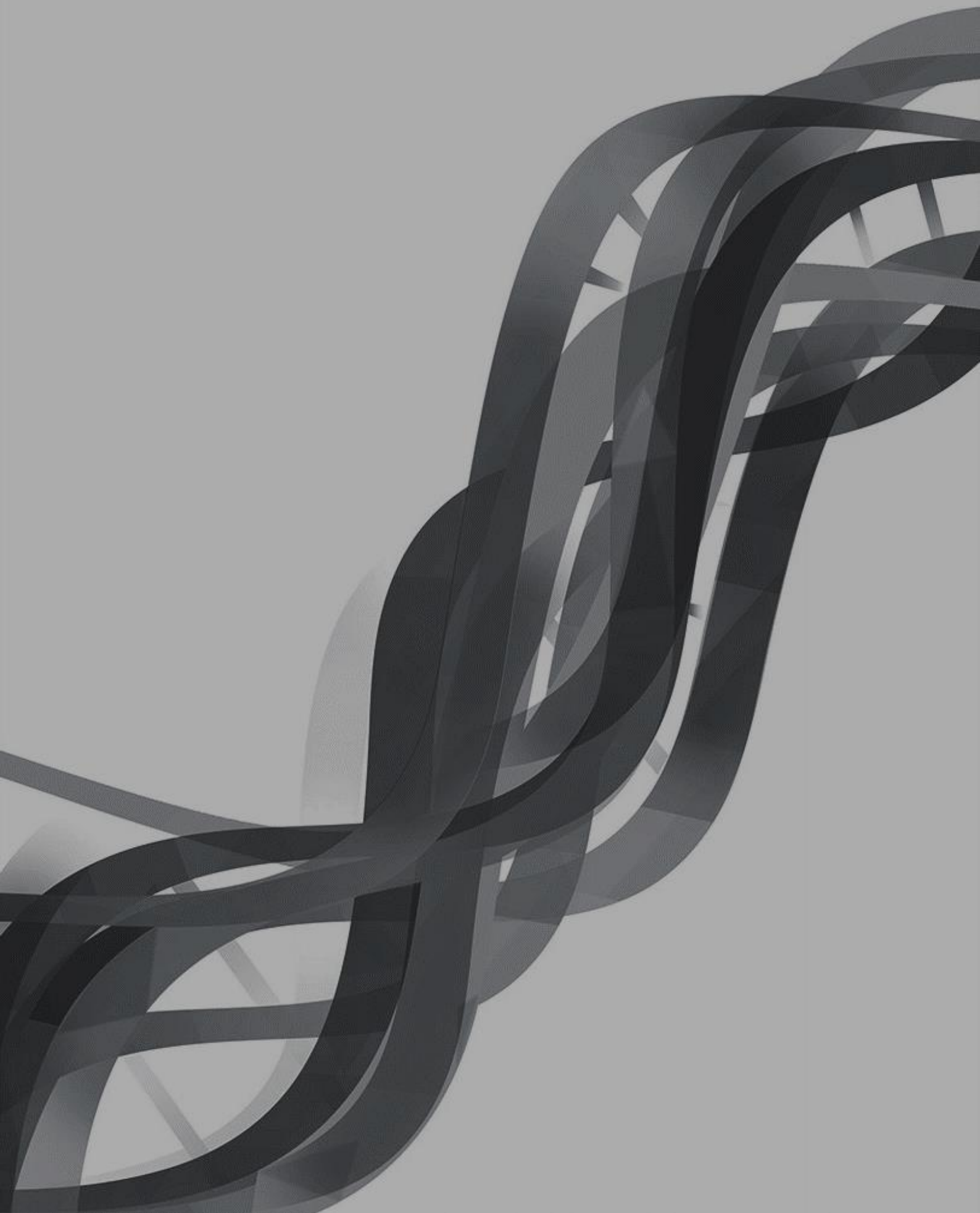
| Elemento de competência | Gestão de projeto | Gestão de programa | Gestão de Portefólio |
|--|-------------------|--------------------|----------------------|
| Perspetiva 1: Estratégia | 34 | 162 | 294 |
| Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos | 39 | 167 | 299 |
| Perspetiva 3: Conformidade, normas e regulamentos | 44 | 173 | 304 |
| Perspetiva 4: Poder e interesse | 49 | 179 | 310 |
| Perspetiva 5: Cultura e valores | 52 | 182 | 313 |

| Elemento de competência | Gestão de projeto | Gestão de programa | Gestão de Portefólio |
|---|-------------------|--------------------|----------------------|
| Pessoas 1: Introspeção e gestão pessoal | 57 | 187 | 318 |
| Pessoas 2: Integridade e fiabilidade pessoal | 61 | 191 | 322 |
| Pessoas 3: Comunicação pessoal | 64 | 194 | 325 |
| Pessoas 4: Relações e compromisso | 68 | 198 | 329 |
| Pessoas 5: Liderança | 72 | 202 | 333 |
| Pessoas 6: Trabalho de equipa | 76 | 206 | 337 |
| Pessoas 7: Conflito e crise | 80 | 210 | 341 |
| Pessoas 8: Engenho | 84 | 214 | 345 |
| Pessoas 9: Negociação | 89 | 218 | 350 |
| Pessoas 10: Orientação aos resultados | 93 | 222 | 354 |

| Elemento de competência | Gestão de projeto | Gestão de programa | Gestão de Portefólio |
|--|-------------------|--------------------|----------------------|
| Prática 1: Definição do projeto / programa / portefólio | 98 | 227 | 359 |
| Prática 2: Requisitos e objetivos | 103 | 234 | 363 |
| Prática 3: Âmbito | 106 | 239 | 366 |
| Prática 4: Tempo | 110 | 243 | 369 |
| Prática 5: Organização e informação | 114 | 246 | 371 |
| Prática 6: Qualidade | 118 | 250 | 375 |
| Prática 7: Finanças | 123 | 252 | 377 |
| Prática 8: Recursos | 128 | 257 | 380 |
| Prática 9: Aprovisionamento e parceria | 132 | 261 | 383 |
| Prática 10: Planeamento e controlo | 137 | 265 | 386 |
| Prática 11: Risco e oportunidade | 143 | 270 | 390 |
| Prática 12: Partes interessadas | 148 | 275 | 395 |
| Prática 13: Mudança e transformação | 153 | 280 | 400 |
| Prática 14: Selecção e balanceamento | n.a. | 284 | 403 |

4. INDIVÍDUOS QUE TRABALHAM EM GESTÃO DE PROJETOS





4. Indivíduos que trabalham em gestão de projetos

A base de referência da IPMA é um inventário das competências que um indivíduo necessita de ter ou de desenvolver para realizar projetos com sucesso.

O modelo genérico é aplicável em todos os setores ou indústrias. Contudo, não recomenda ou inclui metodologias específicas, métodos ou ferramentas. Os métodos ou ferramentas apropriadas podem ser definidos pela organização e o indivíduo deverá escolher de entre uma gama alargada de metodologias, métodos e ferramentas disponíveis, as adequadas a cada situação particular.

Naturalmente, o peso das várias competências necessárias para realizar projetos com sucesso difere de acordo com o tipo de projetos (por ex., TI, produção, investigação e desenvolvimento) e com os sectores de atividade (por ex., construção, serviços, setor público). De qualquer forma, em cada projeto, todas as competências são relevantes.

4.1. Gerindo projetos

Os projetos são um meio de entregar valor a uma organização. Apesar de haver outras formas de entregar este valor, os projetos têm frequentemente certas vantagens que os tornam mais adequados a um fim específico. Essas vantagens incluem o foco, o controlo e a especialização.

Foco, dado que os projetos são estabelecidos de forma temporária para um conjunto definido de objetivos: para entregar aquele valor; controlo, dado que os projetos estão sujeitos a constrangimentos predefinidos, incluindo prazos para cumprir, orçamentos, padrões de qualidade, utilização de boas práticas, ferramentas e sistemas de certificação.

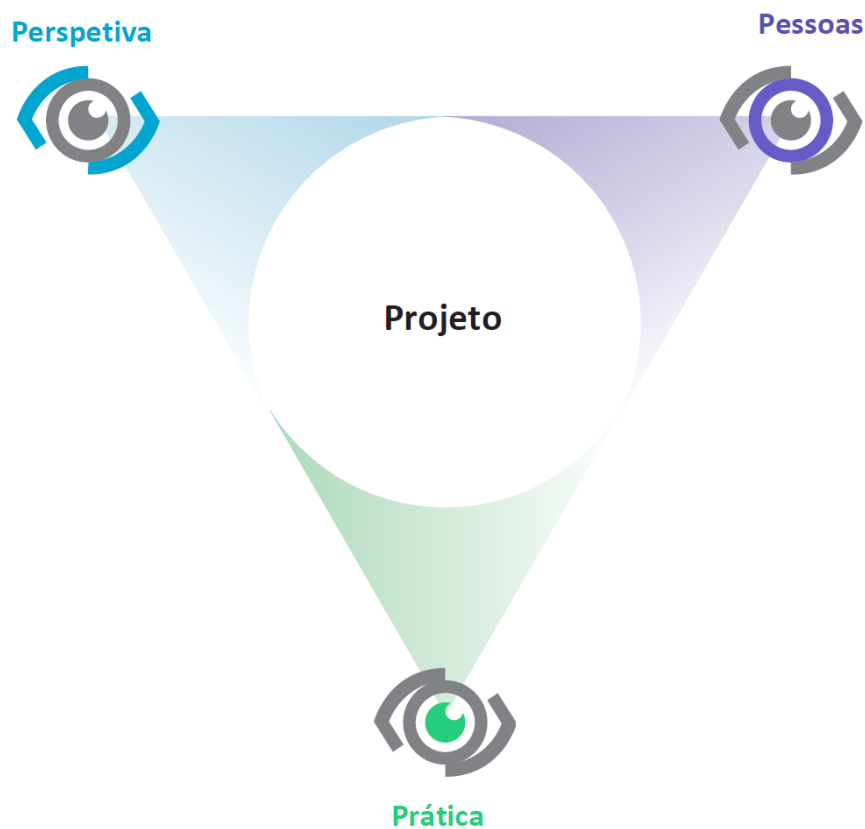
Um projeto é definido como um empreendimento único, temporário e multidisciplinar, organizado para a realização de entregáveis acordados com requisitos e limitações predefinidos. A realização dos objetivos do projeto requer que os entregáveis estejam conformes com requisitos específicos, incluindo múltiplos constrangimentos como o tempo, os custos, os recursos e as normas ou requisitos de qualidade.

A gestão de projetos preocupa-se com a aplicação de métodos, ferramentas, técnicas e competências para que o projeto possa atingir os seus objetivos. É efetuada através de processos e inclui a integração das várias fases do ciclo de vida do projeto.

Uma gestão de projetos eficiente tem vários benefícios para a organização e para as partes interessadas. Permite uma maior probabilidade de serem atingidos os objetivos e garante uma eficiente utilização dos recursos, satisfazendo as diferentes necessidades das partes interessadas no projeto.

4.2. Resumo das competências

O Olho da Competência IPMA é aplicável nos três domínios de gestão: gestão de projetos, gestão de programas e gestão de portefólios. Baseado no modelo genérico, cada indivíduo tem de ter um conjunto específico de competências para gerir projetos com sucesso. O indivíduo tem de ter competências perspetivas que respondam ao contexto dos projetos, competências sociais que respondam aos tópicos pessoais e sociais e competências de projeto que respondam às práticas específicas da gestão de projetos.



4.3. Perspetiva

A área de competência 'perspetiva' endereça o contexto de um projeto.

Define 5 competências:

- Estratégia
- Governo, estruturas e processos
- Conformidade, normas e regulamentos
- Poder e interesses
- Cultura e valores

4.3.1. Estratégia

Definição

A competência estratégia descreve a forma como as estratégias são entendidas e transformadas em elementos que podem ser geridos através de projetos. Esta competência consiste assim na definição de um sistema de gestão de desempenho no qual os projetos são vistos e geridos à luz do seu alinhamento com a estratégia e a visão, de modo a garantir que se encontram devidamente relacionados com a missão e a sustentabilidade da organização.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é compreender a estratégia e os processos estratégicos permitindo que um domínio de gestão (projeto, programa ou portfólio) possa gerir os respetivos projetos de acordo com os aspetos contextuais.

Descrição

Esta competência descreve a justificação formal dos objetivos de um projeto, bem como a obtenção dos benefícios para as metas a longo prazo da organização. Esta questão abrange a disciplina de gestão estratégica do desempenho, na qual a organização divide as suas metas estratégicas em elementos que podem ser geridos de modo a:

- Alcançar alterações benéficas na cultura organizacional, nos sistemas de negócios e nos processos;
- Estabelecer e tentar atingir alvos estratégicos acordados;
- Atribuir e classificar recursos;
- Informar a gestão da necessidade de alterar os objetivos estratégicos.
- Estimular a melhoria contínua.

Os planos estratégicos englobam as visões a longo prazo e as estratégias a curto ou médio prazo, devendo ser totalmente compatíveis com a missão, a política de qualidade e os valores corporativos das organizações. A competência estratégia inclui ainda o processo de compreensão do ambiente organizacional, o desenvolvimento dos benefícios pretendidos e uma seleção adequada dos projetos e/ou programas de um portfólio. Como tal, o alinhamento da estratégia deverá refletir a visão e a estratégia da organização nas metas dos projetos ou nos benefícios dos programas.

Ao longo dos processos de alinhamento estratégico, os indivíduos poderão aplicar diferentes modelos para a disseminação e gestão das metas estratégicas como, por exemplo, *balanced scorecards*, quadros de desempenho, análises ambientais, etc. Os indivíduos irão assim estabelecer um sistema de gestão de desempenho, que é normalmente regido por variáveis críticas de desempenho, nomeadamente, os fatores críticos de sucesso (FCS) e os indicadores chave de desempenho (KPI). Por conseguinte, cada projeto é controlado através de um conjunto de FCS e KPI de modo a garantir a sustentabilidade da organização.

Conhecimento

- Gestão da obtenção de benefícios.
- Fatores críticos de sucesso.
- Indicadores chave de desempenho.
- Missão organizacional
- Visão organizacional

- Diferenças entre tática e estratégia
- Sistemas de gestão de controlo interativo e de diagnóstico.
- Gestão estratégica do desempenho
- Benchmarking.
- Sistemas de controlo de gestão.
- Escolas de pensamento estratégico.

Aptidões e capacidades

- Análise e síntese.
- Empreendedorismo.
- Reflexão nas metas da organização.
- Pensamento estratégico.
- Pensamento sustentável.
- Consciencialização contextual.
- Orientação para os resultados.

Elementos de competência relacionados

- Todos os restantes ECs de perspetiva.
- Pessoas 5: Liderança.
- Pessoas 9: Negociação.
- Pessoas 10: Orientação para resultados.
- Prática 1: Definição do projeto;
- Prática 2: Requisitos e objetivos.
- Prática 11: Riscos e oportunidades.
- Prática 12: Partes interessadas.

Indicadores chave de competência

4.3.1.1. Alinhar com a missão e visão organizacional

Descrição

O indivíduo conhece, reflete e consegue transmitir a missão, visão e estratégia da organização no seu projeto. O indivíduo tem de garantir que os objetivos do projeto estão em sintonia com a missão, a política de qualidade e os valores da organização. Se a relação existente entre os benefícios do projeto e o objetivo organizacional for apenas vaga, o indivíduo deve efetuar verificações periódicas dos benefícios comparando-os com a finalidade descrita nos documentos de estratégia formais. O alinhamento é normalmente alcançado através da utilização de sistemas de gestão de controlo e diagnóstico e ferramentas formais como, por exemplo, fatores críticos de sucesso, critérios de sucesso, indicadores chave de desempenho, etc.

Medidas

- Reflete a missão e a visão da organização.
- Alinha as metas do projeto com a missão, visão e estratégia através da utilização de sistemas de gestão de controlo e diagnóstico (abordagem de cima para baixo e metas predefinidas).

- Controla se os objetivos e benefícios do projeto são consistentes com a missão, visão e estratégia.
- Desenvolve e implementa medidas de alinhamento estratégico (por exemplo, fatores críticos de sucesso, indicadores chave de desempenho, etc.).
- Verifica se a organização do projeto está a produzir benefícios para a organização.

4.3.1.2. Identificar e explorar oportunidades que permitam influenciar a estratégia organizacional

Descrição

O indivíduo conhece o processo de elaboração de estratégias, que é normalmente realizado através da abordagem de cima para baixo pela gestão de topo da organização. Contudo, as estratégias pretendidas nem sempre são concretizadas devido a alterações conjunturais e ao aparecimento de novas oportunidades e riscos inesperados. Como tal, para além de refletir as metas estratégicas predefinidas, o indivíduo deve também dispor de ferramentas e métodos que lhe permitam questionar essas mesmas metas e influenciar a gestão de topo de modo a que sejam implementadas as melhorias necessárias. A influência exercida pelos indivíduos é gerida por sistemas de controlo interativo e através da aplicação da abordagem de baixo para cima.

Medidas

- Conhece o processo de elaboração de estratégias.
- Identifica novos riscos e oportunidades que podem alterar a estratégia.
- Promove a participação dos colegas de trabalho no questionamento da estratégia organizacional através da implementação de sistemas de gestão de controlo interativo (abordagem de baixo para cima e estabelecimento de metas ambiciosas).
- Identifica melhorias estratégicas.
- Influencia o processo de elaboração de estratégias efetuando sugestões de alteração da estratégia.

4.3.1.3. Desenvolver e garantir continuamente a validade da justificação de negócio / organizacional

Descrição

O indivíduo é capaz de fornecer um documento formal no qual são apresentadas as razões oficiais para um projeto, incluindo os benefícios, para o negócio ou para a organização, criados pelo projeto em causa. Esta justificação deve igualmente explicar os aspetos de integração de novos componentes no projeto e deverá constituir a base para os critérios de sucesso e os benefícios que o projeto deverá entregar (o âmbito). O indivíduo consegue criar ou disponibilizar, interpretar, atualizar e, por vezes, concretizar (parcialmente) a justificação do negócio. Este documento não é um elemento estático, devendo ser sujeito a atualizações periódicas ao longo de todo o projeto para reavaliar a sua validade. Além disso, o indivíduo deve monitorizar ou controlar constantemente a configuração do projeto, de modo a verificar se o mesmo inclui elementos redundantes ou estrategicamente obsoletos, e deve assegurar um alinhamento adequado, mesmo que isso implique terminar o projeto.

Medidas

- Reflete e define a justificação do negócio e/ou justificação organizacional.
- Identifica os objetivos necessários para o projeto gerar os benefícios planeados.
- Valida e apresenta de forma convincente a justificação do negócio e/ou justificação organizacional aos patrocinadores e/ou donos dos projetos.
- Reavalia e valida a justificação com base num contexto mais alargado.
- Define e gere a configuração do projeto (a realização integral da funcionalidade requerida pela organização do projeto).
- Efetua a gestão da obtenção de benefícios para verificar se a configuração do projeto está a criar os resultados pretendidos.
- Avalia a situação para determinar se é necessário terminar o projeto devido à existência de elementos redundantes ou estrategicamente obsoletos.

4.3.1.4. Determinar, avaliar e rever os fatores críticos de sucesso

Descrição

O indivíduo é capaz de discernir, definir, interpretar e estabelecer prioridades para os fatores críticos de sucesso (FCS) que estejam diretamente relacionados com o projeto. Os FCS têm uma ligação direta com os objetivos organizacionais e os objetivos de negócio do projeto. Como tal, ao alcançar os benefícios do projeto, a organização cumpre as suas metas estratégicas, concretiza os objetivos táticos e operacionais estabelecidos e, em última análise, alcança o sucesso organizacional. O indivíduo consegue compreender o contexto formal e informal dos fatores, identificando a sua influência no resultado final do projeto. A importância relativa dos fatores de sucesso pode sofrer alterações causadas por fatores contextuais e pela própria dinâmica do projeto. As alterações do pessoal, tanto ao nível interno do projeto como ao nível externo, podem também influenciar esta questão. Por conseguinte, o indivíduo deve verificar e avaliar periodicamente a atualidade e importância relativa dos FCS e, caso seja necessário, deve efetuar as alterações adequadas para assegurar o sucesso, mesmo que isso implique o fim prematuro do projeto.

Medidas

- Cria e/ou desenvolve um conjunto de fatores críticos de sucesso (FCS) para os objetivos estratégicos.
- Utiliza FCS formais para o alinhamento estratégico, mas também reconhece o seu contexto informal.
- Envolve os subordinados no questionamento da estratégia da organização enquanto desenvolve os FCS (sistema de gestão de controlo interativo/estabelecimento de metas ambiciosas).
- Utiliza os FCS para o alinhamento estratégico do, ou dentro de um, projeto.
- Utiliza os FCS para a gestão das partes interessadas.
- Utiliza os FCS para o desenvolvimento de incentivos/recompensas de modo a criar uma cultura baseada na motivação.
- Reavalia a concretização dos FCS num contexto estratégico mais alargado.

4.3.1.5. Determinar, avaliar e rever os indicadores chave de desempenho

Descrição

O indivíduo consegue gerir os indicadores chave de desempenho (KPI) associados a cada FCS. Os KPI são o componente central de muitos sistemas de gestão de desempenho estratégico e são utilizados para a medição ou indicação do nível de cumprimento dos FCS e do sucesso alcançado. Geralmente, os KPI são predefinidos pela organização ou desenvolvidos por cada indivíduo utilizando as boas práticas ou modelos específicos como, por exemplo, o *balanced scorecard*. Os KPI podem ser utilizados como indicadores principais (antes de um marco ou evento estratégico), indicadores de resultados (após um marco ou evento estratégico) ou *dashboards* em tempo real. Ao longo do projeto, os KPI podem sofrer alterações causadas por fatores contextuais e pela própria dinâmica do projeto. As alterações do pessoal, tanto ao nível interno do projeto como ao nível externo, podem também influenciar os KPI. Por conseguinte, o indivíduo deve verificar e avaliar periodicamente a atualidade e importância relativa dos KPI e, caso seja necessário, deve efetuar as alterações adequadas para assegurar o sucesso. Os KPI também devem ter em conta aspetos do foro psicológico, tais como a motivação, a comunicação dentro da equipa, o desenvolvimento pessoal dos membros da equipa, etc., que refletem o objetivo estratégico, ou seja, o benefício que se pretende alcançar. Além disso, os KPI devem abranger uma vasta gama de outros aspetos, desde a adesão a certos processos de gestão e apoio (por exemplo, processos administrativos, de tomada de decisões, comunicação e aquisição de recursos), o cumprimento das normas e regulamentos, até ao respeito pelos valores e normas culturais, tanto da organização como da sociedade em geral.

Medidas

- Estabelece e/ou desenvolve um KPI (ou um conjunto de KPIs) para cada fator crítico de sucesso.
- Decide como são utilizados os indicadores principais, indicadores de resultados e indicadores em tempo real no desenvolvimento dos KPI.
- Utiliza os KPI para a gestão do desempenho estratégico.
- Utiliza os KPI para influenciar as partes interessadas.
- Utiliza os KPI para conceber planos de desenvolvimento pessoal.
- Utiliza os KPI para desenvolver um sistema de incentivos/recompensas.
- Reavalia a configuração do projeto utilizando os KPI e efetuando a gestão da obtenção dos benefícios previstos.

4.3.2. Governo, estruturas e processos

Definição

A competência governo, estruturas e processos define a compreensão e o alinhamento com os sistemas, estruturas e processos estabelecidos pela organização que oferecem apoio aos projetos e influenciam a forma como os mesmos são organizados, implementados e geridos. O elemento de governo, estruturas e processos de uma organização pode ser composto por sistemas temporários (tais como projetos) e sistemas permanentes (tais como sistemas de gestão de portefólios de projetos, sistemas financeiros / administrativos, sistemas de apoio, sistemas de comunicação e sistemas de tomada de decisão e auditoria).

Por vezes, estes sistemas podem mesmo constituir a razão estratégica para um projeto, por exemplo, quando um projeto é iniciado com o objetivo de melhorar os processos de negócio ou estabelecer novos sistemas.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo participe de forma eficaz no elemento de governo, estruturas e processos e possa gerir o impacto do mesmo nos projetos.

Descrição

As estruturas e os processos são uma parte essencial do sistema de gestão de qualquer organização. O alinhamento com as estruturas e os processos implica a capacidade de utilizar os sistemas de valores, funções, responsabilidades, políticas e processos estabelecidos pela organização de modo a garantir que os projetos alcançam os seus objetivos e as metas estratégicas corporativas. A gestão dos projetos, em linha com as estruturas e os processos organizacionais estabelecidos, requer uma compreensão básica dos vários tipos de iniciativas existentes e da forma como funciona uma organização baseada em projetos, bem como o entendimento dos benefícios associados à gestão por projetos. Esta competência inclui o alinhamento com os processos permanentes relacionados com a gestão do projeto. A maioria das organizações baseadas em projetos possui vários tipos de estruturas e processos de apoio para os projetos. Na área da gestão de projetos, o indivíduo poderá ter de fornecer dados e informações sobre o negócio ao processo de gestão e desenvolver o seu trabalho no âmbito de estruturas e processos existentes. Alguns projetos podem dar origem a alterações nas estruturas e processos.

As estruturas e os processos de apoio são compostos por funções de primeira linha como, por exemplo, o departamento de recursos humanos (RH), o departamento financeiro e de controlo e o departamento de tecnologias de informação (TI). As organizações baseadas em projetos com um nível de maturidade mais avançado podem também fornecer um apoio mais dedicado à gestão de projetos através de um gabinete de gestão de projetos (GGP). O domínio desta competência implica ainda a capacidade de rever e aplicar o feedback recebido e as lições aprendidas em projetos anteriores. O principal desafio consiste em saber equilibrar a utilização de estruturas e processos obrigatórios e opcionais para otimizar os efeitos e os benefícios para o projeto.

Conhecimentos

- Características e princípios básicos da gestão por projetos.
- Conhecimentos básicos de gestão de portefólios.
- Conhecimentos básicos de gestão de programas.
- Conhecimentos básicos de conceção e desenvolvimento organizacional.
- Organização formal e interações informais da gestão de projetos, programas e portefólios (pessoal, funções de primeira linha, etc.) na organização.
- Governo;
- Teorias organizacionais e de negócio.

Aptidões e capacidades

- Liderança.
- Comunicação, monitorização e controlo.
- Planeamento e execução da comunicação.
- Pensamento criativo

Elementos de competência relacionados

- Todos os restantes ECs de perspetiva.
- Prática 1: Definição do projeto.
- Prática 5: Organização e informação.
- Prática 7: Finanças.
- Prática 8: Recursos.
- Prática 9: Compras.
- Prática 10: Planeamento e controlo.
- Prática 13: Mudança e transformação.

Indicadores chave de competência

4.3.2.1. Conhecer os princípios da gestão de projetos e a forma como são implementados

Descrição

O indivíduo reflete sobre os conceitos de um projeto e da gestão por projetos e consegue explicar as diferenças entre diferentes tipos de configurações organizacionais (por exemplo, organização funcional, matricial e baseada em projetos), sendo capaz de obter um alinhamento perfeito entre o desempenho obtido e a configuração organizacional em vigor. O indivíduo consegue explicar as características e os princípios em que se baseia a gestão por projetos e é capaz de implementar um ambiente baseado em projetos. Além disso, o indivíduo conhece o conceito de maturidade das organizações baseadas em projetos, que abrange as competências organizacionais, as competências de projetos e programas e as competências individuais.

Medidas

- Reconhece um projeto na prática e tem conhecimento sobre os princípios de gestão de projetos.
- Consegue explicar as características de uma organização funcional, matricial e baseada em projetos e reconhece, na prática, um dos tipos de organização.
- Consegue explicar e pratica o conceito de gestão por projetos.
- Compreende e estabelece conceitos de gestão por projetos dentro da organização.
- Consegue explicar e identificar o nível de maturidade atual de uma organização.

4.3.2.2. Conhecer os princípios da gestão de programas e a forma como são implementados

Descrição

Caso o projeto faça parte de um programa, o indivíduo tem de alinhar o projeto com o programa e deve saber

como os princípios da gestão de programas são implementados na organização. As interdependências existentes entre o projeto e o programa, bem como entre diferentes projetos pertencentes ao mesmo programa, têm de ser analisadas no que diz respeito aos seus contributos, objetivos, resultados, etc. Para dar resposta a estas interdependências é necessário estabelecer e manter sistemas de troca de informações entre o projeto e o programa.

Medidas

- Consegue explicar as características de um programa (objetivos, contributos, resultados e benefícios).
- Consegue explicar o conceito de gestão de programas.

4.3.2.3. Conhecer os princípios da gestão de portefólios e a forma como são implementados

Descrição

O indivíduo conhece a forma como a gestão de portefólios é implementada na organização permanente. Assim sendo, o indivíduo conhece os critérios de portefólio e os contributos e resultados exigidos, sendo capaz de identificar o impacto do projeto no portefólio. O indivíduo é capaz de descobrir diferentes constrangimentos no portefólio e ter esses constrangimentos em conta para equilibrar a utilização de recursos do seu projeto. O indivíduo é capaz de filtrar e/ou fazer convergir os canais de comunicação do respetivo portefólio de modo a criar uma influência positiva no desempenho do projeto. O indivíduo conhece as linhas de comunicação vertical (por exemplo, com o gestor do programa ou o comité de direção do programa) e de comunicação horizontal (por exemplo, com outros indivíduos do programa - outras equipas de projetos) que fazem parte do processo de coordenação geral de um programa ou portefólio.

Medidas

- Consegue explicar as características de um portefólio: Fatores críticos de sucesso (FCS) e indicadores chave de desempenho (KPI).
- Conhece o conceito de gestão de portefólios (estruturas e processos organizacionais).
- Consegue comunicar de forma eficaz no contexto do respetivo portefólio de modo a gerir corretamente o projeto.

4.3.2.4. Funções de Suporte

Descrição

As funções de suporte (gabinete de gestão de projetos ou similar) oferecem um apoio multifacetado ao projeto e/ou ao indivíduo que gere o projeto no que diz respeito às questões de organização, planeamento, comunicação, gestão de reuniões, documentação, etc. Para assegurar que as funções de suporte oferecem o apoio necessário, o indivíduo tem de conhecer as pessoas de contacto relevantes nas funções de suporte a projetos e saber como estabelecer e manter um relacionamento positivo com as mesmas.

Medidas

- Conhece as pessoas, os processos e os serviços das funções de apoio.
- Utiliza as funções de suporte a projetos da organização permanente para obter um apoio eficiente para o projeto.
- Estabelece e mantém um relacionamento positivo com as funções de suporte a projetos.
- Aplica ao projeto as normas de comunicação da organização permanente, utilizando ferramentas e métodos específicos.

4.3.2.5. Alinhar o projeto com as estruturas de tomada de decisão e de reporte e com os requisitos de qualidade da organização

Descrição

O sucesso de um projeto depende, em grande medida, da capacidade de tomar as decisões corretas, ao nível correto da organização, no momento correto. Cada decisão deve ser preparada, apresentada, aceite, registada, comunicada e, por último, implementada. Cada organização possui rotinas formais e informais e regras especiais para a tomada de decisões que estão para além das competências e responsabilidades dos indivíduos. Como tal, o indivíduo deve conhecer a estrutura e os processos de tomada de decisões e deve ser capaz de estruturar e gerir o projeto em conformidade. A comunicação periódica do estado do projeto é essencial para manter a confiança das partes interessadas e para garantir a rastreabilidade do progresso efetuado. Diferentes partes interessadas do projeto têm diferentes necessidades de comunicação (requisitos de informação, método de transmissão, frequência das comunicações, etc.) que devem ser tidas em conta pelo indivíduo. A organização permanente irá também ter diferentes formas de garantia de qualidade relacionadas com os projetos (garantia de sistema, garantia de projeto, garantia financeira, garantia técnica, garantia de segurança, etc.). É importante que o indivíduo tenha em conta estas questões quando elabora um plano de garantia de qualidade para o seu projeto, de modo a poder determinar quais são as áreas de projeto que podem vir a estar sujeitas a garantias de qualidade e quais são os membros da equipa do projeto que devem estar envolvidos nessas atividades.

Medidas

- Identifica as rotinas e regras especiais de tomada de decisão da organização para a nos casos que se encontram para além das suas competências e responsabilidades.
- Alinha a comunicação efetuada nos projetos com as necessidades da organização permanente.
- Aplica as normas de comunicação da organização permanente ao projeto, utilizando ferramentas e métodos específicos.
- Aplica as formas de garantia de qualidade da organização quando estabelece um sistema de comunicação dentro da organização permanente.

4.3.2.6. Alinhar o projeto com os processos e funções dos recursos humanos

Descrição

As funções de recursos humanos oferecem um apoio multifacetado ao projeto em vários aspetos relacionados com os membros da equipa, tais como, contratos, contratações temporárias, formação, salários, incentivos de desempenho, políticas de gestão de *stress*, bem-estar e ética, bem como nas entradas e saídas na equipa. Uma relação sólida com os processos e funções de recursos humanos pode aumentar a qualidade e disponibilidade dos recursos nas competências adequadas. Para assegurar que as funções de recursos humanos oferecem o apoio necessário, o indivíduo deve estabelecer e manter um relacionamento positivo com as pessoas de contacto relevantes nessas mesmas funções.

Medidas

- Utiliza a função recursos humanos para a contratação de pessoal com as competências necessárias.
- Gere os limites entre a organização temporária e a função recursos humanos.
- Estabelece e mantém um relacionamento positivo com a função recursos humanos.
- Utiliza os processos de recursos humanos para promover a formação e o desenvolvimento de competências individuais.

4.3.2.7. Alinhar o projeto com as funções e processos financeiros e de controlo

Descrição

A função financeira e de controlo de uma organização é muitas vezes estabelecida como função de primeira linha que estabelecem regras, diretrizes e procedimentos obrigatórios. O indivíduo deve conhecer estas regras e saber como podem ser utilizadas de forma eficaz e eficiente para garantir o sucesso do financiamento e da monitorização e/ou comunicação dos aspetos financeiros do projeto. A função financeira e de controlo de uma organização é também muitas vezes utilizada como função utilitária que presta apoio ao indivíduo no processo de solicitação, justificação, gestão e comunicação de recursos financeiros e no processo de gestão, administração, distribuição e monitorização dos aspetos financeiros. O indivíduo tem de conhecer vários modelos financeiros de financiamento (público, privado, parcerias público-privadas, subsídios, comercial, etc.) aprovados pela organização permanente. Para assegurar que a função financeira e de controlo oferece o apoio necessário, o indivíduo deve estabelecer e manter um relacionamento positivo com as pessoas de contacto relevantes na função financeira e de controlo.

Medidas

- Conhece os processos da função financeira e de controlo.
- Consegue distinguir entre aspetos obrigatórios e opcionais da função financeira e de controlo.
- Monitoriza e controla se as regras, diretrizes e outros aspetos financeiros estão a ser utilizados de forma eficaz e eficiente em benefício do projeto.
- Comunica o estado e as tendências das tarefas financeiras de forma clara e objetiva.

4.3.3. Conformidade, normas e regulamentos

Definição

A conformidade, normas e regulamentos descreve a forma como o indivíduo interpreta e equilibra as restrições externas e internas numa determinada área, por exemplo, um país, empresa ou indústria. A conformidade consiste no processo que permite garantir o cumprimento adequado de um conjunto específico de normas. Os requisitos de conformidade variam desde o cumprimento voluntário e informal ao cumprimento obrigatório e formal. As normas e regulamentos influenciam e definem a forma como os projetos devem ser organizados e geridos de modo a serem exequíveis e bem-sucedidos. As normas e regulamentos consistem na conformidade com vários tipos de requisitos, incluindo leis e regulamentos, contratos e acordos, propriedade intelectual e patentes, regulamentos de saúde, segurança e meio ambiente (HSSE) e normas profissionais.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo influencie e efetue a gestão do alinhamento com as normas e regulamentos relevantes da organização permanente, com as leis aplicáveis e com as normas e padrões da organização e da sociedade em geral. Esta competência deve também permitir que o indivíduo melhore a abordagem da organização nestas áreas.

Descrição

Os projetos estão sujeitos a diferentes restrições e requisitos durante o desenvolvimento de um produto ou serviço que vão para além do efeito causado pelos processos de produção e de gestão de projetos. Estas restrições correspondem a aspetos geográficos, sociais e profissionais específicos para cada projeto e ao seu contexto externo, sob a forma de leis, normas e regulamentos. Antes de dar início a um projeto, o indivíduo deve analisar o âmbito e a configuração do projeto e determinar quais são as normas e regulamentos relevantes que terão um impacto direto ou indireto sobre o mesmo. As normas e regulamentos relevantes devem ser considerados como potenciais riscos e oportunidades que têm de ser geridos. A conformidade com as normas e regulamentos relevantes poderá afetar as estruturas, processos e cultura organizacional. Na área da gestão de projetos, o indivíduo poderá ter de compreender e integrar as normas relevantes no seu projeto.

Esta competência inclui o *benchmarking* e a melhoria das competências organizacionais de gestão de projetos. O desenvolvimento da competência de gestão de projetos é um processo constante que faz parte da estratégia de melhoria contínua da organização e dos deveres de cada indivíduo. Este processo envolve estratégias de aprendizagem e melhoria que permitem influenciar as culturas de gestão de projetos das organizações. O indivíduo deve utilizar esta competência para demonstrar como todas as partes e níveis do sistema de gestão podem ser melhorados. Ao aumentar a competência de gestão de projetos, programas ou portefólios de projetos, a organização aumenta também a sua capacidade de escolher e executar projetos, programas e portefólios de sucesso, garantindo assim a sustentabilidade da organização.

Conhecimentos

- Sistemas legais e regulamentares relevantes.
- Regulamentos profissionais autónomos.
- Normas e padrões profissionais, por exemplo, as normas IPMA.
- Normas ISO (por exemplo, a norma de gestão de projetos ISO21500 ou outras normas do ISO/TC258).
- Princípios de sustentabilidade.
- Teoria de *benchmarking*.

- Ferramentas e métodos de *benchmarking*.
- Gestão de conhecimentos.
- Códigos de ética.
- Códigos de conduta profissional.
- Diferenças entre doutrinas jurídicas.

Aptidões e capacidades

- Pensamento crítico.
- *Benchmarking*.
- Adaptação das normas a organizações específicas.
- Comunicação de normas e regulamentos.
- Liderança pelo exemplo.

Elementos de competência relacionados

- Todos os restantes ECs de perspetiva.
- Pessoas 5: Liderança.
- Pessoas 9: Negociação.
- Prática 1: Definição do projeto.
- Prática 2: Requisitos e objetivos.
- Prática 5: Organização e informações.
- Prática 6: Qualidade.
- Prática 11: Riscos e oportunidades.

Indicadores chave de competência

4.3.3.1. Identificar e garantir que o projeto cumpre com toda a legislação relevante

Descrição

O indivíduo conhece as políticas legais da organização e é capaz de as implementar num projeto. Além disso, o indivíduo sabe que partes das leis e regulamentos (civis, penais, laborais, propriedade intelectual, etc.) e quais as boas práticas relevantes para o projeto. O indivíduo tem de garantir que o projeto é levado a cabo de acordo com a lei, devendo ser capaz de reconhecer ou descobrir quais são as atividades sujeitas a requisitos legais especiais e quais são os princípios jurídicos aplicáveis. O indivíduo é capaz de reconhecer as questões legais desconhecidas que têm de ser analisadas, conhece os procedimentos formais necessários para obter aconselhamento jurídico e consegue identificar e fornecer as informações relevantes do projeto. O indivíduo sabe também quais são os requisitos das agências reguladoras envolvidas no âmbito do projeto que são relevantes para o projeto, a forma como esses requisitos podem ser cumpridos e que procedimentos de inspeção devem ser implementados.

Medidas

- Conhece o contexto legal e as suas aplicações.
- Identifica e utiliza as leis e regulamentos relevantes.

- Identifica os riscos existentes num projeto devido aos regulamentos aplicáveis e consulta especialistas.
- Conhece e gere as agências reguladoras como partes interessadas.
- Alinha o processo de aprovisionamento com os regulamentos aplicáveis.

4.3.3.2. Identificar e garantir que o projeto cumpre todos os regulamentos de saúde, segurança e meio ambiente (HSSE) relevantes

Descrição

O indivíduo sabe quais são os regulamentos de saúde, segurança e meio ambiente (HSSE) relevantes para o projeto. Além disso, o indivíduo consegue reconhecer qualquer questão relacionada com os regulamentos HSSE que requerem aconselhamento especial. O indivíduo é capaz de determinar a forma como as atividades ou produtos do projeto podem afetar o meio ambiente, os membros da equipa do projeto e todos aqueles que irão utilizar o produto, aplicando medidas de proteção de HSSE caso seja necessário. O indivíduo equilibra os aspetos económicos, sociais e ambientais do projeto para cumprir os requisitos de desenvolvimento sustentável e garantir que os resultados do projeto são sustentáveis.

Medidas

- Identifica os regulamentos de HSSE relevantes para o projeto.
- Define o contexto de HSSE para o projeto.
- Identifica os riscos decorrentes da implementação das medidas de HSSE no projeto.
- Desenvolve um ambiente seguro e saudável para os membros da equipa do projeto.
- Aplica as medidas de HSSE para garantir a sustentabilidade do projeto.

4.3.3.3. Identificar e garantir que o projeto cumpre todos os códigos de conduta e regulamentos profissionais relevantes

Descrição

O indivíduo deve ser capaz de identificar os regulamentos profissionais relevantes para o contexto em que o projeto é levado a cabo. Normalmente, cada contexto possui códigos de conduta específicos (normas éticas estabelecidas em documentos formais) e normas comerciais que, por vezes, são prescritos pela lei. Além disso, estas questões estão muitas vezes diretamente relacionadas com o processo de aprovisionamento e, caso não sejam entendidas, podem constituir um risco elevado para o projeto.

Medidas

- Conhece os códigos de conduta profissional apropriados.
- Conhece os regulamentos profissionais apropriados para o sector da indústria em causa (administração pública, engenharia civil, tecnologias de informação, telecomunicações, etc.).
- Identifica princípios éticos.
- Identifica e utiliza as leis comerciais subentendidas que não são estabelecidas pelos códigos.
- Alinha o processo de aprovisionamento com os códigos de conduta profissional.
- Tenta evitar qualquer infração dos códigos por parte dos membros da equipa do projeto.

4.3.3.4. Identificar e garantir que o projeto cumpre os princípios e objetivos de sustentabilidade relevantes

Descrição

O indivíduo é capaz de avaliar o impacto do projeto no meio ambiente e na sociedade. Estando ciente da sua responsabilidade, o indivíduo investiga, recomenda e aplica as medidas necessárias para limitar ou compensar as consequências negativas do projeto. O indivíduo segue (ou excede) as diretrizes e regras relativas ao desenvolvimento sustentável estabelecidas pela organização e pela sociedade em geral, sendo capaz de alcançar um equilíbrio viável entre as exigências da sociedade, o impacto para o meio ambiente e os fatores económicos. O indivíduo compreende que os aspetos, medidas e atitudes de sustentabilidade podem variar em diferentes países e culturas.

Medidas

- Conhece as consequências sociais e ambientais do projeto.
- Define e comunica as metas de sustentabilidade do projeto e os seus resultados.
- Alinha os objetivos com a estratégia de sustentabilidade organizacional.
- Equilibra as exigências da sociedade, do meio ambiente e dos fatores económicos (pessoas, planeta, lucros) com os processos e produtos do projeto.
- Encoraja o desenvolvimento e a difusão de tecnologias amigas do ambiente.

4.3.3.5. Avaliar, utilizar e desenvolver ferramentas e normas profissionais para o projeto

Descrição

O indivíduo consegue cumprir e utilizar as melhores normas profissionais. As boas práticas de gestão de projetos resultam normalmente da combinação das normas internacionais mais utilizadas com ferramentas e métodos personalizados. O indivíduo deve ter as boas práticas em conta quando seleciona ferramentas, métodos e conceitos apropriados (por exemplo, ciclo de vida do projeto, gestão das partes interessadas, gestão de riscos, etc.). Assim sendo, o indivíduo deve sempre tentar encontrar a melhor forma possível de gerir o projeto utilizando as melhores normas profissionais (uma ou várias) juntamente com melhorias adicionais especialmente desenvolvidas pelo indivíduo.

Medidas

- Identifica e utiliza as normas profissionais relevantes.
- Identifica as especificidades e gere os riscos decorrentes da aplicação das normas no projeto.
- Identifica e utiliza as boas práticas para a gestão do projeto.
- Desenvolve e implementa normas personalizadas para a gestão dos membros da equipa do projeto.

4.3.3.6. Avaliar, comparar e melhorar a competência organizacional de gestão de projetos

Descrição

A competência de benchmarking da gestão de projetos consiste num processo de melhoria contínua que compara os processos de gestão de projetos da organização com os processos identificados como boas práticas. O indivíduo deve tentar desenvolver a competência de gestão de projetos. As boas práticas podem muitas vezes ser identificadas como as práticas aplicadas nas organizações de classe mundial. Normalmente, estas organizações são promovidas como tendo o mais alto desempenho na área da gestão de projetos e receberam prémios de gestão de projetos de renome internacional (por exemplo, o *IPMA Project Excellence Award*). O processo de benchmarking tem o objetivo de melhorar a gestão de projetos através da obtenção do conhecimento de uma organização superior. Os *benchmarks* organizacionais seguem normalmente um modelo de competências ou níveis de maturidade das organizações que definem quais são as estruturas, processos, métodos e aptidões individuais que uma organização deve possuir para alcançar um determinado nível de maturidade ou classe de competência. O *benchmarking* pode ser realizado de forma interna (comparação de diferentes projetos da mesma organização), de forma competitiva (comparação com um concorrente direto, sendo que esta opção pode ser difícil de concretizar) ou de forma funcional ou genérica (comparação com uma organização que não está a competir no mesmo mercado ou indústria). Os indivíduos devem sempre tentar melhorar a sua gestão de projetos de modo a contribuir para as metas estratégicas da organização. Além disso, o indivíduo é capaz de identificar os processos e estruturas de controlo (por exemplo, um gabinete de gestão de projetos) relevantes para o processo de gestão de projetos, sendo capaz e estando disposto a efetuar ou sugerir melhorias ao nível organizacional. Por último, as melhorias efetuadas devem ser disseminadas em toda a organização.

Medidas

- Identifica e avalia as áreas deficitárias relevantes na competência organizacional de gestão de projetos.
- Identifica e estabelece *benchmarks* relevantes para as áreas deficitárias.
- Identifica a base de benchmarking e as boas práticas.
- Efetua o benchmarking do desempenho atual em comparação com as boas práticas.
- Identifica as medidas adequadas para obter as melhorias necessárias.
- Implementa as medidas identificadas e avalia os benefícios alcançados.
- Dissemina o conhecimento adquirido em toda a organização do projeto.

4.3.4. Poder e interesse

Definição

O poder e interesse descreve como o indivíduo reconhece e compreende os interesses informais do grupo e das pessoas e as políticas e uso do poder deles resultantes. Este elemento de competência define como os indivíduos que participam em projetos devem reconhecer em que medida as influências informais (resultantes de ambições e interesses pessoais e de grupo, e modificadas pelas relações pessoais e de grupo) se relacionam com o contexto do projeto. Estas influências informais diferem dos interesses formais (como, por exemplo, formalizados numa justificação de negócio) que derivam da estratégia da organização ou de normas, regulamentos, etc.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo utilize técnicas de poder e interesse para conseguir a satisfação das partes interessadas e entregar os resultados acordados dentro dos constrangimentos de tempo e orçamento.

Descrição

O poder é a capacidade de influenciar o comportamento de outros. Uma parte substancial da influência provém de poder informal, que consiste naquela parte do poder que não se encontra “solidificada” em papéis, estruturas ou processos formais. Este aspeto informal do poder é, muitas vezes, motivado por ambições e interesses pessoais. Geralmente as partes interessadas têm, também, ambições e interesses pessoais e procuram usar a sua influência para adequar os processos e/ou resultados do projeto ao seu próprio interesse. Estas ações podem beneficiar ou prejudicar o projeto. Compreender e ser capaz de influenciar e usar estes interesses pessoais informais, e as políticas resultantes, é essencial para garantir o sucesso do projeto.

Para além dos valores e aspetos culturais, cada pessoa possui o seu próprio estilo e personalidade. Uma abordagem individual irá influenciar a forma como o poder é exercido. No domínio da gestão de projetos, o indivíduo pode ser chamado a exercer uma influência adequada de forma a garantir o sucesso do projeto. O indivíduo poderá ter ainda que reconhecer e priorizar os interesses das principais partes interessadas do projeto.

O interesse é uma atração para um determinado tópico ou resultado desejado, por exemplo, um desejo de aproximação ou distanciamento relativamente a um objeto, situação, posição, resultado ou opinião. Geralmente as pessoas procuram realizar os seus interesses exercendo a sua influência. O interesse é geralmente prosseguido através de relações formais e informais, as quais podem resultar em influência do grupo. Os grupos podem consistir em grupos informais de colegas ou amigos, ou estruturas formais tais como departamentos, órgãos e conselhos. Em grupos formais, deve ter-se o cuidado de distinguir entre o papel ou poder formal da influência informal, a qual pode provir de outras fontes de poder. Exemplos de poder informal incluem o poder de referência e o poder resultante da especialização.

Conhecimento

- Organização formal (pessoas, unidades organizacionais, etc.) versus estruturas informais
- Processos informais de tomada de decisão
- Poder e influência formal e informal
- Diferença entre poder e autoridade
- Alcance da influência
- Fontes de interesses
- Conformidade
- Bases de poder
- Psicologia de projeto
- Cultura organizacional e tomada de decisão
- Teorias de poder

Aptidões e capacidades

- Observar e analisar processos psicológicos
- Reconhecer e usar influência
- Usar o poder quando apropriado
- Revelar os interesses das partes interessadas

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de perspectiva
- Pessoas 2: Integridade e fiabilidade pessoal
- Pessoas 3: Comunicação pessoal
- Prática 5: Liderança
- Prática 9: Negociação
- Prática 1: Definição do projeto
- Prática 12: Partes interessadas

Indicadores chave de competência

4.3.4.1. Avaliar as ambições e interesses pessoais de outros e o respetivo impacto potencial no projeto

Descrição

As pessoas têm objetivos e ambições pessoais, por exemplo, objetivos de carreira, ou um desejo de melhorarem a sociedade ou de se melhorarem a si próprios. Têm também interesses relacionados com estas ambições e que influenciam os interesses que têm no projeto e no seu sucesso. Parte das suas ambições e interesses serão frequentemente congruentes com a sua atual posição formal, ou seja, com a realização das tarefas que lhes estão formalmente destinadas, podendo contribuir para a realização das suas ambições e interesses. Mas as suas ambições e interesses podem ultrapassar (ou estar até parcialmente em desacordo com) os interesses formais da sua posição formal. Ser capaz de identificar ambições e interesses pessoais das pessoas (partes

interessadas, membros da equipa ou colegas) é muitas vezes necessário para trabalhar com eles de uma forma eficiente e eficaz.

Medidas

- Reconhece e avalia as ambições e interesses pessoais das pessoas ou grupos relevantes
- Reconhece e avalia a diferença entre interesses e objetivos pessoais e organizacionais

4.3.4.2. Avaliar a influência informal de indivíduos e de grupos e o seu potencial impacto no projeto

Descrição

A influência informal deve ser distinguida das influências formais estabelecidas em documentos e processos organizacionais. As pessoas podem ter influência por variadas razões e através de diversos meios. Para além do poder legítimo formalmente acordado (de, por exemplo, chefes de departamento, executivos, juízes e professores) existem muitas outras bases de poder, por exemplo, de coerção, de recompensa, de referência e de especialização. As relações constituem, também, uma forte base de poder. Influenciar decisões através do recurso a relações pessoais é uma via comum e frequentemente eficaz. Existe também uma diferença acentuada na capacidade de pessoas e grupos influenciarem certos tipos de decisão, ou decisões tomadas numa área de conhecimento ou em parte da organização (“alcance” de influência). Cada pessoa e grupo de influência possui o seu próprio alcance, e é importante conhecê-lo.

Medidas:

- Reconhece e é capaz de estimar a influência, poder e alcance de certos indivíduos em vários contextos
- É capaz de discernir afiliações e relações de grupo em relação ao projeto

4.3.4.3. Avaliar as personalidades e estilos de trabalho das pessoas e usá-los em benefício do projeto

Descrição

Cada pessoa é única, e tem o seu modo específico de agir. O estilo é, também, influenciado por fatores culturais, tal como discutido em ‘Cultura e valores’. Pessoas diferentes podem ter os mesmos interesses e/ou ambições, e, todavia, usar diferentes estilos ao exercer a sua influência. Outras pessoas podem evidenciar o mesmo comportamento ou estilo, diferindo, porém, nos interesses e/ou ambições. O indivíduo deve reconhecer as diferenças enquanto lida com indivíduos e grupos de uma forma eficiente e eficaz.

Medidas

- Identifica e reconhece as diferenças entre estilo comportamental e personalidade
- Identifica e reconhece as diferenças entre aspetos culturais e personalidade

4.3.5. Cultura e Valores

Definição

A cultura e valores descreve a abordagem do indivíduo para influenciar a cultura e valores da organização e da sociedade em geral na qual o projeto está inserido. Inclui também o reconhecimento por parte do indivíduo, participando ou liderando o projeto, das consequências destas influências culturais no projeto e de como incorporar este conhecimento na gestão do projeto. A cultura pode ser definida como um conjunto de comportamentos relacionados dentro de uma comunidade, e da importância que os indivíduos da comunidade lhe atribuem. Os valores podem ser definidos como um conjunto de conceitos nos quais os indivíduos da comunidade baseiam as suas ações. As definições explícitas de valores podem incluir códigos de ética. Muitas organizações também descrevem explicitamente os valores corporativos na sua estratégia.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo reconheça e integre a influência dos aspetos culturais externos e internos na abordagem, objetivos, processos e sustentabilidade dos resultados acordados do projeto.

Descrição

As organizações são sistemas sociais, nos quais o comportamento individual está inserido num contexto social de valores, visões, normas, símbolos, hábitos, objetivos, etc. partilhados; em resumo, numa cultura. Esta cultura possui origens e aspetos explícitos (tal como a missão explícita da organização e os valores corporativos) bem como aspetos mais implícitos (tais como crenças, práticas comuns, etc.) de natureza informal. Além disso, todas as organizações operam numa sociedade, a qual possui também uma cultura (e possivelmente subculturas) específica incluindo valores, normas, símbolos, crenças, hábitos, etc. Todos estes aspetos culturais afetam a forma como as pessoas dessa sociedade, organização e projetos interagem entre si e com as partes interessadas internas e externas. Os projetos são frequentemente parte integral da(s) organização(ões) permanente(s) e, ao mesmo tempo, são organizações temporárias que precisam que a sua cultura interna esteja alinhada com as culturas externas (adaptação externa e integração interna). No domínio da gestão de projeto, o indivíduo pode ser chamado a alinhar o projeto com a cultura e o conjunto de valores organizacionais. Num projeto multicultural, o indivíduo pode ter que navegar entre múltiplas normas culturais e normas de valores.

O alinhamento entre cultura e valores é ainda mais decisivo em projetos que abrangem diferentes sociedades, organizações ou grupos, constituindo dessa forma, um ambiente multicultural. Antes de iniciar um projeto, e periodicamente daí em diante, o indivíduo necessita de reconhecer a(s) cultura(s) relevantes no contexto interno e externo do projeto e da organização. O indivíduo deve alinhar (e periodicamente realinhar) a cultura do projeto relativamente a estes, de forma a atingir os objetivos estratégicos e metas da forma mais eficaz e eficiente. Caso existam, poderá recorrer a resultados de estudos, normas internas e externas, regulamentos ou orientações (ex: princípios de governo, códigos de conduta) para alinhar as culturas. Por vezes, os projetos são implementados explicitamente com a finalidade de mudar a cultura e o conjunto de valores organizacionais. As lições aprendidas no final do projeto podem ser usadas para melhorar o alinhamento de cultura em projetos futuros.

Conhecimento

- Características, valores, normas e comportamento admissível que sejam relevantes
- Missão e visão organizacional
- Definições da missão
- Políticas e valores corporativos
- Políticas da qualidade
- Ética
- Responsabilidade social corporativa
- Gestão focada na sustentabilidade
- Teorias sobre a cultura

Aptidões e capacidades

- Consciencialização sobre valores
- Consciencialização sobre cultura
- Respeito por outras culturas e valores
- Alinhar e trabalhar com diferentes ambientes culturais
- Lidar com questões relacionadas com aspetos culturais
- Estabelecer pontes com diferentes valores e culturas de forma a atingir os objetivos do projeto, programa ou portefólio

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de perspetiva
- Pessoas 2: Integridade e fiabilidade pessoal
- Pessoas 3: Comunicação pessoal
- Pessoas 4: Relações e empenhamento
- Prática 1: Definição do projeto
- Prática 6: Qualidade

Indicadores chave de competência

4.3.5.1. Avaliar a cultura e os valores da sociedade e as suas implicações no projeto

Descrição

Todos os projetos estão inseridos numa sociedade (por vezes, até mais do que uma).

Os valores e regras não escritas da sociedade podem influenciar fortemente a forma como a comunicação é feita e as decisões são tomadas. Pode também influenciar a forma como as transgressões da norma comum são julgadas e encaradas; pode definir ou influenciar os horários de trabalho, e como quando onde e com quem a informação, o espaço de trabalho e as refeições podem ser partilhadas, etc. O indivíduo necessita possuir um conhecimento prático da base cultural, valores e normas da sociedade ou sociedades nas quais o projeto se

insere. O indivíduo deve ser capaz de discernir as implicações relevantes destes aspetos culturais no projeto, tê-las em consideração na abordagem e revisita-las periodicamente.

Medidas

- Tem conhecimento e reconhece os valores culturais, as normas e necessidades de uma sociedade
- Tem conhecimento e identifica as implicações dos valores culturais, normas e requisitos para o projeto
- Trabalha de acordo com as regras e valores culturais da sociedade, sem comprometer os seus valores pessoais

4.3.5.2. Alinhar o projeto com a cultura formal e valores corporativos da organização

Descrição

Todos os projetos devem estar alinhados com os valores da organização e devem seguir as regras culturais formais dos departamentos funcionais ou unidades de suporte, e da cultura dos projetos de hierarquia superior e dos órgãos de tomada de decisão estratégica. Por vezes, os valores defendidos são descritos em um ou vários documentos (por exemplo, declaração de missão, política de qualidade, ou valores corporativos). O indivíduo deve ser capaz de discernir as implicações relevantes destes aspetos culturais no projeto e levá-las em consideração na sua abordagem. Além disso, o indivíduo deverá garantir que o projeto promove o desenvolvimento sustentável da organização, o qual inclui a responsabilidade social corporativa (RSC).

A RSC constitui um nível de controlo na conformidade com regulamentos legais e não-governamentais, normas profissionais e outras normas éticas internacionais. Através da RSC, se praticada corretamente, a organização promove um impacto positivo através das suas atividades no ambiente, consumidores, colaboradores, comunidades, partes interessadas e outros membros da sociedade.

Medidas

- Reconhece e respeita as normas formais e os pedidos da organização
- Conhece e aplica a missão e os valores corporativos da organização
- Conhece e aplica a política de qualidade da organização
- Reconhece as implicações para o projeto de normas formais, requisitos, missão e valores corporativos e da política da qualidade
- Age de forma sustentável praticando a responsabilidade social corporativa

4.3.5.3. Avaliar a cultura e valores informais da organização e as suas implicações no projeto

Descrição

Todos os projetos estão ligados a uma organização (ou mais do que uma) com a sua própria cultura informal. Enquanto os aspetos formais da cultura organizacional podem exercer uma influência significativa, outros aspetos tais como artefactos e pressupostos, influenciam também a cultura ou subculturas da organização. Os

artefactos incluem a sua arquitetura, mobiliário, códigos de vestuário, anedotas de escritório, etc. Os pressupostos são comportamentos profundamente enraizados, geralmente inconscientes, tal como a forma como as pessoas se tratam (incluindo subordinados e gestores), como os problemas e desafios são encarados, e a tolerância a erros ou comportamentos irregulares, tudo isto resultando da história e antecedentes da organização, dos seus empregados e da sua equipa de gestão. O indivíduo deve analisar a base cultural da(s) organização(ões) no seio da qual o projeto tem lugar. O indivíduo deve ser capaz de discernir as implicações relevantes destes aspetos culturais para o projeto e tomá-las em linha de conta na sua abordagem.

Medidas

- Reconhece, analisa e respeita a cultura e valores informais da(s) organização(ões);
- Identifica as implicações da cultura e valores informais da organização para o projeto;
- Age em conformidade com as normas e valores informais da organização.

4.4. Pessoas

A área de competência 'pessoas' endereça as competências pessoais e sociais do indivíduo.

Define dez competências:

- Introspeção e gestão pessoal
- Integridade pessoal e fiabilidade
- Comunicação pessoal
- Relações e compromissos
- Liderança
- Trabalho em equipa
- Conflito e crise
- Engenho
- Negociação
- Orientação aos resultados

4.4.1. Introspeção e gestão pessoal

Definição

Introspeção é a capacidade de reconhecer, refletir sobre e compreender as suas próprias emoções, comportamentos, preferências e valores e avaliar o seu impacto em si e nos outros. A gestão pessoal é a capacidade de definir objetivos pessoais, acompanhar e ajustar a sua evolução e ser capaz de dar resposta ao trabalho diário de uma forma sistemática. Inclui a gestão de cenários de mudança e a capacidade de encarar com sucesso situações de stress.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo controlar e direcionar o seu comportamento tendo em consideração a influência das suas emoções, preferências e valores. Permite que o indivíduo utilize de forma eficaz e eficiente os seus próprios recursos e conduza a uma energia positiva no trabalho e a um, equilíbrio entre o trabalho pessoal e o trabalho no exterior.

Descrição

Todas as nossas decisões e ações são guiadas por um conjunto de emoções, preferências e valores intrínsecos à nossa pessoa. Estar atento e refletir sobre este conjunto e o seu impacto oferece-nos a oportunidade de definir uma orientação pessoal. Refletir nos nossos valores, comportamentos, procurar reações e estar atento às nossas reações instintivas abre-nos a possibilidade de mudar e melhorar comportamentos. Ser capaz de controlar as nossas reações mais primárias dá-nos a capacidade de ter comportamentos, tomar decisões e comunicar consistentemente, permitindo-nos liderar as outras pessoas. Adotar uma forma sistemática e disciplinada de lidar com o trabalho diário significa gerir onde gastar tempo de forma a atingir os objetivos priorizados. Aumentar a eficiência do trabalho não significa trabalhar mais, mas sim possibilitar ao indivíduo a obtenção de resultados com níveis mais altos de satisfação e motivação. O indivíduo deve trabalhar de forma autónoma e independente de influências externas, tirando proveito das oportunidades e aplicando lições aprendidas.

Conhecimento

- Reflexão e outras técnicas de autoanálise
- Gestão de stress pessoal e interpessoal
- Técnicas e métodos de descompressão
- Ritmo de trabalho
- Regras e técnicas de retorno positivo
- Técnicas de priorização
- Gestão de tempo pessoal
- Verificação do progresso
- Formulação de objetivos (p.e. método S.M.A.R.T)
- Teorias de eficácia

Aptidões e capacidades

- Noção das suas preferências e do seu estilo pessoal de trabalho
- Noção das circunstâncias que geram distração pessoal
- Introspeção e análise pessoal
- Controlo das emoções e foco nas tarefas, mesmo quando provocado
- Auto motivação
- Delegação de tarefas
- Definir objetivos individuais realistas e sensatos
- Conduzir verificações regulares do progresso e dos resultados
- Lidar com enganos e falhas

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros EC de pessoas
- Perspetiva 4: Poder e interesse
- Perspetiva 5: Cultura e valores

Indicadores chave de competência

4.4.1.1. Identificar e refletir sobre as formas como os valores e crenças do indivíduo afetam o trabalho

Descrição

Para identificar e refletir sobre os seus valores pessoais e paixões, o indivíduo tem que saber reconhecer e refletir em relação ao seu conjunto de opiniões, pontos de vista, princípios, ideais e deontologias. Esta é a base para as decisões e ações consistentes.

A experiência pessoal tem muita influência na forma como o indivíduo perceciona situações e pessoas. A experiência pessoal do funcionamento do mundo e do comportamento das pessoas, influencia a forma como o indivíduo pensa e age. Através da compreensão dos seus processos de criação de sentido sobre as coisas, o indivíduo consegue identificar o porquê da sua interpretação diferir da dos outros, reduzindo assim os efeitos dos seus próprios preconceitos. O oposto deste comportamento é negligenciar a influência da experiência e esperar que todas as pessoas vejam a “realidade” como o indivíduo a vê.

Medidas

- Reflete sobre os seus valores
- Utiliza os seus valores e ideais para moldar decisões
- Comunica os seus princípios e exigências pessoais
- Partilha e discute a sua experiência
- Consegue colocar a sua experiência em perspetiva
- Utiliza a sua experiência para construir hipóteses sobre pessoas e situações

4.4.1.2. Criar autoconfiança com base nos seus pontos fortes e fracos

Descrição

Ter a noção de si próprio inclui a reflexão sobre as suas forças e fraquezas. O indivíduo deve ter noção sobre aquilo que faz bem e o que o apaixona e sobre quais as tarefas que deve delegar ou deixar para os outros. Saber identificar quais os seus talentos e aceitar as suas limitações cria um sentimento de valor pessoal.

O indivíduo demonstra confiança pessoal quando confia nas suas capacidades e aptidões pessoais. O oposto deste comportamento é a demonstração de preocupação sobre a sua pessoa ou personalidade, duvidando das suas capacidades e potencial e reagindo negativamente quando os outros se impõem nos seus pontos fracos.

Medidas

- Identifica as suas forças, talentos, limites e fraquezas
- Equilibra forças, talentos e crenças
- Identifica soluções para ultrapassar as suas fraquezas pessoais e limitações
- Mantém contacto visual mesmo em situações de stress
- Aceita contratempos sem perder a confiança

4.4.1.3. Identificar e refletir sobre as suas motivações para definir objetivos pessoais e manter o foco

Descrição

Conhecer as suas próprias motivações permite ao indivíduo definir objetivos pessoais que o orientam e geram energia. O indivíduo sabe o que o move e pode transformar essa motivação em objetivos pessoais. O indivíduo tem controlo sobre as suas emoções, mesmo quando provocado. O oposto é “ir com a maré”, viver a vida como ela se proporciona e escusar-se a fazer escolhas. Depois dos objetivos estarem definidos, o indivíduo diligencia para estar focado nas suas tarefas. O indivíduo é capaz de se focar nas suas tarefas apesar das interrupções e está consciente das situações que o distraem. O indivíduo deve evitar adiamentos constantes que causam stress em si próprio e nas equipas. Este comportamento também inclui a aplicação de técnicas de priorização. Manter o foco inclui a capacidade de lidar com o trabalho diário e com a comunicação e relação com os outros indivíduos.

Medidas

- Demonstra conhecimento das suas motivações
- Define objetivos pessoais e profissionais e prioriza-os
- Seleciona ações que contribuem para os seus objetivos pessoais
- Identifica fatores de distração
- Reflete periodicamente de forma a manter o foco nos objetivos
- Entrega atempadamente aquilo com que se comprometeu
- Foca-se nas tarefas apesar de numerosas distrações e interrupções
- Segue o seu caminho e procura clarificações quando identifica situações pouco claras

4.4.1.4. Organizar o seu trabalho em função da situação e recursos disponíveis

Descrição

Não há duas situações iguais. O que funciona ou funcionou numa situação pode não funcionar noutra. Assim sendo, o indivíduo divide-se entre “ler” as situações e as pessoas e adaptar o seu comportamento a circunstâncias específicas, de forma a atingir os resultados pretendidos e atingir os seus objetivos. Ao escolher um tipo de organização pessoal e gerir os seus próprios recursos, o indivíduo demonstra a aptidão para priorizar e equilibrar as várias tarefas de uma forma eficaz e eficiente. Tempo, dinheiro e energia desperdiçada podem ser evitados priorizando responsabilidades e desenvolvendo tarefas de valor acrescentado. O indivíduo gere a sua capacidade de trabalho de forma a evitar demasiado stress e inclui rotinas de relaxamento quando possível e necessário.

Medidas

- Mantém um registo do planeamento do seu tempo
- Prioriza pedidos concorrentes
- Diz não quando necessário
- Compromete recursos para maximizar a entrega
- Adapta a sua linguagem
- Desenvolve as táticas apropriadas às situações

4.4.1.5. Responsabilizar-se pela sua aprendizagem e crescimento pessoal

Descrição

O indivíduo está focado na aprendizagem contínua e esforça-se por melhorar a qualidade do seu trabalho, das suas ações e decisões. Aceitar opiniões e procurar conselho permitem o desenvolvimento pessoal e a aprendizagem. Se o indivíduo compreende e assimila as perceções e pontos de vista dos outros, incluindo críticas e comentários negativos, as suas posições e comportamentos podem ser postos em causa e melhorados. O comportamento oposto é manter-se inalterado, ver todas as opiniões como críticas, nunca as aceitando e recusando-se a alterar a sua forma de estar e pensar. O indivíduo esforça-se por se desenvolver alavancando todas as críticas e opiniões como oportunidades de crescimento.

Medidas

- Aproveita os erros ou maus resultados como impulsionadores da aprendizagem
- Usa as opiniões como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal
- Procura conselho
- Mede o seu próprio desempenho
- Foca-se na melhoria contínua do seu trabalho e capacidades

4.4.2. Integridade e fiabilidade pessoal

Definição

Um projeto consegue realizar benefícios para uma organização, quando os seus elementos se comprometem em executar as tarefas a si atribuídas. Os indivíduos têm de demonstrar integridade e fiabilidade pessoais porque falhas nestas qualidades podem levar a uma falha dos resultados do projeto. A integridade pessoal significa que o indivíduo está a atuar concomitantemente com os seus valores éticos e princípios. A fiabilidade pessoal implica uma atuação responsável, de acordo com as expectativas e/ou comportamentos acordados.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo tomar decisões consistentes e comportar-se de acordo com as mesmas nos projetos. A manutenção da integridade pessoal é a base de um ambiente construído na confiança e que permite aos outros sentirem-se seguros e confiantes. Permite a um indivíduo suportar os outros.

Descrição

Integridade e fiabilidade são construídas através da consistência de valores, emoções, ações e respetivos resultados, dizendo o que se faz e fazendo o que se diz. Através do uso de normas de ética e princípios morais como base para ações e decisões, e assumindo a responsabilidade pelas suas ações e decisões, a confiança é criada e promovida. O indivíduo é alguém em que se pode confiar.

Conhecimento

- Normas de ética/códigos deontológicos
- Equidade social e princípios de sustentabilidade
- Valores pessoais e regras de moral
- Ética
- Direitos universais
- Sustentabilidade

Aptidões e capacidades

- Desenvolvimento de confiança e capacidade de criar relações
- Seguir as suas próprias regras sob pressão e resistência
- Corrigir e ajustar o seu próprio comportamento

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas
- Perspetiva 3: Conformidade, normas e regulamentos
- Perspetiva 4: Poder e interesse
- Perspetiva 5: Cultura e valores

Indicadores chave de competência

4.4.2.1. Reconhecer e aplicar valores éticos em todas as decisões e ações

Descrição

O indivíduo deve reconhecer os seus valores, dado que esses valores são a base para um processo consistente de decisão e de atuação. Compreender os seus valores inclui ser capaz de dar opinião e manter uma posição num conjunto alargado de tópicos. O indivíduo deve comunicar os seus princípios, demonstrando dessa forma quais os seus valores. O indivíduo faz os outros sentirem-se seguros sendo previsível nas suas decisões e ações. O indivíduo é capaz de identificar inconsistências e de articular razões para as contradições entre as palavras e as ações.

Medidas

- Conhece e reflete sobre os seus próprios valores
- Utiliza os seus valores e ideais para tomar decisões
- Comunica os seus princípios

4.4.2.2. Promover a sustentabilidade de soluções e resultados

Descrição

A promoção da sustentabilidade está relacionada com a durabilidade das soluções mesmo quando relacionada com tarefas delimitadas no tempo. Sustentabilidade não é apenas equidade social, proteção do ambiente ou resultados económicos. Tem em consideração os resultados de longo prazo e que impactam o comportamento das pessoas. O indivíduo tem a capacidade de ter consciência do panorama geral e de atuar em consonância.

Medidas

- Endereça proactivamente os problemas de sustentabilidade das soluções
- Considera e incorpora os resultados de longo prazo nas soluções

4.4.2.3. Assumir responsabilidade pelas suas decisões e ações

Descrição

Assumir responsabilidade significa que o indivíduo toma decisões fica sujeito às suas consequências: positivas ou negativas. O indivíduo mantém as decisões e acordos estabelecidos com outros. O indivíduo sente-se responsável pelo sucesso da equipa em nome de todas as partes interessadas.

Medidas

- Assume total responsabilidade pelas suas decisões e ações
- Demonstra compromisso com os resultados positivos e negativos
- Toma decisões e honra os compromissos assumidos com os outros
- Endereça os pequenos problemas pessoais e profissionais que influenciam o seu sucesso profissional

4.4.2.4. Agir, tomar decisões e comunicar de uma forma consistente

Descrição

Consistência significa que o indivíduo garante que as suas palavras, comportamentos e ações têm o mesmo fio condutor. Ao aplicar os mesmos princípios orientadores às suas ações, decisões e comunicações o seu comportamento é positivamente previsível e repetível.

Ser consistente não exclui a flexibilidade na revisão dos planos, se a necessidade de alterações for indicada ou para a adaptação a situações especiais.

Medidas

- Demonstra alinhamento entre palavras e ações.
- Utiliza abordagens semelhantes para resolver problemas similares
- Ajusta o seu comportamento ao contexto em que se encontra

4.4.2.5. Completar as suas tarefas com rigor de forma a construir laços de confiança

Descrição

O indivíduo completa as suas tarefas de uma forma rigorosa e cuidada. Isto inspira nos outros confiança e leva-os a fazer promessas e acordos. O indivíduo é reconhecido como alguém em quem se pode confiar. O produto do seu trabalho é caracterizado pelos outros como sendo consistentemente de boa qualidade.

Medidas

- Termina as suas tarefas com rigor e cuidado
- Ganha confiança através da entrega de trabalho completo e bem feito

4.4.3. Comunicação pessoal

Definição

A comunicação pessoal inclui a troca de informação correta, rigorosa e apresentada de forma consistente a todas as partes interessadas.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo comunicar eficaz e eficientemente em diversas situações, para públicos diferentes e através de culturas distintas.

Descrição

A comunicação pessoal descreve os aspetos essenciais da comunicação eficaz. Quer o conteúdo quer o meio de comunicação (tom de voz, canal e quantidade de informação) têm de ser claros e apropriados para a audiência alvo. O indivíduo tem de verificar a compreensão das mensagens que estão a ser passadas através da escuta ativa e da procura de retorno. O indivíduo promove uma comunicação aberta e sincera e domina vários tipos de comunicação (apresentações, reuniões, memorandos, etc.), reconhecendo o seu valor e as suas limitações.

Conhecimento

- Diferencia informação de mensagem
- Diferentes métodos de comunicação
- Diferentes técnicas de perguntas
- Regras de retorno
- Facilitação
- Técnicas de apresentação
- Estilos e canais de comunicação
- Retórica
- Características da linguagem corporal
- Tecnologias de comunicação

Aptidões e capacidades

- Utiliza formas diferentes de comunicar e diferentes estilos de comunicação de forma a ser mais eficaz
- Escuta ativa
- Técnica de perguntas
- Empatia
- Técnicas de apresentação e moderação
- Uso eficaz da linguagem corporal

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas
- Perspetiva 4: Poder e interesse
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Prática 5: Organização e informação
- Prática 12: Partes interessadas

Indicadores chave de competência

4.4.3.1. Providenciar informação clara e estruturada aos outros e verificar a sua compreensão

Descrição

Entregar informação clara significa estruturar e traduzir a informação para que o recetor possa compreender e usar essa informação. O indivíduo deve utilizar uma forma de comunicar lógica e estruturada de forma a verificar que está a ser compreendido. O indivíduo deve garantir a confirmação por parte do recetor de que este compreendeu a mensagem transmitida. Isto obriga a focar-se no recetor, não na informação em si, e a pedir a validação explícita quando necessário.

Medidas

- Estrutura a informação de uma forma lógica tendo em conta a audiência e a situação
- Quando apropriado utiliza técnicas como o *story-telling*
- Utiliza uma linguagem acessível e de compreensão fácil
- Alavanca discursos e apresentações
- Faz *coaching* e dá formação
- Lidera e facilita reuniões
- Utiliza técnicas de visualização e de comunicação não-verbal para facilitar a compreensão da mensagem a transmitir

4.4.3.2. Facilitar e promover uma comunicação aberta

Descrição

Facilitar e promover uma comunicação aberta significa convidar ativamente outros a darem o seu contributo e a sua opinião em tópicos relevantes. Isto requer uma atmosfera de confiança, para que as pessoas possam expressar as suas ideias e opiniões sem serem criticadas, punidas ou ridicularizadas. Tem de ser claro quando e como as outras pessoas são livres e/ou convidadas a dar ideias, exprimir emoções e dar opiniões, e quais os momentos em que isso não é apropriado. No último caso, as pessoas e as suas opiniões devem ser na mesma tratadas com respeito.

Saber ouvir e reagir é aproveitar oportunidades para a exploração e intercâmbio de opiniões. O indivíduo tem um interesse genuíno nos pontos de vista das outras pessoas e cria espaços abertos e informais para recolher essas reações. O indivíduo faz com que as pessoas sintam que as suas opiniões são ouvidas.

Medidas

- Cria uma atmosfera aberta e respeitadora
- Pratica pacientemente a escuta ativa e confirma o que ouviu, reformulando aquilo que o orador disse nas suas próprias palavras para confirmar a compreensão
- Não interrompe nem começa a falar enquanto os outros estão a falar
- Pratica a abertura e demonstra interesse em novas ideias
- Confirma que a mensagem/informação é compreendida e, se necessário, pede esclarecimentos, exemplos ou detalhe
- Deixa claro quando, em que circunstâncias e como, é que as ideias, emoções e opiniões são bem-vindas
- Deixa claro como é que as ideias e opiniões serão tratadas

4.4.3.3. Escolher o estilo e os canais de comunicação por forma a dar resposta às necessidades da audiência, da situação e do nível de gestão

Descrição

O indivíduo escolhe o estilo de comunicação que melhor se adapta à audiência alvo. O indivíduo é capaz de comunicar aos vários níveis e através de diferentes canais. Devem ser consideradas todas as formas de comunicação, formal ou informal, neutra ou emotiva, bem como compreender se é mais apropriada a comunicação escrita, oral ou com apoio visual.

Medidas

- Escolhe os canais de comunicação e o estilo de comunicação de acordo com a audiência alvo
- Comunica através dos canais selecionados de acordo com o estilo escolhido
- Monitoriza e controla a comunicação
- Altera os canais de comunicação e o estilo da mesma de acordo com as situações

4.4.3.4. Comunicar eficazmente com equipas virtuais

Descrição

Uma equipa virtual é composta por indivíduos que trabalham em diferentes fusos horários, espaços ou fronteiras organizacionais. A comunicação entre equipas virtuais é um desafio, dado que podem não estar todos localizados no mesmo ambiente e/ou organizações, e podem estar distribuídas por várias organizações, cidades, países ou continentes.

A comunicação entre equipas virtuais é muitas vezes assíncrona e não presencial, tendo de recorrer a modernas tecnologias de comunicação. Os procedimentos de comunicação têm que considerar aspetos como a linguagem, canal, conteúdo e fusos horários.

Medidas

- Utiliza modernas tecnologias de comunicação, por ex., *webinars*, teleconferências, *chat*, *cloud computing*
- Define e mantém processos e procedimentos de comunicação claros
- Promove a coesão e o espírito de equipa

4.4.3.5. Utilizar o humor e a relativização quando apropriado

Descrição

Trabalhar em projetos é muitas vezes stressante. Ser capaz de analisar situações, problemas e por vezes o seu próprio trabalho, de vários pontos de vista, é uma característica importante. O humor permite aos indivíduos adquirir alguma Perspetiva /relativização entre o quão algo é bom, mau ou importante comparado com outras coisas. A libertação de momentos de tensão através do humor facilita por vezes a cooperação e o processo de decisão. O humor é uma ferramenta poderosa para diminuir a tensão em situações que tendem para a conflitualidade. Desde que seja utilizado da forma correta, no momento correto e com respeito, o humor é um facilitador da comunicação.

Medidas

- Modifica as perspetivas da comunicação
- Diminui a tensão através do uso do humor

4.4.4. Relações e compromisso

Definição

As relações pessoais constroem as fundações para uma colaboração produtiva, o empenho pessoal e o compromisso dos outros. Isto inclui as relações diretas bem como cria a base para uma rede de relações. Tempo e atenção têm que ser investidos para estabelecer relações duráveis e robustas entre indivíduos. A capacidade de construir relações fortes é primariamente conduzida por competências sociais como a empatia, a confiança, a fiabilidade e as aptidões de comunicação. Partilhar visões e objetivos com os indivíduos e a equipa leva a que outros se comprometam com as suas tarefas e se comprometam com objetivos comuns.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é capacitar o indivíduo a construir e manter relações pessoais e a compreender que a aptidão de se comprometer para com os outros é uma pré-condição para a colaboração, compromisso e, em última instância, desempenho.

Descrição

As relações pessoais começam pelo interesse genuíno nas pessoas. Desenvolver O desenvolvimento das relações tem duas partes. Estabelecer relações de um para um, bem como criar e suportar redes sociais. Em ambas as situações, o indivíduo tem de ser capaz de interagir abertamente com os outros. Após estabelecidas, as relações têm de ser mantidas e melhoradas através da confiança, interação respeitosa e comunicação aberta. As diferenças culturais podem aumentar o interesse e a atração, mas também as possibilidades de equívocos que podem por em risco a qualidade das relações. Quando se estabelecem relações pessoais é bastante mais fácil partilhar as nossas visões, objetivos e as tarefas podem ser comunicadas de uma forma entusiástica. Outra forma de empenhar outros e garantir o seu compromisso é ativamente envolvê-los em discussões, decisões e ações. Em geral, as pessoas tendem a comprometer-se com objetivos e tarefas mais facilmente, quando são consultadas antecipadamente.

Conhecimento

- Motivação intrínseca
- Teorias motivacionais
- Gestão da resistência
- Valores, tradições, requisitos individuais de diferentes culturas
- Teoria de redes de cooperação

Aptidões e capacidades

- Uso do humor para quebrar o gelo inicial
- Formas de comunicar adequadas
- Comunicação respeitosa

- Respeitar os outros e estar atento à diversidade étnica e cultural
- Confiar na sua intuição

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas
- Perspetiva 4: Poder e interesses
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Prática 5: Organização e informação
- Prática 12: Partes interessadas

Indicadores chave de competência

4.4.4.1. Iniciar e desenvolver relações pessoais e profissionais

Descrição

Iniciar e desenvolver relações pessoais é procurar e fazer uso das hipóteses de estabelecer contato com outras pessoas. O indivíduo demonstra interesse em pessoas e está pronto a envolver-se com elas. O indivíduo utiliza as possibilidades e as situações de forma a criar e manter contatos pessoais e profissionais. O indivíduo está presente, disponível, aberto ao diálogo, e ativamente mantém-se em contato. O indivíduo é visível e acessível aos membros da equipa, clientes, parceiros e outras partes interessadas. O indivíduo age de forma atenciosa, reconhece os outros e mantém-nos informados.

Medidas

- Procura ativamente possibilidade e situações para fazer novos contatos
- Demonstra interesse em conhecer novas pessoas
- Usa o humor para quebrar o gelo
- Está presente, disponível e aberto ao diálogo
- Mantém-se ativamente em contato, estabelece uma rotina para reuniões bilaterais
- Mantém os outros informados

4.4.4.2. Construir, facilitar e contribuir para redes sociais

Descrição

Construir, facilitar e contribuir para redes sociais tem vários níveis. No nível mais básico, o indivíduo junta-se, e contribui para, redes com interesse e/ou utilidade para outros. Desta forma, novas relações são estabelecidas. Num segundo nível, o indivíduo cria novas redes e círculos seus, e assim abre novas formas de comunicação entre as pessoas. Desta forma o indivíduo age como um facilitador ou um eixo de comunicação. O nível seguinte de relacionamento social é tornar as nossas relações disponíveis para os outros. Isto implica possibilitar, fazer e estabelecer relações entre outros que são sustentáveis mesmo sem o indivíduo se envolver.

Medidas

- Liga-se e contribui para redes sociais
- Cria e facilita redes sociais
- Organiza eventos de *networking*
- Facilita o suporte o *networking*

4.4.4.3. Demonstrar empatia através da escuta, compreensão e suporte

Descrição

Demonstrar empatia significa mostrar interesse real e envolvimento com os outros e com o seu bem-estar. O indivíduo ouve atentamente os outros e garante a compreensão fazendo perguntas de clarificação e detalhe. O indivíduo reconhece emoções transmitidas ou possivelmente vivenciadas pelos outros. O indivíduo relaciona e reage a estas emoções de uma forma simpática e com compaixão. O indivíduo oferece apoio, mesmo quando este não é pedido.

Medidas

- Escuta ativa
- Faz com que os outros se sintam ouvidos
- Elabora perguntas para clarificação
- Relaciona-se com os problemas dos outros e oferece ajuda
- Familiariza-se com os valores e normas dos outros
- Responde à comunicação num tempo razoável

4.4.4.4. Demonstrar confiança e respeito encorajando os outros a partilhar as suas opiniões e preocupações

Descrição

Ter confiança em alguém significa acreditar nas ações e futuras decisões dessa pessoa, e estar convencido das suas boas intenções. O indivíduo não tem uma agenda escondida, partilha a sua informação com os outros. O indivíduo também aceita que demonstrar confiança é um investimento com resultados inseguros. O indivíduo tem os outros em conta de uma forma séria, com os seus talentos e opiniões, e compreende que o sucesso também depende das suas ações e compromissos. De forma a atingir o melhor desempenho para uma equipa é crucial compreender a motivação dos seus vários elementos. Para atingir este objetivo, o indivíduo tem de investir tempo com as pessoas de forma a compreender quem elas são e o que as move. O indivíduo deve ter em conta que os valores, experiências e objetivos dos outros podem ser muito diferentes dos seus. Atuar de uma forma respeitosa significa tratar os outros da mesma forma que gostaríamos de ser tratados. O indivíduo leva os outros a sério através da aceitação das suas opiniões, o seu trabalho e a sua personalidade, independentemente do género, raça, estado social ou origem. A diversidade cultural é respeitada. O indivíduo considera códigos de conduta com orientações para decisões e comportamentos.

Medidas

- Confia na palavra dada
- Atribui tarefas a membros de equipa na base da confiança
- Espera que os outros ajam de acordo com valores comuns e acordados
- Delega trabalho sem monitorizar e controlar cada passo
- Inquire junto dos outros ideias, desejos e preocupações
- Repara nas diferenças entre as pessoas e respeita-as
- Acolhe a importância da diversidade profissional e pessoal

4.4.4.5. Partilhar a sua visão e objetivos de forma a conseguir o envolvimento e compromisso dos outros

Descrição

Partilhar uma visão e objetivos implica acreditar e demonstrar uma atitude positiva e entusiástica em relação a uma determinada tarefa, processo ou objetivo em simultâneo com uma atitude otimista e realista. Para inspirar outros é preciso ter uma visão clara, objetivos realistas e a capacidade de conseguir o compromisso das pessoas necessárias. Ser fiel aos seus compromissos é um requisito essencial para atingir esse fim.

A inspiração é habitualmente atingida através de uma visão partilhada - uma imagem de futuro que as pessoas conseguem acreditar e da qual querem fazer parte. Esta visão tanto pode ser explícita (mesmo escrita) ou implícita. A visão é um motivador para a mudança.

Para conseguir o envolvimento e compromisso dos outros é importante que eles se sintam pessoalmente responsáveis por um bom resultado. Isto pode ser feito de várias maneiras - pedindo a sua opinião, fazendo-os responsáveis de uma tarefa e envolvendo-os nas decisões.

O indivíduo garante o melhor uso das aptidões e experiência dos seus colegas de trabalho. Isto implica que as pessoas devem ser envolvidas nas decisões tendo como base o seu contributo para o conhecimento existente. O mesmo se aplica à partilha de informação, dado que esta pode melhorar o compromisso existente. Porém, o indivíduo também deve estar atento aos perigos de excesso de informação. Dado que cada membro de equipa tem as suas próprias tarefas, é melhor nalguns casos partilhar a informação na base da sua necessidade.

Medidas

- Age positivamente
- Comunica a visão, objetivos e resultados de uma forma clara
- Convida os outros a debater e a criticar a visão, objetivos e resultados
- Envolve os outros no planeamento e na tomada de decisões
- Pede compromisso para determinadas tarefas
- Leva em conta as contribuições individuais de uma forma séria
- Enfatiza o compromisso de todos como critério de sucesso

4.4.5. Liderança

Definição

Liderança significa providenciar direção e orientação a indivíduos e grupos. Envolve a capacidade de escolher e aplicar estilos de gestão apropriados a diferentes situações. Para além de exercer um estilo de liderança com a sua equipa, o indivíduo precisa de ser visto como um líder quando representa o projeto junto da gestão de topo e das partes interessadas.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo liderar, providenciar direção e motivar outros de forma a aumentar o desempenho individual e da sua equipa.

Descrição

Um líder tem que ter conhecimento dos vários estilos de liderança existentes e decidir qual o apropriado à sua pessoa, ao seu projeto, à equipa que está a gerir e a todas as outras partes interessadas, em todos os tipos de situações. O estilo de liderança adotado inclui padrões de comportamento, métodos de comunicação, atitude face a conflitos, formas de controlar comportamentos dos elementos da equipa, processos de decisão e a quantidade e tipo de delegação. A liderança é importante ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, e torna-se especialmente importante quando há necessidade de mudança ou quando há incerteza sobre o caminho a tomar.

Conhecimento

- Modelos de liderança;
- Aprendizagem individual;
- Técnicas de comunicação;
- *Coaching*;
- Abordagem *sense-making* e *sense-giving*;
- Bases de poder;
- Capacidade de decisão (consenso, democracia/maioria, compromisso, autoridade, etc.).

Aptidões e capacidades

- Autoconsciência;
- Capacidade de ouvir;
- Resistência emocional;
- Capacidade de transmitir um conjunto de valores;
- Lidar com erros e falhas;
- Partilha de valores;
- Criação de espírito de equipa;
- Métodos e técnicas de comunicação e liderança;
- Gestão de equipas virtuais.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas;
- Todos os EC de prática;
- Perspetiva 4: Poder e interesse;
- Perspetiva 5: Cultura e valores.

Indicadores chave de competência

4.4.5.1. Iniciar ações e oferecer ajuda e aconselhamento proactivamente

Descrição

Ter iniciativa significa a tendência e a capacidade de começar uma ação não exigida, incluindo sugerir propostas e conselhos, tomando a iniciativa de dar ajuda sem ter sido convidado para o fazer. Tomar a iniciativa requer a capacidade de pensar antecipadamente em situações ou em soluções possíveis.

Tomar a iniciativa acrescenta influência ao indivíduo e permite medir a sua visibilidade. Por outro lado, se a iniciativa não é bem-vinda ou não corre bem, há sempre o risco de perder influência ou estatuto. Assim, cada iniciativa deve ser sempre guiada por uma análise ponderada de prós e contras.

Medidas

- Propõe ou executa ações;
- Oferece ajuda e aconselhamento sem lhe pedirem;
- Pensa e atua tendo em conta o futuro (por exemplo está um passo à frente);
- Balanceia iniciativas e riscos.

4.4.5.2. Assumir a responsabilidade e demonstrar compromisso

Descrição

Comprometer-se significa demonstrar empenho individual. Este compromisso face aos objetivos de projeto leva as pessoas a acreditar no seu valor. O indivíduo atua como um gestor tomando a responsabilidade pelo processo e encontrando oportunidades de melhoria. O indivíduo monitoriza constantemente os processos e resultados de forma a encontrar as ocasiões adequadas para intervir e garantir a melhoria, e abrindo caminho a possibilidades de aprendizagem.

Medidas

- Demonstra comprometimento e compromisso no comportamento, discurso e atitude;
- Fala sobre o projeto em termos positivos;
- Apoia e gera entusiasmo face ao projeto;

- Define medidas e indicadores de desempenho;
- Procura formas de melhorar os processos do projeto;
- Orienta a aprendizagem.

4.4.5.3. Apontar uma direção, e assegurar *coaching* e *mentoring* para guiar e melhorar o trabalho dos indivíduos e das equipas

Descrição

Apontar uma direção, e assegurar *coaching* e *mentoring* significa providenciar orientação e suporte às pessoas e equipas e estabelecer condições que empenhem as pessoas nas suas tarefas. *Coaching* e *mentoring* estão focados na melhoria das aptidões e da fiabilidade elementos da equipa. Apontar uma direção é guiá-los nas suas atividades. O indivíduo cria e comunica objetivos pessoais e de equipa e atua nessa base. O indivíduo cria e partilha uma visão que lidera o projeto. Apontar uma direção, e assegurar *coaching* e *mentoring* requer a capacidade de manter a calma em situações complicadas e menos óbvias. Também exige que o indivíduo saiba quando e em que direção o *coaching* e o *mentoring* são necessários e que forma devem tomar. Por vezes, é melhor reter uma proposta ou uma decisão para que a equipa ou os indivíduos criem confiança e criatividade.

Medidas

- Providencia direção às pessoas e às equipas;
- Faz *coaching* e *mentoring* aos elementos da equipa de forma a melhorar as suas capacidades;
- Estabelece uma visão e valores e lidera de acordo com estes princípios;
- Alinha objetivos individuais com os objetivos comuns e descreve a forma de os atingir.

4.4.5.4. Exercer poder e influência apropriados sobre os indivíduos para atingir os objetivos

Descrição

Exercer poder e influência significa ser visível como um líder e abrir a possibilidade a outros de o seguirem. Assim, o indivíduo necessita de compreender as necessidades dos colegas, subordinados, clientes e outras partes interessadas para lhes dar resposta e influenciar as suas expectativas e opiniões. Exercer influência também significa orientar as ações das outras pessoas, quer esteja no comando ou não.

Um líder ativamente cria visões e orienta a perceção das situações, resultados e relações através das suas palavras e ações. Por vezes o uso do poder é necessário para atingir resultados ou resolver impasses. Noutras situações, uma palavra simples e dita no momento certo pode ser bastante mais eficaz. O uso ostensivo do poder pode criar ressentimentos ou originar contrapoder, donde um líder deve saber quando e como usar os vários tipos de poder e de que forma. O uso e a eficácia do poder e influência estão sempre intimamente ligados à comunicação. Um líder tem de saber as possibilidades e limites dos vários meios e canais de comunicação.

Medidas

- Utiliza várias formas de exercer influência e poder;
- Demonstra a utilização do poder e influência nos momentos certos;
- É visto pelas partes interessadas como o líder do projeto e da equipa.

4.4.5.5. Tomar, garantir e rever decisões

Descrição

Tomar decisões significa ser capaz de selecionar uma linha de conduta baseada nas várias alternativas possíveis. Por vezes as decisões são tomadas com informação incompleta e até contraditória e com consequências incertas. Tomar decisões implica escolher conscientemente de um conjunto de alternativas aquela que é a mais consistente e mais alinhada com os objetivos. As decisões devem ser tomadas baseadas na análise dos fatos e incorporando as visões e opiniões de outros.

Por vezes a qualidade da informação é tão má que as decisões são baseadas na intuição. Rever e estar preparado para alterar as decisões com base em novos dados é uma parte essencial de saber tomar decisões. As decisões muitas vezes têm de ser tomadas por outros (por exemplo por gestores de linha, comités de direção de projeto, etc.). O líder exerce a sua influência para que estes tomem as decisões adequadas nos momentos certos.

Medidas

- Lida com a incerteza;
- Incentiva a partilha de opiniões e discussão dos temas de uma forma atempada e apropriada antes da tomada de decisão
- Explica o racional das decisões;
- Comunica as decisões e os seus objetivos claramente;
- Revê e muda as decisões quando confrontado com dados novos;
- Reflete em situações do passado de forma a melhorar o processo de decisão.

4.4.6. Trabalho em equipa

Definição

O trabalho em equipa consiste na forma de unir pessoas em torno de um objetivo comum.

As equipas são grupos de pessoas a trabalhar em conjunto para realizar objetivos específicos. As equipas de projeto são multidisciplinares: especialistas de diferentes disciplinas trabalham em conjunto para criar resultados complexos. O trabalho em equipa consiste na construção de equipas produtivas através da sua formação, suporte e liderança da equipa. A comunicação interna e externa com a equipa e a gestão das relações estão entre os aspetos mais importantes para uma equipa de trabalho.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo selecionar os elementos corretos para a sua equipa, promover o espírito de equipa e gerir efetivamente uma equipa.

Descrição

O trabalho em equipa cobre o ciclo completo de vida das equipas. Começa na fase inicial de seleção dos elementos certos para a equipa. Seguidamente, a equipa tem de ser construída, suportada e orientada. Durante as várias fases do projeto, à medida que os elementos da equipa e a equipa como um todo adquirem mais maturidade nas suas tarefas, estas podem ser desempenhadas de forma mais independente e consequentemente ser-lhes atribuída mais responsabilidade.

A construção do espírito de equipa é muitas vezes feita através de reuniões, *workshops* e seminários que podem incluir o indivíduo que está a liderar o projeto, membros da equipa, e por vezes, outras partes interessadas. O espírito de equipa (ou seja, a capacidade de colocar as pessoas a trabalharem bem umas com as outras) pode ser atingido através da motivação individual dos vários elementos, através da definição dos objetivos da equipa, socialização, estratégias de suporte e outros métodos.

Por vezes podem surgir problemas decorrentes de dificuldades técnicas ou económicas ou de qualquer outro tipo de situação stressante. Podem surgir questões decorrentes de diferenças culturais e educacionais, interesses diferentes e/ou formas de trabalhar, ou ainda porque os membros da equipa estão localizados em sítios bastante distantes. O indivíduo que lidera a equipa necessita de desenvolver continuamente a equipa e os seus elementos ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. Ao longo de todo o projeto, o desempenho dos elementos da equipa deve ser regularmente revisto, em consonância com os seus responsáveis hierárquicos, de forma a avaliar e responder às necessidades de desenvolvimento, *coaching* e formação. Quando o desempenho de um elemento da equipa está abaixo dos valores definidos para o projeto, devem ser tomadas ações corretivas.

Ao longo de vida de uma equipa, o desenvolvimento pessoal deve ser encorajado, estimulado o relacionamento entre as pessoas para que se crie um ambiente de trabalho produtivo que suporte a comunicação e as boas relações.

Conhecimento

- Organização de projetos;
- Modelos de papéis de elementos de equipa;
- Modelos de ciclos de vida de equipas.

Aptidões e capacidades

- Aptidão de seleção e recrutamento de pessoas;
- Técnicas de entrevista;
- Criar e manter relações entre pessoas;
- Aptidão de facilitador.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas;
- Perspetiva 4: Poder e influência;
- Perspetiva 5: Cultura e valores;
- Prática 5: Organização e informação;
- Prática 8: Recursos;
- Prática 10: Planeamento e controlo.

Indicadores chave de competência

4.4.6.1. Selecionar e construir a equipa

Descrição

De forma a garantir sucesso no trabalho em equipa, é necessário escolher as pessoas certas para constituir a equipa. Para além de garantir que as pessoas têm as competências e aptidões necessárias, o indivíduo que lidera a equipa também tem de ter em consideração que as pessoas escolhidas têm a “química” necessária para serem capazes de funcionar em equipa. Antes da equipa escolhida poder começar a ser produtiva, os indivíduos têm de criar uma base de funcionamento como equipa. O papel do indivíduo que lidera a equipa é traduzir a motivação individual em desempenho de equipa. Os elementos têm que se conhecer e conhecer as tarefas que vão enfrentar. A construção de equipas é uma tarefa contínua, mas à medida que a equipa amadurece, as tarefas necessárias para o indivíduo que lidera a equipa vão mudando.

Medidas

- Tem em conta as competências individuais de cada elemento, os seus pontos fortes e fracos e a motivação para se juntar à equipa em determinado papel ou tarefa;
- Clarifica metas a atingir e cria uma visão comum;
- Define as metas para a equipa, a sua agenda e os critérios de conclusão;
- Negoceia regras e normas comuns a toda a equipa;
- Motiva os indivíduos e cria espírito de equipa.

4.4.6.2. Promover a cooperação e troca de informação entre os elementos da equipa

Descrição

Estimular a cooperação significa influenciar ativamente os elementos da equipa a trabalhar em conjunto e contribuir com a sua experiência, conhecimento, opinião, ideias e preocupações em benefício dos objetivos definidos. As discussões e divergências de opinião são uma consequência inevitável deste processo, mas desde que o indivíduo que gere a equipa consiga manter uma atmosfera produtiva e de respeito mútuo, os elementos da equipa podem esperar que o conflito dê origem a um desempenho superior. Seja qual for o elemento da equipa que decide fazer perigar a cooperação através de um comportamento contra produtivo ou gerador de conflitos, o indivíduo que lidera a equipa necessita endereçar este tema através da sua correção, ou em casos extremos, substituir o elemento da equipa. O responsável pela equipa pode estimular a cooperação através de atividades presenciais ou virtuais em que os vários elementos da equipa partilham o seu conhecimento e se motivam e inspiram uns aos outros.

Medidas

- Cria oportunidades para a troca de opiniões entre os elementos da equipa;
- Pede opiniões, sugestões e preocupações aos vários membros da equipa, tendo como objetivo a melhoria do seu desempenho;
- Partilha os sucessos com a equipa;
- Promove a cooperação dentro e fora da equipa;
- Toma as medidas adequadas quando a cooperação da equipa é ameaçada;
- Sabe utilizar ferramentas colaborativas.

4.4.6.3. Suportar, facilitar e rever o desenvolvimento da equipa e dos seus elementos

Descrição

O desenvolvimento da equipa envolve o desenvolvimento contínuo da equipa, encorajando os seus elementos a ganhar novos conhecimentos e aptidões. O papel da pessoa que lidera a equipa é suportar, facilitar e rever estes esforços de aprendizagem, bem como criar oportunidades de partilha de conhecimento entre os vários elementos da equipa e da organização externa ao projeto.

Medidas

- Promove a aprendizagem contínua e a partilha de conhecimento;
- Utiliza técnicas para propiciar o desenvolvimento, por exemplo, *on-the-job training*;
- Cria oportunidades para seminários e workshops (dentro e fora da equipa);
- Planeia e promove sessões de “lições aprendidas”;
- Providencia tempo e oportunidade para o desenvolvimento individual dos membros da equipa.

4.4.6.4. Dar poder às equipas delegando tarefas e responsabilidades

Descrição

A responsabilidade cria envolvimento. O indivíduo que lidera a equipa aumenta o envolvimento - e a atribuição de poder individual e coletivo - delegando tarefas e problemas em equipas ou em elementos da equipa. Dependendo da maturidade na execução das tarefas, a delegação pode ser grande, desafiante e importante.

O resultado das tarefas delegadas nos indivíduos e nas equipas deve ser medido, com ciclos de *feedback* para a equipa, garantindo que a aprendizagem é conseguida.

Medidas

- Delega tarefas quando e onde for apropriado;
- Dá autonomia a pessoas e equipas delegando responsabilidade;
- Clarifica os critérios de desempenho e as expectativas;
- Cria estruturas de reporte para as equipas;
- Providencia sessões de *feedback* individual e para a equipa.

4.4.6.5. Reconhecer os erros para facilitar a aprendizagem deles decorrente

Descrição

O indivíduo que lidera a equipa garante que os impactos dos erros e omissões nos resultados, processos e sucesso do projeto são minimizados. O indivíduo está consciente de que irão sempre acontecer erros e compreende e aceita que as pessoas fazem erros. O indivíduo analisa erros e facilita a aprendizagem a partir dos erros cometidos. Erros e omissões são utilizados como uma plataforma para a mudança e a melhoria, para que haja menos probabilidade de esses erros acontecerem no futuro.

Nalguns casos, o indivíduo que lidera a equipa pode promover comportamentos que aumentam a probabilidade de erros, se o projeto tem necessidade de criar formas inovadoras de ultrapassar problemas e dificuldades. Mesmo nestas alturas, o indivíduo que lidera a equipa garante que os resultados, os processos e o sucesso do projeto não são afetados negativamente. O indivíduo faz uma análise casuística dos erros e toma ações corretivas de forma a garantir que os mesmos erros não voltam a acontecer.

Medidas

- Na medida do possível, evita os impactos negativos dos erros no sucesso do projeto;
- Demonstra tolerância ao erro;
- Analisa e discute erros para determinar as melhorias nos processos;
- Ajuda os elementos da equipa a aprender com os seus próprios erros.

4.4.7. Conflito e crise

Definição

Conflito e crise incluem a moderação ou a resolução de conflitos e crises através da observação do ambiente e encontrando e propondo um tratamento para os pontos discordantes. Conflitos e crises podem incluir eventos e situações, conflitos de personalidade, aumento de níveis de *stress* entre outros perigos potenciais. O indivíduo deve lidar com estes cenários de uma forma apropriada e estimular um processo de aprendizagem para futuros conflitos e crises.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é possibilitar ao indivíduo tomar medidas efetivas quando acontece uma crise, um conflito de interesses ou uma incompatibilidade de personalidades.

Descrição

Os conflitos podem ocorrer entre duas ou mais pessoas ou partes envolvidas. Frequentemente, um conflito pode minar um bom ambiente de trabalho e pode ter impactos negativos nas partes envolvidas. Uma crise pode ser o culminar de um conflito, ou pode ser o resultado de uma alteração abrupta ou definitiva numa situação que ameace, direta ou indiretamente, que os objetivos do projeto possam não ser atingidos. Nestas alturas, é necessário uma resposta rápida e capacidade de avaliação e decisão para compreender a crise, definir cenários de solução e assegurar que o projeto não é afetado antes de decidir se o tema deve ser escalado, e a que nível da organização.

A capacidade de identificar conflitos e crises potenciais e responder em consonância, necessita de uma compreensão de alguns mecanismos fundamentais. O indivíduo pode utilizar uma variedade de meios para reagir a conflitos e crises reais ou potenciais, por exemplo, colaboração, compromisso, prevenção, persuasão, escalamento e o uso do poder. Cada uma delas deve ser utilizada tendo como objetivo o equilíbrio entre os vários interesses em jogo. A transparência e integridade, demonstradas pelo indivíduo que atua como intermediário entre as partes em conflito, ajuda na descoberta de soluções aceitáveis para ambas as partes. Porém, os conflitos não podem por vezes ser resolvidos no contexto da equipa, ou mesmo do projeto, sendo necessária a intervenção de mediadores independentes ou a decisão de outras partes.

Conhecimento

- Técnicas de apaziguamento;
- Técnicas de criatividade;
- Técnicas de moderação;
- Técnicas de desenho de cenários;
- Modelos de faseamento de conflitos;
- Valoração de conflitos na construção de equipas;
- Planeamento de crises;
- Análise de cenários pessimistas.

Aptidões e capacidades

- Aptidão diplomática;
- Aptidão de negociação, capacidade de atingir compromissos;
- Aptidões de moderação;
- Capacidade de persuasão;
- Aptidões de retórica;
- Aptidões analíticas;
- Resistência ao *stress*.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas;
- Perspetiva 4: Poder e interesses;
- Perspetiva 5: Cultura e valores;
- Prática 8: Recursos;
- Prática 10: Planeamento e controlo
- Prática 11: Riscos e oportunidades.

Indicadores chave de competência

4.4.7.1. Antecipar e eventualmente prevenir conflitos e crises

Descrição

Ter consciência de conflitos e crises potenciais significa estar alerta e atento a situações que possam vir a desencadear divergências de opinião. Possíveis conflitos são idealmente identificados e prevenidos ou endereçados numa fase inicial do seu desenvolvimento. A prevenção inclui a solução dos tópicos geradores de conflito, garantindo que os membros de equipa com personalidades conflituosas ou interesses distintos se encontram em equipas diferentes, e/ou delegando temas sensíveis e de potencial conflito a pessoas específicas. O *stress* é um fator habitual de geração de conflitos e crises, dado que as pessoas tendem a ficar irritáveis sob pressão. O indivíduo deve nesses momentos ser capaz de reconhecer, medir e reduzir os níveis de *stress* individuais.

Medidas

- Analisa situações de potencial *stress*;
- Mantém personalidades conflituosas em tarefas ou equipas separadas;
- Delega pontos sensíveis e de conflito potencial a determinadas pessoas;
- Implementa medidas de prevenção;
- Toma ações de redução do *stress*;
- Reflete sobre as situações de *stress* que possam surgir na equipa.

4.4.7.2. Analisar as causas e as consequências dos conflitos e crises e selecionar as respostas adequadas

Descrição

Os conflitos passam por várias fases, tal como definido em várias teorias. Estas fases podem ser sumarizadas em três grandes categorias:

- Latente (potencial, adormecido, mas ainda não visível ou admitido). Isto acontece quando indivíduos ou grupos têm diferenças que incomodam ambas as partes, mas estas não têm peso suficiente para que um dos lados queira agir para alterar a situação.
- Emergente (visível, mas ainda racional). Este pode ser despoletado por algum acontecimento, por exemplo uma discordância aberta sobre um determinado tópico. Este tópico pode ser a causa real do conflito, ou um pretexto derivado de outro conflito de interesse ou de personalidade. Quando o conflito é emergente, as partes envolvidas ainda conseguem conversar e discutir soluções racionais.
- Escalado (conflito aberto). Nesta fase as partes estão abertas e emocionalmente em conflito e já não são capazes de discutir soluções calma e racionalmente. Outras pessoas têm tendência a tomar partido, ou são empurradas para isso. Nalgumas situações é preciso tomar ou ter em consideração medidas legais.

As crises, por oposição, entram diretamente no nível de conflito aberto sem passarem pelas etapas anteriores. Porém, muitas vezes não são resultado de situações de conflito, mas sim resultado da descoberta de novos problemas - a concretização de um risco grave, um evento externo de alto impacto, etc. A arte da gestão de conflito e crise está na capacidade de compreender as causas e as consequências e obter informação adicional que seja útil no processo de decisão das possíveis soluções.

Conflitos e crises podem ter causas muito diferentes, variando de discordâncias factuais a conflitos de personalidade, e podem ter origens que são externas ao projeto ou mesmo à organização. Dependendo das causas, várias soluções podem ser possíveis.

As crises também podem ser diferenciadas pelos seus impactos potenciais. Dependendo da fase em que estão, podem ser escolhidas aproximações diferentes para as diminuir, resolver ou escalar.

Medidas

- Avalia a fase do conflito;
- Analisa causas de um conflito ou crise;
- Analisa o impacto potencial de um conflito ou crise;
- Aborda de forma diferente os vários conflitos e crises.

4.4.7.3. Mediar e resolver conflitos e crises e/ou o seu impacto

Descrição

Frequentemente a gestão de conflitos ou crises tem de ser exercida face a um grupo de indivíduos ou grupos que estão irados ou em pânico. Num tempo mínimo, o indivíduo tem de recolher informação, pesar as opções,

apostar numa solução positiva e de preferência sinérgica e, acima de tudo, manter-se calmo e em controlo. Nestas circunstâncias, o relaxamento e a decisão balanceada são qualidades importantes. Em situações de crise a capacidade de atuar decisivamente são essenciais.

As formas potenciais de resolução de conflitos envolvem a colaboração, o compromisso, a prevenção e o uso de poder. Cada uma depende da capacidade de se atingir um equilíbrio entre os interesses de ambas as partes. A gestão de conflitos cooperativa exige a vontade de compromisso de ambas as partes.

Nos estágios iniciais dos conflitos o indivíduo pode atuar como moderador/mediador - pelo menos enquanto o indivíduo ainda não está envolvido no conflito. O indivíduo juta as partes em conflito e possibilita a comunicação entre elas, sem tomar partido. Nos estágios mais avançados pode ser necessário o uso de poder, escalada para níveis mais altos da hierarquia, mediação profissional e / ou medidas legais.

Medidas

- Aborda o problema abertamente;
- Cria um clima de debate construtivo;
- Seleciona e utiliza os métodos adequados para resolver o conflito ou crise;
- Aplica medidas disciplinares ou legais quando apropriado.

4.4.7.4. Identificar e partilhar a aprendizagem decorrente dos conflitos e crises de forma a melhorar as práticas no futuro

Descrição

Uma vez resolvido o conflito, é importante restaurar um sentimento de harmonia e de equilíbrio no ambiente da equipa. Estimular a aprendizagem com os conflitos e crises significa que o indivíduo pode questionar as origens e as causas de um conflito. Para além disso, o indivíduo pode distinguir entre as coincidências e as verdadeiras causas de um conflito ou crise, aprender e encorajar a equipa a fazer o mesmo, de forma a lidar melhor com situações semelhantes no futuro.

Medidas

- Reconstrói o ambiente da equipa;
- Motiva a equipa para assumir e aprender com a sua tomada de posição no conflito;
- Usa o conflito de uma forma positiva para progredir;
- Reforça a coesão e solidez da equipa tendo em vista crises e conflitos potenciais que possam ocorrer no futuro.

4.4.8. Engenho

Definição

O engenho é a aptidão de aplicar várias técnicas e formas de pensar de forma a definir, analisar, priorizar, encontrar alternativas para lidar ou resolver desafios e problemas. Requer muitas vezes pensar e atuar de forma original ou imaginativa e estimular a criatividade dos indivíduos e a criatividade da equipa. O engenho é útil quando surgem riscos, oportunidades, problemas ou situações complicadas.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo lidar eficazmente com a incerteza, problemas, alterações limitações e/ou outras situações de stress através de uma abordagem sistemática e contínua para encontrar abordagens e /ou soluções novas, melhores e mais eficazes.

Descrição

O engenho revela-se na forma otimizada como utilizamos aquilo que temos. Não se refere apenas à criação de algo de novo, também se aplica à melhoria do que já temos, de colocar coisas a trabalharem melhor, mais rapidamente ou com menor custo. O indivíduo adquire recursos capazes e alimenta uma atitude de engenho com a sua equipa de forma a estimular, avaliar e agir sobre ideias que possam beneficiar o processo, os resultados e os objetivos. As ideias por vezes têm de ser “vendidas” às equipas antes de serem aceites. O ambiente de uma equipa tem que estar recetivo à criatividade e à inovação para que se possa dar a aceitação. Alguns elementos da equipa irão defender a ideia e refiná-la até que ganhe maior aceitação.

O engenho é uma competência essencial para o sucesso do projeto. O engenho permite ultrapassar problemas e motiva as equipas a trabalharem em conjunto, desenvolvendo ideias e transformando-as em soluções implementáveis. A criatividade deve ser usada com cuidado nas equipas de projeto, de forma a não se perder o foco nos resultados esperados. Técnicas conceptuais e analíticas são da maior importância para lidar com o excesso de informação com que alguns projetos e organizações são confrontados. Ser capaz de extrair, apresentar e reportar a informação certa no momento certo, é essencial para o sucesso.

Conhecimento

- Técnicas para captar outros pontos de vista
- Pensamento conceptual
- Técnicas de abstração
- Métodos de pensamento estratégico
- Técnicas analíticas
- Pensamento convergente e divergente
- Métodos criativos
- Técnicas e processos de inovação
- Métodos holísticos
- Pensamento abrangente

- Pensamento sistémico
- Pensamento holístico e sinérgico
- Análise de cenários
- Análise SWOT
- Análise PESTLE
- Teorias de criatividade
- Técnicas de *brainstorm*
- Técnicas de convergência (análise comparativa, técnicas de entrevista)

Aptidões e capacidades

- Aptidões analíticas
- Facilitar discussões e sessões de grupo
- Escolher os métodos e técnicas apropriados para comunicar informação
- Pensar *out of the box* - novas abordagens
- Ser capaz de imaginar situações de futuro que nunca existiram
- Ser resiliente
- Lidar com erros e falhas
- Identificar e procurar perspetivas diferentes

Elementos de competência relacionados

- Todos os ECs de pessoas
- Prática 1: Definição do projeto
- Prática 2: Objetivos e benefícios
- Prática 10: Planear e controlar
- Prática 11: Riscos e oportunidades

Indicadores chave de competência

4.4.8.1. Estimular e suportar um ambiente aberto e criativo

Descrição

O indivíduo cria um ambiente de trabalho que encoraja as pessoas a partilharem o seu conhecimento e a contribuírem com as suas ideias e opiniões. Para estimular e suportar a criatividade e inovação, o indivíduo precisa de estar aberto a formas originais e imaginativas de ultrapassar obstáculos. Podemos estar a falar de novos produtos, processos ou procedimentos ou da revisão de tarefas específicas, papéis e responsabilidades. O indivíduo pode fazer com que os outros se sintam bem-vindos a expressar as suas ideias, para que o projeto possa tirar benefício de ideias, sugestões e preocupações. Isto é necessário para se tirar benefício da experiência e conhecimento dos outros. Dado que em qualquer projeto profissionais de origens diferentes têm de trabalhar em equipa, a abertura é importante. A maioria dos elementos da equipa tem uma área de especialização onde estes sabem mais do que o indivíduo.

As relações nas equipas são construídas com base no respeito mútuo, confiança e fiabilidade. Assim, o indivíduo deve questionar regularmente as pessoas sobre a sua contribuição e mostrar vontade em compreender e possivelmente adotar as suas ideias. Claro que existem momentos certos para o efeito, mas o indivíduo também deve deixar claro quando é a altura de se ser criativo e quando não é.

Medidas

- Encoraja as pessoas a partilhar o seu conhecimento e a contribuir com as suas opiniões
- Estimula e suporta a criatividade, quando apropriado
- Usa e estimula mecanismos originais e imaginativos para ultrapassar obstáculos
- Procura as ideias dos outros e demonstra vontade em considerar e adotar as suas ideias
- Tem em conta as perspetivas dos outros

4.4.8.2. Aplicar pensamento conceptual para definir situações e estratégias

Descrição

Cada projeto é um esforço único para criar algo novo. Excetuando os projetos mais simples, isto requer capacidade de abstração e conceptualização, ou seja, partir ou reduzir o tema em questão (seja ele um resultado, um plano, um requisito, um risco, uma situação ou um problema) em partes mais pequenas e integrá-las em ideias novas e utilizáveis. O indivíduo tem que utilizar pensamento conceptual e ser capaz de o utilizar em equipa. O pensamento conceptual também tem em conta que os problemas têm múltiplas origens e que formas diferentes de resolver problemas têm impactos diferentes nas outras partes, dentro e fora do projeto.

Medidas

- Utiliza e encoraja a utilização de pensamento conceptual, quando apropriado
- Sabe que os problemas têm várias origens e que as soluções têm vários impactos
- Aplica pensamento sistémico

4.4.8.3. Aplicar técnicas analíticas nas situações apropriadas, utilizando dados financeiros, dados da organização e tendências

Descrição

O indivíduo é capaz de analisar (ou delegar a análise de) situações complexas ou problemas e encontrar soluções e alternativas. O indivíduo pode também analisar e extrair informação útil e tendências de conjuntos complexos de dados e apresentar ou reportar as suas descobertas de uma forma clara. Agilidade analítica significa ter vários métodos à sua disposição para detetar as causas reais de um problema e implementar ou propor as medidas corretas para a sua resolução.

Medidas

- Aplicar várias técnicas analíticas
- Analisar problemas para detetar causas e possíveis soluções
- Analisar conjuntos complexos de dados e extrair a informação relevante
- Apresentar de uma forma clara relatórios, conclusões, sumários e tendências sobre conjuntos de dados

4.4.8.4. Promover e aplicar técnicas de criatividade de forma a encontrar alternativas e soluções

Descrição

Devem ser usadas técnicas criativas para identificar soluções. Estas técnicas podem ser divididas entre técnicas divergentes e técnicas convergentes. Quando os problemas surgem, o individuo necessita decidir se uma abordagem criativa é apropriada. Quando tal é o caso, o individuo tem de decidir que métodos utilizar.

Depois do problema ou incidente ser definido (possivelmente utilizando pensamento conceptual ou técnicas analíticas) entra-se a seguir numa fase de criatividade, para se encontrarem possíveis soluções. Uma sessão de *brainstorm* pode ser apropriada, quando os membros da equipa e outras pessoas na organização possam contribuir para a recolha das suas ideias. Outras técnicas muito usadas incluem o *mind mapping*, *storyboarding*, visualização, etc. Seja qual for o método utilizado para encontrar a solução criativa, obriga sempre a olhar o tema de perspetivas diferentes, combinando ferramentas, conhecimento, senso comum, intuição e experiência e aplicá-las a este caso.

Após isto, técnicas mais analíticas são aplicadas na fase convergente, e analisam-se as várias soluções e o seu impacto no problema ou incidente. Técnicas convergentes incluem critérios de seleção ponderados, análise de padrões, etc. As ideias mais promissoras são seguidamente refinadas e por fim os melhores conceitos e soluções são escolhidos.

Medidas

- Usa técnicas criativas quando apropriado
- Aplica técnicas divergentes
- Aplica técnicas convergentes
- Compromete várias visões e aptidões
- Identifica interdependências

4.4.8.5. Promover uma visão holística do projeto e do seu contexto para melhorar a tomada de decisão

Descrição

Promover uma visão holística significa ser capaz de situar uma situação no contexto global do projeto, seja na sua relação com a estratégia da empresa, de atividades concorrentes e/ou outros projetos. O individuo usa

diferentes perspetivas para decidir e lidar com situações. O indivíduo reconhece a importância do detalhe e consegue separar o detalhe da visão global. O indivíduo compreende a ligação entre as várias situações e o seu contexto e leva a que as decisões sejam baseadas na compreensão de um conjunto de influências, interesses e possibilidades. O indivíduo também é capaz de explicar a visão holística aos outros, dentro e fora do projeto.

Medidas

- Demonstra pensamento holístico e consegue explicar a visão global
- Utiliza múltiplas Perspetiva s para analisar e lidar com a situação corrente
- Estabelece conexões entre o projeto e o seu contexto mais global e toma medidas adequadas

4.4.9. Negociação

Definição

Negociação é o processo que tem como objetivo equilibrar, entre duas ou mais partes, interesses, necessidades e expectativas diferentes de forma a ser atingido um acordo e compromisso, mantendo simultaneamente uma relação de trabalho positiva. A negociação inclui processos formais e informais como a compra, aluguer ou venda, ou pode estar relacionada com requisitos, orçamentos e recursos de projetos.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo atingir satisfatoriamente acordos com outros, recorrendo a técnicas de negociação.

Descrição

Os acordos são baseados em posições que satisfazem interesses, necessidades e expectativas de todas as partes. As negociações podem ser políticas ou comerciais e terminam por vezes em compromissos que não deixam satisfeitas todas as partes envolvidas. Interesses, necessidades e expectativas muitas vezes envolvem emoções e sentimentos, para além dos fatos, e muitas vezes a visão global não é fácil de identificar. O processo negocial é por vezes influenciado pelo poder relativo das partes envolvidas e por fatores circunstanciais que podem ser chamados de “alavancagem”.

Os negociadores necessitam de investigar estes temas e, quando a totalidade da informação não está disponível, estabelecer pressupostos. Uma negociação para ser sucedida é facilitada através do desenvolvimento de um conjunto de opções, cada qual com o potencial de satisfazer diferentes interesses, necessidades e expectativas. A negociação pode envolver o uso de diferentes técnicas, táticas e estratégias.

Conhecimento

- Teorias de negociação;
- Técnicas de negociação;
- Táticas negociais;
- Fases da negociação;
- BATNA (melhor alternativa num acordo negocial);
- Minutas e tipos de contrato;
- Provisões legais e dos reguladores associadas a contratos e acordos;
- Análise de aspetos culturais e de táticas.

Aptidões e capacidades

- Identificação dos resultados desejáveis;
- Foco na obtenção dos resultados pretendidos e assertividade;
- Empatia;

- Paciência;
- Persuasão;
- Estabelecimento e manutenção de relações de trabalho positivas e de confiança.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas;
- Prática 1: Definição do projeto;
- Prática 2: Metas, objetivos e benefícios;
- Prática 9: Processos de aquisição;
- Prática 10: Planeamento e controlo

Indicadores chave de competência

4.4.9.1. Identificar e analisar os interesses de todas as partes envolvidas na negociação

Descrição

Compreender as prioridades das várias partes envolvidas na negociação é um pré-requisito para garantir um resultado satisfatório. O indivíduo que lidera ou participa nas negociações deve começar por procurar informação sobre interesses, necessidades e expectativas de todas as partes através dos meios que tem à sua disposição. A análise desta informação deve revelar prioridades e lacunas para investigação mais apurada. Prioridades de outras partes por vezes têm de ser assumidas.

Medidas

- Conhece e reflete os seus interesses, necessidades e limitações;
- Recolhe e documenta informação relevante sobre os interesses, necessidades e expectativas de todas as partes interessadas;
- Analise e documenta informação disponível que identifique as suas prioridades e possíveis prioridades das outras partes.

4.4.9.2. Desenvolver e avaliar opções e alternativas que tenham o potencial de satisfazer as necessidades de todas as partes envolvidas

Descrição

O indivíduo identifica compromissos, opções e soluções alternativas para a negociação. Estas são desenvolvidas na fase de preparação da negociação e podem ser alteradas durante a negociação caso surjam oportunidades ou a situação se altere. Os compromissos, opções e alternativas devem ser afinados de acordo com os interesses das partes envolvidas, de forma a serem úteis durante o processo negocial. Deve também identificar-se um BATNA - Melhor alternativa num acordo negocial.

Medidas

- Identifica compromissos, opções e soluções alternativas, com base na análise dos interesses, necessidades e prioridades de todas as partes;
- Propõe a opção certa, no momento adequado e da melhor forma.

4.4.9.3. Definir uma estratégia de negociação, em linha com os seus objetivos e que seja aceitável para todas as partes envolvidas

Descrição

A estratégia de negociação foca-se no que o indivíduo considera ser essencial para atingir um resultado de sucesso. Antes de dar início à negociação, o indivíduo deve escolher a estratégia, técnicas e táticas que lhe vão permitir um resultado ótimo para o projeto. A estratégia pode depender de fatores como a relação de poder entre as partes, o que está em jogo, condições orçamentais, políticas, aspetos culturais e a capacidade dos negociadores. A estratégia selecionada deve ir ao encontro dos interesses do projeto e não em detrimento de relações com as partes envolvidas. O indivíduo deve também considerar estratégias secundárias que cubram cenários alternativos.

A estratégia também inclui quem são os negociadores e quais são os seus mandatos (âmbito de negociação, liberdade, papéis e responsabilidades). Nalguns casos é possível escolher o âmbito de negociação das outras partes (com quem negociar o quê). Esta opção deve ser considerada cuidadosamente dado que esta escolha pode ter mais tarde impactos negativos ou positivos.

Medidas

- Identifica as possíveis estratégias de negociação de forma a atingir o resultado pretendido;
- Identifica estratégias secundárias e opções para endereçar cenários alternativos;
- Seleciona uma estratégia de negociação e consegue explicar o porquê da sua escolha;
- Analisa e seleciona técnicas e táticas de negociação para dar suporte à estratégia de negociação definida;
- Identifica as partes principais para participar na negociação e articula de uma forma clara os respetivos mandatos.

4.4.9.4. Atingir acordos negociais com outras partes que estejam em linha com os seus objetivos

Descrição

Um acordo é atingido através de negociação utilizando estratégias identificadas, ferramentas e táticas, sem alienar as outras partes envolvidas. A negociação pode ocorrer ao longo de um determinado período de tempo e pode estar dividida em fases. Um acordo satisfatório é aquele em que todas as partes envolvidas estão razoavelmente satisfeitas com o resultado, irão honrar os seus compromissos, consideram que as outras partes negociaram de forma justa e sentem-se respeitadas e com a possibilidade de voltarem a negociar com os outros

no futuro. Se um acordo não é atingido ou os resultados possíveis não são aceitáveis, então deve-se partir para um acordo de melhor alternativa (BATNA).

A melhor solução possível é frequentemente uma solução sustentável que garanta que, no longo prazo, os resultados são os melhores para todas as partes envolvidas. Podem existir situações específicas onde isto não seja possível nem seja a melhor solução. Neste caso, um compromisso pode ser a única forma de se garantirem os resultados desejados. Em muitas situações os resultados esperados são documentados para referência futura.

Medidas

- Negoceia utilizando técnicas e táticas apropriadas às circunstâncias de forma a atingir os resultados desejados;
- Negoceia tendo em vista um acordo sustentável;
- Demonstra paciência e foco na prossecução de um acordo sustentável;
- Implementa o BATNA se um resultado sustentável não é possível;
- Documenta o resultado da negociação.

4.4.9.5. Detetar e explorar possibilidades adicionais de venda e aquisição

Descrição

O indivíduo está continuamente empenhado em melhorar os processos e os resultados de forma a estes serem mais rápidos, melhores e/ou mais baratos. Isto significa que o indivíduo tem de estar atento às oportunidades que lhe permitem atingir este objetivo. Dependendo da situação, podemos estar a falar de procurar novos fornecedores ou renegociar antigos acordos, procurar formas de oferecer serviços a novos clientes, negociar melhores condições com as partes interessadas ou convidar equipas ou membros de equipa a fazerem as suas tarefas antecipadamente, melhor e/ou mais baratas. A negociação deverá ocorrer depois de identificar as novas oportunidades.

O estado desejado deve ser visto à luz dos melhores interesses do projeto e da organização. A organização fica mais bem servida com a situação atual ou com os esforços para a melhorar? Ao ter isto em conta, o indivíduo está ciente que as negociações gastam tempo e esforço e que as relações atuais com os parceiros envolvidos podem ser afetadas.

Medidas

- Procura formas de entregar os resultados acordados antecipadamente, melhor e/ou mais barato;
- Pesa alternativas face à situação atual e aos acordos celebrados;
- Analisa o impacto das alternativas nas relações atuais.

4.4.10. Orientação aos resultados

Definição

A orientação aos resultados é a manutenção do foco do indivíduo nos resultados do projeto. O indivíduo prioriza os meios e os recursos envolvidos para ultrapassar problemas, desafios e obstáculos de forma a obter um resultado ótimo para todas as partes envolvidas. Os resultados são continuamente colocados em primeiro lugar nas várias discussões e a equipa é conduzida de forma a produzir os resultados esperados. Um aspeto crítico da orientação aos resultados é a produtividade, que é medida através da combinação da eficácia com a eficiência. O indivíduo necessita planear e garantir os recursos eficazmente de forma a entregar os resultados acordados e ser eficiente.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo focar-se nos resultados esperados e orientar as tarefas de forma a que o projeto seja um sucesso.

Descrição

Grande parte do trabalho na vida dos projetos está relacionada com a definição e gestão de tarefas e a solução de grandes ou pequenos problemas. Nesta definição de tarefas, têm de ser feitas repetidamente escolhas sobre prioridades, alocações, técnicas a serem usadas, etc. A orientação aos resultados facilita estas escolhas através da definição de um critério base: será que a tarefa em causa contribui para os resultados desejados ou torna o processo mais rápido, barato e/ou melhor?

A orientação aos resultados significa focar a atenção do indivíduo e da equipa nos objetivos chave para atingir o resultado ótimo para todas as partes envolvidas. O indivíduo tem de assegurar que os resultados acordados satisfazem as partes envolvidas relevantes. Isto também se aplica às alterações acordadas ao longo da vida do projeto. A orientação aos resultados também inclui focar a equipa e as partes interessadas relevantes na entrega dos resultados acordados, incluindo a identificação de problemas, utilização de técnicas para encontrar causas e encontrar e implementar soluções.

Para entregar os resultados pedidos e acordados com as partes interessadas relevantes, o indivíduo precisa compreender o que cada um dos participantes do projeto quer para si. O indivíduo deve gerir a entrega e o desenvolvimento dos vários membros da equipa tendo em conta as suas expectativas.

Conhecimento

- Teorias organizacionais;
- Princípios de eficiência;
- Princípios de eficácia;
- Princípios de produtividade.

Aptidões e capacidades

- Delegação;
- Eficácia, eficiência e produtividade;
- Empreendedorismo;
- Integração de aspetos sociais, técnicos e ambientais;
- Sensibilidade para o que fazer e o que não fazer em cada organização;
- Gestão de expectativas;
- Identificação e avaliação de opções alternativas;
- Combinar uma visão global e a atenção aos detalhes essenciais;
- Análise de benefícios.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas;
- Perspetiva 1: Estratégia;
- Prática 1: Definição do projeto;
- Prática 2: Metas, objetivos e benefícios;
- Prática 6: Qualidade;
- Prática 10: Planeamento e controlo;
- Prática 11: Risco e oportunidade;
- Prática 12: Partes interessadas.

Indicadores chave de competência

4.4.10.1. Avaliar todas as ações e decisões face ao seu impacto no sucesso do projeto e nos objetivos da organização

Descrição

Em qualquer tarefa realizada pelo indivíduo, esta é guiada pela meta do projeto, que é atingir o sucesso. Esta meta é subjacente a todas as decisões e ações do indivíduo. Cada escolha pode ter mais tarde repercussões positivas ou negativas, e por isso deve ser considerada cuidadosamente. O indivíduo irá julgar os novos desenvolvimentos através dos seguintes critérios: será que isto vai permitir (ou ameaçar) a meta ou o resultado, ou tornar o processo mais rápido, mais barato e/ou melhor e assim um sucesso ainda maior?

Medidas

- Considera os objetivos e resultados acordados como condutores de todas as ações;
- Define os seus próprios objetivos tendo em conta as metas e resultados pretendidos;
- Deriva uma estratégia para o projeto com base nas suas metas;
- Julga todas as ações e decisões pelo seu impacto no sucesso do projeto.

4.4.10.2. Equilibrar as necessidades e os meios para otimizar os resultados e o sucesso

Descrição

Qualquer escolha implica a afetação ou desafetação de meios (recursos, dinheiro, tempo, atenção) a determinadas ações (tarefas, decisões, questões, problemas, etc.) com base nas necessidades identificadas. Para otimizar os meios o indivíduo deve ter uma visão clara das prioridades do projeto. Basado nesta visão, o indivíduo deve priorizar as diferentes necessidades e gerir a alocação de meios com base nas prioridades. Isto pode implicar não dar atenção ou os meios em determinadas alturas para certos desafios ou problemas, dado que o indivíduo considera que outras necessidades têm maior prioridade.

Medidas

- Identifica e prioriza as várias necessidades;
- Explica por que é que determinadas ações têm mais prioridade;
- Utiliza a orientação aos resultados como um meio de dizer não (e explicar porquê).

4.4.10.3. Criar e manter um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo

Descrição

Garantir um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo significa dar todos os meios e limitar as distrações para que a equipa se possa focar e trabalhar eficientemente. O indivíduo atua como um filtro entre o ambiente e os membros da equipa, absorvendo as incertezas e ambiguidades que possam perturbar o progresso e a orientação aos resultados. Para além disso, o indivíduo garante que a equipa tem a infraestrutura e os recursos necessários.

Medidas

- Protege a equipa das interferências externas;
- Cria um ambiente saudável, seguro e estável;
- Assegura de uma forma clara um conjunto de tarefas a cada elemento da equipa;
- Assegura os recursos e as infraestruturas necessários.

4.4.10.4. Promover e “vender” o projeto, os seus processos e resultados

Descrição

O indivíduo tem de atuar muitas vezes como um embaixador e advogado do projeto, explicando a todas as partes interessadas o porquê, como e quando (metas, abordagem, processos e resultados acordados). A promoção do projeto reforça a orientação aos resultados tornando claros os resultados e a sua necessidade. Isto

pode ser atingido através de relatórios regulares e do envolvimento das partes interessadas, mas por vezes só é atingido por comunicação formal e informal e pelo marketing do projeto; variando de conversas de corredor a apresentações formais. Este marketing ou “venda” do projeto deve estar incluído em todas as comunicações feitas pelo indivíduo. O indivíduo preferencialmente deve convidar membros da equipa, o dono do projeto e outros para o acompanharem no seu esforço de marketing.

Medidas

- Defende e promove os objetivos, abordagem, processos e resultados acordados do projeto;
- Procura oportunidades e locais onde promover o projeto;
- Convida outros para colaborarem no marketing do projeto.

4.4.10.5. Entregar resultados e conseguir a sua aceitação

Descrição

O teste decisivo de cada indivíduo é se este consegue entregar, ou realizar o que foi prometido; atingir resultados. Esta qualidade requer um plano claro de recursos, resultados planeados, uma capacidade de acreditar que ele e a sua equipa vão ultrapassar os obstáculos e problemas que se lhe deparem, mais uma vontade global de entregar o acordado.

O indivíduo sabe que ser eficaz não é o mesmo que ser eficiente. Eficácia é entregar os objetivos planeados (por ex., entregar os resultados esperados dentro das datas acordadas, dentro do orçamento e da qualidade acordadas, etc.) enquanto que a eficiência é fazer o necessário com o mínimo de custo e tempo (medido por exemplo, através do número de pessoas planeados versus o número de pessoas real. Desta forma, o indivíduo precisa de estar constantemente à procura de meios para garantir os resultados acordados da forma mais rápida, barata ou melhor.

Por fim, o indivíduo precisa de ser capaz de atrair as pessoas para a causa, enquanto, mantém o nível de produtividade planeado, sabendo o que cada indivíduo pode e não pode fazer (e mesmo assim conseguir) numa situação e numa organização específica e atendendo ao que é politicamente apropriado.

Medidas

- Sabe diferenciar os conceitos de eficiência, eficácia e produtividade;
- Planeia e sustenta os níveis de eficiência, eficácia e produtividade anteriormente planeados;
- Demonstra a capacidade de ter as coisas feitas;
- Foca-se e demonstra melhoria contínua;
- Pensa nas soluções e não nos problemas;
- Ultrapassa a resistência;
- Reconhece as limitações para atingir os resultados e corrige-as.

4.5. Prática

A área de competência 'prática' endereça as competências nucleares de projeto.

Define treze competências:

- Definição do projeto
- Requisitos e objetivos
- Âmbito
- Calendário
- Organização e informação
- Qualidade
- Finanças
- Recursos
- Aprovisionamento
- Planeamento e controlo
- Riscos e oportunidades
- Partes interessadas
- Mudança e transformação

4.5.1. Definição do Projeto

Definição

A definição do projeto, descreve como os pedidos, os desejos e as influências da(s) organização(ações) são interpretados e considerados pelo indivíduo e são traduzidas na definição de alto nível do projeto, para garantir a maior probabilidade de sucesso. Derivada deste contexto externo, a definição descreve como os recursos, fundos, partes interessadas, objetivos, benefícios, mudança organizacional, riscos e oportunidades, modelo de gestão, entrega, prioridades e urgências, são todos considerados na forma como o projeto é configurado e apresentado como num “esboço a carvão”, num modelo ou arquitetura global e como o projeto deve ser gerido.

Porque todos os fatores exteriores e os critérios de sucesso (e / ou a relevância percebida destes) muitas vezes mudam ao longo do tempo, a definição do projeto deve ser avaliada periodicamente e, se necessário, ajustada.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é capacitar o indivíduo a integrar com sucesso todos os aspetos contextuais e sociais e derivar a abordagem mais vantajosa para o projeto para garantir a sua aceitação e sucesso.

Descrição

A definição do projeto aborda o desenvolvimento, implementação e manutenção de uma aproximação que melhor sirva os objetivos organizacionais e leva em conta todos os fatores formais e informais que ajudam ou dificultam as metas corporativas, e o sucesso ou o fracasso do projeto específico. A definição, inclui ter em consideração a intenção, o modelo de gestão, as estruturas e processos, as normas e regulamentos pertinentes, os aspetos culturais e os interesses pessoais e de grupo na organização (ou organizações) e da sociedade em geral. Na seleção da escolha da abordagem, também desempenham um papel importante as lições aprendidas com outros projetos dentro da organização, na indústria ou externos, e as especificidades do projeto.

A definição do projeto aborda uma ampla gama de aspetos, incluindo o modelo de gestão e as tomadas de decisões, os relatórios e recursos, bem como as normas e regras das reuniões, e a conformidade com normas e valores culturais (dentro da organização e da sociedade em geral). Aspetos como benefícios percebidos, motivação, equipa e comunicação das partes interessadas, etc. também têm de ser tidos em consideração. A definição destes objetivos, fatores e critérios, distinta e claramente, é um requisito importante, desde o início e durante a execução do projeto. Essa atividade resulta num esboço de alto nível de toda a situação, que será posteriormente traduzido em ações específicas que possam levar ao sucesso do projeto.

A abordagem escolhida também inclui a filosofia de gestão e controlo. A arquitetura reflete o ritmo, equilíbrio e compromisso, e fornece uma orientação para a gestão das tarefas do projeto.

A seleção da abordagem e as atividades de definição do projeto têm que ser preparadas antes de avançar para o planeamento, organização e execução do projeto. Além disso, durante o ciclo de vida do projeto a abordagem escolhida deve ser regularmente revista e questionada, pois as circunstâncias mudam tanto de dentro do projeto como no contexto mais alargado.

Conhecimento

- Fatores críticos de sucesso
- Critérios de sucesso
- Lições aprendidas
- Comparações com outros projetos (benchmarking)
- Complexidade
- Sucesso em projetos, programas e portfólios
- Ferramentas de gestão de projetos, programas e portfólios
- Estilos de liderança
- Estratégia
- Triplo constrangimento (triângulo de ferro)
- Gestão do desempenho
- Metodologias e regras da organização para a conceção do projeto
- Metodologias específicas relacionadas com a linha de negócio e o contexto
- Modelos organizacionais, por exemplo teorias de contingência
- Teoria da Mudança

Aptidões e capacidades

- Consciencialização contextual
- Pensamento sistémico
- Orientação para resultados
- Melhoria pela incorporação de lições aprendidas
- Desagregação de estruturas
- Análise e síntese

Elementos de competência relacionados:

- Todos os outros ECs de prática
- Todos os ECs de perspetiva
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação
- Pessoas 10: Orientação a resultados

Indicadores chave de competência

4.5.1.1. Reconhecer, priorizar e rever critérios de sucesso

Descrição

Os critérios de sucesso são as medidas que as partes interessadas utilizam para avaliar e julgar o sucesso do projeto. Esses critérios podem ser tanto formais como informais. Os critérios formais abordam os objetivos declarados do projeto. Alcançar essas metas e objetivos, dentro dos limites acordados (por exemplo, metas

estratégicas, táticas e objetivos operacionais) é uma, mas apenas uma, parte do sucesso do projeto. Os critérios informais, através dos quais as partes interessadas avaliam o resultado também são importantes. Esses fatores podem incluir as verdadeiras razões pelas quais um projeto é iniciado, suportado, questionado ou encerrado. Os critérios de sucesso também abordam a interação com o contexto mais amplo - interesses pessoais ou de grupos que são influenciados pelo projeto ou pelo seu resultado, dependendo de como um projeto apoia ou entra em conflito com outros projetos e programas, atividades, metas, recursos, etc.

O indivíduo recolhe, reconhece, prioriza e completa ambos os critérios formais e informais de sucesso para o projeto. Não só os critérios formais, mas também os informais, precisam de ser levados a sério pelo indivíduo, como eles vão influenciar significativamente a disposição dos interessados para apoiar e cooperar com o projeto e assim influenciar diretamente o seu sucesso. Os critérios de sucesso desempenham um papel crucial na definição da abordagem. Por exemplo, se o critério principal é a qualidade do produto final, processos de qualidade, avaliações de qualidade e garantia de qualidade irão desempenhar um papel importante na abordagem escolhida. Esta abordagem difere substancialmente de um projeto com o foco no tempo (velocidade de entrega), ou no orçamento. Os fatores de sucesso são elementos que os indivíduos podem incorporar no seu projeto para aumentar a probabilidade de cumprir os critérios de sucesso e alcançar um resultado de sucesso.

Estes fatores podem ser provenientes de fontes muito diferentes e assumir diferentes formas; eles variam desde usar (ou evitar) ferramentas métodos ou técnicas específicas, seleção de recursos específicos, preparação da organização, etapas, meios e estilos de comunicação e de reporte, métodos de qualidade, etc. No decurso de cada projeto a importância relativa dos fatores de sucesso e dos critérios pode mudar, devido a aspetos contextuais ou sociais e às dinâmicas do próprio projeto. Portanto, o indivíduo verifica e avalia periodicamente a atualidade e a importância relativa dos critérios de sucesso e, quando necessário, faz as devidas mudanças na abordagem, a fim de alcançar o sucesso. Estas alterações podem até incluir o aconselhamento para a organização terminar prematuramente o projeto.

Medidas

- Identifica, classifica, avalia e prioriza as influências de cada um dos cinco aspetos de “Perspetiva” relevantes para o sucesso
- Reconhece e avalia os elementos influenciadores, formais e informais
- Avalia e prioriza critérios de sucesso de cada um dos cinco aspetos contextuais
- Reconhece e avalia ambos os critérios formais e informais de sucesso
- Reconhece e utiliza fatores de sucesso relevantes
- Realiza reavaliações periódicas da relevância dos critérios de sucesso
- Realiza reavaliações periódicas da relevância dos fatores de sucesso

4.5.1.2. Rever, aplicar e partilhar lições aprendidas no projeto e com outros projetos

Descrição

No início do projeto, o indivíduo reúne lições aprendidas de projetos anteriores (tanto da sua própria organização(ões) como da comunidade em geral, incluindo a investigação e os estudos comparativos) e aplica as lições relevantes no presente projeto. Periodicamente, e no fim do projeto, o indivíduo (com a equipa e as partes interessadas relevantes) avalia a abordagem seguida e reúne as lições aprendidas no projeto. Estas

devem ser partilhadas dentro da organização. O indivíduo conhece e utiliza os diferentes métodos e ferramentas para distribuição das lições aprendidas na organização (por exemplo, gabinete estratégico de projetos, base de conhecimento, rede social interna, etc.).

Medidas

- Reconhece e recolhe lições aprendidas de projetos anteriores
- Aplica as lições aprendidas relevantes
- Reconhece e usa métodos de investigação e estudos comparativos para melhorar o desempenho do projeto
- Identifica e partilha as lições aprendidas no projeto com a organização

4.5.1.3. Determinar a complexidade e as suas consequências para a abordagem

Descrição

Para selecionar corretamente uma abordagem adequada, o indivíduo tem de ter em conta a complexidade específica do projeto - a complexidade dos resultados acordados e / ou dos processos de projeto necessárias. A complexidade pode ter muitas causas e fontes. Pode ser que os resultados ou processos internos necessários do projeto sejam inovadores, tecnicamente complexos e / ou fortemente interligados. Pode ser que o projeto envolva muitas equipes, pessoas, fornecedores, dependências, etc. Pode ser que o contexto do projeto seja complexo, por exemplo muitas partes interessadas com interesses variados; muitas interfaces com outros processos, projetos, programas, etc. Os prazos podem ser curtos, os orçamentos limitados, os resultados serem cruciais para a organização, etc. Todos estes fatores internos e externos têm de ser tidos em conta pelo indivíduo, porque eles desempenham um papel importante na definição da abordagem ótima para o projeto.

Medidas

- Identifica o nível de complexidade do projeto, aplicando métodos adequados
- Reconhece aspetos que favorecem a complexidade
- Identifica e define o impacto sobre a complexidade de processos específicos, constrangimentos ou resultados
- Identifica e avalia o impacto da complexidade de parâmetros externos e internos específicos
- Avalia e aplica medidas de diminuição da complexidade

4.5.1.4. Selecionar e rever a abordagem global de gestão do projeto

Descrição

No início do projeto, o indivíduo escolhe uma abordagem que tenha a maior probabilidade de sucesso, dadas as exigências e as limitações das influências contextuais, complexidade do projeto, lições aprendidas, critérios de sucesso conhecidos e fatores de sucesso disponíveis. A abordagem pode conter uma visão (princípios), e uma

arquitetura do projeto para alcançar o sucesso. Esta abordagem pode incluir uma definição de alto nível (ou modificação) do âmbito, aspetos de qualidade, organização, comunicação, documentação, planeamento e abordagem das partes interessadas, a escolha de recursos, tolerância ao risco, critérios de gestão e de desempenho, etc. O indivíduo revê a abordagem periodicamente, porque muitas das influências contextuais e sociais podem mudar ao longo do ciclo de vida do projeto.

Medidas

- Considera e avalia várias abordagens possíveis
- Seleciona uma abordagem para o projeto que tenha a maior probabilidade de alcançar o sucesso
- Explica e defende a abordagem escolhida e a sua relação com o sucesso do projeto
- Explica os principais efeitos da abordagem escolhida na organização do projeto
- Explica os principais efeitos da abordagem escolhida na organização onde o projeto está inserido
- Periodicamente reavalia a abordagem escolhida com base na evolução do contexto externo e interno
- Faz as adaptações necessárias à abordagem e explica porque foram feitas

4.5.1.5. Conceber a arquitetura de execução do projeto

Descrição

Com base na abordagem selecionada, o indivíduo desenha um esboço de alto nível, um plano ou até mesmo uma arquitetura para o projeto. Este plano de alto nível será detalhado mais tarde através de planos formais, mas a conceção básica apenas considera as escolhas essenciais (tais como fazer ou comprar, por fases ou iterativo, com recursos internos ou externos, que ferramentas e métodos usar, etc.) e as consequências para o sucesso de cada escolha. Estas escolhas feitas pelo indivíduo também incluem a melhor maneira de conduzir o projeto. O sucesso da gestão do projeto é uma parte essencial e um pré-requisito para o sucesso do projeto. Isso pode significar, dadas algumas circunstâncias, a escolha de um perfil forte para líder, ou, dados outros critérios, agir como "primeiro entre iguais" para a equipe ou as partes interessadas. Muitas vezes, esta escolha varia de acordo com as circunstâncias, o ambiente e / ou a fase que o projeto alcançou. No decorrer do projeto, o indivíduo valia periodicamente (aspetos) do desenho do projeto, levando em consideração o desenvolvimento e progresso do projeto, alterações nas influências contextuais e nos pedidos, critérios de sucesso conhecidos e fatores de sucesso disponíveis. Isto conduz muitas vezes a pequenas ou grandes alterações na arquitetura de execução escolhida.

Medidas

- Estabelece a arquitetura de execução e os resultados
- Define as regras de negócio e a filosofia de controlo
- Monitoriza o projeto com base nos componentes da arquitetura
- Atualiza a arquitetura com base nas alterações

4.5.2. Requisitos e objetivos

Definição

Cada projeto é realizado porque as partes interessadas internas e externas querem alcançar alguma coisa. Este elemento competência descreve o "porquê" do projeto - que objetivos devem ser atingidos, que benefícios serão realizados, que os objetivos devem ser alcançados e que requisitos das partes interessadas devem ser conseguidos. Eles são derivados de necessidades, expectativas, requisitos e objetivos e estratégias organizacionais das partes interessadas.

Finalidade

A finalidade deste elemento competência é permitir ao indivíduo a estabelecer a relação entre o que as partes interessadas querem alcançar e que o projeto vai realizar.

Descrição

O indivíduo vai se deparar com muitas definições sobre metas, objetivos, benefícios, efeitos, entregáveis, valor, requisitos, resultados e como eles se relacionam entre si. Todos eles apresentam diferentes visões da ponte entre o que as partes interessadas querem alcançar e que um projeto vai entregar. O indivíduo é consciente disso e define com clareza, para a finalidade do projeto, o que é necessário, a fim de responder às perguntas "porquê – como - o quê – quando – quem – onde - e para quem". O indivíduo vai entrar num processo com todas as partes interessadas para chegar a uma boa definição do que o projeto vai atingir para eles. Estes, depois, têm que ser transformados em resultados claramente definidos e entregáveis do projeto, que por sua vez são novamente comunicados aos interessados, a fim de definir e gerir as expectativas. Este processo é conduzido iterativamente. Mudanças tanto dos pontos de vista das partes interessadas como dos produtos e resultados do projeto irão ocorrer, exigindo atualizações regulares. Este processo é, por conseguinte, executado inicialmente, e irá ser repetido numa base regular. Comunicação, negociação e competências analíticas são cruciais. A fim de alcançar o equilíbrio entre as partes interessadas, a utilização de discussões em grupo em vez de entrevistas individuais é muito comum. Necessidades e exigências dos interessados precisa ser provocada e priorizados, definindo claramente o que o projeto tem que realizar, e por que razões.

Conhecimento

- Organizações temporárias e permanentes
- Expectativas, necessidades e requisitos
- Documento de projeto
- Patrocinador do projeto (Dono)
- Adequado ao uso e finalidade
- Gestão de valor
- Critérios de aceitação
- Mapeamento de benefício
- Análise de objetivos
- Definição de estratégia

Aptidões e capacidades

- Estratégia empresarial
- Relações entre partes interessadas
- Obter conhecimento
- Facilitador de trabalhos em grupo
- Entrevistas
- Formulação de objetivos (por ex, usando o método SMART)

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Gestão, processos e estruturas
- Perspetiva 3: Compatibilidades, regulação e normas padrão
- Pessoas 3: Comunicação interpessoal
- Pessoa 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

4.5.2.1. Definir e desenvolver uma hierarquia de objetivos do projeto

Descrição

Cada projeto é iniciado devido às necessidades e às metas da organização. Destas metas organizacionais é definida a finalidade do projeto: uma declaração de alto nível que estabelece o racional e o contexto global daquilo que o projeto pretende atingir. Por sua vez, a partir desta finalidade do projeto são derivados os objetivos do projeto: declarações de nível inferior que descrevem os produtos e os entregáveis tangíveis e específicos que o projeto terá de entregar. Esta hierarquia de objetivos é influenciada e determinada tanto por fatores contextuais como por outros elementos tais como os requisitos e as necessidades específicas das partes interessadas. A declaração de missão do projeto explica as razões estratégicas para se iniciar o projeto. Em segundo lugar, os objetivos do projeto são definidos, consistindo na realização dos resultados esperados para o projeto dentro dos constrangimentos de risco aceitável, prazos e orçamento acordados. Uma terceira categoria de objetivos são os potenciais efeitos positivos complementares (benefícios consequentes). Os exemplos destes podem ser a aquisição de novos conhecimentos, o fortalecimento de relações e a experiência com a contratação de serviços externos.

Medidas

- Estabelece a relação entre as metas organizacionais e os objetivos do projeto
- Estabelece a relação entre a finalidade e os objetivos de projeto
- Define uma hierarquia de objetivos para o projeto
- Explica a relevância e o conteúdo da hierarquia de objetivos

4.5.2.2. Identificar e analisar os requisitos e necessidades das partes interessadas do projeto

Descrição

Ser competente na identificação de requisitos e necessidades das partes interessadas requer o seu conhecimento e a comunicação com a organização permanente e as partes interessadas, incluindo clientes e utilizadores finais. As necessidades e as expectativas não são a mesma coisa que requisitos explicitados; frequentemente as necessidades não são formuladas, por exemplo. Porque são óbvias, não são conscientes ou estão ocultas. Tanto quanto possível, as necessidades devem tornar-se explícitas e ser traduzidas em requisitos. Esses requisitos têm de ser analisados, por exemplo usando técnicas de gestão de valor.

Medidas

- Conhece a diferença entre necessidades, expectativas e requisitos
- Identifica e documenta as necessidades e os requisitos das partes interessadas
- Estabelece as estruturas para rastreabilidade dos entregáveis com referência aos requisitos
- Analisa as necessidades e requisitos das partes interessadas

4.5.2.3. Priorizar e decidir os requisitos e critérios de aceitação

Descrição

Após a análise, os requisitos têm que ser priorizados. As prioridades são determinadas pelo dono do projeto, gestores de topo ou clientes externos. Têm de se definir os métodos para documentar os requisitos (por ex., uma especificação de requisitos que pode ser mais ou menos detalhada ou uma carteira de produtos contendo *user stories*). Os requisitos devem ser traduzidos para critérios de aceitação contra os quais os entregáveis serão testados.

Medidas

- Prioriza os requisitos e necessidades das partes interessadas
- Documenta e aprova os requisitos e necessidades das partes interessadas
- Suporta e supervisiona a tradução dos requisitos em critérios de aceitação

4.5.3. Âmbito

Definição

O âmbito define o foco específico ou conteúdo do projeto. Descreve os entregáveis, resultados e benefícios e o trabalho necessário para os produzir. Descreve também o que não está contido no projeto ou em parte deste. Em essência, o âmbito define as fronteiras do projeto.

Finalidade

A finalidade deste elemento competência é capacitar o indivíduo para adquirir conhecimento sobre quais são as fronteiras do âmbito do projeto e para gerir esse âmbito; e, para entender como o âmbito influencia e é influenciado pelas decisões relativas à gestão e à execução do projeto

Descrição

O âmbito cobre o processo de compreensão, definição e gestão do conteúdo específico do projeto. No entanto, o que está fora do âmbito do projeto também pode precisar de ser definido. O âmbito define todas as fronteiras - que são muitas vezes cruciais para se entender e tomar decisões sobre o que é parte do projeto e o que não é.

No caso dos projetos, o âmbito abrange a definição das entregas do projeto, a criação da estrutura de definição do âmbito (estrutura de desagregação do trabalho) e a definição dos pacotes de trabalho. O âmbito também inclui o desenvolvimento do controlo da configuração para garantir e apoiar a gestão contínua do âmbito. Monitorar e controlar a configuração do âmbito, pode em alguns projetos reduzir o risco de aumento não intencional do âmbito. A maioria dos projetos opera num ambiente dinâmico e, consequentemente, o âmbito não tem que ser estático.

Para garantir a permanente relevância para a organização, um âmbito sustentável é mantido através dum acompanhamento contínuo e dum controlo das necessidades, desejos e expectativas das partes interessadas mais importantes.

Conhecimento

- Gestão de configuração
- Estruturas hierárquicas e não hierárquicas
- Pacotes de planeamento
- Definição de âmbito (com exclusões)
- Metodologias de aquisição do âmbito, por exemplo casos de uso, cenários e escrita de histórias
- Evolução do âmbito
- Constrangimentos
- Conceção das entregas e métodos de controlo
- Estruturas de desagregação do trabalho (WBS)
- Estruturas de desagregação do produto (PBS)
- Pacotes de trabalho
- Dicionário da WBS

Aptidões e capacidades

- Configuração do âmbito
- Priorização
- Definir uma WBS
- Definir uma PBS
- Usar o dicionário da WBS
- Desenvolvimento ágil

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidade, normas e regulamentos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação
- Pessoas 10: Orientação aos resultados

Indicadores chave de competência

4.5.3.1. Definir os entregáveis do projeto

Descrição

Os resultados do projeto são os ativos tangíveis e intangíveis (resultados, serviços, saídas) do projeto por meio do qual os efeitos e benefícios esperados serão realizados. Além disso, as entregas do projeto são os resultados mensuráveis pelos quais o sucesso da gestão do projeto é avaliado. Uma entrega é um objeto material ou imaterial, produzido como um resultado do projeto, que se destina a ser entregue a um cliente (interno ou externo). A hierarquia de metas, mencionada e tratada no elemento de competência dos “requisitos e objetivos” é estendida e completada aqui. As entregas e sub-entregas do projeto são colocadas na parte inferior da hierarquia. Na apresentação gráfica da hierarquia, as linhas são desenhadas entre as metas e os entregáveis para indicar as ligações e as inter-relações.

Medidas

- Define os entregáveis do projeto
- Sabe e explica as diferenças entre metas e entregáveis
- Organiza as metas e os entregáveis associados
- Sabe e usa a hierarquia de metas e a sua finalidade

4.5.3.2. Estruturar o âmbito do projeto

Descrição

Estruturar o âmbito implica uma divisão sistemática de todo o conteúdo do projeto em subtarefas e elementos de trabalho. Esta estrutura do projeto ou estrutura de desagregação do trabalho (WBS) inclui uma divisão macro seguido por subdivisões. Uma apresentação gráfica da WBS é tipicamente uma estrutura em árvore dividida num número de subníveis adequado, dependendo do nível desejado de detalhe das tarefas ou dos elementos de trabalho. Podem ser usados vários princípios para a criação da WBS. Um princípio é que a estrutura global reflete todos os subprodutos necessários para entregar os resultados do projeto, tais como análise, conceção, desenvolvimento e testes. Outro princípio para a estruturação do âmbito é poder refletir as diferentes estruturas funcionais ou físicas dos resultados do projeto. Independentemente da abordagem, estruturar o âmbito do projeto é uma forma valiosa de criar uma visão geral do conteúdo do projeto. Clarificar e estruturar o âmbito pode ser também relevante com uma abordagem iterativa (por exemplo ágil), embora o nível de detalhe na estrutura de divisão de trabalho não seja normalmente tão profundo como com numa abordagem sequencial ou linear.

Medidas

- Sabe e explica a finalidade e os benefícios da estrutura de definição de âmbito;
- Sabe e aplica os princípios para criar a WBS;
- Explica as diferenças entre os diferentes princípios da WBS;
- Explica as características das fronteiras do projeto e consegue dar exemplos
- Argumenta sobre quando e porquê uma WBS completa pode ser inapropriada com uma abordagem ao projeto iterativa (ágil).

4.5.3.3. Definir os pacotes de trabalho do projeto

Descrição

Todos os elementos de menor nível da WBS representam um pacote de trabalho com fronteiras bem definidas. Em essência, fronteiras claras são realmente o critério de sucesso global de uma WBS eficaz. A definição de um pacote de trabalho inclui uma descrição do trabalho a ser executado, os objetivos do trabalho, o seu custo, a necessidade de recursos e a sua duração. Se a duração, custo e / ou necessidades de recursos ainda não estiverem claros, é designado um pacote em planeamento. Com uma abordagem iterativa (por exemplo ágil), um pacote de trabalho, num projeto de desenvolvimento de software, é normalmente referido como uma *user story*. As mesmas orientações que se aplicam na definição dum pacote de trabalho podem ser aplicadas à definição de uma *user story*. Contas de controlo são grupos de pacotes de trabalho normalmente utilizados para efeitos de reporte.

Medidas

- Define o trabalho e os pacotes em planeamento;
- Explica a finalidade e os benefícios de pacotes de trabalho (bem) definidos;
- Identifica e explica formas de definir um pacote de trabalho.

4.5.3.4. Estabelecer e manter a configuração do âmbito

Descrição

A gestão da configuração do âmbito ajuda a minimizar deficiências, erros e aumento do âmbito não intencional. A gestão da configuração do âmbito destina-se a garantir que o âmbito está alinhado com as necessidades e os requisitos acordados das partes interessadas, e que todos os recursos atribuídos ao projeto estão trabalhando com a mesma versão do produto. Os projetos operam dentro de um ambiente dinâmico em que as mudanças ocorrem e precisam de ser captadas e geridas, em vez de serem tratados como obstáculos e como impedimentos ao sucesso do projeto. Uma mentalidade de configuração do âmbito é característica de uma abordagem iterativa (por exemplo ágil) para o projeto, e é orientada ao valor em oposição a uma orientação ao plano ou à tarefa. A gestão da configuração do âmbito é normalmente um processo contínuo.

Medidas

- Gere a configuração do âmbito;
- Define os papéis e as responsabilidades relacionadas com a gestão da configuração do âmbito;
- Relaciona a dependência da configuração do âmbito e a abordagem global ao projeto (sequencial ou iterativa);
- Compara o progresso e o valor ganho em relação ao plano base de referência.

4.5.4. Tempo

Definição

O tempo inclui a identificação e estruturação de todas as componentes do projeto no tempo em ordem a otimizar a execução.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo definir, sequenciar, otimizar, monitorar e controlar todas as componentes necessárias para entregar os resultados acordados para o projeto.

Descrição

O objetivo da calendarização é determinar quais e quando as atividades devem ser realizadas, a fim de otimizar a execução do projeto. Para os projetos, as atividades ou componentes incluem, por exemplo, pacotes de trabalho e fases.

No caso dos projetos, estas atividades têm de ser analisadas e sequenciadas no tempo, a sua duração estimada e visualizada num cronograma, sendo atribuídas a pessoas ou equipes, para serem executadas na ordem ideal. O cronograma também abrange monitoração de variações e desvios. Desvios na execução do cronograma, causada por influências externas (mudanças nas entregas, requisitos, a escassez de recursos ou dinheiro, etc.) ou as internas (por exemplo, atraso ou entregas fora das especificações) e pode exigir replaneamento. Periodicamente, o cronograma deve ser comparado com a linha de base e, se necessário, fazer ajustamentos. Com um planeamento iterativo, o cronograma pode ser dividido em caixas de tempo com uma certa dimensão. Com cada iteração, uma determinada sequência de atividades (por exemplo, conceção, execução, teste e implementação) pode ser definida. O planeamento geral do projeto, centra-se seguidamente no número de iterações e outras atividades (por exemplo, preparação, acompanhamento, etc.). Onde há incerteza sobre o espaço de tempo necessário para uma fase ou atividade particular, uma tolerância ou “folga” deve ser introduzido no cronograma.

Conhecimento

- Tipos de planeamento
- Métodos de estimação
- Nivelamento de recursos
- Métodos de encadeamento, por exemplo gráfico Gantt ou gráfico Kanban
- Alocação de recursos
- Análise de redes
- Base de referência
- Planeamento do caminho critico
- Compressão do cronograma
- Limitar o cronograma
- Fases
- Marcos

- Modelação e prototipagem
- Processo de desenvolvimento iterativo/espiral/ágil

Aptidões e capacidades

- Definir atividades a partir dos pacotes de trabalho
- Definir dependências
- Sequenciar os componentes
- Estimar a duração e os recursos das atividades

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governança, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidade, regulação e normas
- Pessoas 3: Comunicação interpessoal
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

4.5.4.1. Definir as atividades requeridas para entregar o projeto

Descrição

As atividades necessárias para alcançar os resultados acordados são definidas com base na análise dos entregáveis e /ou requisitos, de preferência através de uma estrutura de divisão de trabalho (WBS). Com um planeamento iterativo, o indivíduo concentra-se em definir apenas as atividades necessárias para as entregas acordadas na iteração atual.

Medidas

- Define as atividades necessárias à execução dos entregáveis do projeto
- Define as atividades dum pacote de trabalho da WBS

4.5.4.2. Determinar o esforço e a duração das atividades

Descrição

Tem de se calcular o esforço e a duração necessários para a execução de cada atividade. Isto inclui determinar as quantidades de recursos e as respetivas competências necessários para cada atividade. Quando estão disponíveis vários recursos (tanto humanos como materiais), tem que se conseguir um equilíbrio entre qualidade, custo e rapidez de entrega. Este equilíbrio depende dos requisitos e dos critérios de sucesso do projeto.

Medidas

- Determina o esforço e a duração das atividades
- Identifica os tipos de recursos que podem ser necessários para efetuar uma atividade
- Identifica e decide entre as várias opções de recursos

4.5.4.3. Decidir sobre a abordagem ao cronograma e fases

Descrição

Dependendo da abordagem escolhida para o projeto (por ex., cascata, planeamento iterativo) tem de se decidir sobre o número, conteúdo, duração e entregáveis das etapas (ou fases). A escolha de um percurso em particular vai depender bastante das especificidades dos critérios de sucesso do projeto, e dos requisitos, das normas da organização e de outros fatores contextuais, incerteza, etc. Por exemplo, grandes incertezas podem levar a fases mais curtas.

Medidas

- Conhece diferentes técnicas de planeamento
- Escolhe as técnicas de planeamento apropriadas
- Determina as etapas de forma apropriada
- Conhece os efeitos da incerteza no planeamento e o que fazer para minimizar esses efeitos.

4.5.4.4. Sequenciar as atividades de projeto e criar um cronograma

Descrição

Muitas atividades são dependentes da disponibilidade ou da realização prévia de outros pacotes de trabalho ou atividades. Baseado nestas dependências conhecidas e na duração calculada de cada atividade, pode-se definir um fluxo de atividades. A partir deste, pode-se calcular o caminho crítico. Este caminho crítico pode ser influenciado pela disponibilidade de recursos. A atividade de nivelamento pode otimizar a atribuição dos recursos no planeamento e pode influenciar o caminho crítico.

Medidas

- Sequência uma série de atividades do projeto
- Determina dependências e relações dependentes
- Calcula o caminho crítico
- Nivel a atribuição de recursos num determinado plano

4.5.4.5. Monitorizar o progresso com base num cronograma e efetua os ajustamentos necessários

Descrição

Assim que o planeamento é feito e as atividades são iniciadas, os sistemas de controlo (tais como sistemas de registo de tempos e reuniões de progresso) devem já estar estabelecidos. Podem-se utilizar vários métodos, tais como a análise do trabalho realizado (*earned value*), para medir o progresso em relação à base de referência. Um plano de projeto pode ser sujeito a várias perturbações, resultando nos ajustamentos necessários. Estes podem vir de várias fontes (alteração nos entregáveis, requisitos, escassez de recursos ou de fundos, entregas atrasadas ou não especificadas) podendo exigir o replaneamento. Periodicamente, o cronograma deve ser comparado com a base de referência e, se necessário, devem ser feitos ajustamentos.

Medidas

- Conhece quando e como utilizar vários sistemas de controlo do cronograma
- Aplica ajustamentos ao planeamento em resposta aos vários tipos de perturbações
- Compara o progresso e trabalho realizado (*earned value*) com o plano base de referência.

4.5.5. Organização e Informação

Definição

A organização e informação inclui a definição, implementação e gestão da organização temporária de um projeto. A organização e informação também inclui as definições dos papéis e responsabilidades necessários, e ainda a eficiente troca de informações para a organização temporária. Este elemento de competência também inclui a criação e salvaguarda da documentação, estruturas de reporte e os fluxos da comunicação interna do projeto.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo criar uma organização temporária de alto desempenho, o que também inclui a ligação inseparável entre a estrutura organizacional e os processos de comunicação.

Descrição

Este elemento de competência descreve como o projeto é organizado. A competência em organização e informação liga os recursos humanos e os processos de comunicação. A organização também cobre os papéis, responsabilidades e mandatos nos vários níveis, no projeto. Normalmente, distinguem-se (pelo menos) os níveis do patrocinador, do projeto e dos componentes do projeto. São descritos os fluxos (formais) de informação entre esses níveis, de modo a que cada nível seja capaz de assumir a sua responsabilidade e de tomar decisões com base em informação de qualidade. Normalmente, o nível do patrocinador é responsável pela definição do objetivo e do âmbito do projeto, e o nível do projeto é responsável por assegurar os entregáveis com qualidade.

Para que todos os níveis possam ter boa capacidade de decisão, devem ser suportados por informação de qualidade, entregue nos momentos adequados. O indivíduo é responsável pela qualidade da informação, pela prontidão na entrega e pelo fluxo de informação. A informação interna, a documentação e a comunicação estão muito relacionadas com a gestão da organização e incluem a identificação das necessidades de informação, o estabelecimento dos processos exigidos e das infraestruturas de informação, e finalmente a monitorização dos fluxos de informação internos e externos.

Conhecimento

- Modelos organizacionais
- WBS como base para a organização do projeto
- Sistemas de gestão da documentação
- Planos de informação
- Requisitos regulatórios
- Segurança da informação
- Formas de organizar o governo de projetos e programas

Aptidões e capacidades

- Envolver/convencer os outros
- Alocação de pessoas à organização
- Delegação de tarefas
- Gestão das ligações com outras partes da organização
- Lidar com o software de projetos existente no escritório
- Métodos de preparação de documentos oficiais
- Planeamento de gestão da informação

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Pessoas 3: Comunicação pessoal
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 6: Trabalho em equipa
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

4.5.5.1. Avaliar e determinar as necessidades das partes interessadas relativamente a informação e documentação

Descrição

O indivíduo conhece a ligação próxima entre informação e organização e sabe que as necessidades de informação podem determinar a necessidade de estruturas organizacionais específicas. Por exemplo, em organizações que utilizam *outsourcing* com uma ou mais equipas a trabalhar remotamente, é evidente que é preciso um alto nível de informação. É preciso ter atenção na decisão sobre quem obtém qual informação - deve-se evitar sobrecarregar as pessoas com demasiada informação. Os interessados devem geralmente receber apenas a informação que necessitam, da forma mais adequada. O indivíduo deve discernir as necessidades para informação/documentação formal e informal. Conhecer as estruturas corporativas e os processos permite automaticamente delinear parte da informação e documentação formal (especificações, planos, orçamentos, relatórios e outros). É responsabilidade do indivíduo garantir que as necessidades de informação e documentação são definidas.

Medidas

- Avalia e documenta as necessidades de informação e documentação do projeto
- Estabelece vários modos de comunicação, incluindo a formal e a informal
- Determina as características do projeto que influenciam as necessidades organizacionais

4.5.5.2. Definir a estrutura, papéis e responsabilidades dentro do projeto

Descrição

O indivíduo consegue estruturar a organização temporal de várias formas e está ciente das influências do governo e das características contextuais tais como a estratégia, estruturas e processos, poder e interesses, normas e regulamentos, cultura e valores. As tecnologias aplicadas, as soluções antecipadas, as competências requeridas, e a localização geográfica dos participantes vão ter um impacto elevado no desenho da estrutura organizacional. O indivíduo conhece as vantagens e desvantagens de diferentes estruturas e também é capaz de delinear, recrutar e implementar a organização temporária. Se necessário, pode ser estabelecida uma estrutura de governo apropriada ao projeto, assim como para os projetos subordinados (se houver). Como parte dessa estrutura, são claramente definidos papéis e responsabilidades, assim como os níveis de autoridade e de delegação nas tomadas de decisão.

Medidas

- Explica alguns modos fundamentais de estruturar uma organização temporária
- Concebe e desenvolve uma estrutura de governo
- Define as responsabilidades das várias pessoas chave do projeto
- Identifica as ligações com as estruturas de governo corporativas
- Identifica e regista as diferenças entre as autoridades funcionais da organização e do projeto

4.5.5.3. Estabelecer infraestruturas, processos e sistemas para o fluxo de informação

Descrição

O indivíduo sabe como estabelecer os processos de comunicação incluindo papéis e responsabilidades e conhece todas as regras e orientações sobre qual a informação interna a comunicar e como. Adicionalmente, sistemas e métodos apropriados devem ser implementados para suportar a estrutura de governo. Como limitar e/ou prevenir informação redundante é um critério chave do sucesso no estabelecimento de eficientes processos de informação, e estes devem ser consistentes e inequívocos. As estruturas de informação cobrem os sistemas, modos e métodos necessários para a documentação, salvaguarda e comunicação da informação interna. As estruturas e as tecnologias de informação são inseparáveis numa moderna organização e consequentemente, é importante para o indivíduo estar ciente dos sistemas de TI e das políticas da organização.

Medidas

- Explica o objetivo e os conteúdos dos processos de informação
- Comunica a informação interna por diversos métodos
- Assegura que a informação redundante é limitada e/ou prevenida
- Explica os benefícios dos diferentes tipos de reuniões
- Explica o que é coberto por uma infraestrutura de comunicação
- Estabelece mecanismos de planeamento e controlo (por ex., documentação de decisões chave)

4.5.5.4. Implementar, monitorizar e manter a organização do projeto

Descrição

O indivíduo sabe como gerir a organização do projeto, incluindo a implementação, monitorização e manutenção da organização temporária. A implementação significa tornar operacional a estrutura organizacional definida inicialmente - fazê-la funcionar. Contudo, a implementação também inclui as mudanças na organização quando necessárias. A necessidade de alterações na organização temporária deve ser antecipada à medida que o projeto prossegue. Qualquer estrutura de uma organização é válida apenas num período limitado de tempo. Em particular, alterações nos fatores contextuais (tais como estratégia e/ou poder e interesses) tendem a influenciar a organização temporária e obrigam a alterações ou pequenos ajustes. Ao longo da monitorização permanente do ambiente do projeto, o indivíduo deve proactivamente prever as necessidades de alterações à organização temporária.

Medidas

- Implementa novas estruturas organizacionais
- Monitoriza a organização, incluindo os papéis envolvidos
- Ajusta a organização, incluindo os papéis envolvidos

4.5.6. Qualidade

Definição

A qualidade nos projetos tem dois fatores principais. De um lado, há a qualidade do processo, o modo como o projeto é organizado. Isto é sobre o desenvolvimento, a implementação e a revisão de normas a partir das quais a qualidade é avaliada nos subprojetos e nas tarefas componentes do projeto. Do outro lado, há a gestão e o controlo de qualidade que assegura o produto resultante do projeto.

A qualidade abrange o projeto inteiro, desde o início até à pós-transição, ao longo de todo o seu ciclo de vida.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo estabelecer e gerir a qualidade do serviço/produto a ser entregue e do próprio processo de entrega que está a ser gerido; permite-lhe também reconhecer a qualidade como uma ferramenta valiosa para a concretização de benefícios do processo de gestão.

Descrição

A qualidade nos projetos é, por um lado, assegurar a qualidade real dos serviços ou produtos entregues (específicos do projeto). Por outro lado, é assegurar que os processos de qualidade são bem implementados ao longo do projeto. Assegurar que os processos de qualidade são bem implementados implica a definição de uma norma e depois medir a sua eficiência. Normalmente, isto é baseado em padrões de qualidade e métodos de organização definidos anteriormente ao projeto, como patrocinador ou fornecedor. Estes devem ser ajustados ao projeto e depois implementados, medidos e adaptados.

Conhecimento

- Validação e verificação
- Ferramentas de gestão dos processos de qualidade. (por ex., Lean, Six Sigma, Kaizen)
- Gestão da qualidade do produto
- Custo da qualidade
- Normas de gestão da qualidade. (por ex., TQM, EFQM, Teoria das Restrições, Ciclo de Deming)
- Ferramentas de análise da qualidade organizacional
- Procedimentos operacionais normalizados
- Políticas de implementação
- Conceção dos testes
- Utilização de indicadores
- Métodos e técnicas de inspeção
- Teste baseado nos riscos
- Técnicas de teste, incluindo por ex., testes automáticos
- Integração contínua
- Software aplicacional para tratar e gerir testes e defeitos

Aptidões e capacidades

- Analisar o impacto da gestão da qualidade nos projetos e nas pessoas
- Implementar uma norma (processos e pessoas)
- Adaptar uma norma de qualidade

- Corrigir os comportamentos das pessoas e do grupo numa larga variedade de intervenções
- Desenvolver e executar planos de qualidade
- Conduzir procedimentos de garantia de qualidade
- Efetuar auditorias de qualidade e interpretar os seus resultados
- Conceber planos de teste

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Pessoas 6: Trabalho em equipa
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 10: Orientação aos resultados

Indicadores chave de competência

4.5.6.1. Desenvolver, monitorizar e rever a implementação do plano de gestão da qualidade do projeto

Descrição

A finalidade da gestão da qualidade é planear e garantir o cumprimento dos requisitos de qualidade e das normas aplicáveis ao projeto e aos seus entregáveis.

O planeamento da qualidade inclui a determinação dos objetivos de qualidade a atingir e a sua aceitação pelo patrocinador/dono e pelas outras partes interessadas.

Isso inclui a definição de indicadores e de valores alvo a atingir, no projeto em causa. Inclui a adoção de ferramentas, procedimentos, técnicas e recursos necessários para atingir os objetivos da qualidade. Inclui o desenvolvimento de um plano de qualidade, com tipos de revisão, responsabilidades, participantes e um calendário desenvolvido tendo em conta o calendário do projeto. Finalmente, inclui também a monitorização e avaliação das tarefas definidas no plano e concluir as tarefas de qualidade, tal como todas as outras tarefas no projeto.

Medidas

- Desenvolve e monitoriza um plano de qualidade
- Identifica diferentes tipos de objetivos de qualidade
- Implementa medidas para atingir os objetivos de qualidade definidos
- Define e implementa medidas de qualidade
- Identifica e explica os diferentes tipos de ferramentas/técnicas para atingir objetivos de qualidade
- Identifica e explica os procedimentos para atingir objetivos de qualidade
- Explica como alinhar as atividades de gestão da qualidade com as atividades do projeto em geral, e refere também as suas próprias experiências (em projetos).

4.5.6.2. Rever o projeto e os seus entregáveis para garantir que continuam a cumprir os requisitos do plano de gestão da qualidade

Descrição

A finalidade de efetuar a gestão da qualidade é rever continuamente o projeto e os entregáveis. Isso abrange todos os processos, ferramentas, procedimentos, técnicas e recursos necessários para atingir os objetivos de qualidade definidos e planeados. O processo de gestão da qualidade assegura que os objetivos da qualidade são comunicados, compreendidos, aceites e seguidos pelos membros da organização temporária do projeto. O processo também inclui a execução do plano de qualidade, à medida que o projeto progride, revendo-o e disponibilizando indicadores do seu cumprimento. As auditorias à qualidade podem ser efetuadas por várias entidades, internas ou externas à organização temporária do projeto, ou até por entidades externas como os próprios clientes. As auditorias servem um propósito importante e relevante, já que determinam o desempenho do processo de qualidade, o controlo da qualidade, e o seu resultado, devem ser analisados para determinar a necessidade de ações corretivas ou preventivas ou de pedidos de alteração. As auditorias de qualidade podem também ser usadas como meio de reportar progresso.

Medidas

- Explica diferentes formas de rever o desempenho do projeto e dos seus processos
- Identifica elementos chave necessários para uma efetiva e eficiente revisão do projeto
- Explica como comunicar os objetivos de qualidade do projeto
- Identifica diferentes razões para efetuar uma auditoria ao projeto
- Efetua uma auditoria de qualidade
- Analisa uma auditoria de qualidade e é capaz de definir ações ou pedidos de alteração
- Apresenta, pelo menos, um exemplo de uma ação corretiva

4.5.6.3. Verificar o cumprimento dos objetivos de qualidade do projeto e recomendar as ações corretivas e/ou preventivas necessárias

Descrição

A finalidade de efetuar a verificação é determinar se os requisitos, objetivos e normas de qualidade definidos para o projeto estão a ser cumpridos, em cada fase de desenvolvimento do projeto. O processo de executar a verificação é feito durante todo o ciclo de vida, normalmente no final de cada fase. Isso implica averiguar se a qualidade dos entregáveis e dos processos do projeto está a ser atingida e detetar defeitos usando as ferramentas, procedimentos e técnicas estabelecidos. Também inclui a análise das possíveis causas dos defeitos, determinar as ações corretivas e preventivas apropriadas e formular pedidos de alteração que sejam recomendáveis. Finalmente, inclui a comunicação das ações corretivas e preventivas e dos pedidos de alteração aos membros relevantes de ambas as organizações de projeto: a permanente e a temporária.

As entidades que representam a organização permanente podem efetuar atividades de verificação. Está provado que é mais eficiente, em termos de custos, a execução das verificações em fases iniciais do desenvolvimento do projeto, em vez de deixar as verificações para o final do projeto.

Medidas

- Descrever o resultado de um processo de verificação executado, referindo-se à experiência obtida em projetos
- Explicar o conteúdo e os resultados de uma análise às causas-raiz efetuada com base em defeitos detetados
- Explicar o processo e os objetivos de revisões por pares
- Efetuar verificações e recomendações de ações corretivas
- Delinear o conteúdo e os passos na comunicação preferencial e recomendar ações corretivas e pedidos de alteração, referindo-se à experiência própria em projetos

4.5.6.4. Planear e organizar a validação dos resultados do projeto

Descrição

Muitas vezes não é possível avaliar se um objetivo ou uma meta específicos, mensuráveis, atingíveis e calendarizados foram atingidos, ou o grau ou percentagem de realização em que se encontram, face à meta ou objetivo definido. O valor do ganho esperado de um projeto através dos entregáveis é um exemplo disso, dado que é normalmente difícil medir e verificar de forma explícita. Nesses casos, a validação é uma forma de determinar o nível de qualidade do valor ganho com o resultado do projeto. A meta da validação é a aceitação formal do projeto pelo cliente.

A validação é tipicamente efetuada pela organização permanente ou por entidades externas (por ex., o cliente) e raramente pela própria organização temporária. Contudo, é da responsabilidade do indivíduo o planeamento e a organização da validação. A validação pode ser feita em várias formas: num único evento ou como um processo que assegure uma validação contínua.

Medidas

- Explicar a diferença entre verificação e validação
- Documentar diferentes tipos de objetivos de qualidade adequados a validação da qualidade
- Conduzir um exercício de validação dos resultados de um projeto
- Obter um termo de aceitação por parte de um cliente

4.5.6.5. Assegurar a qualidade ao longo do projeto

Descrição

Com base nos procedimentos de qualidade das organizações e dos fornecedores, é escolhida e implementada a abordagem da qualidade para o projeto. Deverá ser adaptada aos propósitos, e implementável com relativa facilidade. A adaptação, integração e implementação vão requerer o contato com diversas organizações (ou partes de organizações), que preferem todas trabalhar à sua maneira. É necessário que sejam usadas validações periódicas e melhorias de forma regular, para manter a conformidade os propósitos a atingir. Como a qualidade

se refere também a pessoas e não apenas a processos, é preciso dar uma especial atenção à sensibilização para a qualidade e à "qualidade certa para este projeto".

Medidas

- Avalia, adapta e integra as normas de qualidade usadas pelas organizações
- Implementa processos de qualidade no projeto/programa/portefólio
- Conduz avaliações regulares aos processos implementados e melhora-os sempre que necessário
- Sensibiliza para a qualidade no projeto/programa/portefólio, para que todos os envolvidos saibam que nível de qualidade é esperado
- Conduz avaliações regulares às atividades de sensibilização e toma ações corretivas, quando necessário

4.5.7. Finanças

Definição

As finanças incluem todas as atividades necessárias para estimar, planejar, obter, despende e controlar recursos financeiros, em ambos os fluxos de entrada e de saída do projeto. As finanças incluem a gestão dos custos (fluxo de saída normalmente relacionado com o orçamento) assim como o financiamento externo (fluxo de entrada externo à organização) e/ou o financiamento interno (fluxo de entrada interno à organização) necessários a uma gestão do projeto com sucesso.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo assegure que são atribuídos ao projeto os recursos financeiros suficientes para qualquer situação, que os objetivos financeiros do projeto são alcançáveis e que a situação financeira é monitorizada, reportada e utilizada adequadamente na gestão dos recursos financeiros.

Descrição

Inicialmente, o indivíduo tem de fazer uma estimativa dos custos que são necessários para executar o projeto - isto é definir o orçamento. O indivíduo também tem de tomar ações relacionadas com a forma como o projeto é financiado. O indivíduo, portanto, tem de saber os custos planeados e atuais do projeto, e como estão relacionados com o progresso do trabalho efetuado e os objetivos já atingidos.

Adicionalmente, os sistemas de gestão de custos têm de ser disponibilizados pela organização do projeto. Estes são usados para monitorizar o estado financeiro e fornecer previsões sobre as questões financeiras e de desempenho, de modo a que o indivíduo possa tomar as decisões apropriadas.

O indivíduo necessita de saber qual o financiamento contratado e o que ainda é previsto. Desta forma, o indivíduo pode usar os indicadores de desempenho para fazer previsões sobre o futuro desempenho do projeto e, caso os custos subam demasiado, deve reportar para a organização e para o governo do projeto, com a sugestão de planos de mitigação apropriados. O termo "financiamento interno" é usado quando uma organização financia um projeto próprio; o termo "financiamento externo" é usado quando uma organização adquire fundos para o projeto, vindos de fontes externas, por ex., empréstimos, consórcios, etc.

Em cada projeto é crucial uma gestão cuidada dos fluxos de caixa, em termos de despesas e receitas. Os fluxos de caixa devem ser calculados e avaliados regularmente para que as ações apropriadas possam ser tomadas para garantir recursos financeiros suficientes. A preparação do sistema de gestão financeira tem de ser feita em cooperação com o departamento financeiro e/ou de tesouraria e outras partes relevantes da organização permanente.

Conhecimento

- Conceitos básicos de contabilidade financeira (fluxos de caixa, plano de contas, estrutura de custos)
- Métodos de estimativa de custos, por ex., estimativas por um ou vários especialistas (Método de Delphi), dados históricos, analogias, modelos de esforço, estimativas paramétricas (método de pontos de função), estimativa dos três pontos
- Técnicas de cálculo de custos (por ex., cálculo direto, cálculo indireto, custeio baseado em atividades, etc.)
- Custeio em *design to cost* ou em *target costing*
- Processos e governo para gestão de custos
- Métodos para monitorizar e controlar despesas
- Indicadores de desempenho *earned value*
- Normas de reporte
- Métodos de previsão (linear, paramétrico, análise de velocidade)
- Opções de financiamento
- Fontes de financiamento
- Termos e conceitos de gestão financeira, tais como (mas não limitados a) fluxos de caixa, rácio dívida/ativos, retorno do investimento, taxa de rentabilidade
- Abordagens de contingência
- Convenções relevantes, acordos, legislação e regulamentos, incluindo, mas não limitados a impostos, câmbios, acordos de comércio bilaterais ou regionais, termos de comércio internacional, determinações da Organização Mundial do Comércio.

Aptidões e capacidades

- Convincente/negociador com patrocinadores
- Técnicas de cenário
- Interpretar e comunicar a situação atual dos custos
- Desenvolver modelos financeiros e de previsão
- Aptidões de escrita
- Aptidões de apresentação
- Ler balanços financeiros
- Interpretar dados financeiros e identificar tendências
- Análise à abordagem de gestão financeira
- Desenvolver um orçamento de projeto
- Definir quadros para estimativas de custos dos recursos do projeto
- Dirigir e criar estratégias e planos de gestão de custos
- Desenvolver e manter sistemas de gestão de custos
- Conduzir análises, avaliar opções e implementar respostas a variações dos custos do projeto

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação
- Pessoas 10: Orientação aos resultados

Indicadores chave de competência

4.5.7.1. Estimar custos do projeto

Descrição

O indivíduo estima (ou se possível calcula) os custos necessários para executar o projeto. Custos diretos, tais como horas de trabalho, materiais, investimentos, custos operacionais correntes, custos de viagens, custos de formação, e custos indiretos, tais como taxas complementares, licenças ou até custos de oportunidade, todos têm de ser identificados e estimados. A estimativa de custos inclui a utilização de uma estrutura de decomposição dos custos (possivelmente derivada de uma estrutura de decomposição do trabalho) ou de outros métodos apropriados, de modo a categorizar os custos estimados. A estimativa de custos é essencialmente feita *top-down*, baseada na experiência de especialistas na matéria em questão, dados históricos, estimativa de grupo, *bottom-up* ou outras técnicas em domínios específicos. Os custos alvo para o projeto inteiro ou categorias de custo único podem ser definidas como *top-down* ou *bottom-up*. Ao efetuar os cálculos, o indivíduo também precisa de estar ciente de quaisquer normativos de custos que possam ajudar a tornar o cálculo mais rigoroso (por ex., normas de cálculo de custos para a indústria de construção). Além disso, dependendo da especificidade da indústria e da natureza dos produtos ou serviços que comercializa, o indivíduo tem de ser capaz de aplicar a técnica de cálculo de custos mais apropriada.

Medidas

- Prepara estruturas de custos e identifica categorias de custos
- Seleciona a técnica de cálculo de custos apropriada (por ex., cálculo direto)
- Define os custos alvo consultando as normas relevantes ou orientações internas

4.5.7.2. Estabelecer o orçamento do projeto

Descrição

Estabelecer orçamentos está muito relacionado com estimar custos. Baseado na estimativa de custos, o indivíduo define o orçamento nos níveis apropriados da estrutura de decomposição dos custos. Uma ligação próxima à estrutura de decomposição do trabalho assegura que é possível identificar onde os custos vão ser despendidos e em quê. O indivíduo obtém uma visão global dos fundos despendidos, numa perspetiva temporal. Ao tomar em conta não só as saídas, mas também as entradas de fundos, pode-se prever o fluxo de caixa mesmo numa fase inicial do projeto. Os custos devem ser relacionados com o tempo, de modo a verificar se os custos podem ser cobertos pela função de financiamento da organização e, se não, para se assegurar que os ajustamentos apropriados são feitos. O orçamento do projeto deve incluir contingências que são mantidas em reserva para financiar imprevistos, riscos, reclamações ou desvios de custos.

Medidas

- Estabelece planos de orçamento
- Desenvolve cenários de orçamento baseados em itens com custos relevantes

- Planeia orçamentos para contingências
- Avalia o orçamento face ao tempo e ao financiamento e faz os ajustamentos possíveis
- Define o orçamento final

4.5.7.3. Assegurar o financiamento do projeto

Descrição

O indivíduo assegura a disponibilidade de recursos financeiros no momento certo para garantir que os custos são cobertos. O indivíduo deve seguir os processos de aprovação da organização (caso existam) para obter os recursos financeiros concedidos. As discussões à volta do financiamento podem ser influenciadas por circunstâncias políticas. Nesse caso, o indivíduo pode necessitar de promover o projeto junto de potenciais patrocinadores internos e externos. Mesmo que a parte de financiamento seja da responsabilidade do patrocinador do projeto, normalmente o gestor de projeto necessita de determinar a estrutura financeira.

Medidas

- Estabelecer estratégias de financiamento para os projetos
- Identifica fontes de financiamento
- Lida com os processos organizacionais de aprovação coopera, mantém contato próximo e negocia com potenciais patrocinadores para obter fundos

4.5.7.4. Desenvolver, estabelecer e manter uma gestão financeira e um sistema de reporte para o projeto

Descrição

Um sistema de gestão financeira e de reporte tem de ser estabelecido para que haja uma visão alargada da situação financeira e para que a situação do projeto esteja disponível a qualquer momento. O sistema de gestão financeira liga a estrutura de custos do projeto, a estrutura de custos da organização e o cronograma. Inclui não apenas os processos, mas também os papéis e responsabilidades (por ex., autorizações de pagamento). Os reportes financeiros são o resultado visual do sistema de gestão. O indivíduo estabelece indicadores de desempenho para monitorizar a relação entre custos e progresso (por ex., custo para terminar ou valor realizado). As bases para esses indicadores incluem o mapeamento das estruturas de custos e estruturas do projeto. Na maioria das organizações, a gestão financeira do projeto está muito ligada à contabilidade da organização e aos processos de controlo. Se estiverem implementados métodos e instrumentos obrigatórios, estes podem ter de ser usados, embora adaptados às necessidades específicas do projeto. Se não estiverem implementados, tem de se definir e aplicar um sistema de gestão financeira específico para o projeto.

Medidas

- Define processos e governo para a gestão financeira
- Define indicadores de desempenho financeiro para o projeto
- Relacionar a estrutura de custos do projeto com a estrutura de custos da organização (por ex., pacotes de trabalho agregados)
- Desenvolve reportes de acordo com o governo e a organização do projeto

4.5.7.5. Monitorizar as finanças do projeto de modo a identificar e corrigir desvios do plano de projeto

Descrição

O objetivo do controlo financeiro é identificar desvios do plano para permitir reações atempadas. O indivíduo monitoriza os custos planeados e reais, dívidas e custos esperados do projeto, assim como os fluxos de caixa. Após a análise dos desvios e das suas possíveis causas, são tomadas as ações necessárias. Os custos planeados são obtidos do plano de projeto atualizado (último orçamento aprovado com alterações). Os custos reais são obtidos dos valores que são monitorizados pela equipa de projeto. Contudo, os valores reais são normalmente fornecidos pela contabilidade da organização. Eles abrangem despesas de todos os itens de custos planeados, tais como horas de trabalho, custos de viagens ou gastos, e dívidas cobertas pelo acordo de aquisição e não incluídas no cálculo dos custos (por ex., material de transporte, consultorias, etc.). As dívidas são normalmente incluídas no controlo de custos. As dívidas são despesas relacionadas com ordens de compra que ainda não foram pagas. A comparação entre os custos reais e os custos planeados é especialmente informativa quando os custos são relacionados com o progresso do projeto. O indivíduo usa os indicadores de desempenho financeiro para monitorizar as relações entre custos planeados, custos reais, trabalho real efetuado e tendências de progresso (por ex., os indicadores de *earned value*: SPI, CPI, etc.). Dessa forma, o indivíduo analisa o desempenho corrente do projeto através do controlo dos recursos financeiros e gere as situações em que está a gastar a menos ou a mais. Finalmente, o indivíduo usa os indicadores de desempenho para efetuar previsões do desempenho futuro do projeto. Se os custos previstos superam o planeado, o indivíduo deve reportar de acordo com o governo e a organização do projeto e sugerir um plano de mitigação apropriado.

Medidas

- Estabelece e avalia reportes de custos
- Analisa e interpreta situações financeiras
- Usa indicadores de desempenho financeiro para monitorizar e controlar o projeto
- Produz previsões de desempenho do projeto baseadas em indicadores de desempenho
- Assinala de acordo com o governo e a organização do projeto, as situações em que os custos superam o planeado, e não podem ser resolvidos pelo orçamento para contingências, sugerindo planos de mitigação apropriados.

4.5.8. Recursos

Definição

O elemento de competência recursos inclui definir, adquirir, controlar e desenvolver os recursos que são necessários para atingir o resultado do projeto. Recursos incluem pessoas, conhecimento, instalações, equipamentos, materiais, infraestrutura, ferramentas e outros bens necessários para levar a cabo as atividades de acordo com os objetivos. Este elemento de competência inclui a definição de uma estratégia para adquirir e utilizar os recursos para o melhor desempenho do projeto, otimizando a utilização dos recursos, dadas as restrições de tempo e financeiras, e a monitorização contínua e controlo destes.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo assegure que os recursos requeridos estão disponíveis e atribuídos, conforme necessário, a fim de satisfazer os objetivos.

Descrição

Para atingir os seus objetivos, um projeto precisa de recursos. Gerir recursos significa aplicar uma abordagem adequada para definir e obter esses recursos. A alocação de recursos deve ser preparada durante a fase de planeamento e deve ser continuamente monitorizada e ajustada durante todo o ciclo de vida do projeto. O indivíduo deve-se certificar de que os recursos humanos têm as competências necessárias e que lhes é fornecida a informação, ferramentas e formação adequadas para realizarem as tarefas necessárias com sucesso. Uma vez que a necessidade de recursos e a sua disponibilidade mudam regularmente, tanto por razões controláveis, como incontroláveis, a gestão dos recursos é um processo contínuo ou regular.

No caso dos projetos, os indivíduos muitas vezes têm de negociar com a organização permanente ou com prestadores de serviços externos, a fim de obter os recursos desejados. Com alguns tipos de recursos, podem ocorrer conflitos na disponibilidade, devido a eventos inesperados, como escassez de recursos, problemas de desempenho, falhas de equipamento, condições atmosféricas, agitação laboral, etc. Essas condições podem exigir reagendamento de atividades e uma mudança nos recursos envolvidos nas atividades em curso ou subsequentes, especialmente se as atividades críticas são afetadas por tais eventos. Devem, portanto, ser postos em prática procedimentos para identificar esses eventos inesperados e garantir que os ajustes necessários sejam feitos o mais rapidamente possível.

Conhecimento

- Métodos de alocação de recursos
- Avaliação de recursos
- Cálculos de utilização e técnicas de aquisição de recursos
- Gestão de competências
- Processos de aprovisionamento, conceitos de oferta e procura
- Formação

Aptidões e capacidades

- Planear, alocar e gerir recursos
- Identificar e classificar diferentes formas de trabalhar
- Desenvolver a matriz de aptidões dos recursos - identificar aptidões e documentar as lacunas de aptidões individuais
- Priorizar e alocar recursos, considerando múltiplas prioridades concorrentes

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 6: Trabalho em equipa
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

4.5.8.1. Desenvolver o plano estratégico de recursos para entregar o projeto

Descrição

O plano estratégico de recursos estipula quem é responsável por qual parte da definição de recursos, alocação de recursos, desenvolvimento de recursos, distribuição de recursos e libertação de recursos. As responsabilidades podem estar associadas ao gestor do programa (se o projeto é parte de um programa), às organizações constituintes, aos gestores de recursos ou aos projetos componentes. O plano estratégico de recursos precisa de estar alinhado com o cronograma. O indivíduo desenvolve, organiza e avalia um plano e adapta-o às mudanças sempre que necessário.

Medidas

- Identifica as necessidades de recursos do projeto com base nas previsões de recursos
- Capta a base de referência dos recursos existentes e dos propostos
- Revê e analisa a capacidade de recursos da organização e identifica tendências
- Coordena com a organização constituinte ou com os processos de gestão de portefólio

4.5.8.2. Definir a qualidade e quantidade de recursos necessários

Descrição

O indivíduo tem de identificar os recursos (tipo, quantidade e qualidade) que são necessários para entregar com sucesso os resultados do projeto, com base no plano estratégico de recursos. Os recursos incluem pessoas,

conhecimento, instalações, equipamento, materiais, infraestrutura, ferramentas, fundos não-financeiros ou serviços. Depois de identificar essas necessidades de recursos, é feita uma análise mais detalhada para definir quando os recursos precisam de estar disponíveis, com que qualidade e em que quantidade são necessários. Essa análise pode resultar num plano operacional detalhado de recursos.

Medidas

- Descreve os recursos necessários para o projeto
- Desenvolve um plano de recursos (com base no planeamento detalhado do projeto)
- Define a quantidade e qualidade dos recursos necessários

4.5.8.3. Identificar as fontes potenciais de recursos e negociar a sua disponibilidade

Descrição

Uma vez definidos os recursos necessários, devem ser identificados os fornecedores de recursos apropriados. Os recursos podem ser obtidos nas organizações, ou nos parceiros comerciais. Muitas organizações fornecem diretrizes de *sourcing* que têm de ser seguidas. O indivíduo deve confiar em redes formais e informais, especialmente quando têm de ser tomadas decisões de "fazer ou comprar". É necessário um bom conhecimento da organização, bem como uma visão ampla dos mercados de recursos, a fim de criar e decidir sobre alternativas de abastecimento. A obtenção de recursos externos é muito diferente de alocação de recursos internos. Enquanto a aquisição de recursos internos é meramente uma questão de disponibilidade e qualidade, os custos para recursos externos também têm de ser negociados.

Medidas

- Toma decisões de fazer ou comprar
- Cria e avalia alternativas de *sourcing*
- Define uma estratégia de *sourcing*
- Envolve-se com fornecedores de recursos
- Negocia a disponibilidade de recursos

4.5.8.4. Alocar e distribuir recursos de acordo com a necessidade definida

Descrição

A alocação de recursos significa atribuir recursos a projetos ou atividades específicas. Isto permite monitorização, controlo e gestão dos recursos, seus resultados e dos custos relacionados. A alocação de recursos está, em geral, intimamente ligada ao escalonamento. As mudanças no escalonamento e as mudanças na disponibilidade ou qualidade de recursos frequentemente afetam-se mutuamente. Na atribuição de recursos humanos têm de ser levadas em conta algumas particularidades, como a produtividade ou a velocidade de aprendizagem, que pode ser diferente entre indivíduos. Os recursos que são contratados necessitam de ser

distribuídos pelo projeto de acordo com as necessidades e de acordo com o plano estratégico de recursos. As condições em que os recursos são contratados precisam de ser respeitadas. Quando há necessidade de recursos conflitantes, o indivíduo precisa de considerar todas as opções e chegar à melhor forma de lidar com essas necessidades, com base em prioridades, urgência ou outros critérios. Têm de ser desenvolvidas e implementadas medidas para superar a falta de recursos. O indivíduo tem de ser capaz de organizar a distribuição de recursos e adaptá-la, se necessário. Este é o caso não só dos recursos pelos quais o indivíduo é diretamente responsável, mas também dos recursos críticos para a entrega de benefícios que estão sob a jurisdição de outras partes (como estipulado no plano estratégico de recursos).

Medidas

- Liga recursos com a estrutura de projeto
- Cria cronogramas (ou listas de tarefas) para os recursos
- Negocia conflitos de recursos

4.5.8.5. Avaliar a utilização dos recursos e tomar as medidas corretivas necessárias

Descrição

Todos os parâmetros e indicadores de recursos relevantes devem ser monitorizados para garantir o uso adequado dos recursos. A avaliação dos recursos implica a aplicação de uma abordagem sistemática a fim de obter números de produtividade. Quando necessário, o indivíduo deve tomar ações corretivas. No caso de sobrestimação ou subestimação, devem ser verificadas as alocações.

O indivíduo também deve avaliar regularmente a qualidade e a disponibilidade dos recursos atribuídos. No caso de recursos externos, pode ser necessário consultar fornecedores e outros contratados a fim de melhorar ou trocar o recurso. O desempenho das pessoas pode ter de ser melhorado. Essas pessoas podem então necessitar de desenvolvimento, *coaching* e medidas de formação específicas. Isso deve ser negociado e coordenado com os fornecedores de recursos. O indivíduo é responsável pela alocação e realocação de recursos críticos, mesmo para além dos recursos da responsabilidade direta do indivíduo.

Medidas

- Define uma abordagem sistemática para avaliar a utilização de recursos
- Cria oportunidades para melhorar competências/aptidões
- Aborda a falta de aptidões com o membro da equipa relevante e com a sua gestão funcional

4.5.9. Aprovisionamento

Definição

Aprovisionamento é um processo de compra ou obtenção de bens e/ou serviços de partes externas. Inclui todos os processos, desde o planeamento da compra até fazer a compra e administrar o contrato. Porque o aprovisionamento incide sobre os fornecedores externos à organização permanente, obtém recursos (pessoas, ferramentas, materiais e sub-entregáveis) que não estão disponíveis dentro da organização. Este elemento de competência inclui também escolher ou selecionar as formas ideais de aprovisionamento, que devem atender aos objetivos de longo prazo do cliente, mas também aos da organização (por ex., parcerias, *joint ventures*, etc.). Estas formas podem significar a partilha de financiamento, conhecimento, etc., mas implicam também os riscos de falhar no mercado.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é capacitar o indivíduo para obter o melhor valor possível dos fornecedores ou parceiros escolhidos, e assim entregar o melhor valor ao comprador e à organização.

Descrição

O processo de aprovisionamento permite às organizações adquirir os recursos necessários que estas organizações não possuem ou produzem internamente (pelo menos, nas quantidades necessárias). Muitas vezes as políticas de aprovisionamento da organização são impostas de cima para baixo. Quando os aspetos de aprovisionamento envolvem uma parte substancial de um projeto, ou quando há múltiplos itens para adquirir, a abordagem de aprovisionamento deve ser documentada num plano de aprovisionamento que englobe, pelo menos:

- Tipos de contratos a serem utilizados
- Papéis e responsabilidades
- Procedimentos de seleção de fornecedores
- Regras de subcontratação

A gestão do aprovisionamento é executada por indivíduos afetos ao projeto, delegada a especialistas ou departamentos (por ex., departamento jurídico, departamento financeiro), dirigida ao nível do programa responsável pela aquisição global e parcerias estratégicas da organização, ou mesmo influenciada pelo nível do portefólio. Considerações estratégicas, tais como a sustentabilidade, os custos do ciclo de vida e redução de custos indiretos, pelo desenvolvimento de relações positivas com fornecedores, parceiros ou compradores, bem como os riscos a eles associados, também devem ser levados em conta. Para cada item a ser adquirido, o processo básico inclui definição de necessidades, identificação de potenciais fornecedores ou parceiros, obtenção de propostas técnicas e financeiras, seleção de um fornecedor ou parceiro preferencial e negociação de um acordo com este, fazendo a compra e a administração do contrato. “Stocks”, alienações e outras funções relevantes são muitas vezes considerados como aprovisionamento indireto. A quantidade de esforço dedicada a cada passo deve corresponder ao tamanho e à complexidade do item a ser adquirido.

Uma troca de bens ou serviços entre unidades de uma mesma pessoa jurídica pode às vezes ser tratada como aprovisionamento. Em tais casos, o aprovisionamento deve ser tratado como se fosse entre partes independentes e sujeito ao mesmo grau de controlo.

Conhecimento

- Estratégias de *sourcing*
- Análise da decisão de fazer/comprar
- Metodologias de desenvolvimento de fornecedores
- Políticas, procedimentos e práticas organizacionais de aprovisionamento
- Métodos de aprovisionamento (por ex., RFI, RFP, RFQ)
- Tipos de contrato (por ex., preço fixo, tempo e materiais, custo acrescido)
- Processos, métodos e ferramentas de gestão de reclamações
- Procedimentos e práticas de concursos
- Conhecimento jurídico contratual
- Termos e condições contratuais
- Gestão da cadeia de abastecimento

Aptidões e capacidades

- Conhecimento tático
- Aptidões de apresentação
- Administração de contratos

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Pessoas 4: Relações e compromissos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

4.5.9.1. Chegar a acordo sobre necessidades, opções e processos de aprovisionamento

Descrição

A identificação de necessidades e opções é o processo para determinar quais os recursos ou serviços que devem ser adquiridos ou para que aspetos do projeto serão necessários parceiros. Isto pode resultar de escassez ou

falta de disponibilidade interna ou de uma escolha consciente para adquirir recursos externamente (estratégia fazer/comprar).

Deve haver acordo sobre as opções de aprovisionamento, caminhos a seguir, requisitos de aquisição, caderno de encargos e critérios de seleção. O indivíduo gere este processo, muitas vezes em estreita cooperação, ou delegando a departamentos especializados ou à gerência, garantindo que as informações relevantes estejam acessíveis e que as partes interessadas internas e externas relevantes sejam informadas.

Medidas

- Define motivos (com base nas necessidades) para aprovisionamento ou parceria
- Prepara, produz ou recolhe as informações necessárias como entrada para os peritos da área do aprovisionamento
- Define o caderno de encargos e os critérios de seleção com base nas necessidades
- Suporta processos e procedimentos de preparação do aprovisionamento

4.5.9.2. Contribuir para a avaliação e seleção de fornecedores e parceiros

Descrição

O indivíduo garante que a possível organização parceira e/ou outros especialistas, fornecedores ou parceiros são identificados, avaliados e selecionados. Neste processo de seleção são aplicados os cadernos de encargos e os critérios de seleção definidos (ou, se nenhum fornecedor é capaz de fornecer em conformidade com os termos de referência, reformulados). Estes critérios do concurso e seleção e o processo de aprovisionamento podem estar sujeitos a regulamentações formais (por ex., em países de direito Romano-Germânico). O processo de seleção em si, muitas vezes inclui vários passos, tais como pedidos de informação (RFI - *Request for Information*) e solicitações de proposta (RFP - *Request for Proposal*) ou solicitações de cotação (RFQ - *Request for Quotation*). Se o aprovisionamento conduz a quaisquer modelos de parceria e o processo de licitação não estiver a ser usado, o indivíduo deve seguir um processo cuidadoso para salvaguardar a qualidade na seleção de parceiros.

Medidas

- Lança solicitação de cotação (concursos), se necessário em cooperação com a função compras
- Delineia e define as várias etapas de um processo de seleção de fornecedores
- Define e explica os conteúdos do caderno de encargos
- Define e usa os critérios de seleção
- Alinha com normas formais de aprovisionamento (internacionais, nacionais e específicas do ramo)
- Avalia as especificidades do aprovisionamento e sugere modelos de parceria (por ex., *joint ventures*, parcerias de longo prazo, etc.)

4.5.9.3. Contribuir para a negociação e acordo dos termos e condições contratuais para atender aos objetivos do projeto

Descrição

Uma vez selecionado o fornecedor ou parceiro, pode seguir-se um processo de negociação, a fim de chegar a acordo sobre os termos e condições contratuais. O indivíduo supervisiona este processo e garante que os negociadores têm um mandato claro, em estreita cooperação com especialistas de compras e/ou jurídicos.

Os contratos podem variar na forma, nível de detalhe, duração do contrato, termos e condições, sanções, lei aplicável e muitos outros aspetos. O indivíduo cuida para que estes aspetos estejam intimamente relacionados e sirvam os objetivos do projeto e da organização.

Quando as negociações do contrato são complexas e demoradas, por vezes é combinado um acordo pré-contratual para tornar possível trabalho ou entregas preliminares.

Medidas

- Define um mandato de negociação e define objetivos a serem negociados
- Distingue formas contratuais alternativas e suas implicações para o projeto
- Conhece termos e condições contratuais e reflete as suas implicações no projeto
- Negocia um contrato através do estabelecimento de preços, disponibilidade e possibilidades de personalização, bem como cronogramas de aprovisionamento

4.5.9.4. Supervisionar a execução dos contratos, abordar questões e procurar soluções sempre que necessário

Descrição

Performance na execução do contrato significa a fiscalização contínua do fornecedor ou parceiro após o contrato ter sido estabelecido, para garantir a execução correta e atempada do contrato. Em caso de desvios ao contrato, o indivíduo tem que tomar medidas ou escalar, sempre que necessário, dentro da própria organização. Se um ou mais dos termos do contrato (por ex., prazo de entrega, qualidade, etc.) não forem cumpridos, o indivíduo deve tomar medidas para resolver essa questão e, se possível resolvê-la. Esse processo pode incluir várias técnicas, desde avisos suaves até completas renegociações, e o indivíduo precisa de saber quando usar cada uma delas. Após estas técnicas serem aplicadas, se o parceiro de contrato permanece em falta, o indivíduo deve tomar ou convidar a que seja tomada uma decisão sobre se uma sanção deve ser reclamada ou se se deve pedir uma compensação ao parceiro de contrato por outros meios. Esta situação pode incluir uma ação judicial ou envolver especialistas jurídicos, sempre consultando a gerência, a fim de alinhar com as políticas de aprovisionamento estratégico de longo prazo.

Medidas

- Implementa medidas para gerir a execução do contrato

- Identifica desvios do contrato
- Gere faltas contratuais tomando medidas corretivas (por ex., conversas, renegociação, etc.)
- Envolve - no caso de dificuldades de renegociação – departamentos jurídicos, logísticos e/ou de aprovisionamento da organização
- Gere disputas contratuais e reivindicações feitas pelo fornecedor
- Conclui e termina o relacionamento de negócio acordado quando ou o projeto está em risco ou todas as obrigações decorrentes do contrato tiverem sido cumpridas.

4.5.10. Planeamento e controlo

Definição

Com base na conceção, todos os elementos se reúnem num plano equilibrado, cuja execução é controlada. O plano deve ser atualizado regularmente, com base nas mudanças que acontecem dentro do projeto ou no seu contexto. O controlo também é regularmente adaptado e melhorado, de modo a que o indivíduo permaneça em controlo.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é capacitar o indivíduo a estabelecer e manter uma visão equilibrada e integrada na gestão de um projeto. É crucial manter o equilíbrio, consistência e desempenho para alcançar os resultados acordados.

Descrição

A competência de planeamento e controlo é onde se junta toda a informação e as decisões são preparadas ou tomadas. Muitos processos e atividades são descritos (e geridos) em detalhe nos outros elementos de competência. Neste elemento de competência, eles são vistos e geridos em conjunto, conforme estipulado no documento da arquitetura desenvolvido na conceção. O processo cíclico básico consiste em: planejar, executar, monitorizar, ajustar o plano ou ajustar a execução.

O foco do ponto de vista da gestão de projetos é no planeamento e na monitorização. A informação tem de ser obtida e combinada, a organização e as suas equipas têm de ser selecionadas, todas as escolhas têm de ser feitas. O indivíduo deve determinar como planejar e dimensionar o esforço da gestão de projetos, e a forma de gerir o projeto. Isso inclui escolher o estilo de gestão apropriado, quanto, e o que delegar, etc. Tudo isso será especificado num ou mais documentos de decisão (visão, guia, plano, etc.) que necessitam de discussão e acordo.

Uma vez estabelecido o projeto, os processos de monitorização devem estar definidos. Estes processos reúnem informação regularmente sobre o progresso, fundos e utilização de recursos em comparação com as bases de referência, o cumprimento de normas de qualidade e outras, a satisfação das partes interessadas, etc. Uma parte essencial das competências inclui reporte regular (tanto dos níveis mais baixos para o gestor do projeto como do gestor de projeto para as partes interessadas).

Para apoiar continuamente o processo de aprendizagem, o esforço de gestão realizado também deve ser avaliado numa base regular. Com base nessa informação, podem ser necessárias alterações. Um processo de gestão de mudança pré-definido e transparente é outro elemento essencial do controle do projeto.

Na conclusão ordenada de uma fase durante o ciclo de vida do projeto, deve ser feita a avaliação e preparado um relatório indicando os resultados do projeto, sucesso e lições aprendidas.

Conhecimento

- Transições de fase/estado
- Reporte
- Escritório de projetos
- Ciclo de Deming (*plan-do-check-act*)
- Pedido de alteração
- Gestão por objetivos
- Gestão por exceção
- Relatório de lições aprendidas
- Planeamento de fase/estágio/*sprint*/versão
- Pedido de alteração
- Decisão de financiar e fazer ou comprar
- Relatórios de exceção
- Emitir relatórios
- Plano de gestão de projetos
- Avaliação de projeto (fase)
- Dispensa de recursos
- Autoridade na tomada de decisão

Aptidões e capacidades

- Reuniões de controlo do progresso
- Gestão da mudança
- Reporte
- Negociação de pedidos de alteração
- Workshop de início
- Reunião de *kick-off*
- Reunião de encerramento
- Gestão de questões
- Análise de valor agregado
- *Slip-charts*

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 7: Conflito e crise
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

4.5.10.1. Iniciar o projeto, desenvolver e chegar a acordo sobre o plano de gestão de projetos

Descrição

A primeira fase de cada projeto é essencial, uma vez que fornece a base para um projeto bem-sucedido. Esta fase de preparação é frequentemente caracterizada pela incerteza, com informação que é imprecisa ou ainda indisponível. Os requisitos das partes interessadas só podem ser definidos genericamente, as suas expectativas e duração prevista são irrealistas, tendo o otimismo inicial e o entusiasmo que ser temperados com a realidade. Um estilo de gestão de projetos pró-ativo, um workshop de início bem preparado e gerido de forma eficaz e o recrutamento do pessoal correto para a equipa do projeto, pode aumentar a probabilidade de sucesso do projeto. Um ou mais workshops de início devem-se focar no desenvolvimento do termo de abertura do projeto e na preparação do plano de gestão do projeto, estabelecendo as funções da equipa e o caminho crítico para o projeto.

O indivíduo prepara e planeia um projeto. Partindo da conceção de alto nível, o indivíduo reúne, analisa, valoriza e prioriza informações suficientes, das partes interessadas e peritos, para afinar esta abordagem e fazer o plano global de gestão do projeto. Este plano será baseado em informações e opções sobre requisitos e qualidade, entregáveis acordados e restrições, estruturas de organização e comunicação, recursos e orçamento necessários, planeamento e principais riscos, etc. Finalmente, o plano precisa de ser validado e aprovado (e os recursos necessários e orçamento disponibilizados) para iniciar o início e a(s) fase(s) de execução do projeto.

Medidas

- Organiza o processo de início do projeto
- Reúne todas as informações necessárias junto das partes interessadas e peritos
- Analisa, valoriza e prioriza informação
- Organiza e facilita o workshop de início do projeto
- Prepara o documento de definição do projeto ou plano de gestão do projeto e obtém acordo sobre ele
- Prepara e comunica o plano para o esforço de gestão do projeto
- Inicia e gere a transição para uma nova fase do projeto

4.5.10.2. Iniciar e gerir a transição para uma nova fase do projeto

Descrição

Na sequência da decisão de financiar e continuar com o projeto, o arranque da próxima fase e todas as fases subsequentes é realizado com o seguinte em mente:

- Os objetivos específicos para esta próxima fase do projeto;
- Quaisquer mudanças organizacionais necessárias;

- A necessidade de reconfirmar ou modificar o documento de definição do projeto e os planos de gestão do projeto.

O cronograma detalhado, planos de custo e recursos, registo de riscos e, possivelmente, os benefícios esperados (caso de negócio) precisam de ser atualizados. Dependendo do tamanho ou da complexidade do projeto, uma reunião de *kick-off* é um meio eficaz para informar e envolver a(s) equipa(s) do projeto nos planos, requisitos e objetivos do projeto ou fase do projeto. Esta reunião ou workshop também pode ser usada para definir a divisão do trabalho, o planeamento, as atribuições ou os valores do projeto em mais detalhe.

Medidas

- Organiza a gestão do processo de execução do projeto
- Define os objetivos e resultados da(s) fase(s) seguinte(s)
- Gere a transição de fase
- Organiza e facilita a reunião de *kick-off*

4.5.10.3. Controlar o desempenho do projeto em comparação com o plano do projeto e tomar quaisquer ações corretivas necessárias

Descrição

O controlo é baseado nos objetivos, planos e contratos do projeto. Este processo de gestão mede o progresso real e desempenho do projeto, compara-o com a base de referência, e toma as medidas corretivas necessárias. O controlo é normalmente feito através de verificações com objetivos pré-estabelecidos, medindo os resultados e corrigindo desvios (controlo por diagnóstico). Quando existem grandes incertezas, estas podem ser reduzidas através da utilização de reações e sugestões de membros operacionais para ajustar o processo (controlo interativo).

O controlo e reporte é realizado para o período atual e inclui uma previsão para um número apropriado de períodos futuros. Um sistema de controlo e reporte integrado do projeto abrange todos os objetivos do projeto e os critérios de sucesso correspondentes, para as fases do projeto relevantes e requisitos de todas as partes interessadas.

Medidas

- Define um ciclo de controlo de desempenho
- Descreve meios e métodos aplicáveis para controlo de desempenho
- Mede progresso e desempenho

4.5.10.4. Reportar o progresso do projeto

Descrição

O reporte fornece informação e comunicação sobre a situação do trabalho no projeto (custo, tempo, recursos, riscos e oportunidades, exceções, etc.) nas fases atuais e anteriores, e prevê desenvolvimentos para a fase atual e até ao final do projeto. O reporte inclui tanto atualizações de situação verbais e escritas e previsões periódicas dos membros da equipa ou chefes de equipa para o gestor do projeto, como do gestor de projeto para as partes interessadas (tais como o conselho de administração da empresa ou do projeto). O reporte também inclui auditorias financeiras e avaliações do projeto. Quando o indivíduo e/ou equipa são muito experientes, pode ser suficiente e aceitável, para as partes interessadas, fazer-se reporte por exceção. Isso significa fazer um relatório apenas quando há algo importante que precisa de ser relatado, em vez de ser monitorizado através de relatórios de situação ou de atualização regular.

Medidas

- Faz a estrutura de comunicação (o que, quando, quantas vezes, como, etc.)
- Faz o relatório de progresso
- Faz o relatório de previsão
- Faz relatórios de transição de fase

4.5.10.5. Avaliar, chegar a acordo sobre e implementar mudanças de projeto

Descrição

Alterações são muitas vezes necessárias num projeto devido a ocorrências imprevistas. Pode ser necessário alterar a especificação do projeto ou os termos do contrato com os fornecedores ou clientes. As mudanças devem ser monitorizadas tendo em conta os objetivos originais do projeto e os objetivos definidos no caso de negócio e/ou documento de definição do projeto. No início de um projeto, o processo de gestão da mudança a ser adotado deve ser acordado com todas as partes interessadas relevantes. Um processo formal e proactivo de gestão da mudança, que antecipa a necessidade de mudança, é preferível a um processo que só reage após a necessidade de mudança ser óbvia.

Uma alteração no âmbito de um projeto ou a uma especificação de um entregável é feita por um processo formal, pré-definido. O processo de mudança abarca tudo o que resulta da mudança necessária ou nova oportunidade identificada, e inclui um acordo sobre o processo de decisão da mudança, um acordo sobre a necessidade de mudança, e a decisão de aceitar a mudança e sua implementação. Isto aplica-se a todos os tipos de mudanças. A gestão da mudança identifica, descreve, classifica, avalia, aprova ou rejeita, realiza e verifica mudanças relativamente a acordos legais e outros. As mudanças podem ser solicitadas por qualquer das partes e têm de ser geridas como mudanças propostas e aprovadas, bem como devidamente comunicadas a todas as partes interessadas. Para a gestão de uma mudança, os seus efeitos diretos e indiretos sobre todo o projeto e seu contexto são levados em conta. O impacto da mudança nos entregáveis, na configuração, no cronograma, nos custos, no plano de financiamento e nos riscos do projeto é determinado por comparação com a sua base de referência. Após terem sido aceites as alterações, o plano do projeto é ajustado em conformidade.

Medidas

- Organiza um processo de gestão de mudanças
- Faz um relatório de exceção ou alteração
- Altera a configuração do âmbito

4.5.10.6. Fechar e avaliar uma fase ou o projeto

Descrição

O processo de encerramento ocorre após a conclusão do projeto ou de uma fase do projeto, após os resultados do projeto ou fase serem entregues. Cada fase de um projeto ou subprojeto deve ser formalmente fechada com a avaliação e documentação da fase realizada, verificando se os objetivos foram alcançados e as expectativas dos clientes atendidas. No encerramento de uma fase, as propostas para a(s) próxima(s) fase(s) do projeto devem ser revistas e quaisquer questões, que exijam uma decisão, apresentadas ao organismo apropriado para autorização.

Sempre que tenha sido assinado um contrato formal, devem ser incluídas considerações como transferência de responsabilidades do contratado para o dono do projeto, o início do período de garantia e os pagamentos finais que precisam de ser faturados. A documentação de entrega (também conhecida como *as built*) precisa de ser produzida e a formação precisa para ser dada aqueles que irão utilizar os resultados do projeto. Estas são essenciais para assegurar que os benefícios do investimento feito no projeto são obtidos.

Os resultados do projeto e a experiência adquirida são avaliados e as lições aprendidas são documentadas de modo a que possam ser usadas para melhorar projetos futuros. Os membros da equipa do projeto serão necessários para novas tarefas e devem ser formalmente liberados das suas funções e responsabilidades.

Medidas

- Organiza o processo de encerramento do projeto
- Organiza e facilita um workshop de encerramento
- Facilita a avaliação completa do projeto
- Prepara um relatório de 'lições aprendidas' do projeto

4.5.11. Risco e Oportunidade

Definição

Risco e oportunidade inclui a identificação, avaliação, planeamento da resposta e sua implementação e controlo dos riscos e oportunidades à volta dos projetos. A gestão dos riscos e oportunidades apoia os decisores a efetuarem escolhas informadas, priorizarem ações e distinguirem entre ações alternativas. A gestão dos riscos e oportunidades é um processo contínuo ao longo do ciclo de vida do projeto.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é capacitar o indivíduo para entender e tratar eficazmente riscos e oportunidades, incluindo planos de resposta e estratégias globais.

Descrição

Risco (efeitos negativos) e oportunidade (efeitos positivos) são sempre analisados na sua relação e consequências com a concretização dos objetivos do projeto. É aconselhável, como primeiro passo, considerar quais as estratégias gerais que melhor se adequam ao tratamento de riscos e oportunidades relativos às estratégias corporativas e ao projeto em questão. Posteriormente, o processo de gestão de riscos e oportunidades é caracterizado em primeiro lugar pela identificação e avaliação dos riscos e oportunidades, seguido do desenvolvimento e implementação de um plano de resposta que cubra as ações planeadas para tratar os riscos e oportunidades identificados. O plano de resposta deverá ser desenvolvido e implementado em linha com as estratégias globais de gestão de riscos e oportunidades. O indivíduo é responsável por envolver os membros da equipa e manter a equipa comprometida com o processo de gestão de riscos e oportunidades, por alertar a equipa para riscos e oportunidades, por envolver outras partes interessadas no processo e por envolver os especialistas apropriados quando necessário.

Conhecimento

- Estratégias de gestão de riscos e oportunidades
- Planos de contingência, planos de recurso
- Reservas de contingência em custo e duração
- Valor monetário esperado
- Ferramentas e técnicas de avaliação qualitativa de riscos
- Ferramentas e técnicas de avaliação quantitativa de riscos
- Estratégias e planos de resposta a riscos e oportunidades
- Técnicas e ferramentas de identificação de riscos
- Planeamento de cenários
- Análise de sensibilidade
- Análise de forças, fraquezas, oportunidades, ameaças (SWOT)
- Exposição ao risco, apetência, aversão e tolerância
- Riscos de projeto ou de programa e riscos e oportunidades de negócio

- Risco residual
- Probabilidade de risco e oportunidade, impacto e proximidade
- Dono do risco
- Registo de riscos
- Fontes de risco e oportunidade

Aptidões e capacidades

- Técnicas de identificação de risco e oportunidades
- Técnicas de avaliação de risco e oportunidades
- Desenvolvimento de planos de resposta a riscos e oportunidades
- Implementação, monitorização e controlo dos planos de resposta a riscos e oportunidades
- Implementação, monitorização e controlo das estratégias globais de gestão de riscos e oportunidades
- Análise de Monte Carlo
- Árvores de decisão (por ex., análise Ishikawa)

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Cumprimento, normas e regulamentos
- Perspetiva 4: Poder e interesse
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 7: Conflito e crise
- Pessoas 8: Engenho

Indicadores chave de competência

4.5.11.1. Desenvolver e implementar um modelo de gestão de riscos

Descrição

O indivíduo desenha, desenvolve e implementa um modelo de gestão de riscos de forma a assegurar que riscos e oportunidades são geridos consistentemente e sistematicamente ao longo do ciclo de vida do projeto. O modelo de gestão de riscos deverá incluir a definição dos métodos a utilizar para identificar, categorizar, analisar, avaliar e tratar riscos e deve relacionar-se com a política de gestão de riscos da organização e com as normas internacionais, nacionais ou de indústria. Quando os projetos fazem parte de um programa ou portefólio, o modelo de gestão de riscos também descreve quem é responsável por tratar que riscos e oportunidades, e que tipos de caminho de escalamento existem (para cima, para baixo, para os lados).

Medidas

- Identifica uma gama de potenciais modelos de gestão de riscos
- Desenvolve um modelo de gestão de riscos consistente com a política organizacional e normas internacionais
- Assegura a aplicação consistente do modelo de gestão de riscos

4.5.11.2. Identificar riscos e oportunidades

Descrição

O indivíduo é responsável pela tarefa contínua de identificar todas as fontes de riscos e oportunidades e por envolver os outros neste processo. Existem várias fontes de riscos e oportunidades, tanto internas ao projeto como externas. O indivíduo pode utilizar várias técnicas e fontes para identificar riscos e oportunidades (por ex., lições aprendidas, literatura, estruturas de decomposição de riscos e oportunidades e sessões interativas com os membros da equipa, partes interessadas, e especialistas). O processo de identificação não trata apenas de identificar riscos, mas também oportunidades que podem, por exemplo, tornar os entregáveis mais baratos, ou acelerar o projeto, torná-lo menos suscetível a riscos ou simplesmente melhor de uma perspetiva de qualidade. Uma vez que as influências decorrentes do ambiente do projeto mudam ao longo do tempo, a identificação de riscos e oportunidades deve ser um processo contínuo.

Medidas

- Denomina e explica várias fontes de riscos e oportunidades e as diferenças entre elas
- Identifica riscos e oportunidades
- Documenta e regista riscos e oportunidades

4.5.11.3. Avaliar a probabilidade e consequência dos riscos e oportunidades

Descrição

O indivíduo é responsável pela tarefa contínua de avaliar riscos e oportunidades identificados. A avaliação de riscos e oportunidades pode ser efetuada qualitativamente e quantitativamente. A melhor abordagem é efetuar ambas e reavaliar regularmente tanto riscos como oportunidades. A avaliação qualitativa pode cobrir uma análise mais profunda das fontes por detrás dos riscos e oportunidades identificados; também trata de condições e impactos. Um exemplo é o planeamento de cenários.

A avaliação quantitativa lida com probabilidades e estimativas e também traduz impactos probabilísticos em medidas quantificáveis. A avaliação quantitativa fornece valores numéricos medindo a probabilidade e consequência esperadas dos riscos e oportunidades. A análise de Monte Carlo e as árvores de decisão são exemplos de técnicas poderosas de avaliação quantitativa.

Medidas

- Empenha-se na avaliação qualitativa de riscos e oportunidades
- Empenha-se na avaliação quantitativa de riscos e oportunidades
- Elabora e interpreta uma árvore de decisão de risco ou oportunidade, com resultados

4.5.11.4. Selecionar estratégias e implementar planos de resposta para endereçar riscos e oportunidades

Descrição

O indivíduo é responsável pelo processo contínuo de selecionar e implementar respostas otimizadas a quaisquer riscos e oportunidades identificados. Este plano implica avaliar vários tipos possíveis de respostas e finalmente selecionar aqueles que são otimizados ou mais adequados. Para cada risco, as opções de resposta podem incluir:

- Evitar o risco, decidindo não iniciar ou continuar a atividade que o potencia;
- Aceitar ou aumentar o risco de forma a perseguir uma oportunidade
- Remover a fonte do risco
- Modificar a probabilidade
- Alterar as consequências
- Partilhar o risco com outra(s) parte(s) (incluindo contratos ou financiamento do risco)
- Aceitar o risco por decisão informada
- Preparar e implementar um plano de contingência

Opções de resposta similares aplicam-se a oportunidades:

- Eliminar a incerteza fazendo acontecer definitivamente a oportunidade (explorar)
- Alocar responsabilidade a uma terceira parte mais habilitada a tratar o risco (partilhar)
- Aumentar a probabilidade e/ou consequência, identificando e maximizando os principais impulsionadores das oportunidades (melhorar)
- Não tomar medidas em especial para endereçar a oportunidade (ignorar)

Os riscos não aceitáveis e as oportunidades a perseguir requerem um plano de resposta apropriado. Frequentemente, mesmo depois da implementação das respostas aos riscos, há um risco residual que ainda tem que ser gerido.

Medidas

- Explica vários meios e métodos de implementação de uma estratégia global selecionada para o processo de gestão de riscos e oportunidades
- Avalia respostas aos riscos e oportunidades, incluindo as suas forças e fraquezas
- Avalia meios e métodos alternativos de implementação de um plano de resposta a riscos e oportunidades
- Influencia o plano de recursos e competências requeridos para implementar as respostas
- Implementa e comunica um plano de resposta a riscos e oportunidades

4.5.11.5. Avaliar e monitorizar riscos, oportunidades e respostas implementadas

Descrição

Uma vez que as respostas apropriadas aos riscos e oportunidades tenham sido implementadas (isto pode incluir nomear responsáveis por alguns ou todos os riscos) os riscos e as oportunidades necessitarão de ser monitorizados. Os riscos e as oportunidades e a adequação das respostas selecionadas devem ser reavaliados periodicamente. As probabilidades e/ou consequências dos riscos e oportunidades podem variar, nova informação pode ser disponibilizada, novos riscos e oportunidades podem surgir, e as respostas podem já não ser adequadas. As estratégias globais podem também necessitar de avaliação. De facto, a gestão de riscos e oportunidades é não apenas um processo periódico, mas deverá ter lugar continuamente, visto que todas as ações podem trazer algum risco.

Medidas

- Monitoriza e controla a implementação e execução de um plano de resposta a riscos e oportunidades
- Comunica os riscos e oportunidades e a adequação das respostas selecionadas.

4.5.12. Partes Interessadas

Definição

O elemento de competência partes Interessadas inclui a identificação, análise, empenho e gestão das atitudes e expectativas de todas as partes interessadas relevantes. Todos os indivíduos, grupos ou organizações que participem, afetem ou sejam afetados, ou interessados na execução ou no resultado do projeto podem ser vistos como partes interessadas. Tal pode incluir patrocinadores, clientes e utilizadores, fornecedores/subcontratações, alianças e parceiros e outros projetos, programas ou portfólios. O envolvimento das partes interessadas inclui a constante revisão, monitoria e atuação sobre os seus interesses e influência no projeto. O envolvimento das partes interessadas pode também envolver a constituição de alianças estratégicas que criem capacidades e potencialidades organizativas onde tanto riscos como recompensas são partilhados.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo gerir os interesses, influências e expectativas das partes interessadas e envolvê-los, gerindo efetivamente as suas expectativas.

Descrição

O envolvimento das partes interessadas é um processo contínuo, que tem lugar ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. As partes Interessadas são os parceiros para quem e através de quem o projeto terá sucesso. As suas expectativas, necessidades e ideias criam a necessidade e formam a base do projeto. O seu dinheiro e recursos são inputs necessários e as partes interessadas utilizam o resultado.

As partes interessadas assumem variadas formas e agrupamentos (por ex., gestão de topo, utilizadores, fornecedores, parceiros, grupos de interesse ou de pressão, etc.) e têm diferentes atitudes, interesses e influência. Assim, cada parte interessada ou grupo de partes interessadas tem necessidades informacionais diferentes. Uma estratégia de envolvimento - frequentemente vertida num plano de comunicação - é, portanto, essencial. Esta estratégia poderá ser executada focando tanto nos canais de comunicação formais e informais como de formas mais envolventes, tais como alianças, colaboração ou redes. As alianças são frequentemente documentadas e formalizadas através de um documento de contrato, como um contrato de aliança ou através do estabelecimento de uma *joint venture*. Os colaboradores podem frequentemente ser empregados em partes separadas de uma organização ou podem compreender uma ou mais organizações diferentes. As redes não têm uma clara estrutura de poder e, portanto, o seu empenho torna-se mais difícil de obter.

Durante a execução da estratégia de envolvimento, o ambiente das partes interessadas deve ser constantemente monitorizado em termos de alterações para assegurar um alinhamento e melhoria contínua.

Conhecimento

- Interesses das partes interessadas
- Influência das partes interessadas
- Estratégias de envolvimento

- Plano de comunicação
- Acordos e alianças colaborativos
- Monitorização do ambiente externo relativo a desenvolvimentos sociais, políticos, económicos e tecnológicos.

Aptidões e capacidades

- Análise das partes interessadas
- Análise das pressões contextuais
- Demonstração de aptidões de comunicação estratégica
- Gestão de expectativas
- Comunicação formal e informal
- Aptidões de apresentação
- Aptidões de desenvolvimento da rede de contactos para encontrar partes interessadas potencialmente úteis e contrárias
- Consciência contextual
- Empreendimento de resolução de conflitos

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Todos os ECs do domínio Perspetiva
- Pessoas 3: Comunicação Pessoal
- Pessoas 4: Relações e compromissos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho

Indicadores chave de competência

4.5.12.1. Identificar partes interessadas e analisar os seus interesses e influência

Descrição

O indivíduo identifica todos os indivíduos, grupos e organizações relevantes para o projeto. O indivíduo primeiro tem que analisar as atitudes de cada grupo de partes interessadas e descobrir as razões para estas atitudes (interesse da parte interessada no resultado do projeto ou no processo). Em segundo lugar o indivíduo necessita de saber o potencial efeito benéfico ou danoso (influência) que esta parte interessada ou grupo pode ter no projeto. Os seus interesses podem provir de variadas fontes. Por exemplo, porque podem querer ou têm que utilizar os entregáveis do projeto ou porque estão a competir por recursos ou orçamento escassos. Podem ser grandes ou pequenos, positivos ou negativos. Neste último caso são, seja por que razão, contrários ao projeto.

A influência de uma parte interessada também pode ser maior ou mais pequena e pode ser concentrada em uma ou mais áreas (por ex., ser capaz de suprir ou suspender fundos, recursos, espaço de escritório e equipamento, prioridade, acesso, etc.). O indivíduo deverá ser capaz de efetuar uma análise das partes interessadas no início de cada projeto, identificando partes interessadas, seus interesses e influência. Durante o projeto o indivíduo deve manter uma análise ativa do ambiente do projeto, para identificar novas partes

interessadas, interesses ou influências. Estas alterações ao ambiente das partes interessadas podem ser o resultado de alterações ao projeto propriamente dito (por ex., passar da fase de desenho à de execução). Mais frequentemente, são o resultado de alterações ao contexto do projeto (por ex., alterações organizativas, alterações pessoais na gestão, alterações na economia, novos regulamentos, etc.). O indivíduo deverá analisar a relevância destas alterações para o projeto.

Medidas

- Identifica as principais categorias de partes interessadas
- Identifica e nomeia os interesses das várias partes interessadas
- Identifica e avalia a influência das partes interessadas
- Identifica as alterações relevantes no projeto ou à volta dele
- Analisa as consequências das alterações para o projeto
- Age de forma a gerir as partes interessadas

4.5.12.2. Desenvolver e manter uma estratégia e plano de comunicação para as partes interessadas

Descrição

O indivíduo irá elaborar uma estratégia para as partes interessadas - como envolver, manter informadas, comprometer e obter empenho das várias partes interessadas com o projeto e os seus objetivos. Tal pode ser feito abordando cada parte interessada ou grupo diferenciadamente, dependendo dos seus interesses e influência. Para serem geríveis, as partes interessadas com interesses e influência similares deverão ser agrupadas juntas. A estratégia para as partes interessadas é frequentemente estabelecida num plano de comunicação, que descreve para cada parte interessada ou grupo o quê, porquê, quando (e com que frequência), como (através de que canal de comunicação), quem (deve comunicar), e o nível de detalhe da comunicação. O “quê” é essencial, a mensagem deve ser afinada de acordo com as expectativas específicas das partes interessadas e deve ter como objetivo garantir o empenho de cada parte interessada para apoiar (ou pelo menos não colocar impedimentos) ao projeto.

O plano de comunicação é central na gestão de expectativas. Tal pode ser sintetizado como os esforços do indivíduo para influenciar as expectativas das várias partes interessadas de forma a que estas esperem e apreciem o que (e quando) o projeto pode e vá entregar e não fiquem desapontadas por causa de expectativas erradamente estabelecidas acerca do progresso e resultados.

Obviamente toda a comunicação tem pelo menos dois lados, portanto deve ser dada atenção e cuidado em se e como a comunicação enviada foi recebida e deverá haver acompanhamento para obter reações e comunicação subsequente.

À medida que as circunstâncias mudam, o plano de comunicação deverá ser regularmente revisto e atualizado. Potenciais alianças são desenvolvidas e colaboradores potenciais são identificados. Os benefícios e resultados da potencial parceria ou aliança são identificados para todas as partes. Estabelecem-se e desenvolvem-se relacionamentos com potenciais colaboradores.

Medidas

- Descreve a importância de uma estratégia para as partes interessadas
- Prepara um plano de comunicação
- Ajusta o plano de comunicação e/ou estratégia com base nas alterações de circunstâncias
- Explica as razões para modificar um plano de comunicação
- Identifica e avalia oportunidades para alianças e parcerias
- Identifica e avalia potenciais colaboradores

4.5.12.3. Envolver a gestão, patrocinadores e gestão de topo para obter compromisso e gerir interesses e expectativas

Descrição

Para quase todos os projetos as partes interessadas mais importantes incluem executivos e patrocinadores. Frequentemente a gestão é o fornecedor de fundos (orçamento) e/ou o decisor sobre recursos, prioridade dos requisitos, definição de âmbito, etc. Com estas partes interessadas primárias a gestão de expectativas é de primordial importância. O compromisso e confiança da gestão, gestão de topo e/ou patrocinador(es) é de grande benefício tanto para o sucesso do projeto como para a sua gestão. Deve ser estabelecido um bom relacionamento de trabalho e comunicação aberta.

Por vezes os papéis combinam-se numa pessoa, mas mais frequentemente pessoas diferentes desempenham um ou mais destes papéis. Todos têm as suas próprias expectativas, interesses e influência no projeto. Dependendo do projeto, a gestão e/ou patrocinador(es) podem desempenhar a sua parte na gestão das partes interessadas e atuar como embaixadores, visto que frequentemente têm o estatuto e as ligações que faltam ao gestor individual.

Medidas

- Envolve a gestão e/ou o(s) patrocinador(es)
- Gere as expectativas da gestão do projeto, gestão de topo e/ou patrocinador(es)
- Emprega o executivo e/ou patrocinador(es) para agirem como embaixadores

4.5.12.4. Envolver utilizadores, parceiros e fornecedores para obter a sua cooperação e compromisso

Descrição

Para a maior parte dos projetos, o envolvimento antecipado e minucioso dos utilizadores é um pré-requisito para o sucesso. Os utilizadores (ou os seus representantes) podem fornecer informação tal como necessidades e requisitos e como o resultado será utilizado. Isto é frequentemente essencial para a definição de cada entregável. Os utilizadores ou grupos de utilizadores) podem também fornecer recursos.

Os fornecedores podem suprir o projeto com recursos, conhecimento, subprodutos, etc. Os melhores fornecedores devem ser selecionados cuidadosamente, especialmente se o conhecimento, recursos e/ou subprodutos apenas podem ser obtidos fora da organização e contratos formais têm de ser fechados para os obter.

Parceiros são pessoas, grupos ou organizações que cooperam para entregar conjuntamente parte dos entregáveis ou podem ter uma contribuição mais lata para atingir os objetivos do projeto. Estes parceiros podem apenas ter reunido esforços para uma parte específica, ou eles podem trabalhar em conjunto numa base mais permanente, de aliança. Os parceiros também podem ser outros gestores com quem o ritmo, ou o conteúdo dos entregáveis, deste projeto tem que ser afinado para otimizar o benefício para a organização.

Quando o projeto tem um comité de direção, um ou mais utilizadores seniores ou os seus representantes, e fornecedores seniores ou os seus representantes, fazem parte desse comité. Os utilizadores e outras partes interessadas podem ser parte de um grupo que aconselha a gestão ou o comité de direção. O indivíduo tem que se concentrar nestes grupos de partes interessadas o mais cedo possível no projeto, e utilizar a sua influência para selecionar os representantes corretos de utilizadores e fornecedores.

Medidas

- Envolve os utilizadores e obtém o seu compromisso com o projeto
- Obtém o compromisso dos fornecedores com o projeto
- Cooperar com os parceiros para entregar o resultado ótimo para a organização

4.5.12.5. Organizar e manter redes e alianças

Descrição

Como parte da estratégia de partes interessadas podem ser implementadas redes e alianças. Estas podem ser formais ou informais. Quando são formais, são negociados e documentados acordos e um plano de cooperação contínua é desenvolvido e implementado. Como parte deste plano, são identificadas medidas de desempenho e é estabelecida uma estratégia de saída.

Todas as redes e alianças devem ser avaliadas periodicamente e melhoradas quando necessário. As alianças podem ser finalizadas por conceção ou porque o relacionamento formal já não é benéfico para as organizações ou partes interessadas constituintes. Frequentemente é verosímil que a organização queira estabelecer alianças com os mesmos parceiros para novos empreendimentos no futuro, portanto a finalização de um relacionamento formal necessita de ser tratada cuidadosamente.

As redes são mais informais e tendem a ser sustentadas para além do ciclo de vida do projeto.

Medidas

- Negoceia e documenta o acordo de aliança
- Desenvolve e implementa um plano de cooperação
- Desenvolve e avalia medidas para o sucesso
- Mantém os principais acordos de parceria
- Fecha todos os acordos contratuais formais

4.5.13. Mudança e transformação

Definição

As capacidades recentemente desenvolvidas apenas entregam benefícios quando são utilizadas e quando são suportadas pelas organizações e pessoas que as recebem. Mudança (melhoria de uma situação atual, mantendo o passado em mente) e transformação (o desenvolvimento emergente de novas situações, baseado numa situação de futuro) fornecem o processo, ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas para auxiliar os indivíduos e as organizações a efetuar transições pessoais e organizacionais bem sucedidas resultando na adoção e compreensão da mudança.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo ajudar sociedades, organizações e indivíduos a mudar ou transformar a sua organização, atingindo assim os benefícios e objetivos projetados.

Descrição

Os projetos são organizados de forma a atingir melhorias. Em muitos casos estas melhorias são atingidas não apenas através da entrega de um resultado, mas também requerem pequenas ou grandes mudanças no comportamento de uma organização.

As pessoas normalmente não contestam a mudança - elas contestam serem mudadas. Endereçar com sucesso essas objeções pode ser feito, por exemplo, construindo apoio, endereçando a resistência e desenvolvendo o conhecimento e aptidão necessários para implementar a mudança. Uma alteração mais estratégica englobará também influenciar uma coligação de liderança e outras intervenções psicológicas e psicossociais. Quando a gestão da mudança é bem feita, as pessoas sentem-se comprometidas com o processo de mudança e trabalham coletivamente rumo a um objetivo comum, compreendendo benefícios e entregando resultados.

Transformação ocorre quando, com base numa visão, se modificam comportamentos porque existe uma vontade de fazer as coisas de forma diferente. Transformação é liderada pela visão e depende largamente da força da visão e da vontade das pessoas que partilham a visão em realmente colocar a sua energia em fazer acontecer.

O nível de gestão da mudança e transformação requerido por um projeto irá depender largamente do montante de disrupção criada na vida quotidiana dos indivíduos e grupos, mais outros atributos como a cultura, sistema de valores e história com mudanças passadas. Mudança e transformação não acontecem primariamente por conceção, e usualmente não são um processo linear. O indivíduo necessita de monitorar regularmente e avaliar a efetividade das mudanças e adaptar a estratégia de mudança ou transformação. O indivíduo também necessita de ter em conta a capacidade de mudança e potencialidade das pessoas, grupos, ou organização, de forma a ajudá-los a adaptar-se ou transformar-se com sucesso.

Os projetos geralmente entregam novas potencialidades. No entanto, é apenas quando essas potencialidades são utilizadas que é adicionado valor e os benefícios podem ser atingidos. Mudanças organizativas ou de negócio frequentemente afetam ou alteram processos, sistemas, estrutura organizativa e funções, mas a maior

parte delas influenciam o comportamento das pessoas. A mudança pode ser bastante pequena ou pode requerer uma transformação completa. Por vezes, pode até ser disruptiva, o que significa que aptidões especiais são necessárias para a fazer acontecer. Em muitos casos, um projeto irá induzir e organizar a mudança, mas terá terminado antes que os benefícios dele provenientes sejam compreendidos.

Conhecimento

- Estilos de aprendizagem para indivíduos, grupos e organizações
- Teorias de gestão da mudança organizacional
- Impacto da mudança nos indivíduos
- Técnicas de gestão pessoal da mudança
- Dinâmica de grupo
- Análise de impacto
- Análise dos atores
- Teoria da motivação
- Teoria da mudança

Aptidões e capacidades

- Avaliar a capacidade e potencialidade de mudança de um indivíduo, grupo ou organização
- Intervenções no comportamento de indivíduos e grupos
- Lidar com a resistência à mudança

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 4: Poder e interesse
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Pessoas 3: Comunicação Pessoal
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho

Indicadores chave de competência

4.5.13.1. Avaliar a adaptabilidade à mudança da(s) organização(ões)

Descrição

Organizações e pessoas têm limitada capacidade, potencialidade e disposição para a mudança. Tal é influenciado, entre outros fatores, pelo sucesso das mudanças anteriores, stresse e pressão, a necessidade entendida desta mudança em particular, cultura e atmosfera e por ver boas ou encarar más perspetivas.

Também pode haver resistência à mudança proposta, tanto abertamente como escondida, que influencia negativamente a adaptabilidade à mudança. Em muitos casos, a oposição não vem das pessoas que são diretamente afetadas pela mudança, mas por aquelas que as gerem. A adaptabilidade à mudança não é fixa, mas será influenciada por fatores tanto de dentro como de fora do projeto.

Medidas

- Analisa a adaptabilidade à mudança requerida, com base em mudanças anteriores, bem e mal sucedidas na organização;
- Avalia possíveis áreas (tópicos, pessoas) para resistência à mudança;
- Reconhece e influencia circunstâncias que podem melhorar a adaptabilidade;
- Age quando a mudança ou transformação requerida ou esperada não se encontra dentro das potencialidades da(s) organização(ões).

4.5.13.2. Identificar requisitos de mudança e oportunidades de transformação

Descrição

Para projetos orientados a uma perspetiva de negócio, requisitos organizacionais e contexto do projeto são analisados para determinar que transformação ou mudança no negócio necessita de ocorrer e quando. Para um projeto mais orientado à perspetiva social, a análise necessita de determinar quais os grupos sociais que podem e devem ser influenciados pelo projeto. Tal pode ser feito através de entrevistas, recolha de conhecimento, análise de dados ou *workshops*. Por vezes as oportunidades aparecem devido a mudanças nas condições de mercado, no ambiente de projeto ou outras mudanças organizacionais ou sociais. Requisitos e oportunidades de mudança mudam regularmente, portanto necessitam de ser regularmente revistos e adaptados.

Medidas

- Identifica grupos e indivíduos afetados pela mudança
- Mapeia os interesses dos grupos
- Identifica requisitos e oportunidades de mudança regularmente
- Adapta-se à alteração de interesses e situações

4.5.13.3. Desenvolver estratégia de mudança ou transformação

Descrição

Uma estratégia de mudança é desenvolvida pelo indivíduo (ou emerge e é, portanto, preparada pelo indivíduo para endereçar as mudanças ou transformações perspetivadas. Será baseada na intensidade e impacto da mudança e tem em conta a potencialidade de mudança ou a vontade de se transformar da organização, sociedade ou pessoas. O tempo das mudanças a alinhar com a dinâmica e oportunidades organizacionais ou sociais também necessita de ser considerado. O plano é desenvolvido através de consulta e é regularmente atualizado.

Aprender, monitorizar e avaliar o que funciona e não funciona e em que situações, é parte da estratégia. Mudanças e transformação não acontecem de um dia para o outro, mas normalmente levam algum tempo a acrescentar valor.

Quando as mudanças ou transformações são mais consequentes, é desenvolvida uma abordagem por etapas de forma a que os sucessos iniciais possam ser valorizados e utilizados como incentivos para mais mudança. Os planos de mudança podem por vezes ser planeados e estruturados, mas podem também ser focados em comportamentos de grupo, poder, aprendizagem ou emergência. Não existe uma maneira correta de fazer a mudança, mas o indivíduo necessita de a antecipar.

Medidas

- Identifica estratégias de mudança ou transformação social, organizacional e pessoal reconhecendo por exemplo, inovadores, primeiros adotantes, maioria e retardatários;
- Colabora com outros para validar as estratégias;
- Documenta as estratégias num plano de mudança abrangente;
- Desenvolve uma abordagem passo-a-passo se tal for requerido;
- Adapta regularmente o plano de mudança ou transformação para incorporar lições aprendidas e mudanças no ambiente do projeto ou na sociedade;
- Adapta regularmente a estratégia uma vez que tenha sido bem sucedida e os benefícios tenham sido atingidos.

4.5.13.4. Implementar estratégia de gestão da mudança ou transformação

Descrição

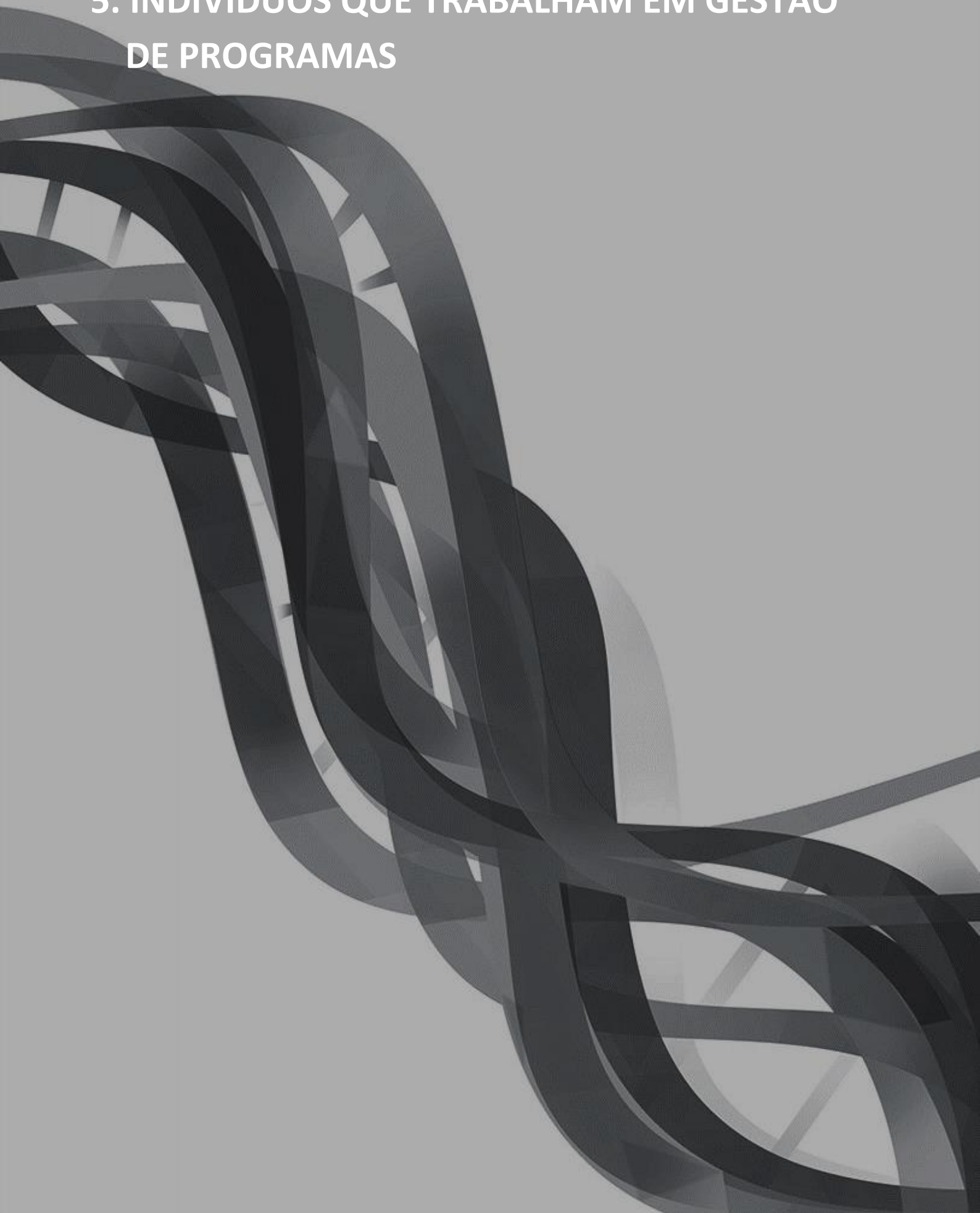
Com base na estratégia de mudança, um conjunto de intervenções possíveis é planeado. Estes podem incluir *workshops*, formação, sessões informativas, pilotos, *serious games* (jogos sérios) e visionamento, mas também existirão certamente intervenções em termos de poder e influência e tratamento da resistência.

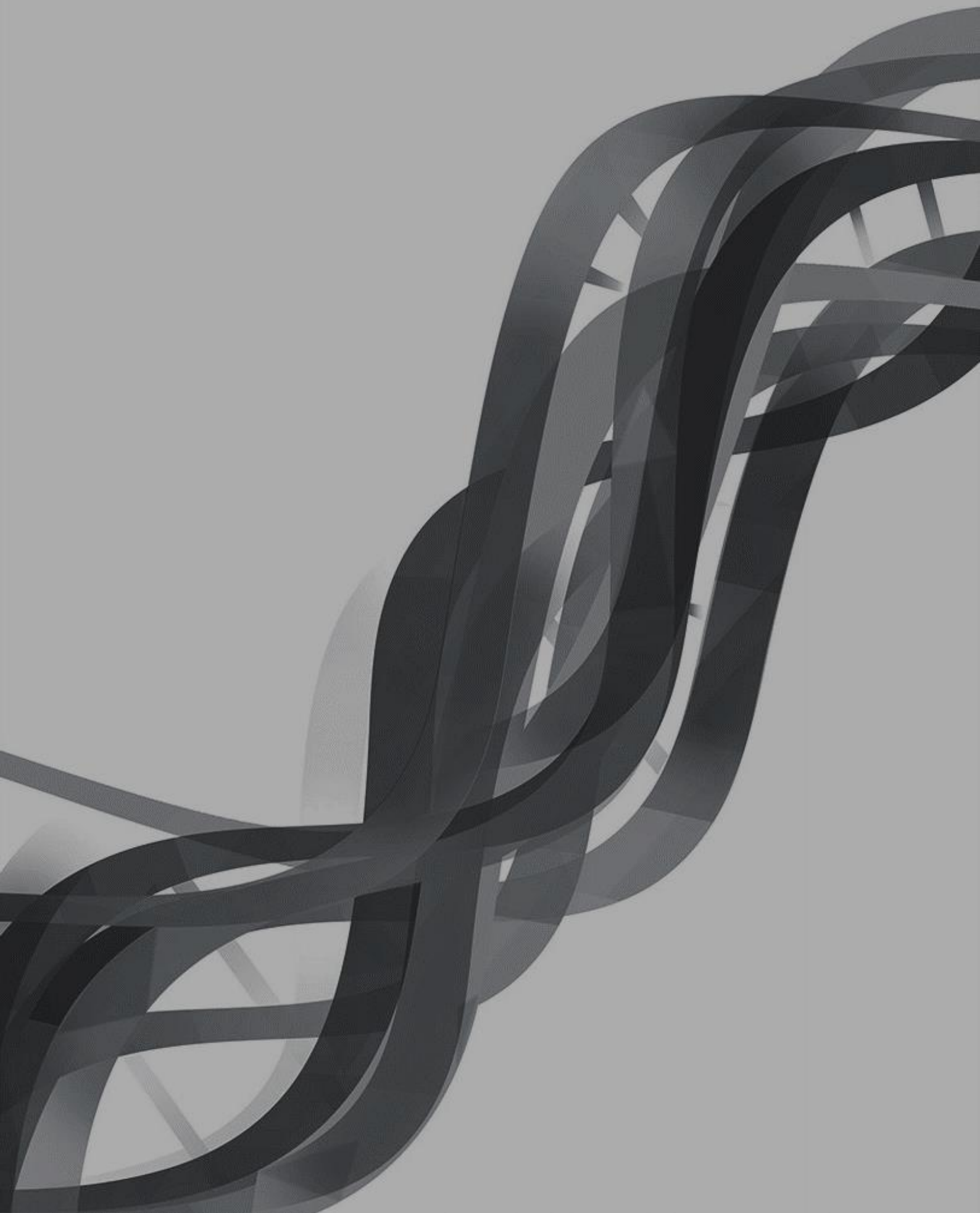
Uma vez que a mudança seja feita, medidas serão tomadas para sustentar essa mudança e ajudar as organizações e os indivíduos a evitar cair de novo em comportamentos antigos.

Medidas

- Desenha um plano de intervenção coerente;
- Implementa as intervenções selecionadas;
- Lidera ou organiza workshops e formação;
- Endereça a resistência à mudança;
- Organiza e implementa intervenções nos meios de comunicação social;
- Utiliza técnicas de reforço positivo para assegurar que o novo comportamento é sustentável.

5. INDIVÍDUOS QUE TRABALHAM EM GESTÃO DE PROGRAMAS





5. Indivíduos que trabalham em gestão de programas

A base de referência da IPMA é um inventário das competências que um indivíduo necessita de ter ou de desenvolver para realizar programas com sucesso.

O modelo genérico é aplicável em todos os setores ou indústrias. Contudo, não recomenda ou inclui metodologias específicas, métodos ou ferramentas. Os métodos ou ferramentas apropriadas podem ser definidos pela organização e o indivíduo deverá escolher de entre uma gama alargada de metodologias, métodos e ferramentas disponíveis, as adequadas a cada situação particular.

Naturalmente, o peso das várias competências necessárias para realizar programas com sucesso difere de acordo com o tipo de projetos (por ex., TI, produção, investigação e desenvolvimento) e com os sectores de atividade (por ex., construção, serviços, setor público). De qualquer forma, em cada programa, todas as competências são relevantes.

5.1. Gerindo programas

Os programas são organizados para alcançar a mudança. As mudanças podem ser total ou parcialmente planeáveis (por ex., a entrada no mercado de um novo produto), uma transição para uma nova situação (por ex., uma mudança organizacional fundamental) ou uma transformação total (por ex., a transformação para uma cidade com zero emissões). O primeiro tipo pode ser abordado como um projeto ou um programa (dependendo da complexidade e outras considerações); o segundo e especialmente o terceiro apenas podem ser abordados como programas. Os programas são mais adaptados para lidar com a incerteza, volatilidade e imprecisão do que os projetos.

Os programas são responsáveis por realizar benefícios diretamente ou pela obtenção de resultados ou de capacidades que ajudem a organização a atingir benefícios.

Um programa pode ser levado a cabo por uma organização ou dentro de uma organização, pela cooperação entre organizações ou por uma rede de organizações (referidas como “organizações coordenadas”). Havendo mais do que uma organização a trabalhar em conjunto num programa, aumenta o nível de complexidade. Mas muito frequentemente a razão para estabelecer um programa é exatamente essa - haver um eficiente mecanismo de gestão para os programas que sejam executados em diferentes organizações.

Os componentes de um programa podem ser subprogramas, projetos, atividades e processos ou até equipas ou departamentos e são referidos como “componentes”.

Um programa é definido como uma organização temporária de componentes de programa inter-relacionados que são geridos de forma coordenada para permitir a implementação da mudança e a realização dos benefícios.

A gestão de programa é a gestão coordenada de todos os componentes de modo a implementar a mudança e realizar benefícios. Cada componente tem a sua própria gestão; a gestão de programa adiciona o alinhamento destes componentes separados, focando-se na realização dos benefícios.

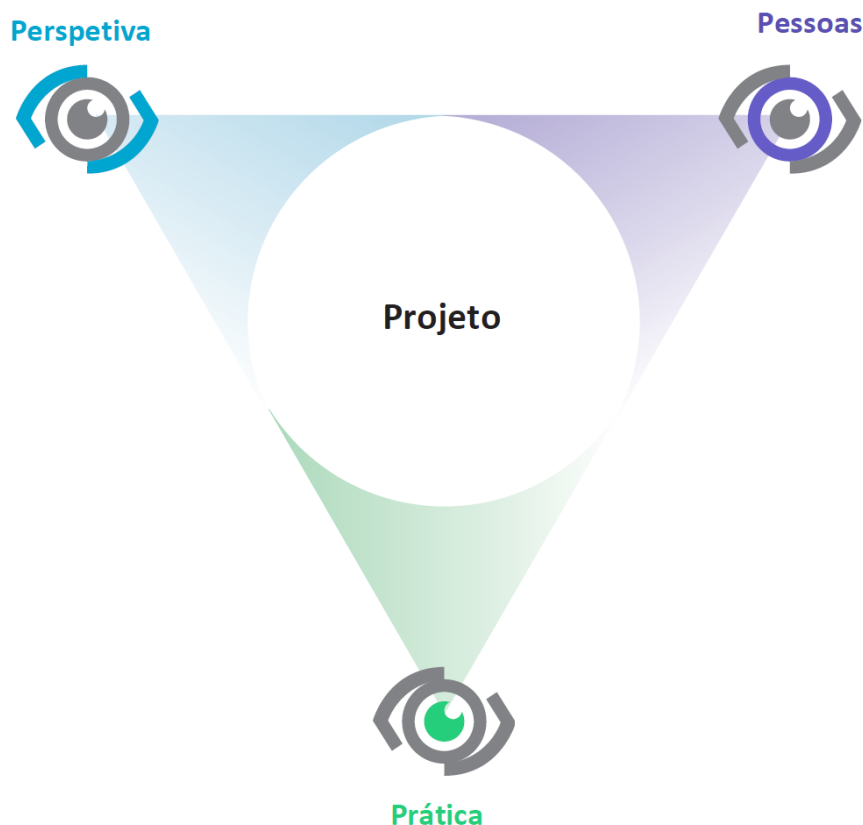
A gestão de programa preocupa-se com a aplicação de métodos, ferramentas, técnicas e competências a um programa. É efetuada através de processos e inclui a integração das várias fases do ciclo de vida do programa.

A gestão de programa difere da gestão de projeto em diversos aspetos. Para além daqueles que derivam da definição de programas (mudança, orientação aos benefícios, ligação a múltiplas organizações, etc.), os programas frequentemente exibem maior complexidade do que os projetos em termos de inter-relação e independência dos elementos (projetos e outros componentes, objetivos, partes interessadas, riscos, mudanças, etc.). Uma visão comum e valores partilhados são mais importantes para o sucesso do que na gestão de projeto. Uma abordagem colaborativa, onde os objetivos são definidos conjuntamente e uma forte liderança, tornam-se mais importantes.

Uma gestão de programa eficaz tem vários benefícios para a organização e para as partes interessadas. Permite uma maior probabilidade de serem atingidos os objetivos e garante uma eficiente utilização dos recursos, satisfazendo as diferentes necessidades das partes interessadas do programa.

5.2. Resumo das competências

O Olho da Competência IPMA é aplicável nos três domínios de gestão: gestão de projetos, gestão de programas e gestão de portefólios. Baseado no modelo genérico, cada indivíduo tem de ter um conjunto específico de competências para gerir programas com sucesso. O indivíduo tem de ter competências perspetivas que respondam ao contexto dos programas, competências sociais que respondam aos tópicos pessoais e sociais e competências de programa que respondam às práticas específicas da gestão de programas.



5.3. Perspetiva

A área de competência 'perspetiva' endereça o contexto de um programa.

Define 5 competências:

- Estratégia
- Governo, estruturas e processos
- Conformidade, normas e regulamentos
- Poder e interesses
- Cultura e valores

5.3.1. Estratégia

Definição

A competência estratégia descreve a forma como as estratégias são entendidas e transformadas em elementos que podem ser geridos através de projetos. Esta competência consiste assim na definição de um sistema de gestão de desempenho no qual os projetos são vistos e geridos à luz do seu alinhamento com a estratégia e a visão, de modo a garantir que se encontram devidamente relacionados com a missão e a sustentabilidade da organização.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é compreender a estratégia e os processos estratégicos permitindo que um domínio de gestão (projeto, programa ou portfólio) possa gerir os respetivos programas de acordo com os aspetos contextuais.

Descrição

Esta competência descreve a justificação formal dos objetivos de um programa, bem como a obtenção dos benefícios para as metas a longo prazo da organização. Esta questão abrange a disciplina de gestão estratégica do desempenho, na qual a organização divide as suas metas estratégicas em elementos que podem ser geridos de modo a:

- Alcançar alterações benéficas na cultura organizacional, nos sistemas de negócios e nos processos;
- Estabelecer e tentar atingir alvos estratégicos acordados;
- Atribuir e classificar recursos;
- Informar a gestão da necessidade de alterar os objetivos estratégicos.
- Estimular a melhoria contínua.

Os planos estratégicos englobam as visões a longo prazo e as estratégias a curto ou médio prazo, devendo ser totalmente compatíveis com a missão, a política de qualidade e os valores corporativos das organizações. A competência estratégia inclui ainda o processo de compreensão do ambiente organizacional, o desenvolvimento dos benefícios pretendidos e uma seleção adequada dos projetos e/ou programas de um portefólio. Como tal, o alinhamento da estratégia deverá refletir a visão e a estratégia da organização nas metas dos projetos ou nos benefícios dos programas.

Ao longo dos processos de alinhamento estratégico, os indivíduos poderão aplicar diferentes modelos para a disseminação e gestão das metas estratégicas como, por exemplo, *balanced scorecards*, quadros de desempenho, análises ambientais, etc. Os indivíduos irão assim estabelecer um sistema de gestão de desempenho, que é normalmente regido por variáveis críticas de desempenho, nomeadamente, os fatores críticos de sucesso (FCS) e os indicadores chave de desempenho (KPI). Por conseguinte, cada programa é controlado através de um conjunto de FCS e KPI de modo a garantir a sustentabilidade da organização.

Conhecimento

- Gestão da obtenção de benefícios.
- Fatores críticos de sucesso.
- Indicadores chave de desempenho.
- Missão organizacional
- Visão organizacional

- Diferenças entre tática e estratégia
- Sistemas de gestão de controlo interativo e de diagnóstico.
- Gestão estratégica do desempenho
- Benchmarking.
- Sistemas de controlo de gestão.
- Escolas de pensamento estratégico.

Aptidões e capacidades

- Análise e síntese.
- Empreendedorismo.
- Reflexão nas metas da organização.
- Pensamento estratégico.
- Pensamento sustentável.
- Consciencialização contextual.
- Orientação para os resultados.

Elementos de competência relacionados

- Todos os restantes ECs de perspetiva.
- Pessoas 5: Liderança.
- Pessoas 9: Negociação.
- Pessoas 10: Orientação para resultados.
- Prática 1: Definição do projeto;
- Prática 2: Requisitos e objetivos.
- Prática 11: Riscos e oportunidades.
- Prática 12: Partes interessadas.

Indicadores chave de competência

5.3.1.1. Alinhar com a missão e visão organizacional

Descrição

O indivíduo conhece, reflete e consegue transmitir a missão, visão e estratégia da organização no seu programa. O indivíduo tem de garantir que os objetivos do programa estão em sintonia com a missão, a política de qualidade e os valores da organização. Se a relação existente entre os benefícios do programa e o objetivo organizacional for apenas vaga, o indivíduo deve efetuar verificações periódicas dos benefícios comparando-os com a finalidade descrita nos documentos de estratégia formais. O alinhamento é normalmente alcançado através da utilização de sistemas de gestão de controlo e diagnóstico e ferramentas formais como, por exemplo, fatores críticos de sucesso, critérios de sucesso, indicadores chave de desempenho, etc.

Medidas

- Reflete a missão e a visão da organização.
- Alinha as metas do programa com a missão, visão e estratégia através da utilização de sistemas de gestão de controlo e diagnóstico (abordagem de cima para baixo e metas predefinidas).

- Controla se os objetivos e benefícios do programa são consistentes com a missão, visão e estratégia.
- Desenvolve e implementa medidas de alinhamento estratégico (por exemplo, fatores críticos de sucesso, indicadores chave de desempenho, etc.).
- Verifica se a organização do programa está a produzir benefícios para a organização.

5.3.1.2. Identificar e explorar oportunidades que permitam influenciar a estratégia organizacional

Descrição

O indivíduo conhece o processo de elaboração de estratégias, que é normalmente realizado através da abordagem de cima para baixo pela gestão de topo da organização. Contudo, as estratégias pretendidas nem sempre são concretizadas devido a alterações conjunturais e ao aparecimento de novas oportunidades e riscos inesperados. Como tal, para além de refletir as metas estratégicas predefinidas, o indivíduo deve também dispor de ferramentas e métodos que lhe permitam questionar essas mesmas metas e influenciar a gestão de topo de modo a que sejam implementadas as melhorias necessárias. A influência exercida pelos indivíduos é gerida por sistemas de controlo interativo e através da aplicação da abordagem de baixo para cima.

Medidas

- Conhece o processo de elaboração de estratégias.
- Identifica novos riscos e oportunidades que podem alterar a estratégia.
- Promove a participação dos colegas de trabalho no questionamento da estratégia organizacional através da implementação de sistemas de gestão de controlo interativo (abordagem de baixo para cima e estabelecimento de metas ambiciosas).
- Identifica melhorias estratégicas.
- Influencia o processo de elaboração de estratégias efetuando sugestões de alteração da estratégia.

5.3.1.3. Desenvolver e garantir continuamente a validade da justificação de negócio / organizacional

Descrição

O indivíduo é capaz de fornecer um documento formal no qual são apresentadas as razões oficiais para um programa, incluindo os benefícios, para o negócio ou para a organização, criados pelo programa em causa. Esta justificação deve igualmente explicar os aspetos de integração de novos componentes no programa e deverá constituir a base para os critérios de sucesso e os benefícios que o programa deverá entregar (o âmbito). O indivíduo consegue criar ou disponibilizar, interpretar, atualizar e, por vezes, concretizar (parcialmente) a justificação do negócio. Este documento não é um elemento estático, devendo ser sujeito a atualizações periódicas ao longo de todo o programa para reavaliar a sua validade. Além disso, o indivíduo deve monitorizar ou controlar constantemente a configuração do programa, de modo a verificar se o mesmo inclui elementos redundantes ou estrategicamente obsoletos, e deve assegurar um alinhamento adequado, mesmo que isso implique terminar o programa.

Medidas

- Reflete e define a justificação do negócio e/ou justificação organizacional.
- Identifica os objetivos necessários para o programa gerar os benefícios planeados.
- Valida e apresenta de forma convincente a justificação do negócio e/ou justificação organizacional aos patrocinadores e/ou donos dos programas.
- Reavalia e valida a justificação com base num contexto mais alargado.
- Avalia a situação para determinar se é necessário terminar ou modificar o programa devido à existência de elementos redundantes ou estrategicamente obsoletos.

5.3.1.4. Determinar, avaliar e rever os fatores críticos de sucesso

Descrição

O indivíduo é capaz de discernir, definir, interpretar e estabelecer prioridades para os fatores críticos de sucesso (FCS) que estejam diretamente relacionados com o programa. Os FCS têm uma ligação direta com os objetivos organizacionais e os objetivos de negócio do programa. Como tal, ao alcançar os benefícios do programa, a organização cumpre as suas metas estratégicas, concretiza os objetivos táticos e operacionais estabelecidos e, em última análise, alcança o sucesso organizacional. O indivíduo consegue compreender o contexto formal e informal dos fatores, identificando a sua influência no resultado final do programa. A importância relativa dos fatores de sucesso pode sofrer alterações causadas por fatores contextuais e pela própria dinâmica do programa. As alterações do pessoal, tanto ao nível interno do programa como ao nível externo, podem também influenciar esta questão. Por conseguinte, o indivíduo deve verificar e avaliar periodicamente a atualidade e importância relativa dos FCS e, caso seja necessário, deve efetuar as alterações adequadas para assegurar o sucesso, mesmo que isso implique o fim prematuro do programa.

Um exemplo de um FCS, num programa para desenvolver um parque natural que se estende por diversas cidades e regiões, é o alinhamento dos objetivos e do calendário do programa com os objetivos e calendário dos governos dessas cidades e regiões.

Medidas

- Cria e/ou desenvolve um conjunto de fatores críticos de sucesso (FCS) para os objetivos estratégicos.
- Utiliza FCS formais para o alinhamento estratégico, mas também reconhece o seu contexto informal.
- Envolve os subordinados no questionamento da estratégia da organização enquanto desenvolve os FCS (sistema de gestão de controlo interativo/estabelecimento de metas ambiciosas).
- Utiliza os FCS para o alinhamento estratégico do, ou dentro de um programa.
- Utiliza os FCS para a gestão das partes interessadas.
- Utiliza os FCS para o desenvolvimento de incentivos/recompensas de modo a criar uma cultura baseada na motivação.
- Reavalia a concretização dos FCS num contexto estratégico mais alargado.

5.3.1.5. Determinar, avaliar e rever os indicadores chave de desempenho

Descrição

O indivíduo consegue gerir os indicadores chave de desempenho (KPI) associados a cada FCS. Os KPI são o componente central de muitos sistemas de gestão de desempenho estratégico e são utilizados para a medição ou indicação do nível de cumprimento dos FCS e do sucesso alcançado. Geralmente, os KPI são predefinidos pela organização ou desenvolvidos por cada indivíduo utilizando as boas práticas ou modelos específicos como, por exemplo, o *balanced scorecard*. Os KPI podem ser utilizados como indicadores principais (antes de um marco ou evento estratégico), indicadores de resultados (após um marco ou evento estratégico) ou *dashboards* em tempo real. Ao longo do programa, os KPI podem sofrer alterações causadas por fatores contextuais e pela própria dinâmica do programa. As alterações do pessoal, tanto ao nível interno do programa como ao nível externo, podem também influenciar os KPI. Por conseguinte, o indivíduo deve verificar e avaliar periodicamente a atualidade e importância relativa dos KPI e, caso seja necessário, deve efetuar as alterações adequadas para assegurar o sucesso. Os KPI também devem ter em conta aspetos do foro psicológico, tais como a motivação, a comunicação dentro da equipa, o desenvolvimento pessoal dos membros da equipa, etc., que refletem o objetivo estratégico, ou seja, o benefício que se pretende alcançar. Além disso, os KPI devem abranger uma vasta gama de outros aspetos, desde a adesão a certos processos de gestão e apoio (por exemplo, processos administrativos, de tomada de decisões, comunicação e aquisição de recursos), o cumprimento das normas e regulamentos, até ao respeito pelos valores e normas culturais, tanto da organização como da sociedade em geral.

Um exemplo de um KPI para o FCS mencionado acima é: o objetivo e o calendário do programa são aprovados pela maioria dos governos das cidades e regiões.

Medidas

- Estabelece e/ou desenvolve um KPI (ou um conjunto de KPIs) para cada fator crítico de sucesso.
- Decide como são utilizados os indicadores principais, indicadores de resultados e indicadores em tempo real no desenvolvimento dos KPI.
- Utiliza os KPI para a gestão do desempenho estratégico.
- Utiliza os KPI para influenciar as partes interessadas.
- Utiliza os KPI para conceber planos de desenvolvimento pessoal.
- Utiliza os KPI para desenvolver um sistema de incentivos/recompensas.
- Reavalia a configuração do programa utilizando os KPI e efetuando a gestão da obtenção dos benefícios previstos.

5.3.2. Governo, estruturas e processos

Definição

A competência governo, estruturas e processos define a compreensão de, e o alinhamento com os sistemas, estruturas e processos estabelecidos pela organização que oferecem apoio aos programas e influenciam a forma como os mesmos são organizados, implementados e geridos. O elemento de governo, estruturas e processos de uma organização pode ser composto por sistemas temporários (tais como programas) e sistemas permanentes (tais como sistemas de gestão de portefólios de projetos, sistemas financeiros / administrativos, sistemas de apoio, sistemas de comunicação e sistemas de tomada de decisão e auditoria).

Por vezes, estes sistemas podem mesmo constituir a razão estratégica para um programa, por exemplo, quando um projeto ou programa é iniciado com o objetivo de melhorar os processos de negócio ou estabelecer novos sistemas.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo participe de forma eficaz no elemento de governo, estruturas e processos e possa gerir o impacto do mesmo nos programas.

Descrição

As estruturas e os processos são uma parte essencial do sistema de gestão de qualquer organização. O alinhamento com as estruturas e os processos implica a capacidade de utilizar os sistemas de valores, funções, responsabilidades, políticas e processos estabelecidos pela organização de modo a garantir que os programas alcançam os seus objetivos e as metas estratégicas corporativas. A gestão dos programas, em linha com as estruturas e os processos organizacionais estabelecidos, requer uma compreensão básica dos vários tipos de iniciativas existentes e da forma como funciona uma organização baseada em projetos, bem como o entendimento dos benefícios associados à gestão por projetos. Esta competência inclui o alinhamento com os processos permanentes relacionados com a gestão de projetos, programas e portefólios. A maioria das organizações baseadas em projetos possui vários tipos de estruturas e processos de apoio para os projetos, programas e portefólios. Na área da gestão de programas, o indivíduo poderá ter de fornecer dados e informações sobre o negócio ao processo de gestão e desenvolver o seu trabalho no âmbito de estruturas e processos existentes. Alguns programas podem dar origem a alterações nas estruturas e processos.

As estruturas e os processos de apoio são compostos por funções de primeira linha como, por exemplo, o departamento de recursos humanos (RH), o departamento financeiro e de controlo e o departamento de tecnologias de informação (TI). As organizações baseadas em projetos com um nível de maturidade mais avançado podem também fornecer um apoio mais dedicado à gestão de projetos e programas através de um gabinete de gestão de projetos (GGP). O domínio desta competência implica ainda a capacidade de rever e aplicar o feedback recebido e as lições aprendidas em projetos anteriores. O principal desafio consiste em saber equilibrar a utilização de estruturas e processos obrigatórios e opcionais para otimizar os efeitos e os benefícios para o programa.

Conhecimentos

- Características e princípios básicos da gestão por projetos.
- Conhecimentos básicos de gestão de portefólios.
- Conhecimentos básicos de conceção e desenvolvimento organizacional.

- Organização formal e interações informais da gestão de projetos, programas e portefólios (pessoal, funções de primeira linha, etc.) na organização.
- Teorias organizacionais e de negócio.

Aptidões e capacidades

- Liderança.
- Comunicação, monitorização e controlo.
- Planeamento e execução da comunicação.
- Pensamento criativo

Elementos de competência relacionados

- Todos os restantes ECs de perspetiva.
- Prática 1: Definição do projeto.
- Prática 5: Organização e informação.
- Prática 7: Finanças.
- Prática 8: Recursos.
- Prática 9: Compras.
- Prática 10: Planeamento e controlo.
- Prática 12: Pessoas interessadas.

Indicadores chave de competência

5.3.2.1. Conhecer os princípios da gestão de programas e a forma como são implementados

Descrição

O indivíduo conhece os conceitos de gestão de programas e a forma como está implementada nas organizações. O indivíduo conhece os objetivos / benefícios do programa, quais são os inputs, outputs e resultados requeridos e entende quais os benefícios esperados do programa em relação ao(s) portefólio(s) e os impactos do programa nos KPI que interessam ao portefólio. O indivíduo sabe lidar com as interfaces e as dependências entre os diferentes componentes dentro do programa e entre o programa e projetos ou programas adjacentes, e toma essas dependências em consideração de modo a manter o programa estável. O indivíduo também conhece as linhas de comunicação verticais (por ex., com o gestor de portefólio ou a administração) e horizontais (por ex., com outros programas) como parte do processo de coordenação geral dentro de um portefólio. Quando a configuração de um portefólio está em falta, o indivíduo é capaz de estabelecer uma estrutura de tomada de decisão adequada para o programa.

Medidas

- Define um programa e tem um conhecimento profundo sobre gestão de programas
- Consegue explicar as características de um programa (objetivos, inputs, outputs, resultados, benefícios) e identifica as suas dependências face ao respetivo portefólio

- É capaz de distinguir entre as diferentes formas de organizar um programa e de discutir o seu impacto
- Consegue explicar o conceito de gestão de programa (dependências entre projetos constituintes do programa, estruturas organizacionais do programa, comunicação vertical e horizontal)
- Identifica o respetivo portefólio e tem um conhecimento geral dos processos de gestão de portefólios
- Conhece as variáveis de alinhamento com o portefólio – fatores críticos de sucesso (FCS) e indicadores chave de desempenho (KPI).
- Sabe filtrar/encaminhar a comunicação dentro do respetivo portefólio de modo a gerir um programa com sucesso.

5.3.2.2. Conhecer os princípios da gestão de projetos e a forma como são implementados

Descrição

O indivíduo compreende os conceitos de projeto e gestão por projetos e consegue explicar a diferença entre os diversos tipos de configuração de organizações, por ex., funcional, matricial, orientada a projetos, e sabe perfeitamente como alinhar a performance com a configuração da organização corrente. O indivíduo sabe explicar as características e os princípios sobre os quais a gestão de projetos é baseada e consegue estabelecer um ambiente orientado a projetos. Adicionalmente, o indivíduo conhece o conceito de maturidade das organizações orientadas a projetos envolvendo competências organizacionais, competências de projeto e programa e finalmente, competências individuais.

Medidas

- Define e reconhece um projeto real e tem um profundo conhecimento dos princípios da gestão de projetos
- Consegue explicar as características de uma organização funcional, orientada a projetos ou matricial, e reconhece uma real
- Consegue explicar e pratica o conceito de gestão por projetos
- Reconhece e estabelece conceitos de gestão por projetos dentro da organização
- Consegue explicar e identificar o nível de maturidade de uma organização

5.3.2.3. Conhecer os princípios da gestão de portefólios e a forma como são implementados

Descrição

O indivíduo conhece a forma como a gestão de portefólios é implementada na organização permanente. Assim sendo, o indivíduo conhece os critérios de portefólio e os contributos e resultados exigidos, sendo capaz de identificar o impacto do programa no portefólio. O indivíduo é capaz de descobrir diferentes constrangimentos no portefólio e ter esses constrangimentos em conta para equilibrar a utilização de recursos do seu programa. O indivíduo é capaz de filtrar e/ou fazer convergir os canais de comunicação do respetivo portefólio de modo a criar uma influência positiva no desempenho do programa. Se não existe uma estrutura de portefólio, o indivíduo sabe quais os riscos e é capaz de lidar com eles. Se um programa está relacionado com diferentes portefólios, o indivíduo é capaz de lidar com os riscos associados a essa situação.

Medidas

- Define e identifica um portefólio e tem um conhecimento geral dos processos de gestão de portefólios
- Consegue explicar as características de um portefólio: Fatores críticos de sucesso (FCS) e indicadores chave de desempenho (KPI).
- Conhece o conceito de gestão de portefólios (estruturas e processos organizacionais).
- Conhece os riscos quando um sistema de gestão de portefólios está em falta e é capaz de mitigar esses riscos
- É capaz de gerir fontes de informação e de tomada de decisão e um programa está em diferentes portefólios, quer numa organização quer numa rede de organizações.
- Filtra ou efetua a convergência de comunicações dentro de um respetivo portefólio de modo a gerir um programa com sucesso.

5.3.2.4. Funções de suporte

Descrição

As funções de suporte a um programa (seja um gabinete de projeto ou de programa, um gabinete de gestão de projetos ou similar) oferecem um apoio multifacetado ao programa e/ou ao indivíduo que gere o programa no que diz respeito às questões de organização, planeamento, comunicação, gestão de reuniões, documentação, etc. Para assegurar que as funções de suporte oferecem o apoio necessário, o indivíduo tem de conhecer as pessoas de contacto relevantes nas funções de suporte ao programa e saber como estabelecer e manter com elas um bom relacionamento.

Medidas

- Conhece a função de suporte a programas da organização permanente.
- Utiliza as funções de suporte a programas da organização permanente para obter um apoio eficiente para o programa.
- Conhece os limites da função de suporte a programas e as consequências para o programa
- Estabelece e mantém um relacionamento positivo com as funções de suporte ao programa.
- Aplica ao programa os processos de suporte requeridos pela organização permanente.

5.3.2.5. Alinhar o programa com a estrutura de tomada de decisão e de reporte e com os requisitos de qualidade da organização

Descrição

O sucesso de um programa depende, em grande medida, da capacidade de tomar as decisões corretas, ao nível correto da organização, no momento correto. Cada decisão deve ser preparada, apresentada, aceite, registada, comunicada e, por último, implementada. Cada organização possui rotinas formais e informais e regras especiais para a tomada de decisões que estão para além das competências e responsabilidades dos indivíduos. Como tal, o indivíduo deve conhecer a estrutura e os processos de tomada de decisões e deve ser capaz de estruturar e gerir o programa em conformidade. A comunicação periódica do estado do programa é essencial para manter a confiança das partes interessadas e para garantir a rastreabilidade do progresso efetuado.

Diferentes partes interessadas do programa têm diferentes necessidades de comunicação (requisitos de informação, método de transmissão, frequência das comunicações, etc.) que devem ser tidas em conta pelo indivíduo. A organização permanente irá também ter diferentes formas de garantia de qualidade relacionadas com os projetos e programas (garantia de sistema, garantia de projeto, garantia financeira, garantia técnica, garantia de segurança, etc.). É importante que o indivíduo tenha em conta estas questões quando elabora um plano de garantia de qualidade para o seu programa, de modo a poder determinar quais são as áreas de projeto que podem vir a estar sujeitas a garantias de qualidade e quais são os membros da equipa do programa que devem estar envolvidos nessas atividades.

Medidas

- Identifica as rotinas e regras especiais de tomada de decisão da organização para a nos casos que se encontram para além das suas competências e responsabilidades.
- Alinha a comunicação efetuada nos projetos com as necessidades da organização permanente.
- Aplica as normas de comunicação da organização permanente ao programa, utilizando ferramentas e métodos específicos.
- Aplica os modelos de garantia de qualidade da organização quando estabelece um sistema de comunicação dentro da organização permanente.

5.3.2.6. Alinhar o programa com os processos e funções dos recursos humanos

Descrição

As funções de recursos humanos oferecem um apoio multifacetado ao programa em vários aspetos relacionados com os membros da equipa, tais como, contratos, contratações temporárias, formação, salários, incentivos de desempenho, políticas de gestão de *stress*, bem-estar e ética, bem como nas entradas e saídas na equipa. Uma relação sólida com os processos e funções de recursos humanos pode aumentar a qualidade e disponibilidade dos recursos nas competências adequadas. Para assegurar que as funções de recursos humanos oferecem o apoio necessário, o indivíduo deve estabelecer e manter o relacionamento com as pessoas de contacto relevantes nessas mesmas funções.

Medidas

- Utiliza a função recursos humanos para a contratação de pessoal com as competências necessárias.
- Gere os limites entre a organização temporária e a função recursos humanos.
- Estabelece e mantém um relacionamento positivo com a função recursos humanos.
- Utiliza os processos de recursos humanos para promover a formação e o desenvolvimento de competências individuais.

5.3.2.7. Alinhar o programa com as funções e processos financeiros e de controlo

Descrição

A função financeira e de controlo de uma organização é muitas vezes estabelecida como uma responsabilidade funcional que estabelece regras, diretrizes e procedimentos obrigatórios. O indivíduo deve conhecer estas

regras e saber como podem ser utilizadas de forma eficaz e eficiente para garantir o sucesso do financiamento e da monitorização e/ou comunicação dos aspetos financeiros do programa. A função financeira e de controlo de uma organização é também muitas vezes utilizada como função utilitária que presta apoio ao indivíduo no processo de solicitação, justificação, gestão e comunicação de recursos financeiros e no processo de gestão, administração, distribuição e monitorização dos aspetos financeiros. O indivíduo tem de conhecer vários modelos financeiros de financiamento (público, privado, parcerias público-privadas, subsídios, comercial, etc.) aprovados pela organização permanente. Para assegurar que a função financeira e de controlo oferece o apoio necessário, o indivíduo deve estabelecer e manter um relacionamento positivo com as pessoas de contacto relevantes na função financeira e de controlo.

Medidas

- Conhece os processos da função financeira e de controlo.
- Consegue distinguir entre aspetos obrigatórios e opcionais da função financeira e de controlo.
- Monitoriza e controla se as regras, diretrizes e outros aspetos financeiros estão a ser utilizados de forma eficaz e eficiente nos projetos, em benefício do programa.
- Comunica a situação e as tendências das tarefas financeiras de forma clara e objetiva.

5.3.3. Conformidade, normas e regulamentos

Definição

A conformidade com normas e regulamentos descreve a forma como o indivíduo interpreta e equilibra as restrições externas e internas numa determinada área, por exemplo, um país, empresa ou indústria. A conformidade consiste no processo que permite garantir o cumprimento adequado de um conjunto específico de normas. Os requisitos de conformidade variam desde o cumprimento voluntário e informal ao cumprimento obrigatório e formal. As normas e regulamentos influenciam e definem a forma como os programas e os seus componentes devem ser organizados e geridos de modo a serem exequíveis e bem-sucedidos. As normas e regulamentos endereçam a conformidade com vários tipos de requisitos, incluindo leis e regulamentos, contratos e acordos, propriedade intelectual e patentes, regulamentos de saúde, segurança e proteção do meio ambiente e as normas profissionais.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo influencie e efetue a gestão do alinhamento com as normas e regulamentos relevantes da organização permanente, com as leis aplicáveis e com as normas e padrões da organização e da sociedade em geral. Esta competência deve também permitir que o indivíduo melhore a abordagem da organização nestas áreas.

Descrição

Os programas estão sujeitos a diferentes restrições e requisitos durante o desenvolvimento de um produto ou serviço que vão para além do efeito causado pelos processos de produção e de gestão de projetos. Estas restrições correspondem a aspetos geográficos, sociais e profissionais específicos para cada programa e ao seu contexto externo, sob a forma de leis, normas e regulamentos. Antes de dar início a um programa, o indivíduo deve analisar o âmbito e a configuração do programa e determinar quais são as normas e regulamentos relevantes que terão um impacto direto ou indireto sobre o mesmo. As normas e regulamentos relevantes devem ser considerados como potenciais riscos e oportunidades que têm de ser geridos. A conformidade com as normas e regulamentos relevantes poderá afetar as estruturas, processos e cultura organizacional. Na área da gestão de programas, o indivíduo poderá ter de compreender e integrar as normas relevantes nos múltiplos projetos e em tarefas não englobadas em projetos.

Esta competência inclui o *benchmarking* e a melhoria das competências organizacionais de gestão de projetos. O desenvolvimento da competência de gestão de programas é um processo constante que faz parte da estratégia de melhoria contínua da organização e dos deveres de cada indivíduo. Este processo envolve estratégias de aprendizagem e melhoria que permitem influenciar as culturas de gestão de projetos das organizações. O indivíduo deve utilizar esta competência para demonstrar como todas as partes e níveis do sistema de gestão podem ser melhorados. Ao aumentar a competência de gestão de projetos, programas ou portefólios de projetos, a organização aumenta também a sua capacidade de escolher e executar projetos, programas e portefólios de sucesso, garantindo assim a sustentabilidade da organização.

Conhecimentos

- Sistemas legais e regulamentares relevantes.
- Regulamentos profissionais autónomos.
- Normas e padrões profissionais, por exemplo, as normas IPMA.
- Normas ISO (por exemplo, a norma de gestão de projetos ISO21500 ou outras normas do ISO/TC258).

- Princípios de sustentabilidade.
- Teoria de *benchmarking*.
- Ferramentas e métodos de *benchmarking*.
- Gestão de conhecimentos.
- Códigos de ética.
- Códigos de conduta profissional.
- Diferenças entre doutrinas jurídicas.

Aptidões e capacidades

- Pensamento crítico.
- *Benchmarking*.
- Adaptação das normas a organizações específicas.
- Comunicação de normas e regulamentos.
- Liderança pelo exemplo.

Elementos de competência relacionados

- Todos os restantes ECs de perspetiva.
- Pessoas 5: Liderança.
- Pessoas 9: Negociação.
- Prática 1: Definição do projeto.
- Prática 2: Requisitos e objetivos.
- Prática 5: Organização e informações.
- Prática 6: Qualidade.
- Prática 11: Riscos e oportunidades.

Indicadores chave de competência

5.3.3.1. Identificar e garantir que o programa e cada um dos seus componentes cumprem com toda a legislação relevante

Descrição

O indivíduo conhece as políticas legais da organização e é capaz de as implementar num programa. Além disso, o indivíduo sabe que partes das leis e regulamentos (civis, penais, laborais, propriedade intelectual, etc.) e quais as boas práticas relevantes para o programa. O indivíduo tem de garantir que o programa é levado a cabo de acordo com a lei, devendo ser capaz de reconhecer ou descobrir quais são as atividades sujeitas a requisitos legais especiais e quais são os princípios jurídicos aplicáveis. O indivíduo é capaz de reconhecer as questões legais desconhecidas que têm de ser analisadas, conhece os procedimentos formais necessários para obter aconselhamento jurídico e consegue identificar e fornecer as informações relevantes do programa. O indivíduo sabe também quais são os requisitos das agências reguladoras envolvidas no âmbito do programa que são relevantes para o projeto, a forma como esses requisitos podem ser cumpridos e que procedimentos de inspeção devem ser implementados. Isto é especialmente importante em programas executados em diferentes culturas e sistemas legais. Se um programa está a ser executado globalmente, o indivíduo necessita integrar todos os requisitos regulatórios no programa como um todo.

Medidas

- Conhece o contexto legal e as suas aplicações.
- Identifica e utiliza as leis e regulamentos relevantes.
- Identifica os riscos existentes num projeto devido aos regulamentos aplicáveis e consulta especialistas.
- Conhece e gere as agências reguladoras como partes interessadas.
- Alinha o processo de aprovisionamento com os regulamentos aplicáveis.
- Monitoriza e verifica se a organização do programa está a comportar-se de acordo com o contexto legislativo e se deve efetuar ajustes apropriados.

5.3.3.2. Identificar e garantir que o programa e cada um dos seus componentes cumprem todos os regulamentos relevantes de saúde, segurança e meio ambiente (HSSE)

Descrição

O indivíduo sabe quais são os regulamentos de saúde, segurança e meio ambiente (HSSE) relevantes para o programa. Além disso, o indivíduo consegue reconhecer qualquer questão relacionada com os regulamentos HSSE que requerem aconselhamento especial. O indivíduo é capaz de determinar a forma como as atividades ou produtos do programa podem afetar o meio ambiente, os membros da equipa e todos aqueles que irão utilizar o produto, aplicando medidas de proteção de HSSE caso seja necessário. O indivíduo equilibra os aspetos económicos, sociais e ambientais do projeto para cumprir os requisitos de desenvolvimento sustentável e garantir que os resultados do projeto são sustentáveis.

Adicionalmente, o indivíduo é capaz de detetar riscos para a proteção e segurança no programa, verificar se estão a ser geridos e escolher e usar as ferramentas relevantes para aumentar os níveis de proteção e segurança na organização do programa. Finalmente, é muito importante que o indivíduo entenda que as regulamentações HSSE normalmente variam nos diferentes países / culturas.

Medidas

- Controla a implementação dos regulamentos de HSSE;
- Controla se o contexto de HSSE foi considerado nos objetivos do projeto / programa.
- Controla os riscos decorrentes da implementação das medidas de HSSE na organização do programa.
- Controla a existência dum ambiente seguro e saudável para a organização do programa.
- Aplica as medidas de HSSE para garantir a sustentabilidade do programa.
- Monitoriza e verifica se a organização do programa está a funcionar de acordo com o contexto HSSE

5.3.3.3. Identificar e garantir que o programa e cada um dos seus componentes cumprem todos os códigos de conduta e regulamentos profissionais relevantes

Descrição

O indivíduo é capaz de assegurar a integridade do programa identificando os regulamentos profissionais relevantes para o contexto em que o programa opera e verificando se a organização de programa está em conformidade com esses regulamentos. Cada contexto possui códigos de conduta específicos (normas éticas estabelecidas em documentos formais) e normas comerciais que o indivíduo tem que compreender antes de concluir a organização do programa. Por vezes, as normas de conduta dos negócios são prescritos pela lei. Além disso, estas questões estão muitas vezes diretamente relacionadas com o processo de aprovisionamento e, caso não sejam entendidas, podem constituir um risco elevado para determinados projetos do programa. Como tal, ao identificar e integrar diferentes códigos de conduta de negócio, o indivíduo assegura que a organização do programa funciona com integridade dentro dos limites legais.

Medidas

- Suporta a integridade profissional no programa;
- Controla a integração na organização do programa dos regulamentos profissionais apropriados ao contexto específico (administração pública, engenharia civil, tecnologias de informação, telecomunicações, etc.).
- Controla a integração dos princípios éticos na organização do programa.
- Identifica e controla a integração das leis comerciais tácitas que não são estabelecidas pelos códigos.
- Identifica e controla a integração dos diferentes processos de aprovisionamento com os códigos de conduta profissional.
- Tenta evitar qualquer infração dos códigos por parte dos membros das equipas do projeto.

5.3.3.4. Identificar e garantir que o programa cumpre os princípios e objetivos de sustentabilidade relevantes

Descrição

O indivíduo é capaz de avaliar o impacto do programa no meio ambiente e na sociedade. Estando ciente da sua responsabilidade, o indivíduo investiga, recomenda e aplica as medidas necessárias para limitar ou compensar as consequências negativas do programa. O indivíduo segue (ou excede) as diretrizes e regras relativas ao desenvolvimento sustentável estabelecidas pela organização e pela sociedade em geral, sendo capaz de alcançar um equilíbrio viável entre as exigências da sociedade, o impacto para o meio ambiente e os fatores económicos.

O indivíduo compreende que os aspetos, medidas e atitudes de sustentabilidade podem variar em diferentes países e culturas.

Medidas

- Conhece as consequências sociais e ambientais do programa.
- Define e comunica as metas de sustentabilidade do programa e os seus resultados.
- Alinha os objetivos com a estratégia de sustentabilidade organizacional.

- Equilibra as exigências da sociedade, do meio ambiente e dos fatores económicos (pessoas, planeta, lucros) com os processos e produtos do programa.
- Encoraja o desenvolvimento e a difusão de tecnologias amigas do ambiente.

5.3.3.5. Avaliar, utilizar e desenvolver ferramentas e normas profissionais para o programa

Descrição

O indivíduo consegue cumprir e utilizar as melhores normas profissionais relacionadas com as atividades dos projetos e programas. Ao fazer isto, o indivíduo compreende as particularidades do programa e da sua importância para o negócio, tomando estas em consideração ao verificar se os projetos estão a aplicar as ferramentas, métodos e conceitos apropriados (por exemplo, ciclo de vida do programa, gestão das partes interessadas, gestão de riscos, etc.). Para além disto, o indivíduo compreende que as boas práticas da gestão de projetos e programas resultam duma combinação das principais normas internacionais com os métodos e ferramentas desenvolvidos pelas pessoas. Assim sendo, o indivíduo deve sempre tentar encontrar a melhor forma possível de gerir o programa utilizando as melhores normas profissionais adicionando e desenvolvendo melhorias na definição do programa e dos projetos. .

Medidas

- Identifica e utiliza as normas profissionais relevantes.
- Identifica as especificidades e gere os riscos decorrentes da aplicação das normas no projeto.
- Compara e avalia as boas práticas no contexto da organização do programa.
- Desenvolve e implementa normas desenvolvidas internamente;
- Dissemina pela organização o conhecimento adquirido
- Controla se as melhorias estão a ser postas em prática dentro da organização do programa

5.3.3.6. Avaliar, comparar e melhorar a competência organizacional de gestão de programas

Descrição

A competência de benchmarking da gestão de programas consiste num processo de melhoria contínua que compara os processos de gestão de programas da organização com os processos identificados como boas práticas. As boas práticas podem muitas vezes ser identificadas como as práticas aplicadas nas organizações de classe mundial. Normalmente, estas organizações são promovidas como tendo o mais alto desempenho na área da gestão de programas e receberam prémios de gestão de programas de renome internacional. O processo de benchmarking tem o objetivo de melhorar a gestão de programas através da obtenção do conhecimento de uma organização superior. Os *benchmarks* organizacionais seguem normalmente um modelo de competências ou níveis de maturidade das organizações que definem quais são as estruturas, processos, métodos e aptidões individuais que uma organização deve possuir para alcançar um determinado nível de maturidade ou classe de competência. O benchmarking pode ser realizado de forma interna (comparação de diferentes projetos da mesma organização), de forma competitiva (comparação com um concorrente direto, sendo que esta opção pode ser difícil de concretizar) ou de forma funcional ou genérica (comparação com uma organização que não está a competir no mesmo mercado ou indústria). Os indivíduos devem sempre tentar melhorar a sua gestão de

programas de modo a contribuir para as metas estratégicas da organização. Por vezes pode haver pouca correlação entre os benefícios e a estratégia. Contudo, o indivíduo tem de ser capaz de sugerir à administração melhorias ao nível da estratégia. Por último, as melhorias efetuadas devem ser disseminadas em toda a organização do programa e da organização permanente.

Medidas

- Identifica e avalia as áreas deficitárias relevantes na competência organizacional de gestão de programas.
- Estabelece *benchmarks* relevantes para as áreas deficitárias.
- Identifica a base de benchmarking e as boas práticas.
- Efetua o benchmarking em comparação com as boas práticas.
- Identifica e integra as medidas adequadas para obter as melhorias necessárias.
- Controla a implementação das medidas identificadas e avalia os benefícios alcançados.
- Dissemina o conhecimento adquirido em toda a organização.
- Controla se as melhorias identificadas no *benchmark* estão a ser praticadas na organização do programa

5.3.4. Poder e interesse

Definição

O poder e interesse descreve como o indivíduo reconhece e compreende os interesses informais do grupo e das pessoas e as políticas e uso do poder deles resultantes. Este elemento de competência define como os indivíduos que participam em programas devem reconhecer em que medida as influências informais (resultantes de ambições e interesses pessoais e de grupo, e modificadas pelas relações pessoais e de grupo) se relacionam com o contexto do programa. Estas influências informais diferem dos interesses formais (como, por exemplo, formalizados numa justificação de negócio) que derivam da estratégia da organização ou de normas, regulamentos, etc.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo utilize técnicas de poder e interesse para conseguir a satisfação das partes interessadas e entregar os resultados acordados dentro dos constrangimentos de tempo e orçamento.

Descrição

O poder é a capacidade de influenciar o comportamento de outros. Uma parte substancial da influência provém de poder informal, que consiste naquela parte do poder que não se encontra “solidificada” em papéis, estruturas ou processos formais. Este aspeto informal do poder é, muitas vezes, motivado por ambições e interesses pessoais. Geralmente as partes interessadas têm, também, ambições e interesses pessoais e procuram usar a sua influência para adequar os processos e/ou resultados do programa ao seu próprio interesse. Estas ações podem beneficiar ou prejudicar o programa. Compreender e ser capaz de influenciar e usar estes interesses pessoais informais, e as políticas resultantes, é essencial para garantir o sucesso do programa.

Para além dos valores e aspetos culturais, cada pessoa possui o seu próprio estilo e personalidade. Uma abordagem individual irá influenciar a forma como o poder é exercido. No domínio da gestão de programas, o indivíduo pode ser chamado a exercer uma influência adequada de forma a garantir o sucesso do programa. O indivíduo poderá ter ainda que reconhecer e priorizar os interesses das principais partes interessadas do projeto.

O interesse é uma atração para um determinado tópico ou resultado desejado, por exemplo, um desejo de aproximação ou distanciamento relativamente a um objeto, situação, posição, resultado ou opinião. Geralmente as pessoas procuram realizar os seus interesses exercendo a sua influência. O interesse é geralmente prosseguido através de relações formais e informais, as quais podem resultar em influência do grupo. Os grupos podem consistir em grupos informais de colegas ou amigos, ou estruturas formais tais como departamentos, órgãos e conselhos. Em grupos formais, deve ter-se o cuidado de distinguir entre o papel ou poder formal da influência informal, a qual pode provir de outras fontes de poder. Exemplos de poder informal incluem o poder de referência e o poder resultante da especialização.

Conhecimento

- Organização formal (pessoas, unidades organizacionais, etc.) versus estruturas informais
- Processos informais de tomada de decisão

- Poder e influência formal e informal
- Diferença entre poder e autoridade
- Alcance da influência
- Fontes de interesses
- Conformidade
- Bases de poder
- Psicologia de projeto
- Cultura organizacional e tomada de decisão
- Teorias de poder

Aptidões e capacidades

- Observar e analisar processos psicológicos
- Reconhecer e usar influência
- Usar o poder quando apropriado
- Identificar valores
- Revelar os interesses das partes interessadas

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de perspectiva
- Pessoas 2: Integridade e fiabilidade pessoal
- Pessoas 3: Comunicação pessoal
- Pessoas 4: Relações e empenho
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 9: Negociação
- Prática 1: Definição do projeto
- Prática 12: Partes interessadas

Indicadores chave de competência

5.3.4.1. Avaliar as ambições e interesses pessoais de outros e o respetivo impacto potencial no programa

Descrição

As pessoas têm objetivos e ambições pessoais, por exemplo, objetivos de carreira, ou um desejo de melhorarem a sociedade ou de se melhorarem a si próprios. Têm também interesses relacionados com estas ambições e que influenciam os interesses que têm no projeto e no seu sucesso. Parte das suas ambições e interesses serão frequentemente congruentes com a sua atual posição formal, ou seja, com a realização das tarefas que lhes estão formalmente destinadas, podendo contribuir para a realização das suas ambições e interesses. Mas as suas ambições e interesses podem ultrapassar (ou estar até parcialmente em desacordo com) os interesses formais da sua posição formal. Ser capaz de identificar ambições e interesses pessoais das pessoas (partes interessadas, membros da equipa ou colegas) é muitas vezes necessário para trabalhar com eles de uma forma eficiente e eficaz.

Medidas

- Reconhece e avalia as ambições e interesses pessoais das pessoas ou grupos relevantes
- Reconhece e avalia a diferença entre interesses e objetivos pessoais e organizacionais
- É capaz de avaliar o impacto de interesses e ambições pessoais no programa
- É capaz de orientar e utilizar interesses e ambições pessoais em benefício do programa

5.3.4.2. Avaliar a influência informal de indivíduos e de grupos e o seu potencial impacto no programa

Descrição

A influência informal deve ser distinguida das influências formais estabelecidas em documentos e processos organizacionais. As pessoas podem ter influência por variadas razões e através de diversos meios. Para além do poder legítimo formalmente acordado (de, por exemplo, chefes de departamento, executivos, juizes e professores) existem muitas outras bases de poder, por exemplo, de coerção, de recompensa, de referência e de especialização. As relações constituem, também, uma forte base de poder. Influenciar decisões através do recurso a relações pessoais é uma via comum e frequentemente eficaz. Existe também uma diferença acentuada na capacidade de pessoas e grupos influenciarem certos tipos de decisão, ou decisões tomadas numa área de conhecimento ou em parte da organização (“alcance” de influência). Cada pessoa e grupo de influência possui o seu próprio alcance, e é importante conhecê-lo.

Medidas:

- Reconhece e é capaz de estimar a influência, poder e alcance de certos indivíduos em vários contextos
- É capaz de discernir afiliações e relações de grupo em relação ao programa
- É capaz de avaliar o impacto de influências e relações informais sobre o programa
- É capaz de orientar e utilizar influências e relações informais em benefício do programa

5.3.4.3. Avaliar as personalidades e estilos de trabalho das pessoas e usá-los em benefício do programa

Descrição

Cada pessoa é única, e tem o seu modo específico de agir. O estilo é, também, influenciado por fatores culturais, tal como discutido em ‘Cultura e valores’. Pessoas diferentes podem ter os mesmos interesses e/ou ambições, e, todavia, usar diferentes estilos ao exercer a sua influência. Outras pessoas podem evidenciar o mesmo comportamento ou estilo, diferindo, porém, nos interesses e/ou ambições. O indivíduo deve reconhecer as diferenças enquanto lida com indivíduos e grupos de uma forma eficiente e eficaz.

Medidas

- Identifica e reconhece as diferenças entre estilo comportamental e personalidade
- Identifica e reconhece as diferenças entre aspetos culturais e personalidade
- É capaz de avaliar o impacto dos estilos de trabalho das pessoas no programa
- É capaz de orientar e utilizar os estilos de trabalho das pessoas em benefício do programa

5.3.5. Cultura e Valores

Definição

A cultura e valores descreve a abordagem do indivíduo para influenciar a cultura e valores da organização e da sociedade em geral na qual o programa está inserido. Inclui também o reconhecimento por parte do indivíduo, participando ou liderando o programa, das consequências destas influências culturais no programa e de como incorporar este conhecimento na gestão do programa. A cultura pode ser definida como um conjunto de comportamentos relacionados dentro de uma comunidade, e da importância que os indivíduos da comunidade lhe atribuem. Os valores podem ser definidos como um conjunto de conceitos nos quais os indivíduos da comunidade baseiam as suas ações. As definições explícitas de valores podem incluir códigos de ética. Muitas organizações também descrevem explicitamente os valores corporativos na sua estratégia.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo reconheça e integre a influência dos aspetos culturais externos e internos na abordagem, objetivos, processos e sustentabilidade dos resultados acordados do programa.

Descrição

As organizações são sistemas sociais, nos quais o comportamento individual está inserido num contexto social de valores, visões, normas, símbolos, hábitos, objetivos, etc. partilhados; em resumo, numa cultura. Esta cultura possui origens e aspetos explícitos (tal como a missão explícita da organização e os valores corporativos) bem como aspetos mais implícitos (tais como crenças, práticas comuns, etc.) de natureza informal. Além disso, todas as organizações operam numa sociedade, a qual possui também uma cultura (e possivelmente subculturas) específica incluindo valores, normas, símbolos, crenças, hábitos, etc. Todos estes aspetos culturais afetam a forma como as pessoas dessa sociedade, organização e programas interagem entre si e com as partes interessadas internas e externas. Os programas são frequentemente parte integral da(s) organização(ões) permanente(s) e, ao mesmo tempo, são organizações temporárias que precisam que a sua cultura interna esteja alinhada com as culturas externas (adaptação externa e integração interna). No domínio da gestão de programa, o indivíduo pode ser chamado a alinhar o programa com a cultura e o conjunto de valores organizacionais. Num programa multicultural, o indivíduo pode ter que navegar entre múltiplas normas culturais e normas de valores.

O alinhamento entre cultura e valores é ainda mais decisivo em programas que abrangem diferentes sociedades, organizações ou grupos, constituindo dessa forma, um ambiente multicultural. Antes de iniciar um programa, e periodicamente daí em diante, o indivíduo necessita de reconhecer a(s) cultura(s) relevantes no contexto interno e externo do programa e da organização. O indivíduo deve alinhar (e periodicamente realinhar) a cultura do programa relativamente a estes, de forma a atingir os objetivos estratégicos e metas da forma mais eficaz e eficiente. Caso existam, poderá recorrer a resultados de estudos, normas internas e externas, regulamentos ou orientações (ex: princípios de governo, códigos de conduta) para alinhar as culturas. Por vezes, os programas são implementados explicitamente com a finalidade de mudar a cultura e o conjunto de valores organizacionais. As lições aprendidas no final do programa podem ser usadas para melhorar o alinhamento de cultura em programas futuros.

Conhecimento

- Características, valores, normas e comportamento admissível que sejam relevantes
- Missão e visão organizacional
- Definições da missão
- Políticas e valores corporativos
- Políticas da qualidade
- Ética
- Responsabilidade social corporativa
- Gestão focada na sustentabilidade
- Teorias sobre a cultura

Aptidões e capacidades

- Consciencialização sobre valores
- Consciencialização sobre cultura
- Respeito por outras culturas e valores
- Alinhar e trabalhar com diferentes ambientes culturais
- Lidar com questões relacionadas com aspetos culturais
- Estabelecer pontes com diferentes valores e culturas de forma a atingir os objetivos do projeto, programa ou portefólio

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de perspetiva
- Pessoas 2: Integridade e fiabilidade pessoal
- Pessoas 3: Comunicação pessoal
- Pessoas 4: Relações e empenhamento
- Prática 1: Definição do projeto
- Prática 6: Qualidade

Indicadores chave de competência

5.3.5.1. Avaliar a cultura e os valores da sociedade e as suas implicações no programa

Descrição

Todos os programas estão inseridos numa sociedade (por vezes, até mais do que uma).

Os valores e regras não escritas da sociedade podem influenciar fortemente a forma como a comunicação é feita e as decisões são tomadas. Pode também influenciar a forma como as transgressões da norma comum são julgadas e encaradas; pode definir ou influenciar os horários de trabalho, e como quando onde e com quem a informação, o espaço de trabalho e as refeições podem ser partilhadas, etc. O indivíduo necessita possuir um conhecimento prático da base cultural, valores e normas da sociedade ou sociedades nas quais o programa se

insere. O indivíduo deve ser capaz de discernir as implicações relevantes destes aspetos culturais no programa, tê-las em consideração na abordagem e revisita-las periodicamente.

Medidas

- Tem conhecimento e reconhece os valores culturais, as normas e necessidades de uma sociedade
- Tem conhecimento e identifica as implicações dos valores culturais, normas e requisitos para o programa
- Trabalha de acordo com as regras e valores culturais da sociedade, sem comprometer os seus valores pessoais
- Reconhece situações em que é necessário desviar-se da cultura e valores da sociedade, de forma a atingir os benefícios pretendidos.

5.3.5.2. Alinhar o programa com a cultura formal e valores corporativos da organização

Descrição

Todos os programas devem estar alinhados com os valores da organização e devem seguir as regras culturais formais dos departamentos funcionais ou unidades de suporte, e da cultura dos programas de hierarquia superior e dos órgãos de tomada de decisão estratégica. Por vezes, os valores defendidos são descritos em um ou vários documentos (por exemplo, declaração de missão, política de qualidade, ou valores corporativos). O indivíduo deve ser capaz de discernir as implicações relevantes destes aspetos culturais no programa e levá-las em consideração na sua abordagem. Além disso, o indivíduo deverá garantir que o programa promove o desenvolvimento sustentável da organização, o qual inclui a responsabilidade social corporativa (RSC).

A RSC constitui um nível de controlo na conformidade com regulamentos legais e não-governamentais, normas profissionais e outras normas éticas internacionais. Através da RSC, se praticada corretamente, a organização promove um impacto positivo através das suas atividades no ambiente, consumidores, colaboradores, comunidades, partes interessadas e outros membros da sociedade.

Medidas

- Reconhece e respeita as normas formais e os pedidos da organização
- Conhece e aplica a missão e os valores corporativos da organização
- Conhece e aplica a política de qualidade da organização
- Reconhece as implicações para o programa de normas formais, requisitos, missão e valores corporativos e da política da qualidade
- Reconhece de que formas é necessário desviar-se da cultura e valores da organização para serem atingidos os benefícios requeridos;
- Age de forma sustentável praticando a responsabilidade social corporativa

5.3.5.3. Avaliar a cultura e valores informais das organizações coordenadoras

Descrição

Todos os programas estão ligados a uma organização (ou mais do que uma) com a sua própria cultura informal. Enquanto os aspetos formais da cultura organizacional podem exercer uma influência significativa, outros aspetos tais como artefactos e pressupostos, influenciam também a cultura ou subculturas da organização. Os artefactos incluem a sua arquitetura, mobiliário, códigos de vestuário, anedotas de escritório, etc. Os pressupostos são comportamentos profundamente enraizados, geralmente inconscientes, tal como a forma como as pessoas se tratam (incluindo subordinados e gestores), como os problemas e desafios são encarados, e a tolerância a erros ou comportamentos irregulares, tudo isto resultando da história e antecedentes da organização, dos seus empregados e da sua equipa de gestão. O indivíduo deve analisar a base cultural da(s) organização(ões) no seio da qual o programa tem lugar. O indivíduo deve ser capaz de discernir as implicações relevantes destes aspetos culturais para o programa e tomá-las em linha de conta na sua abordagem.

Medidas

- Reconhece, analisa e respeita a cultura e valores informais da(s) organização(ões)
- Identifica as implicações da cultura e valores informais da organização para o projeto
- Age em conformidade com as normas e valores informais da organização.
- Reconhece que pode ser necessário desviar-se da cultura e valores informais da organização, de forma a atingir o benefício pretendido.

5.4. Pessoas

A área de competência 'pessoas' endereça as competências pessoais e sociais do indivíduo.

Define dez competências:

- Introspeção e gestão pessoal
- Integridade pessoal e fiabilidade
- Comunicação pessoal
- Relações e compromissos
- Liderança
- Trabalho em equipa
- Conflito e crise
- Engenho
- Negociação
- Orientação aos resultados

5.4.1. Introspeção e gestão pessoal

Definição

Introspeção é a capacidade de reconhecer, refletir sobre e compreender as suas próprias emoções, comportamentos, preferências e valores e avaliar o seu impacto em si e nos outros. A gestão pessoal é a capacidade de definir objetivos pessoais, acompanhar e ajustar a sua evolução e ser capaz de dar resposta ao trabalho diário de uma forma sistemática. Inclui a gestão de cenários de mudança e a capacidade de encarar com sucesso situações de stress.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo controlar e direccionar o seu comportamento tendo em consideração a influência das suas emoções, preferências e valores. Permite que o indivíduo utilize de forma eficaz e eficiente os seus próprios recursos e conduza a uma energia positiva no trabalho e a um, equilíbrio entre o trabalho pessoal e o trabalho no exterior.

Descrição

Todas as nossas decisões e ações são guiadas por um conjunto de emoções, preferências e valores intrínsecos à nossa pessoa. Estar atento e refletir sobre este conjunto e o seu impacto oferece-nos a oportunidade de definir uma orientação pessoal. Refletir nos nossos valores, comportamentos, procurar reações e estar atento às nossas reações instintivas abre-nos a possibilidade de mudar e melhorar comportamentos. Ser capaz de controlar as nossas reações mais primárias dá-nos a capacidade de ter comportamentos, tomar decisões e comunicar consistentemente, permitindo-nos liderar as outras pessoas. Adotar uma forma sistemática e disciplinada de lidar com o trabalho diário significa gerir onde gastar tempo de forma a atingir os objetivos prioritizados. Aumentar a eficiência do trabalho não significa trabalhar mais, mas sim possibilitar ao indivíduo a obtenção de resultados com níveis mais altos de satisfação e motivação. O indivíduo deve trabalhar de forma autónoma e independente de influências externas, tirando proveito das oportunidades e aplicando lições aprendidas.

Conhecimento

- Reflexão e outras técnicas de autoanálise
- Gestão de stress pessoal e interpessoal
- Técnicas e métodos de descompressão
- Ritmo de trabalho
- Regras e técnicas de retorno positivo
- Técnicas de priorização
- Gestão de tempo pessoal
- Verificação do progresso
- Formulação de objetivos (p.e. método SMART)
- Teorias de eficácia

Aptidões e capacidades

- Noção das suas preferências e do seu estilo pessoal de trabalho
- Noção das circunstâncias que geram distração pessoal
- Introspeção e análise pessoal
- Controlo das emoções e foco nas tarefas, mesmo quando provocado
- Auto motivação
- Delegação de tarefas
- Definir objetivos individuais realistas e sensatos
- Conduzir verificações regulares do progresso e dos resultados
- Lidar com enganos e falhas

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas
- Perspetiva 4: Poder e interesse
- Perspetiva 5: Cultura e valores

Indicadores chave de competência

5.4.1.1. Identificar e refletir sobre as formas como os valores e crenças do indivíduo afetam o trabalho

Descrição

Para identificar e refletir sobre os seus valores pessoais e paixões, o indivíduo tem que saber reconhecer e refletir em relação ao seu conjunto de opiniões, pontos de vista, princípios, ideais e deontologias. Esta é a base para as decisões e ações consistentes.

A experiência pessoal tem muita influência na forma como o indivíduo perceciona situações e pessoas. A experiência pessoal do funcionamento do mundo e do comportamento das pessoas, influencia a forma como o indivíduo pensa e age. Através da compreensão dos seus processos de criação de sentido sobre as coisas, o indivíduo consegue identificar o porquê da sua interpretação diferir da dos outros, reduzindo assim os efeitos dos seus próprios preconceitos. O oposto deste comportamento é negligenciar a influência da experiência e esperar que todas as pessoas vejam a “realidade” como o indivíduo a vê.

Medidas

- Reflete sobre os seus valores
- Utiliza os seus valores e ideais para moldar decisões
- Comunica os seus princípios e exigências pessoais
- Partilha e discute a sua experiência
- Consegue colocar a sua experiência em perspetiva
- Utiliza a sua experiência para construir hipóteses sobre pessoas e situações

5.4.1.2. Criar autoconfiança com base nos seus pontos fortes e fracos

Descrição

Ter a noção de si próprio inclui a reflexão sobre as suas forças e fraquezas. O indivíduo deve ter noção sobre aquilo que faz bem e o que o apaixona e sobre quais as tarefas que deve delegar ou deixar para os outros. Saber identificar quais os seus talentos e aceitar as suas limitações cria um sentimento de valor pessoal.

O indivíduo demonstra confiança pessoal quando confia nas suas capacidades e aptidões pessoais. O oposto deste comportamento é a demonstração de preocupação sobre a sua pessoa ou personalidade, duvidando das suas capacidades e potencial e reagindo negativamente quando os outros se impõem nos seus pontos fracos.

Medidas

- Identifica as suas forças, talentos, limites e fraquezas
- Equilibra forças, talentos e crenças
- Identifica soluções para ultrapassar as suas fraquezas pessoais e limitações
- Mantém contacto visual mesmo em situações de stress
- Aceita contratempos sem perder a confiança

5.4.1.3. Identificar e refletir sobre as suas motivações para definir objetivos pessoais e manter o foco

Descrição

Conhecer as suas próprias motivações permite ao indivíduo definir objetivos pessoais que o orientam e geram energia. O indivíduo sabe o que o move e pode transformar essa motivação em objetivos pessoais. O indivíduo tem controlo sobre as suas emoções, mesmo quando provocado. O oposto é “ir com a maré”, viver a vida como ela se proporciona e escusar-se a fazer escolhas. Depois dos objetivos estarem definidos, o indivíduo diligencia para estar focado nas suas tarefas. O indivíduo é capaz de se focar nas suas tarefas apesar das interrupções e está consciente das situações que o distraem. O indivíduo deve evitar adiamentos constantes que causam stress em si próprio e nas equipas. Este comportamento também inclui a aplicação de técnicas de priorização. Manter o foco inclui a capacidade de lidar com o trabalho diário e com a comunicação e relação com os outros indivíduos.

Medidas

- Demonstra conhecimento das suas motivações
- Define objetivos pessoais e profissionais e prioriza-os
- Seleciona ações que contribuem para os seus objetivos pessoais
- Identifica fatores de distração
- Reflete periodicamente de forma a manter o foco nos objetivos
- Entrega atempadamente aquilo com que se comprometeu
- Foca-se nas tarefas apesar de numerosas distrações e interrupções
- Segue o seu caminho e procura clarificações quando identifica situações pouco claras

5.4.1.4. Organizar o seu trabalho em função da situação e recursos disponíveis

Descrição

Não há duas situações iguais. O que funciona ou funcionou numa situação pode não funcionar noutra. Assim sendo, o indivíduo divide-se entre “ler” as situações e as pessoas e adaptar o seu comportamento a circunstâncias específicas, de forma a atingir os resultados pretendidos e atingir os seus objetivos. Ao escolher um tipo de organização pessoal e gerir os seus próprios recursos, o indivíduo demonstra a aptidão para priorizar e equilibrar as várias tarefas de uma forma eficaz e eficiente. Tempo, dinheiro e energia desperdiçada podem ser evitados priorizando responsabilidades e desenvolvendo tarefas de valor acrescentado. O indivíduo gere a sua capacidade de trabalho de forma a evitar demasiado stress e inclui rotinas de relaxamento quando possível e necessário.

Medidas

- Mantém um registo do planeamento do seu tempo
- Prioriza pedidos concorrentes
- Diz não quando necessário
- Compromete recursos para maximizar a entrega
- Adapta a sua linguagem
- Desenvolve as táticas apropriadas às situações

5.4.1.5. Responsabilizar-se pela sua aprendizagem e crescimento pessoal

Descrição

O indivíduo está focado na aprendizagem contínua e esforça-se por melhorar a qualidade do seu trabalho, das suas ações e decisões. Aceitar opiniões e procurar conselho permitem o desenvolvimento pessoal e a aprendizagem. Se o indivíduo compreende e assimila as perceções e pontos de vista dos outros, incluindo críticas e comentários negativos, as suas posições e comportamentos podem ser postos em causa e melhorados. O comportamento oposto é manter-se inalterado, ver todas as opiniões como críticas, nunca as aceitando e recusando-se a alterar a sua forma de estar e pensar. O indivíduo esforça-se por se desenvolver alavancando todas as críticas e opiniões como oportunidades de crescimento.

Medidas

- Aproveita os erros ou maus resultados como impulsionadores da aprendizagem
- Usa as opiniões como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal
- Procura conselho
- Mede o seu próprio desempenho
- Foca-se na melhoria contínua do seu trabalho e capacidades

5.4.2. Integridade e fiabilidade pessoal

Definição

Um programa consegue realizar benefícios para uma organização, quando os seus elementos se comprometem em executar as tarefas a si atribuídas. Os indivíduos têm de demonstrar integridade e fiabilidade pessoais porque falhas nestas qualidades podem levar a uma falha dos resultados do programa. A integridade pessoal significa que o indivíduo está a atuar concomitantemente com os seus valores éticos e princípios. A fiabilidade pessoal implica uma atuação responsável, de acordo com as expectativas e/ou comportamentos acordados.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo tomar decisões consistentes e comportar-se de acordo com as mesmas nos programas. A manutenção da integridade pessoal é a base de um ambiente construído na confiança e que permite aos outros sentirem-se seguros e confiantes. Permite a um indivíduo suportar os outros.

Descrição

Integridade e fiabilidade são construídas através da consistência de valores, emoções, ações e respetivos resultados, dizendo o que se faz e fazendo o que se diz. Através do uso de normas de ética e princípios morais como base para ações e decisões, e assumindo a responsabilidade pelas suas ações e decisões, a confiança é criada e promovida. O indivíduo é alguém em que se pode confiar.

Conhecimento

- Normas de ética/códigos deontológicos
- Equidade social e princípios de sustentabilidade
- Valores pessoais e regras de moral
- Ética
- Direitos universais
- Sustentabilidade

Aptidões e capacidades

- Desenvolvimento de confiança e capacidade de criar relações
- Seguir as suas próprias regras sob pressão e resistência
- Corrigir e ajustar o seu próprio comportamento

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas
- Perspetiva 3: Conformidade, normas e regulamentos
- Perspetiva 4: Poder e interesse
- Perspetiva 5: Cultura e valores

Indicadores chave de competência

5.4.2.1. Reconhecer e aplicar valores éticos em todas as decisões e ações

Descrição

O indivíduo deve reconhecer os seus valores, dado que esses valores são a base para um processo consistente de decisão e de atuação. Compreender os seus valores inclui ser capaz de dar opinião e manter uma posição num conjunto alargado de tópicos. O indivíduo deve comunicar os seus princípios, demonstrando dessa forma quais os seus valores. O indivíduo faz os outros sentirem-se seguros sendo previsível nas suas decisões e ações. O indivíduo é capaz de identificar inconsistências e de articular razões para as contradições entre as palavras e as ações.

Medidas

- Conhece e reflete sobre os seus próprios valores
- Utiliza os seus valores e ideais para tomar decisões
- Comunica os seus princípios

5.4.2.2. Promover a sustentabilidade de soluções e resultados

Descrição

A promoção da sustentabilidade está relacionada com a durabilidade das soluções mesmo quando relacionada com tarefas delimitadas no tempo. Sustentabilidade não é apenas equidade social, proteção do ambiente ou resultados económicos. Tem em consideração os resultados de longo prazo e que impactam o comportamento das pessoas. O indivíduo tem a capacidade de ter consciência do panorama geral e de atuar em consonância.

Medidas

- Endereça proactivamente os problemas de sustentabilidade das soluções
- Considera e incorpora os resultados de longo prazo nas soluções

5.4.2.3. Assumir responsabilidade pelas suas decisões e ações

Descrição

Assumir responsabilidade significa que o indivíduo toma decisões fica sujeito às suas consequências: positivas ou negativas. O indivíduo mantém as decisões e acordos estabelecidos com outros. O indivíduo sente-se responsável pelo sucesso da equipa em nome de todas as partes interessadas.

Medidas

- Assume total responsabilidade pelas suas decisões e ações
- Demonstra compromisso com os resultados positivos e negativos
- Toma decisões e honra os compromissos assumidos com os outros
- Endereça os pequenos problemas pessoais e profissionais que influenciam o seu sucesso profissional

5.4.2.4. Agir, tomar decisões e comunicar de uma forma consistente

Descrição

Consistência significa que o indivíduo garante que as suas palavras, comportamentos e ações têm o mesmo fio condutor. Ao aplicar os mesmos princípios orientadores às suas ações, decisões e comunicações o seu comportamento é positivamente previsível e repetível.

Ser consistente não exclui a flexibilidade na revisão dos planos, se a necessidade de alterações for indicada ou para a adaptação a situações especiais.

Medidas

- Demonstra alinhamento entre palavras e ações.
- Utiliza abordagens semelhantes para resolver problemas similares
- Ajusta o seu comportamento ao contexto em que se encontra

5.4.2.5. Completar as suas tarefas com rigor de forma a construir laços de confiança

Descrição

O indivíduo completa as suas tarefas de uma forma rigorosa e cuidada. Isto inspira nos outros confiança e leva-os a fazer promessas e acordos. O indivíduo é reconhecido como alguém em quem se pode confiar. O produto do seu trabalho é caracterizado pelos outros como sendo consistentemente de boa qualidade.

Medidas

- Termina as suas tarefas com rigor e cuidado
- Ganha confiança através da entrega de trabalho completo e bem feito

5.4.3. Comunicação pessoal

Definição

A comunicação pessoal inclui a troca de informação correta, rigorosa e apresentada de forma consistente a todas as partes interessadas.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo comunicar eficaz e eficientemente em diversas situações, para públicos diferentes e através de culturas distintas.

Descrição

A comunicação pessoal descreve os aspetos essenciais da comunicação eficaz. Quer o conteúdo quer o meio de comunicação (tom de voz, canal e quantidade de informação) têm de ser claros e apropriados para a audiência alvo. O indivíduo tem de verificar a compreensão das mensagens que estão a ser passadas através da escuta ativa e da procura de retorno. O indivíduo promove uma comunicação aberta e sincera e domina vários tipos de comunicação (apresentações, reuniões, memorandos, etc.), reconhecendo o seu valor e as suas limitações.

Conhecimento

- Diferencia informação de mensagem
- Diferentes métodos de comunicação
- Diferentes técnicas de perguntas
- Regras de retorno
- Facilitação
- Técnicas de apresentação
- Estilos e canais de comunicação
- Retórica
- Características da linguagem corporal
- Tecnologias de comunicação

Aptidões e capacidades

- Utiliza formas diferentes de comunicar e diferentes estilos de comunicação de forma a ser mais eficaz
- Escuta ativa
- Técnica de perguntas
- Empatia
- Técnicas de apresentação e moderação
- Uso eficaz da linguagem corporal

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas
- Perspetiva 4: Poder e interesse
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Prática 5: Organização e informação
- Prática 12: Partes interessadas

Indicadores chave de competência

5.4.3.1. Providenciar informação clara e estruturada aos outros e verificar a sua compreensão

Descrição

Entregar informação clara significa estruturar e traduzir a informação para que o recetor possa compreender e usar essa informação. O indivíduo deve utilizar uma forma de comunicar lógica e estruturada de forma a verificar que está a ser compreendido. O indivíduo deve garantir a confirmação por parte do recetor de que este compreendeu a mensagem transmitida. Isto obriga a focar-se no recetor, não na informação em si, e a pedir a validação explícita quando necessário.

Medidas

- Estrutura a informação de uma forma lógica tendo em conta a audiência e a situação
- Quando apropriado utiliza técnicas como o *story-telling*
- Utiliza uma linguagem acessível e de compreensão fácil
- Alavanca discursos e apresentações
- Faz *coaching* e dá formação
- Lidera e facilita reuniões
- Utiliza técnicas de visualização e de comunicação não-verbal para facilitar a compreensão da mensagem a transmitir

5.4.3.2. Facilitar e promover uma comunicação aberta

Descrição

Facilitar e promover uma comunicação aberta significa convidar ativamente outros a darem o seu contributo e a sua opinião em tópicos relevantes. Isto requer uma atmosfera de confiança, para que as pessoas possam expressar as suas ideias e opiniões sem serem criticadas, punidas ou ridicularizadas. Tem de ser claro quando e como as outras pessoas são livres e/ou convidadas a dar ideias, exprimir emoções e dar opiniões, e quais os momentos em que isso não é apropriado. No último caso, as pessoas e as suas opiniões devem ser na mesma tratadas com respeito.

Saber ouvir e reagir é aproveitar oportunidades para a exploração e intercâmbio de opiniões. O indivíduo tem um interesse genuíno nos pontos de vista das outras pessoas e cria espaços abertos e informais para recolher essas reações. O indivíduo faz com que as pessoas sintam que as suas opiniões são ouvidas.

Medidas

- Cria uma atmosfera aberta e respeitadora
- Pratica pacientemente a escuta ativa e confirma o que ouviu, reformulando aquilo que o orador disse nas suas próprias palavras para confirmar a compreensão
- Não interrompe nem começa a falar enquanto os outros estão a falar
- Pratica a abertura e demonstra interesse em novas ideias
- Confirma que a mensagem/informação é compreendida e, se necessário, pede esclarecimentos, exemplos ou detalhe
- Deixa claro quando, em que circunstâncias e como, é que as ideias, emoções e opiniões são bem-vindas
- Deixa claro como é que as ideias e opiniões serão tratadas

5.4.3.3. Escolher o estilo e os canais de comunicação por forma a dar resposta às necessidades da audiência, da situação e do nível de gestão

Descrição

O indivíduo escolhe o estilo de comunicação que melhor se adapta à audiência alvo. O indivíduo é capaz de comunicar aos vários níveis e através de diferentes canais. Devem ser consideradas todas as formas de comunicação, formal ou informal, neutra ou emotiva, bem como compreender se é mais apropriada a comunicação escrita, oral ou com apoio visual.

Medidas

- Escolhe os canais de comunicação e o estilo de comunicação de acordo com a audiência alvo
- Comunica através dos canais selecionados de acordo com o estilo escolhido
- Monitoriza e controla a comunicação
- Altera os canais de comunicação e o estilo da mesma de acordo com as situações

5.4.3.4. Comunicar eficazmente com equipas virtuais

Descrição

Uma equipa virtual é composta por indivíduos que trabalham em diferentes fusos horários, espaços ou fronteiras organizacionais. A comunicação entre equipas virtuais é um desafio, dado que podem não estar todos localizados no mesmo ambiente e/ou organizações, e podem estar distribuídas por várias organizações, cidades, países ou continentes.

A comunicação entre equipas virtuais é muitas vezes assíncrona e não presencial, tendo de recorrer a modernas tecnologias de comunicação. Os procedimentos de comunicação têm que considerar aspetos como a linguagem, canal, conteúdo e fusos horários.

Medidas

- Utiliza modernas tecnologias de comunicação, por ex., *Webinars*, teleconferências, *chat*, *cloud computing*
- Define e mantém processos e procedimentos de comunicação claros
- Promove a coesão e o espírito de equipa

5.4.3.5. Utilizar o humor e a relativização quando apropriado

Descrição

Trabalhar em programas é muitas vezes stressante. Ser capaz de analisar situações, problemas e por vezes o seu próprio trabalho, de vários pontos de vista, é uma característica importante. O humor permite aos indivíduos adquirir alguma Perspetiva /relativização entre o quão algo é bom, mau ou importante comparado com outras coisas. A libertação de momentos de tensão através do humor facilita por vezes a cooperação e o processo de decisão. O humor é uma ferramenta poderosa para diminuir a tensão em situações que tendem para a conflitualidade. Desde que seja utilizado da forma correta, no momento correto e com respeito, o humor é um facilitador da comunicação.

Medidas

- Modifica as perspetivas da comunicação
- Diminui a tensão através do uso do humor

5.4.4. Relações e compromisso

Definição

As relações pessoais constroem as fundações para uma colaboração produtiva, o empenho pessoal e o compromisso dos outros. Isto inclui as relações diretas bem como cria a base para uma rede de relações. Tempo e atenção têm que ser investidos para estabelecer relações duráveis e robustas entre indivíduos. A capacidade de construir relações fortes é primariamente conduzida por competências sociais como a empatia, a confiança, a fiabilidade e as aptidões de comunicação. Partilhar visões e objetivos com os indivíduos e a equipa leva a que outros se comprometam com as suas tarefas e se comprometam com objetivos comuns.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é capacitar o indivíduo a construir e manter relações pessoais e a compreender que a aptidão de se comprometer para com os outros é uma pré-condição para a colaboração, compromisso e, em última instância, desempenho.

Descrição

As relações pessoais começam pelo interesse genuíno nas pessoas. Desenvolver O desenvolvimento das relações tem duas partes. Estabelecer relações de um para um, bem como criar e suportar redes sociais. Em ambas as situações, o indivíduo tem de ser capaz de interagir abertamente com os outros. Após estabelecidas, as relações têm de ser mantidas e melhoradas através da confiança, interação respeitosa e comunicação aberta. As diferenças culturais podem aumentar o interesse e a atração, mas também as hipóteses para equívocos que podem por em risco a qualidade das relações. Quando se estabelecem relações pessoais é bastante mais fácil partilhar as nossas visões, objetivos e as tarefas podem ser comunicadas de uma forma entusiástica. Outra forma de empenhar outros e garantir o seu compromisso é ativamente envolvê-los em discussões, decisões e ações. Em geral, as pessoas tendem a comprometer-se com objetivos e tarefas mais facilmente, quando são consultadas antecipadamente.

Conhecimento

- Motivação intrínseca
- Teorias motivacionais
- Gestão da resistência
- Valores, tradições, requisitos individuais de diferentes culturas
- Teoria de redes de cooperação

Aptidões e capacidades

- Uso do humor para quebrar o gelo inicial
- Formas de comunicar adequadas
- Comunicação respeitosa
- Respeitar os outros e estar atento à diversidade étnica e cultural
- Confiar na sua intuição

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas
- Perspetiva 4: Poder e interesses
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Prática 5: Organização e informação
- Prática 12: Partes interessadas

Indicadores chave de competência

5.4.4.1. Iniciar e desenvolver relações pessoais e profissionais

Descrição

Iniciar e desenvolver relações pessoais é procurar e fazer uso das hipóteses de estabelecer contato com outras pessoas. O indivíduo demonstra interesse em pessoas e está pronto a envolver-se com elas. O indivíduo utiliza as possibilidades e as situações de forma a criar e manter contatos pessoais e profissionais. O indivíduo está presente, disponível, aberto ao diálogo, e ativamente mantém-se em contato. O indivíduo é visível e acessível aos membros da equipa, clientes, parceiros e outras partes interessadas. O indivíduo age de forma atenciosa, reconhece os outros e mantém-nos informados.

Medidas

- Procura ativamente possibilidade e situações para fazer novos contatos
- Demonstra interesse em conhecer novas pessoas
- Usa o humor para quebrar o gelo
- Está presente, disponível e aberto ao diálogo
- Mantém-se ativamente em contato, estabelece uma rotina para reuniões bilaterais
- Mantém os outros informados

5.4.4.2. Construir, facilitar e contribuir para redes sociais

Descrição

Construir, facilitar e contribuir para redes sociais tem vários níveis. No nível mais básico, o indivíduo junta-se, e contribui para, redes com interesse e/ou utilidade para outros. Desta forma, novas relações são estabelecidas. Num segundo nível, o indivíduo cria novas redes e círculos seus, e assim abre novas formas de comunicação entre as pessoas. Desta forma o indivíduo age como um facilitador ou um eixo de comunicação. O nível seguinte de relacionamento social é tornar as nossas relações disponíveis para os outros. Isto implica possibilitar, fazer e estabelecer relações entre outros que são sustentáveis mesmo sem o indivíduo se envolver.

Medidas

- Liga-se e contribui para redes sociais
- Cria e facilita redes sociais
- Organiza eventos de *networking*
- Facilita o suporte o *networking*

5.4.4.3. Demonstrar empatia através da escuta, compreensão e suporte

Descrição

Demonstrar empatia significa mostrar interesse real e envolvimento com os outros e com o seu bem-estar. O indivíduo ouve atentamente os outros e garante a compreensão fazendo perguntas de clarificação e detalhe. O indivíduo reconhece emoções transmitidas ou possivelmente vivenciadas pelos outros. O indivíduo relaciona e reage a estas emoções de uma forma simpática e com compaixão. O indivíduo oferece apoio, mesmo quando este não é pedido.

Medidas

- Escuta ativa
- Faz com que os outros se sintam ouvidos
- Elabora perguntas para clarificação
- Relaciona-se com os problemas dos outros e oferece ajuda
- Familiariza-se com os valores e normas dos outros
- Responde à comunicação num tempo razoável

5.4.4.4. Demonstrar confiança e respeito encorajando os outros a partilhar as suas opiniões e preocupações

Descrição

Ter confiança em alguém significa acreditar nas ações e futuras decisões dessa pessoa, e estar convencido das suas boas intenções. O indivíduo não tem uma agenda escondida, partilha a sua informação com os outros. O indivíduo também aceita que demonstrar confiança é um investimento com resultados inseguros. O indivíduo tem os outros em conta de uma forma séria, com os seus talentos e opiniões, e compreende que o sucesso também depende das suas ações e compromissos. De forma a atingir o melhor desempenho para uma equipa é crucial compreender a motivação dos seus vários elementos. Para atingir este objetivo, o indivíduo tem de investir tempo com as pessoas de forma a compreender quem elas são e o que as move. O indivíduo deve ter em conta que os valores, experiências e objetivos dos outros podem ser muito diferentes dos seus. Atuar de uma forma respeitosa significa tratar os outros da mesma forma que gostaríamos de ser tratados. O indivíduo leva os outros a sério através da aceitação das suas opiniões, o seu trabalho e a sua personalidade, independentemente do género, raça, estado social ou origem. A diversidade cultural é respeitada. O indivíduo considera códigos de conduta com orientações para decisões e comportamentos.

Medidas

- Confia na palavra dada
- Atribui tarefas a membros de equipa na base da confiança
- Espera que os outros ajam de acordo com valores comuns e acordados
- Delega trabalho sem monitorizar e controlar cada passo

- Inquire junto dos outros ideias, desejos e preocupações
- Repara nas diferenças entre as pessoas e respeita-as
- Acolhe a importância da diversidade profissional e pessoal

5.4.4.5. Partilhar a sua visão e objetivos de forma a conseguir o envolvimento e compromisso dos outros

Descrição

Partilhar uma visão e objetivos implica acreditar e demonstrar uma atitude positiva e entusiástica em relação a uma determinada tarefa, processo ou objetivo em simultâneo com uma atitude otimista e realista. Para inspirar outros é preciso ter uma visão clara, objetivos realistas e a capacidade de conseguir o compromisso das pessoas necessárias. Ser fiel aos seus compromissos é um requisito essencial para atingir esse fim.

A inspiração é habitualmente atingida através de uma visão partilhada - uma imagem de futuro que as pessoas conseguem acreditar e da qual querem fazer parte. Esta visão tanto pode ser explícita (mesmo escrita) ou implícita. A visão é um motivador para a mudança.

Para conseguir o envolvimento e compromisso dos outros é importante que eles se sintam pessoalmente responsáveis por um bom resultado. Isto pode ser feito de várias maneiras - pedindo a sua opinião, fazendo-os responsáveis de uma tarefa e envolvendo-os nas decisões.

O indivíduo garante o melhor uso das aptidões e experiência dos seus colegas de trabalho. Isto implica que as pessoas devem ser envolvidas nas decisões tendo como base o seu contributo para o conhecimento existente. O mesmo se aplica à partilha de informação, dado que esta pode melhorar o compromisso existente. Porém, o indivíduo também deve estar atento aos perigos de excesso de informação. Dado que cada membro de equipa tem as suas próprias tarefas, é melhor nalguns casos partilhar a informação na base da sua necessidade.

Medidas

- Age positivamente
- Comunica a visão, objetivos e resultados de uma forma clara
- Convida os outros a debater e a criticar a visão, objetivos e resultados
- Envolve os outros no planeamento e na tomada de decisões
- Pede compromisso para determinadas tarefas
- Leva em conta as contribuições individuais de uma forma séria
- Enfatiza o compromisso de todos como critério de sucesso

5.4.5. Liderança

Definição

Liderança significa providenciar direção e orientação a indivíduos e grupos. Envolve a capacidade de escolher e aplicar estilos de gestão apropriados a diferentes situações. Para além de exercer um estilo de liderança com a sua equipa, o indivíduo precisa de ser visto como um líder quando representa o programa junto da gestão de topo e das partes interessadas.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo liderar, providenciar direção e motivar outros de forma a aumentar o desempenho individual e da sua equipa.

Descrição

Um líder tem que ter conhecimento dos vários estilos de liderança existentes e decidir qual o apropriado à sua pessoa, ao seu programa, à equipa que está a gerir e a todas as outras partes interessadas, em todos os tipos de situações. O estilo de liderança adotado inclui padrões de comportamento, métodos de comunicação, atitude face a conflitos, formas de controlar comportamentos dos elementos da equipa, processos de decisão e a quantidade e tipo de delegação. A liderança é importante ao longo de todo o ciclo de vida do programa, e torna-se especialmente importante quando há necessidade de mudança ou quando há incerteza sobre o caminho a tomar.

Conhecimento

- Modelos de liderança;
- Aprendizagem individual;
- Técnicas de comunicação;
- *Coaching*;
- Abordagem *sense-making* e *sense-giving*
- Bases de poder;
- Capacidade de decisão (consenso, democracia/maioria, compromisso, autoridade, etc.).

Aptidões e capacidades

- Autoconsciência;
- Capacidade de ouvir;
- Resistência emocional;
- Capacidade de transmitir um conjunto de valores;
- Lidar com erros e falhas;
- Partilha de valores;
- Criação de espírito de equipa;
- Métodos e técnicas de comunicação e liderança;
- Gestão de equipas virtuais.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas;
- Todos os ECs de prática;
- Perspetiva 4: Poder e interesse;
- Perspetiva 5: Cultura e valores.

Indicadores chave de competência

5.4.5.1. Iniciar ações e oferecer ajuda e aconselhamento proactivamente

Descrição

Ter iniciativa significa a tendência e a capacidade de começar uma ação não exigida, incluindo sugerir propostas e conselhos, tomando a iniciativa de dar ajuda sem ter sido convidado para o fazer. Tomar a iniciativa requer a capacidade de pensar antecipadamente em situações ou em soluções possíveis.

Tomar a iniciativa acrescenta influência ao indivíduo e permite medir a sua visibilidade. Por outro lado, se a iniciativa não é bem-vinda ou não corre bem, há sempre o risco de perder influência ou estatuto. Assim, cada iniciativa deve ser sempre guiada por uma análise ponderada de prós e contras.

Medidas

- Propõe ou executa ações;
- Oferece ajuda e aconselhamento sem lhe pedirem;
- Pensa e atua tendo em conta o futuro (por exemplo está um passo à frente);
- Balanceia iniciativas e riscos.

5.4.5.2. Assumir a responsabilidade e demonstrar compromisso

Descrição

Comprometer-se significa demonstrar empenho individual. Este compromisso face aos objetivos de programa leva as pessoas a acreditar no seu valor. O indivíduo atua como um gestor tomando a responsabilidade pelo processo e encontrando oportunidades de melhoria. O indivíduo monitoriza constantemente os processos e resultados de forma a encontrar as ocasiões adequadas para intervir e garantir a melhoria, e abrindo caminho a possibilidades de aprendizagem.

Medidas

- Demonstra comprometimento e compromisso no comportamento, discurso e atitude;
- Fala sobre o programa em termos positivos;
- Apoia e gera entusiasmo face ao programa;

- Define medidas e indicadores de desempenho;
- Procura formas de melhorar os processos do programa;
- Orienta a aprendizagem.

5.4.5.3. Apontar uma direção, e assegurar *coaching* e *mentoring* para guiar e melhorar o trabalho dos indivíduos e das equipas

Descrição

Apontar uma direção, e assegurar *coaching* e *mentoring* significa providenciar orientação e suporte às pessoas e equipas e estabelecer condições que empenhem as pessoas nas suas tarefas. *Coaching* e *mentoring* estão focados na melhoria das aptidões e da fiabilidade elementos da equipa. Apontar uma direção é guiá-los nas suas atividades. O indivíduo cria e comunica objetivos pessoais e de equipa e atua nessa base. O indivíduo cria e partilha uma visão que lidera o programa. Apontar uma direção, e assegurar *coaching* e *mentoring* requer a capacidade de manter a calma em situações complicadas e menos óbvias. Também exige que o indivíduo saiba quando e em que direção o *coaching* e o *mentoring* são necessários e que forma devem tomar. Por vezes, é melhor reter uma proposta ou uma decisão para que a equipa ou os indivíduos criem confiança e criatividade.

Medidas

- Providencia direção às pessoas e às equipas;
- Faz *coaching* e *mentoring* aos elementos da equipa de forma a melhorar as suas capacidades;
- Estabelece uma visão e valores e lidera de acordo com estes princípios;
- Alinha objetivos individuais com os objetivos comuns e descreve a forma de os atingir.

5.4.5.4. Exercer poder e influência apropriados sobre os indivíduos para atingir os objetivos

Descrição

Exercer poder e influência significa ser visível como um líder e abrir a possibilidade a outros de o seguirem. Assim, o indivíduo necessita de compreender as necessidades dos colegas, subordinados, clientes e outras partes interessadas para lhes dar resposta e influenciar as suas expectativas e opiniões. Exercer influência também significa orientar as ações das outras pessoas, quer esteja no comando ou não.

Um líder ativamente cria visões e orienta a perceção das situações, resultados e relações através das suas palavras e ações. Por vezes o uso do poder é necessário para atingir resultados ou resolver impasses. Noutras situações, uma palavra simples e dita no momento certo pode ser bastante mais eficaz. O uso ostensivo do poder pode criar ressentimentos ou originar contrapoder, donde um líder deve saber quando e como usar os vários tipos de poder e de que forma. O uso e a eficácia do poder e influência estão sempre intimamente ligados à comunicação. Um líder tem de saber as possibilidades e limites dos vários meios e canais de comunicação.

Medidas

- Utiliza várias formas de exercer influência e poder;
- Demonstra a utilização do poder e influência nos momentos certos;
- É visto pelas partes interessadas como o líder do programa e da equipa.

5.4.5.5. Tomar, garantir e rever decisões

Descrição

Tomar decisões significa ser capaz de selecionar uma linha de conduta baseada nas várias alternativas possíveis. Por vezes as decisões são tomadas com informação incompleta e até contraditória e com consequências incertas. Tomar decisões implica escolher conscientemente de um conjunto de alternativas aquela que é a mais consistente e mais alinhada com os objetivos. As decisões devem ser tomadas baseadas na análise dos fatos e incorporando as visões e opiniões de outros.

Por vezes a qualidade da informação é tão má que as decisões são baseadas na intuição. Rever e estar preparado para alterar as decisões com base em novos dados é uma parte essencial de saber tomar decisões. As decisões muitas vezes têm de ser tomadas por outros (por exemplo por gestores de linha, comités de direção de programa, etc.). O líder exerce a sua influência para que estes tomem as decisões adequadas nos momentos certos.

Medidas

- Lida com a incerteza;
- Incentiva a partilha de opiniões e discussão dos temas de uma forma atempada e apropriada antes da tomada de decisão
- Explica o racional das decisões;
- Comunica as decisões e os seus objetivos claramente;
- Revê e muda as decisões quando confrontado com dados novos;
- Reflete em situações do passado de forma a melhorar o processo de decisão.

5.4.6. Trabalho em equipa

Definição

O trabalho em equipa consiste na forma de unir pessoas em torno de um objetivo comum.

As equipas são grupos de pessoas a trabalhar em conjunto para realizar objetivos específicos. As equipas de programa são multidisciplinares: especialistas de diferentes disciplinas trabalham em conjunto para criar resultados complexos. O trabalho em equipa consiste na construção de equipas produtivas através da sua formação, suporte e liderança da equipa. A comunicação interna e externa com a equipa e a gestão das relações estão entre os aspetos mais importantes para uma equipa de trabalho.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo selecionar os elementos corretos para a sua equipa, promover o espírito de equipa e gerir efetivamente uma equipa.

Descrição

O trabalho em equipa cobre o ciclo completo de vida das equipas. Começa na fase inicial de seleção dos elementos certos para a equipa. Seguidamente, a equipa tem de ser construída, suportada e orientada. Durante as várias fases do programa, à medida que os elementos da equipa e a equipa como um todo adquirem mais maturidade nas suas tarefas, estas podem ser desempenhadas de forma mais independente e consequentemente ser-lhes atribuída mais responsabilidade.

A construção do espírito de equipa é muitas vezes feita através de reuniões, *workshops* e seminários que podem incluir o indivíduo que está a liderar o programa, membros da equipa, e por vezes, outras partes interessadas. O espírito de equipa (ou seja, a capacidade de colocar as pessoas a trabalharem bem umas com as outras) pode ser atingido através da motivação individual dos vários elementos, através da definição dos objetivos da equipa, socialização, estratégias de suporte e outros métodos.

Por vezes podem surgir problemas decorrentes de dificuldades técnicas ou económicas ou de qualquer outro tipo de situação stressante. Podem surgir questões decorrentes de diferenças culturais e educacionais, interesses diferentes e/ou formas de trabalhar, ou ainda porque os membros da equipa estão localizados em sítios bastante distantes. O indivíduo que lidera a equipa necessita de desenvolver continuamente a equipa e os seus elementos ao longo de todo o ciclo de vida do programa. Ao longo de todo o programa, o desempenho dos elementos da equipa deve ser regularmente revisto, em consonância com os seus responsáveis hierárquicos, de forma a avaliar e responder às necessidades de desenvolvimento, *coaching* e formação. Quando o desempenho de um elemento da equipa está abaixo dos valores definidos para o programa, devem ser tomadas ações corretivas.

Ao longo de vida de uma equipa, o desenvolvimento pessoal deve ser encorajado, estimulado o relacionamento entre as pessoas para que se crie um ambiente de trabalho produtivo que suporte a comunicação e as boas relações.

Conhecimento

- Bases de organização de projetos e portefólios;
- Modelos de papéis de elementos de equipa;
- Modelos de ciclos de vida de equipas.

Aptidões e capacidades

- Aptidão de seleção e recrutamento de pessoas;
- Técnicas de entrevista;
- Criar e manter relações entre pessoas;
- Aptidão de facilitador.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas;
- Perspetiva 4: Poder e influência;
- Perspetiva 5: Cultura e valores;
- Prática 5: Organização e informação;
- Prática 8: Recursos;
- Prática 10: Planeamento e controlo.

Indicadores chave de competência

5.4.6.1. Selecionar e construir a equipa

Descrição

De forma a garantir sucesso no trabalho em equipa, é necessário escolher as pessoas certas para constituir a equipa. Para além de garantir que as pessoas têm as competências e aptidões necessárias, o indivíduo que lidera a equipa também tem de ter em consideração que as pessoas escolhidas têm a “química” necessária para serem capaz de funcionar em equipa. Antes da equipa escolhida poder começar a ser produtiva, os indivíduos têm de criar uma base de funcionamento como equipa. O papel do indivíduo que lidera a equipa é traduzir a motivação individual em desempenho de equipa. Os elementos têm que se conhecer e conhecer as tarefas que vão enfrentar. A construção de equipas é uma tarefa contínua, mas à medida que a equipa amadurece, as tarefas necessárias para o indivíduo que lidera a equipa vão mudando.

Medidas

- Tem em conta as competências individuais de cada elemento, os seus pontos fortes e fracos e a motivação para se juntar à equipa em determinado papel ou tarefa;
- Clarifica metas a atingir e cria uma visão comum;
- Define as metas para a equipa, a sua agenda e os critérios de conclusão;
- Negoceia regras e normas comuns a toda a equipa;
- Motiva os indivíduos e cria espírito de equipa.

5.4.6.2. Promover a cooperação e troca de informação entre os elementos da equipa

Descrição

Estimular a cooperação significa influenciar ativamente os elementos da equipa a trabalhar em conjunto e contribuir com a sua experiência, conhecimento, opinião, ideias e preocupações em benefício dos objetivos definidos. As discussões e divergências de opinião são uma consequência inevitável deste processo, mas desde que o indivíduo que gere a equipa consiga manter uma atmosfera produtiva e de respeito mútuo, os elementos da equipa podem esperar que o conflito dê origem a um desempenho superior. Seja qual for o elemento da equipa que decide fazer perigar a cooperação através de um comportamento contra produtivo ou gerador de conflitos, o indivíduo que lidera a equipa necessita endereçar este tema através da sua correção, ou em casos extremos, substituir o elemento da equipa. O responsável pela equipa pode estimular a cooperação através de atividades presenciais ou virtuais em que os vários elementos da equipa partilham o seu conhecimento e se motivam e inspiram uns aos outros.

Medidas

- Cria oportunidades para a troca de opiniões entre os elementos da equipa;
- Pede opiniões, sugestões e preocupações aos vários membros da equipa, tendo como objetivo a melhoria do seu desempenho;
- Partilha os sucessos com a equipa;
- Promove a cooperação dentro e fora da equipa;
- Toma as medidas adequadas quando a cooperação da equipa é ameaçada;
- Sabe utilizar ferramentas colaborativas.

5.4.6.3. Suportar, facilitar e rever o desenvolvimento da equipa e dos seus elementos

Descrição

O desenvolvimento da equipa envolve o desenvolvimento contínuo da equipa, encorajando os seus elementos a ganhar novos conhecimentos e aptidões. O papel da pessoa que lidera a equipa é suportar, facilitar e rever estes esforços de aprendizagem, bem como criar oportunidades de partilha de conhecimento entre os vários elementos da equipa e da organização externa ao programa.

Medidas

- Promove a aprendizagem contínua e a partilha de conhecimento;
- Utiliza técnicas para propiciar o desenvolvimento, por exemplo, *on-the-job training*;
- Cria oportunidades para seminários e workshops (dentro e fora da equipa);
- Planeia e promove sessões de lições aprendidas;
- Providencia tempo e oportunidade para o desenvolvimento individual dos membros da equipa.

5.4.6.4. Dar poder às equipas delegando tarefas e responsabilidades

Descrição

A responsabilidade cria envolvimento. O indivíduo que lidera a equipa aumenta o envolvimento - e a atribuição de poder individual e coletivo - delegando tarefas e problemas em equipas ou em elementos da equipa. Dependendo da maturidade na execução das tarefas, a delegação pode ser grande, desafiante e importante. O resultado das tarefas delegadas nos indivíduos e nas equipas deve ser medido, com ciclos de *feedback* para a equipa, garantindo que a aprendizagem é conseguida.

Medidas

- Delega tarefas quando e onde for apropriado;
- Dá autonomia a pessoas e equipas delegando responsabilidade;
- Clarifica os critérios de desempenho e as expectativas;
- Cria estruturas de reporte para as equipas;
- Providencia sessões de *feedback* individual e para a equipa.

5.4.6.5. Reconhecer os erros para facilitar a aprendizagem deles decorrente

Descrição

O indivíduo que lidera a equipa garante que os impactos dos erros e omissões nos resultados, processos e sucesso do programa são minimizados. O indivíduo está consciente de que irão sempre acontecer erros e compreende e aceita que as pessoas fazem erros. O indivíduo analisa erros e facilita a aprendizagem a partir dos erros cometidos. Erros e omissões são utilizados como uma plataforma para a mudança e a melhoria, para que haja menos probabilidade de esses erros acontecerem no futuro.

Nalguns casos, o indivíduo que lidera a equipa pode promover comportamentos que aumentam a probabilidade de erros, se o programa tem necessidade de criar formas inovadoras de ultrapassar problemas e dificuldades. Mesmo nestas alturas, o indivíduo que lidera a equipa garante que os resultados, os processos e o sucesso do programa não são afetados negativamente. O indivíduo faz uma análise casuística dos erros e toma ações corretivas de forma a garantir que os mesmos erros não voltam a acontecer.

Medidas

- Na medida do possível, evita os impactos negativos dos erros no sucesso do programa;
- Demonstra tolerância ao erro;
- Analisa e discute erros para determinar as melhorias nos processos;
- Ajuda os elementos da equipa a aprender com os seus próprios erros.

5.4.7. Conflito e crise

Definição

Conflito e crise incluem a moderação ou a resolução de conflitos e crises através da observação do ambiente e encontrando e propondo um tratamento para os pontos discordantes. Conflitos e crises podem incluir eventos e situações, conflitos de personalidade, aumento de níveis de *stress* entre outros perigos potenciais. O indivíduo deve lidar com estes cenários de uma forma apropriada e estimular um processo de aprendizagem para futuros conflitos e crises.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é possibilitar ao indivíduo tomar medidas efetivas quando acontece uma crise, um conflito de interesses ou uma incompatibilidade de personalidades.

Descrição

Os conflitos podem ocorrer entre duas ou mais pessoas ou partes envolvidas. Frequentemente, um conflito pode minar um bom ambiente de trabalho e pode ter impactos negativos nas partes envolvidas. Uma crise pode ser o culminar de um conflito, ou pode ser o resultado de uma alteração abrupta ou definitiva numa situação que ameace, direta ou indiretamente, que os objetivos do programa possam não ser atingidos. Nestas alturas, é necessário uma resposta rápida e capacidade de avaliação e decisão para compreender a crise, definir cenários de solução e assegurar que o programa não é afetado antes de decidir se o tema deve ser escalado, e a que nível da organização.

A capacidade de identificar conflitos e crises potenciais e responder em consonância, necessita de uma compreensão de alguns mecanismos fundamentais. O indivíduo pode utilizar uma variedade de meios para reagir a conflitos e crises reais ou potenciais, por exemplo, colaboração, compromisso, prevenção, persuasão, escalamento e o uso do poder. Cada uma delas deve ser utilizada tendo como objetivo o equilíbrio entre os vários interesses em jogo. A transparência e integridade, demonstradas pelo indivíduo que atua como intermediário entre as partes em conflito, ajuda na descoberta de soluções aceitáveis para ambas as partes. Porém, os conflitos não podem por vezes ser resolvidos no contexto da equipa, ou mesmo do programa, sendo necessária a intervenção de mediadores independentes ou a decisão de outras partes.

Conhecimento

- Técnicas de apaziguamento;
- Técnicas de criatividade;
- Técnicas de moderação;
- Técnicas de desenho de cenários;
- Modelos de faseamento de conflitos;
- Valoração de conflitos na construção de equipas;
- Planeamento de crises;
- Análise de cenários pessimistas.

Aptidões e capacidades

- Aptidão diplomática;
- Aptidão de negociação, capacidade de atingir compromissos;
- Aptidões de moderação;
- Capacidade de persuasão;
- Aptidões de retórica;
- Aptidões analíticas;
- Resistência ao *stress*.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas;
- Perspetiva 4: Poder e interesses;
- Perspetiva 5: Cultura e valores;
- Prática 8: Recursos;
- Prática 10: Planeamento e controlo
- Prática 11: Riscos e oportunidades.

Indicadores chave de competência

5.4.7.1. Antecipar e eventualmente prevenir conflitos e crises

Descrição

Ter consciência de conflitos e crises potenciais significa estar alerta e atento a situações que possam vir a desencadear divergências de opinião. Possíveis conflitos são idealmente identificados e prevenidos ou endereçados numa fase inicial do seu desenvolvimento. A prevenção inclui a solução dos tópicos geradores de conflito, garantindo que os membros de equipa com personalidades conflituosas ou interesses distintos se encontram em equipas diferentes, e/ou delegando temas sensíveis e de potencial conflito a pessoas específicas. O *stress* é um fator habitual de geração de conflitos e crises, dado que as pessoas tendem a ficar irritáveis sob pressão. O indivíduo deve nesses momentos ser capaz de reconhecer, medir e reduzir os níveis de *stress* individuais.

Medidas

- Analisa situações de potencial *stress*;
- Mantém personalidades conflituosas em tarefas ou equipas separadas;
- Delega pontos sensíveis e de conflito potencial a determinadas pessoas;
- Implementa medidas de prevenção;
- Toma ações de redução do *stress*;
- Reflete sobre as situações de *stress* que possam surgir na equipa.

5.4.7.2. Analisar as causas e as consequências dos conflitos e crises e selecionar as respostas adequadas

Descrição

Os conflitos passam por várias fases, tal como definido em várias teorias. Estas fases podem ser sumarizadas em três grandes categorias:

- Latente (potencial, adormecido, mas ainda não visível ou admitido). Isto acontece quando indivíduos ou grupos têm diferenças que incomodam ambas as partes, mas estas não têm peso suficiente para que um dos lados queira agir para alterar a situação.
- Emergente (visível, mas ainda racional). Este pode ser despoletado por algum acontecimento, por exemplo uma discordância aberta sobre um determinado tópico. Este tópico pode ser a causa real do conflito, ou um pretexto derivado de outro conflito de interesse ou de personalidade. Quando o conflito é emergente, as partes envolvidas ainda conseguem conversar e discutir soluções racionais.
- Escalado (conflito aberto). Nesta fase as partes estão abertas e emocionalmente em conflito e já não são capazes de discutir soluções calma e racionalmente. Outras pessoas têm tendência a tomar partido, ou são empurradas para isso. Nalgumas situações é preciso tomar ou ter em consideração medidas legais.

As crises, por oposição, entram diretamente no nível de conflito aberto sem passarem pelas etapas anteriores. Porém, muitas vezes não são resultado de situações de conflito, mas sim resultado da descoberta de novos problemas - a concretização de um risco grave, um evento externo de alto impacto, etc. A arte da gestão de conflito e crise está na capacidade de compreender as causas e as consequências e obter informação adicional que seja útil no processo de decisão das possíveis soluções.

Conflitos e crises podem ter causas muito diferentes, variando de discordâncias factuais a conflitos de personalidade, e podem ter origens que são externas ao programa ou mesmo à organização. Dependendo das causas, várias soluções podem ser possíveis.

As crises também podem ser diferenciadas pelos seus impactos potenciais. Dependendo da fase em que estão, podem ser escolhidas aproximações diferentes para as diminuir, resolver ou escalar.

Medidas

- Avalia a fase do conflito;
- Analisa causas de um conflito ou crise;
- Analisa o impacto potencial de um conflito ou crise;
- Aborda de forma diferente os vários conflitos e crises.

5.4.7.3. Mediar e resolver conflitos e crises e/ou o seu impacto

Descrição

Frequentemente a gestão de conflitos ou crises tem de ser exercida face a um grupo de indivíduos ou grupos que estão irados ou em pânico. Num tempo mínimo, o indivíduo tem de recolher informação, pesar as opções, apostar numa solução positiva e de preferência sinérgica e, acima de tudo, manter-se calmo e em controlo. Nestas circunstâncias, o relaxamento e a decisão balanceada são qualidades importantes. Em situações de crise a capacidade de atuar decisivamente são essenciais.

As formas potenciais de resolução de conflitos envolvem a colaboração, o compromisso, a prevenção e o uso de poder. Cada uma depende da capacidade de se atingir um equilíbrio entre os interesses de ambas as partes. A gestão de conflitos cooperativa exige a vontade de compromisso de ambas as partes. Nos estágios iniciais dos conflitos o indivíduo pode atuar como moderador/mediador - pelo menos enquanto o indivíduo ainda não está envolvido no conflito. O indivíduo juba as partes em conflito e possibilita a comunicação entre elas, sem tomar partido. Nos estágios mais avançados pode ser necessário o uso de poder, escalada para níveis mais altos da hierarquia, mediação profissional e / ou medidas legais.

Medidas

- Aborda o problema abertamente;
- Cria um clima de debate construtivo;
- Seleciona e utiliza os métodos adequados para resolver o conflito ou crise;
- Aplica medidas disciplinares ou legais quando apropriado.

5.4.7.4. Identificar e partilhar a aprendizagem decorrente dos conflitos e crises de forma a melhorar as práticas no futuro

Descrição

Uma vez resolvido o conflito, é importante restaurar um sentimento de harmonia e de equilíbrio no ambiente da equipa. Estimular a aprendizagem com os conflitos e crises significa que o indivíduo pode questionar as origens e as causas de um conflito. Para além disso, o indivíduo pode distinguir entre as coincidências e as verdadeiras causas de um conflito ou crise, aprender e encorajar a equipa a fazer o mesmo, de forma a lidar melhor com situações semelhantes no futuro.

Medidas

- Reconstrói o ambiente da equipa;
- Motiva a equipa para assumir e aprender com a sua tomada de posição no conflito;
- Usa o conflito de uma forma positiva para progredir;
- Reforça a coesão e solidez da equipa tendo em vista crises e conflitos potenciais que possam ocorrer no futuro.

5.4.8. Engenho

Definição

O engenho é a aptidão de aplicar várias técnicas e formas de pensar de forma a definir, analisar, priorizar, encontrar alternativas para lidar ou resolver desafios e problemas. Requer muitas vezes pensar e atuar de forma original ou imaginativa e estimular a criatividade dos indivíduos e a criatividade da equipa. O engenho é útil quando surgem riscos, oportunidades, problemas ou situações complicadas.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo lidar eficazmente com a incerteza, problemas, alterações limitações e/ou outras situações de stress através de uma abordagem sistemática e contínua para encontrar abordagens e /ou soluções novas, melhores e mais eficazes.

Descrição

O engenho revela-se na forma otimizada como utilizamos aquilo que temos. Não se refere apenas à criação de algo de novo, também se aplica à melhoria do que já temos, de colocar coisas a trabalharem melhor, mais rapidamente ou com menor custo. O indivíduo adquire recursos capazes e alimenta uma atitude de engenho com a sua equipa de forma a estimular, avaliar e agir sobre ideias que possam beneficiar o processo, os resultados e os objetivos. As ideias por vezes têm de ser “vendidas” às equipas antes de serem aceites. O ambiente de uma equipa tem que estar recetivo à criatividade e à inovação para que se possa dar a aceitação. Alguns elementos da equipa irão defender a ideia e refiná-la até que ganhe maior aceitação.

O engenho é uma competência essencial para o sucesso do programa. O engenho permite ultrapassar problemas e motiva as equipas a trabalharem em conjunto, desenvolvendo ideias e transformando-as em soluções implementáveis. A criatividade deve ser usada com cuidado nas equipas de programa, de forma a não se perder o foco nos resultados esperados. Técnicas conceptuais e analíticas são da maior importância para lidar com o excesso de informação com que alguns programas e organizações são confrontados. Ser capaz de extrair, apresentar e reportar a informação certa no momento certo, é essencial para o sucesso.

Conhecimento

- Técnicas para captar outros pontos de vista
- Pensamento conceptual
- Técnicas de abstração
- Métodos de pensamento estratégico
- Técnicas analíticas
- Pensamento convergente e divergente
- Métodos criativos
- Técnicas e processos de inovação
- Métodos holísticos
- Pensamento abrangente
- Pensamento sistémico
- Pensamento holístico e sinérgico

- Análise de cenários
- Análise SWOT
- Análise PESTLE
- Teorias de criatividade
- Técnicas de *brainstorm*
- Técnicas de convergência (análise comparativa, técnicas de entrevista)

Aptidões e capacidades

- Aptidões analíticas
- Facilitar discussões e sessões de grupo
- Escolher os métodos e técnicas apropriados para comunicar informação
- Pensar *out of the box* - novas abordagens
- Ser capaz de imaginar situações de futuro que nunca existiram
- Ser resiliente
- Lidar com erros e falhas
- Identificar e procurar perspetivas diferentes

Elementos de competência relacionados

- Todos os ECs de pessoas
- Prática 1: Definição do projeto
- Prática 2: Objetivos e benefícios
- Prática 10: Planear e controlar
- Prática 11: Riscos e oportunidades

Indicadores chave de competência

5.4.8.1. Estimular e suportar um ambiente aberto e criativo

Descrição

O indivíduo cria um ambiente de trabalho que encoraja as pessoas a partilharem o seu conhecimento e a contribuírem com as suas ideias e opiniões. Para estimular e suportar a criatividade e inovação, o indivíduo precisa de estar aberto a formas originais e imaginativas de ultrapassar obstáculos. Podemos estar a falar de novos produtos, processos ou procedimentos ou da revisão de tarefas específicas, papéis e responsabilidades. O indivíduo pode fazer com que os outros se sintam bem-vindos a expressar as suas ideias, para que o programa possa tirar benefício de ideias, sugestões e preocupações. Isto é necessário para se tirar benefício da experiência e conhecimento dos outros. Dado que em qualquer programa profissionais de origens diferentes têm de trabalhar em equipa, a abertura é importante. A maioria dos elementos da equipa tem uma área de especialização onde estes sabem mais do que o indivíduo.

As relações nas equipas são construídas com base no respeito mútuo, confiança e fiabilidade. Assim, o indivíduo deve questionar regularmente as pessoas sobre a sua contribuição e mostrar vontade em compreender e possivelmente adotar as suas ideias. Claro que existem momentos certos para o efeito, mas o indivíduo também deve deixar claro quando é a altura de se ser criativo e quando não é.

Medidas

- Encoraja as pessoas a partilhar o seu conhecimento e a contribuir com as suas opiniões
- Estimula e suporta a criatividade, quando apropriado
- Usa e estimula mecanismos originais e imaginativos para ultrapassar obstáculos
- Procura as ideias dos outros e demonstra vontade em considerar e adotar as suas ideias
- Tem em conta as perspetivas dos outros

5.4.8.2. Aplicar pensamento conceptual para definir situações e estratégias

Descrição

Cada programa é um esforço único para criar algo novo. Isto requer capacidades de abstração e conceptualização, ou seja, partir ou reduzir o tema em questão (seja ele um resultado, um plano, um requisito, um risco, uma situação ou um problema) em partes mais pequenas e integrá-las em ideias novas e utilizáveis. O indivíduo tem que utilizar pensamento conceptual e ser capaz de o utilizar em equipa. O pensamento conceptual também tem em conta que os problemas têm múltiplas origens e que formas diferentes de resolver problemas têm impactos diferentes nas outras partes, dentro e fora do programa.

Medidas

- Utiliza e encoraja a utilização de pensamento conceptual, quando apropriado
- Sabe que os problemas têm várias origens e que as soluções têm vários impactos
- Aplica pensamento sistémico

5.4.8.3. Aplicar técnicas analíticas nas situações apropriadas, utilizando dados financeiros, dados da organização e tendências

Descrição

O indivíduo é capaz de analisar (ou delegar a análise de) situações complexas ou problemas e encontrar soluções e alternativas. O indivíduo pode também analisar e extrair informação útil e tendências de conjuntos complexos de dados e apresentar ou reportar as suas descobertas de uma forma clara. Agilidade analítica significa ter vários métodos à sua disposição para detetar as causas reais de um problema e implementar ou propor as medidas corretas para a sua resolução.

Medidas

- Aplicar várias técnicas analíticas
- Analisar problemas para detetar causas e possíveis soluções
- Analisar conjuntos complexos de dados e extrair a informação relevante
- Apresentar de uma forma clara relatórios, conclusões, sumários e tendências sobre conjuntos de dados

5.4.8.4. Promover e aplicar técnicas de criatividade de forma a encontrar alternativas e soluções

Descrição

Devem ser usadas técnicas criativas para identificar soluções. Estas técnicas podem ser divididas entre técnicas divergentes e técnicas convergentes. Quando os problemas surgem, o indivíduo necessita decidir se uma abordagem criativa é apropriada. Quando tal é o caso, o indivíduo tem de decidir que métodos utilizar.

Depois do problema ou incidente ser definido (possivelmente utilizando pensamento conceptual ou técnicas analíticas) entra-se a seguir numa fase de criatividade, para se encontrarem possíveis soluções. Uma sessão de *brainstorm* pode ser apropriada, quando os membros da equipa e outras pessoas na organização possam contribuir para a recolha das suas ideias. Outras técnicas muito usadas incluem o *mind mapping*, *storyboarding*, visualização, etc. Seja qual for o método utilizado para encontrar a solução criativa, obriga sempre a olhar o tema de Perspetiva s diferentes, combinando ferramentas, conhecimento, senso comum, intuição e experiência e aplicá-las a este caso.

Após isto, técnicas mais analíticas são aplicadas na fase convergente, e analisam-se as várias soluções e o seu impacto no problema ou incidente. Técnicas convergentes incluem critérios de seleção ponderados, análise de padrões, etc. As ideias mais promissoras são seguidamente refinadas e por fim os melhores conceitos e soluções são escolhidos.

Medidas

- Usa técnicas criativas quando apropriado
- Aplica técnicas divergentes
- Aplica técnicas convergentes
- Compromete várias visões e aptidões
- Identifica interdependências

5.4.8.5. Promover uma visão holística do programa e do seu contexto para melhorar a tomada de decisão

Descrição

Promover uma visão holística significa ser capaz de situar uma situação no contexto global do programa, seja na sua relação com a estratégia da empresa, de atividades concorrentes e/ou outros programas. O indivíduo usa diferentes perspetivas para decidir e lidar com situações. O indivíduo reconhece a importância do detalhe e consegue separar o detalhe da visão global. O indivíduo compreende a ligação entre as várias situações e o seu contexto e leva a que as decisões sejam baseadas na compreensão de um conjunto de influências, interesses e possibilidades. O indivíduo também é capaz de explicar a visão holística aos outros, dentro e fora do programa.

Medidas

- Demonstra pensamento holístico e consegue explicar a visão global
- Utiliza múltiplas perspetivas para analisar e lidar com a situação corrente
- Estabelece conexões entre o programa e o seu contexto mais global e toma medidas adequadas

5.4.9. Negociação

Definição

Negociação é o processo que tem como objetivo equilibrar, entre duas ou mais partes, interesses, necessidades e expectativas diferentes de forma a ser atingido um acordo e compromisso, mantendo simultaneamente uma relação de trabalho positiva. A negociação inclui processos formais e informais como a compra, aluguer ou venda, ou pode estar relacionada com requisitos, orçamentos e recursos de programas.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo atingir satisfatoriamente acordos com outros, recorrendo a técnicas de negociação.

Descrição

Os acordos são baseados em posições que satisfazem interesses, necessidades e expectativas de todas as partes. As negociações podem ser políticas ou comerciais e terminam por vezes em compromissos que não deixam satisfeitas todas as partes envolvidas. Interesses, necessidades e expectativas muitas vezes envolvem emoções e sentimentos, para além dos fatos, e muitas vezes a visão global não é fácil de identificar. O processo negocial é por vezes influenciado pelo poder relativo das partes envolvidas e por fatores circunstanciais que podem ser chamados de “alavancagem”.

Os negociadores necessitam de investigar estes temas e, quando a totalidade da informação não está disponível, estabelecer pressupostos. Uma negociação para ser sucedida é facilitada através do desenvolvimento de um conjunto de opções, cada qual com o potencial de satisfazer diferentes interesses, necessidades e expectativas. A negociação pode envolver o uso de diferentes técnicas, táticas e estratégias.

Conhecimento

- Teorias de negociação;
- Técnicas de negociação;
- Táticas negociais;
- Fases da negociação;
- BATNA (melhor alternativa num acordo negocial);
- Minutas e tipos de contrato;
- Provisões legais e dos reguladores associadas a contratos e acordos;
- Análise de aspetos culturais e de táticas.

Aptidões e capacidades

- Identificação dos resultados desejáveis;
- Foco na obtenção dos resultados pretendidos e assertividade;
- Empatia;

- Paciência;
- Persuasão;
- Estabelecimento e manutenção de relações de trabalho positivas e de confiança.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas;
- Prática 1: Definição do projeto;
- Prática 2: Metas, objetivos e benefícios;
- Prática 9: Processos de aquisição;
- Prática 10: Planeamento e controlo

Indicadores chave de competência

5.4.9.1. Identificar e analisar os interesses de todas as partes envolvidas na negociação

Descrição

Compreender as prioridades das várias partes envolvidas na negociação é um pré-requisito para garantir um resultado satisfatório. O indivíduo que lidera ou participa nas negociações deve começar por procurar informação sobre interesses, necessidades e expectativas de todas as partes através dos meios que tem à sua disposição. A análise desta informação deve revelar prioridades e lacunas para investigação mais apurada. Prioridades de outras partes por vezes têm de ser assumidas.

Medidas

- Conhece e reflete os seus interesses, necessidades e limitações;
- Recolhe e documenta informação relevante sobre os interesses, necessidades e expectativas de todas as partes interessadas;
- Analise e documenta informação disponível que identifique as suas prioridades e possíveis prioridades das outras partes.

5.4.9.2. Desenvolver e avaliar opções e alternativas que tenham o potencial de satisfazer as necessidades de todas as partes envolvidas

Descrição

O indivíduo identifica compromissos, opções e soluções alternativas para a negociação. Estas são desenvolvidas na fase de preparação da negociação e podem ser alteradas durante a negociação caso surjam oportunidades ou a situação se altere. Os compromissos, opções e alternativas devem ser afinados de acordo com os interesses das partes envolvidas, de forma a serem úteis durante o processo negocial. Deve também identificar-se um BATNA - Melhor alternativa num acordo negocial.

Medidas

- Identifica compromissos, opções e soluções alternativas, com base na análise dos interesses, necessidades e prioridades de todas as partes;
- Propõe a opção certa, no momento adequado e da melhor forma.

5.4.9.3. Definir uma estratégia de negociação, em linha com os seus objetivos e que seja aceitável para todas as partes envolvidas

Descrição

A estratégia de negociação foca-se no que o indivíduo considera ser essencial para atingir um resultado de sucesso. Antes de dar início à negociação, o indivíduo deve escolher a estratégia, técnicas e táticas que lhe vão permitir um resultado ótimo para o programa. A estratégia pode depender de fatores como a relação de poder entre as partes, o que está em jogo, condições orçamentais, políticas, aspetos culturais e a capacidade dos negociadores. A estratégia selecionada deve ir ao encontro dos interesses do programa e não em detrimento de relações com as partes envolvidas. O indivíduo deve também considerar estratégias secundárias que cubram cenários alternativos.

A estratégia também inclui quem são os negociadores e quais são os seus mandatos (âmbito de negociação, liberdade, papéis e responsabilidades). Nalguns casos é possível escolher o âmbito de negociação das outras partes (com quem negociar o quê). Esta opção deve ser considerada cuidadosamente dado que esta escolha pode ter mais tarde impactos negativos ou positivos.

Medidas

- Identifica as possíveis estratégias de negociação de forma a atingir o resultado pretendido;
- Identifica estratégias secundárias e opções para endereçar cenários alternativos;
- Seleciona uma estratégia de negociação e consegue explicar o porquê da sua escolha;
- Analisa e seleciona técnicas e táticas de negociação para dar suporte à estratégia de negociação definida;
- Identifica as partes principais para participar na negociação e articula de uma forma clara os respetivos mandatos.

5.4.9.4. Atingir acordos negociais com outras partes que estejam em linha com os seus objetivos

Descrição

Um acordo é atingido através de negociação utilizando estratégias identificadas, ferramentas e táticas, sem alienar as outras partes envolvidas. A negociação pode ocorrer ao longo de um determinado período de tempo e pode estar dividida em fases. Um acordo satisfatório é aquele em que todas as partes envolvidas estão razoavelmente satisfeitas com o resultado, irão honrar os seus compromissos, consideram que as outras partes negociaram de forma justa e sentem-se respeitadas e com a possibilidade de voltarem a negociar com os outros

no futuro. Se um acordo não é atingido ou os resultados possíveis não são aceitáveis, então deve-se partir para um acordo de melhor alternativa (BATNA).

A melhor solução possível é frequentemente uma solução sustentável que garanta que, no longo prazo, os resultados são os melhores para todas as partes envolvidas. Podem existir situações específicas onde isto não seja possível nem seja a melhor solução. Neste caso, um compromisso pode ser a única forma de se garantirem os resultados desejados. Em muitas situações os resultados esperados são documentados para referência futura.

Medidas

- Negoceia utilizando técnicas e táticas apropriadas às circunstâncias de forma a atingir os resultados desejados;
- Negoceia tendo em vista um acordo sustentável;
- Demonstra paciência e foco na prossecução de um acordo sustentável;
- Implementa o BATNA se um resultado sustentável não é possível;
- Documenta o resultado da negociação.

5.4.9.5. Detetar e explorar possibilidades adicionais de venda e aquisição

Descrição

O indivíduo está continuamente empenhado em melhorar os processos e os resultados de forma a estes serem mais rápidos, melhores e/ou mais baratos. Isto significa que o indivíduo tem de estar atento às oportunidades que lhe permitem atingir este objetivo. Dependendo da situação, podemos estar a falar de procurar novos fornecedores ou renegociar antigos acordos, procurar formas de oferecer serviços a novos clientes, negociar melhores condições com as partes interessadas ou convidar equipas ou membros de equipa a fazerem as suas tarefas antecipadamente, melhor e/ou mais baratas.

A negociação deverá ocorrer depois de identificar as novas oportunidades. O estado desejado deve ser visto à luz dos melhores interesses do programa e da organização. A organização fica mais bem servida com a situação atual ou com os esforços para a melhorar? Ao ter isto em conta, o indivíduo está ciente que as negociações gastam tempo e esforço e que as relações atuais com os parceiros envolvidos podem ser afetadas.

Medidas

- Procura formas de entregar os resultados acordados antecipadamente, melhor e/ou mais barato;
- Pesa alternativas face à situação atual e aos acordos celebrados;
- Analisa o impacto das alternativas nas relações atuais.

5.4.10. Orientação aos resultados

Definição

A orientação aos resultados é a manutenção do foco do indivíduo nos resultados do programa. O indivíduo prioriza os meios e os recursos envolvidos para ultrapassar problemas, desafios e obstáculos de forma a obter um resultado ótimo para todas as partes envolvidas. Os resultados são continuamente colocados em primeiro lugar nas várias discussões e a equipa é conduzida de forma a produzir os resultados esperados. Um aspeto crítico da orientação aos resultados é a produtividade, que é medida através da combinação da eficácia com a eficiência. O indivíduo necessita planejar e garantir os recursos eficientemente para entregar os resultados acordados e ser eficaz.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo focar-se nos resultados esperados e orientar as tarefas de forma a que o programa seja um sucesso.

Descrição

Grande parte do trabalho na vida dos programas está relacionada com a definição e gestão de tarefas e a solução de grandes ou pequenos problemas. Nesta definição de tarefas, têm de ser feitas repetidamente escolhas sobre prioridades, alocações, técnicas a serem usadas, etc. A orientação aos resultados facilita estas escolhas através da definição de um critério base: será que a tarefa em causa contribui para os resultados desejados ou torna o processo mais rápido, barato e/ou melhor?

A orientação aos resultados significa focar a atenção do indivíduo e da equipa nos objetivos chave para atingir o resultado ótimo para todas as partes envolvidas. O indivíduo tem de assegurar que os resultados acordados satisfazem as partes envolvidas relevantes. Isto também se aplica às alterações acordadas ao longo da vida do programa. A orientação aos resultados também inclui focar a equipa e as partes interessadas relevantes na entrega dos resultados acordados, incluindo a identificação de problemas, utilização de técnicas para encontrar causas e encontrar e implementar soluções.

Para entregar os resultados pedidos e acordados com as partes interessadas relevantes, o indivíduo precisa compreender o que cada um dos participantes do programa quer para si. O indivíduo deve gerir a entrega e o desenvolvimento dos vários membros da equipa tendo em conta as suas expectativas.

Conhecimento

- Teorias organizacionais;
- Princípios de eficiência;
- Princípios de eficácia;
- Princípios de produtividade.

Aptidões e capacidades

- Delegação;
- Eficácia, eficiência e produtividade;
- Empreendedorismo;
- Integração de aspetos sociais, técnicos e ambientais;
- Sensibilidade para o que fazer e o que não fazer em cada organização;
- Gestão de expectativas;
- Identificação e avaliação de opções alternativas;
- Combinar uma visão global e a atenção aos detalhes essenciais;
- Análise de benefícios.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas;
- Perspetiva 1: Estratégia;
- Prática 1: Definição do projeto;
- Prática 2: Metas, objetivos e benefícios;
- Prática 6: Qualidade;
- Prática 10: Planeamento e controlo;
- Prática 11: Risco e oportunidade;
- Prática 12: Partes interessadas.

Indicadores chave de competência

5.4.10.1. Avaliar todas as ações e decisões face ao seu impacto no sucesso do programa e nos objetivos da organização

Descrição

Em qualquer tarefa realizada pelo indivíduo, esta é guiada pela meta do programa, que é atingir o sucesso. Esta meta é subjacente a todas as decisões e ações do indivíduo. Cada escolha pode ter mais tarde repercussões positivas ou negativas, e por isso deve ser considerada cuidadosamente. O indivíduo irá julgar os novos desenvolvimentos através dos seguintes critérios: será que isto vai permitir (ou ameaçar) a meta ou o resultado, ou tornar o processo mais rápido, mais barato e/ou melhor e assim um sucesso ainda maior?

Medidas

- Considera os objetivos e resultados acordados como condutores de todas as ações;
- Define os seus próprios objetivos tendo em conta as metas e resultados pretendidos;
- Deriva uma estratégia para o programa com base nas suas metas;
- Julga todas as ações e decisões pelo seu impacto no sucesso do programa.

5.4.10.2. Equilibrar as necessidades e os meios para otimizar os resultados e o sucesso

Descrição

Qualquer escolha implica a afetação ou desafetação de meios (recursos, dinheiro, tempo, atenção) a determinadas ações (tarefas, decisões, questões, problemas, etc.) com base nas necessidades identificadas. Para otimizar os meios o indivíduo deve ter uma visão clara das prioridades do programa. Basado nesta visão, o indivíduo deve priorizar as diferentes necessidades e gerir a alocação de meios com base nas prioridades. Isto pode implicar não dar atenção ou os meios em determinadas alturas para certos desafios ou problemas, dado que o indivíduo considera que outras necessidades têm maior prioridade.

Medidas

- Identifica e prioriza as várias necessidades;
- Explica por que é que determinadas ações têm mais prioridade;
- Utiliza a orientação aos resultados como um meio de dizer “não” e explicar porquê.

5.4.10.3. Criar e manter um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo

Descrição

Garantir um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo significa dar todos os meios e limitar as distrações para que a equipa se possa focar e trabalhar eficientemente. O indivíduo atua como um filtro entre o ambiente e os membros da equipa, absorvendo as incertezas e ambiguidades que possam perturbar o progresso e a orientação aos resultados. Para além disso, o indivíduo garante que a equipa tem a infraestrutura e os recursos necessários.

Medidas

- Protege a equipa das interferências externas;
- Cria um ambiente saudável, seguro e estável;
- Assegura de uma forma clara um conjunto de tarefas a cada elemento da equipa;
- Assegura os recursos e as infraestruturas necessários.

5.4.10.4. Promover e “vender” o programa, os seus processos e resultados

Descrição

O indivíduo tem de atuar muitas vezes como um embaixador e advogado do programa, explicando a todas as partes interessadas o porquê, como e quando (metas, abordagem, processos e resultados acordados). A promoção do programa reforça a orientação aos resultados tornando claros os resultados e a sua necessidade.

Isto pode ser atingido através de relatórios regulares e do envolvimento das partes interessadas, mas por vezes só é atingido por comunicação formal e informal e pelo marketing do programa; variando de conversas de corredor a apresentações formais. Este marketing ou “venda” do programa deve estar incluído em todas as comunicações feitas pelo indivíduo. O indivíduo preferencialmente deve convidar membros da equipa, o dono do programa e outros para o acompanharem no seu esforço de marketing.

Medidas

- Defende e promove os objetivos, abordagem, processos e resultados acordados do programa;
- Procura oportunidades e locais onde promover o programa;
- Convida outros para colaborarem no marketing do programa.

5.4.10.5. Entregar resultados e conseguir a sua aceitação

Descrição

O teste decisivo de cada indivíduo é se este consegue entregar, ou realizar o que foi prometido; atingir resultados. Esta qualidade requer um plano claro de recursos, resultados planeados, uma capacidade de acreditar que ele e a sua equipa vão ultrapassar os obstáculos e problemas que se lhe deparem, mais uma vontade global de entregar o acordado.

O indivíduo sabe que ser eficaz não é o mesmo que ser eficiente. Eficácia é entregar os objetivos planeados (por ex., entregar os resultados esperados dentro das datas acordadas, dentro do orçamento e da qualidade acordadas, etc.) enquanto que a eficiência é fazer o necessário com o mínimo de custo e tempo (medido por exemplo, através do número de pessoas planeados versus o número de pessoas real. Desta forma, o indivíduo precisa de estar constantemente à procura de meios para garantir os resultados acordados da forma mais rápida, barata ou melhor.

Por fim, o indivíduo precisa de ser capaz de atrair as pessoas para a causa, enquanto, mantém o nível de produtividade planeado, sabendo o que cada indivíduo pode e não pode fazer (e mesmo assim conseguir) numa situação e numa organização específica e atendendo ao que é politicamente apropriado.

Medidas

- Sabe diferenciar os conceitos de eficiência, eficácia e produtividade;
- Planeia e sustenta os níveis de eficiência, eficácia e produtividade anteriormente planeados;
- Demonstra a capacidade de ter as coisas feitas;
- Foca-se e demonstra melhoria contínua;
- Pensa nas soluções e não nos problemas;
- Ultrapassa a resistência;
- Reconhece as limitações para atingir os resultados e corrige-as.

5.5. Prática

A área de competência 'prática' endereça as competências nucleares de programa.

Define catorze competências:

- Definição do programa
- Requisitos e objetivos
- Âmbito
- Calendário
- Organização e informação
- Qualidade
- Finanças
- Recursos
- Aprovisionamento
- Planeamento e controlo
- Riscos e oportunidades
- Partes interessadas
- Mudança e transformação
- Selecionar e balancear

5.5.1. Definição do programa

Definição

A definição do programa, descreve como os pedidos, os desejos e as influências da(s) organização(ações) são interpretados e considerados pelo indivíduo e são traduzidas na conceção de alto nível do programa, para garantir a maior probabilidade de sucesso. Derivada deste contexto externo, a definição descreve como os recursos, fundos, partes interessadas, objetivos, benefícios, mudança organizacional, riscos e oportunidades, modelo de gestão, entrega, prioridades e urgências, são todos considerados na forma como o programa é configurado e apresentado como num “esboço a carvão”, num modelo ou arquitetura global e de como o programa deve ser gerido.

Porque todos os fatores exteriores e os critérios de sucesso (e / ou a relevância percebida destes) muitas vezes mudam ao longo do tempo, a conceção do programa deve ser avaliada periodicamente e, se necessário, ajustada.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é capacitar o indivíduo a integrar com sucesso todos os aspetos contextuais e sociais, e derivar a abordagem mais vantajosa para o programa para garantir a sua aceitação e sucesso.

Descrição

A definição do programa aborda o desenvolvimento, implementação e manutenção de uma aproximação que melhor sirva os objetivos organizacionais e leva em conta todos os fatores formais e informais que ajudam ou dificultam as metas corporativas, e o sucesso ou o fracasso do programa específico. A definição, inclui ter em consideração a intenção, o modelo de gestão, as estruturas e processos, as normas e regulamentos pertinentes, os aspetos culturais e os interesses pessoais e de grupo na organização (ou organizações) e da sociedade em geral. Na seleção da escolha da abordagem, também desempenham um papel importante as lições aprendidas com outros programas dentro da organização, na indústria ou externos, e as especificidades do programa.

A definição do programa aborda uma ampla gama de aspetos, incluindo o modelo de gestão e a tomada de decisões, os relatórios e recursos, bem como as normas e regras das reuniões, e a conformidade com normas e valores culturais (dentro da organização e da sociedade em geral). Aspetos como benefícios percebidos, motivação, equipa e comunicação das partes interessadas, etc. também têm de ser tidos em consideração. A definição destes objetivos, fatores e critérios, distinta e claramente, é um requisito importante, desde o início e durante a execução do programa. Essa atividade resulta num esboço de alto nível de toda a situação, que será posteriormente traduzido em ações específicas que possam levar ao sucesso do programa.

A abordagem escolhida também inclui a filosofia de gestão e controlo. A arquitetura reflete o ritmo, equilíbrio e compromisso, e fornece uma orientação para a gestão das tarefas do programa.

A seleção da abordagem e as atividades de definição do programa têm que ser preparadas antes de avançar para o planeamento, organização e execução do programa. Além disso, durante o ciclo de vida do programa a abordagem escolhida deve ser regularmente revista e questionada, pois as circunstâncias mudam tanto de dentro do programa como no contexto mais alargado.

Conhecimento

- Fatores críticos de sucesso
- Critérios de sucesso
- Lições aprendidas
- Comparações com outros programas (benchmarking)
- Complexidade
- Sucesso de projetos, programas e portefólios
- Ferramentas de gestão de projetos, programas e portefólios
- Estilos de liderança
- Estratégia
- Triplo constrangimento (triângulo de ferro)
- Visão do programa
- Esboço do programa
- Gestão do desempenho
- Segmentação e balanceamento de componentes
- Metodologias e regras da organização para a definição do programa
- Metodologias específicas relacionadas com a linha de negócio e o contexto
- Modelos organizacionais, por exemplo teorias de contingência
- Teoria da mudança

Aptidões e capacidades

- Consciencialização contextual
- Pensamento sistémico
- Orientação para resultados
- Melhoria pela incorporação de lições aprendidas
- Desagregação de estruturas
- Análise e síntese

Elementos de competência relacionados:

- Todos os outros ECs de prática
- Todos os ECs de perspetiva
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação
- Pessoas 10: Orientação a resultados

Indicadores chave de competência

5.5.1.1. Reconhecer, priorizar e rever critérios de sucesso

Descrição

Os critérios de sucesso são as medidas que as partes interessadas utilizam para avaliar e julgar o sucesso do programa. Esses critérios podem ser tanto formais como informais. Os critérios formais abordam os objetivos

declarados do programa. Alcançar essas metas e objetivos, dentro dos limites acordados (por exemplo, metas estratégicas, táticas e objetivos operacionais) é uma, mas apenas uma, parte do sucesso do programa. Os critérios informais, através dos quais as partes interessadas avaliam o resultado também são importantes. Esses fatores podem incluir as verdadeiras razões pelas quais um programa é iniciado, suportado, questionado ou encerrado. Os critérios de sucesso também abordam a interação com o contexto mais amplo - interesses pessoais ou de grupos que são influenciados pelo programa ou pelo seu resultado, dependendo de como um programa apoia ou entra em conflito com outros projetos e programas, atividades, metas, recursos, etc.

O indivíduo recolhe, reconhece, prioriza e completa ambos os critérios formais e informais de sucesso para o programa. Não só os critérios formais, mas também os informais, precisam de ser levados a sério pelo indivíduo, como eles vão influenciar significativamente a disposição dos interessados para apoiar e cooperar com o programa e assim influenciar diretamente o seu sucesso. Os critérios de sucesso desempenham um papel crucial na definição da abordagem. Por exemplo, se o critério principal é a qualidade do produto final, processos de qualidade, avaliações de qualidade e garantia de qualidade irão desempenhar um papel importante na abordagem escolhida. Esta abordagem difere substancialmente de um programa com o foco no tempo (velocidade de entrega), ou no orçamento. Os fatores de sucesso são elementos que os indivíduos podem incorporar no seu programa para aumentar a probabilidade de cumprir os critérios de sucesso e alcançar um resultado de sucesso.

Estes fatores podem ser provenientes de fontes muito diferentes e assumir diferentes formas; eles variam desde usar (ou evitar) ferramentas métodos ou técnicas específicas, seleção de recursos específicos, preparação da organização, etapas, meios e estilos de comunicação e de reporte, métodos de qualidade, etc. No decurso de cada programa a importância relativa dos fatores de sucesso e dos critérios pode mudar, devido a aspetos contextuais ou sociais e às dinâmicas do próprio programa. Portanto, o indivíduo verifica e avalia periodicamente a atualidade e a importância relativa dos critérios de sucesso e, quando necessário, faz as devidas mudanças na abordagem, a fim de alcançar o sucesso. Estas alterações podem até incluir o aconselhamento para a organização terminar prematuramente o programa.

Medidas

- Identifica, classifica, avalia e prioriza as influências de cada um dos cinco aspetos de “perspetiva” relevantes para o sucesso
- Reconhece e avalia os elementos influenciadores, formais e informais
- Avalia e prioriza critérios de sucesso de cada um dos cinco aspetos contextuais
- Reconhece e avalia ambos os critérios formais e informais de sucesso
- Reconhece e utiliza fatores de sucesso relevantes
- Realiza reavaliações periódicas da relevância dos critérios de sucesso
- Realiza reavaliações periódicas da relevância dos fatores de sucesso

5.5.1.2. Rever, aplicar e partilhar as lições aprendidas com o programa e com outros programas e componentes

Descrição

No início do programa, o indivíduo reúne lições aprendidas de projetos e outros programas anteriores (tanto da sua própria organização(ões) como da comunidade em geral, incluindo a investigação e os estudos comparativos) e aplica as lições relevantes no presente programa. Periodicamente, e no fim dos componentes, o indivíduo (com a equipa e as partes interessadas relevantes) avalia a abordagem seguida e reúne as lições aprendidas nos componentes. Estas devem ser partilhadas dentro da organização e do próprio programa. O indivíduo conhece e utiliza os diferentes métodos e ferramentas para distribuição das lições aprendidas na organização (por exemplo, gabinete estratégico de projetos, base de conhecimento, rede social interna, etc.).

Medidas

- Reconhece e recolhe lições aprendidas (utilizando diferentes ferramentas e técnicas) de projetos e programas anteriores
- Reconhece e aplica lições da comunidade profissional;
- Aplica as lições aprendidas relevantes
- Conhece e utiliza diferentes ferramentas e técnicas para partilha de lições aprendidas
- Reconhece e usa métodos de investigação e estudos comparativos para melhorar o desempenho do programa
- Identifica e partilha as lições aprendidas no programa com a organização

5.5.1.3. Determinar a complexidade e as suas consequências para a abordagem

Descrição

Para selecionar corretamente uma abordagem adequada, o indivíduo tem de ter em conta a complexidade específica do programa - a complexidade dos resultados acordados e / ou dos processos de programa necessárias. A complexidade pode ter muitas causas e fontes. Pode ser que os resultados ou processos internos necessários do programa sejam inovadores, tecnicamente complexos e / ou fortemente interligadas. Pode ser que o programa envolva muitas equipas, pessoas, fornecedores, dependências, etc. Pode ser que o contexto do programa seja complexo, por exemplo muitas partes interessadas com interesses variados; muitas interfaces com outros processos, iniciativas, etc. Fatores de complicação podem incluir prazos curtos, orçamentos limitados, etc. Todos estes fatores internos e externos têm de ser tidos em conta pelo indivíduo, porque eles desempenham um papel importante na definição da abordagem ótima para o programa.

Medidas

- Identifica o nível de complexidade do programa, aplicando métodos adequados
- Reconhece aspetos que favorecem a complexidade
- Identifica e define o impacto sobre a complexidade do programa de processos específicos, constrangimentos ou resultados

- Identifica e avalia o impacto da complexidade do programa de parâmetros externos e internos específicos
- Avalia e aplica medidas de diminuição da complexidade

5.5.1.4. Criar uma visão de programa

Descrição

Com base na visão do que as partes interessadas pretendem alcançar, e de outros intervenientes externos, é criada a visão do programa. A visão descreve as razões para a configuração do programa e quais as alterações que pretende atingir. A visão é necessária para vender o programa às partes interessadas quer dentro ou fora do programa. A partir desta visão, podem obter-se dividendos na comunicação. A visão engloba o que o programa pretende atingir e pode também incluir a forma como o programa está organizado.

Medidas

- Conhece a importância de uma visão do programa
- Pode transformar as visões das partes interessadas e outros intervenientes externos numa visão de programa consistente
- É capaz de organizar uma visão do programa à qual as partes interessadas internas e externas se podem relacionar
- É capaz de vender o programa

5.5.1.5. Criar e adaptar uma estratégia de mudança

Descrição

Um programa está organizado de modo a induzir mudança. A mudança pode ser planeada ou espontânea. A mudança pode estar em melhorar uma situação (de A -> A'), em fazer a transição para uma nova situação (de A -> B) ou ainda em fazer a transformação para uma nova situação que pode ser diferente ou não completamente especificada (A -> ?). A conceção do programa necessita incorporar uma mudança (ou transição ou transformação) de estratégia baseada numa mudança sólida. Por simplificação, esta estratégia é chamada a partir de agora e até ao final do documento como estratégia de mudança. A estratégia de mudança necessita de ser baseada num diagnóstico de mudança sólido.

Medidas

- Sabe a diferença entre mudança, transição e transformação
- Efetua um diagnóstico de mudança para analisar a mudança e o impacto
- Define uma estratégia de mudança apropriada
- Define um meio de medir a eficácia de uma estratégia de mudança
- Define e executa adaptações eficazes à estratégia de mudança

5.5.1.6. Selecionar e customizar a abordagem geral de gestão ao programa

Descrição

O indivíduo escolhe a abordagem que lhe dá a maior probabilidade de sucesso, dados os constrangimentos das influências e exigências contextuais, complexidade do programa, lições aprendidas, critérios conhecidos de sucesso e existência de fatores de sucesso. A abordagem vai provavelmente conter a visão, princípios e estrutura de governo. Essas abordagens podem também incluir uma definição de alto nível (ou modificação) do âmbito, aspetos de qualidade, organização, comunicação, documentação, planeamento e abordagem às partes interessadas, escolha de recursos, tolerância ao risco, critérios de gestão e de desempenho, etc. Baseado em padrões gerais ou definidos, o indivíduo pode customizar a abordagem para as necessidades presentes. O indivíduo revê a abordagem periodicamente, porque muitas das influências contextuais e sociais mudam ao longo do ciclo de vida do programa.

Medidas

- Avalia e considera as várias possibilidades de abordagem
- Seleciona uma abordagem para o programa que tenha a maior probabilidade de sucesso
- Customiza a abordagem às necessidades presentes
- Explica e defende a abordagem escolhida e a sua relação com o sucesso do programa
- Explica os principais efeitos da abordagem escolhida na organização do programa
- Explica os principais efeitos da abordagem escolhida para as partes interessadas que intervêm
- Periodicamente avalia a abordagem escolhida baseando-se nos desenvolvimentos contextuais e internos
- Efetua as necessárias mudanças à abordagem e explica porque têm de se feitas
- Avalia e considera várias possíveis abordagens
- Assegura estabilidade e ritmo à abordagem

5.5.1.7. Conceber a arquitetura de execução do programa

Descrição

Com base na abordagem escolhida, o indivíduo desenha a arquitetura de execução do programa. Este plano de alto nível é detalhado via planos formalizados, mas a conceção básica apenas considera as escolhas essenciais e as consequências de cada escolha para o sucesso. Possíveis escolhas são definidas pelo indivíduo e em última análise escolhidas e planeadas, ou abandonadas, com base no sucesso esperado e contribuição expectável. Escolhas feitas pelo indivíduo também incluem a melhor forma de liderar o programa e projetos relacionados. O sucesso da gestão do programa é uma parte essencial do e um pré-requisito para o sucesso do programa. Isto pode incluir a escolha da pessoa que vai atuar como gestor do programa, e pode alterar-se à medida que o tempo passa devido à fase em que o programa se encontre. No decurso do programa, o indivíduo periodicamente avalia a conceção, tomando em consideração o desenvolvimento e o progresso do programa, influências e exigências contextuais que se vão alterando, critérios de sucesso conhecidos e fatores de sucesso existentes. Isto normalmente conduz a grandes alterações na arquitetura de execução escolhida.

Medidas

- Estabelece a arquitetura do programa com resultados
- Define um plano de alto-nível, incluindo de possíveis componentes, tomando em atenção componentes em execução
- Define as regras do negócio e filosofia de controlo
- Monitoriza o programa face aos componentes da arquitetura
- Atualiza a arquitetura com base nas alterações ao programa

5.5.1.8. Definir uma estratégia de entrega do programa

Descrição

Os programas entregam resultados que podem gerar possíveis capacidades, as quais podem permitir alterações específicas ou contribuir para benefícios específicos da organização. Uma abordagem por etapas, tranches ou nivelada, é criada para obter ritmo, equilíbrio e benefícios. O indivíduo estipula na estratégia de entrega do programa como, quando e por quem, é que os benefícios que advêm do uso dessas capacidades são expectáveis e como devem ser medidos. Isso inclui benefícios intermédios. Na estratégia de entrega, o indivíduo também define quais os resultados que têm de ser entregues antecipadamente ou posteriormente, baseado em prioridades. A estratégia de entrega deve ser suficientemente flexível para poder lidar com oportunidades e riscos que advêm da execução do programa, mas também suficientemente rigorosa para guiar todo o programa.

Medidas

- Estabelece a estratégia de entrega do programa
- Identifica momentos chave para resultados e benefícios
- Define uma abordagem de comunicação por estágios ou tranches
- Mapeia a estratégia de entrega do programa com os riscos e oportunidades e ajusta em conformidade

5.5.2. Benefícios e objetivos

Definição

Cada programa é realizado porque as partes interessadas internas e externas querem alcançar alguma coisa. Este elemento competência descreve o "porquê" do programa - que objetivos devem ser atingidos, que benefícios serão realizados, que os objetivos devem ser alcançados e que requisitos das partes interessadas devem ser conseguidos. Eles são derivados de necessidades, expectativas, requisitos e objetivos e estratégias organizacionais das partes interessadas.

Finalidade

A finalidade deste elemento competência é permitir ao indivíduo a estabelecer a relação entre o que as partes interessadas querem alcançar e que o programa vai realizar.

Descrição

O indivíduo vai deparar-se com muitas definições sobre metas, objetivos, benefícios, efeitos, entregáveis, valor, requisitos, resultados e como eles se relacionam entre si. Todos eles apresentam diferentes visões da ponte entre o que as partes interessadas querem alcançar e que um programa vai entregar. O indivíduo é consciente disso e define com clareza, para a finalidade do programa, o que é necessário, a fim de responder às perguntas "porquê – como – o quê – quando – quem – onde – e para quem". O indivíduo vai entrar num processo com todas as partes interessadas para chegar a uma boa definição do que o programa vai atingir para eles. Estes, depois, têm que ser transformados em resultados claramente definidos e entregáveis do programa, que por sua vez são novamente comunicados aos interessados, a fim de definir e gerir as expectativas. Este processo é conduzido iterativamente. Mudanças tanto dos pontos de vista das partes interessadas como dos produtos e resultados do programa irão ocorrer, exigindo atualizações regulares. Este processo é, por conseguinte, executado inicialmente, e irá ser repetido numa base regular. Comunicação, negociação e competências analíticas são cruciais. A fim de alcançar o equilíbrio entre as partes interessadas, a utilização de discussões em grupo em vez de entrevistas individuais é muito comum. Necessidades e exigências dos interessados precisa ser provocada e priorizados, definindo claramente o que o programa tem que realizar, e por que razões.

No caso de programas, as necessidades e requisitos das partes interessadas são traduzidos para melhorias previstas, chamados benefícios. A realização de benefícios é um objetivo fundamental da gestão do programa. Os componentes, tais como projetos, produzem resultados e entregáveis (capacidades), mas normalmente não são responsáveis pela entrega dos benefícios.

Os benefícios podem ser quantificados como financeiros ou não-financeiros. Benefícios não-financeiros são todos os benefícios que não são facilmente expressos em valor monetário. Isto pode incluir melhorias na satisfação dos clientes, aumento da sensibilização dos consumidores ou melhorias na saúde.

Os benefícios podem também ser considerados tangíveis ou não-tangíveis. Os benefícios são normalmente melhorias de negócio tangíveis que suportam os objetivos estratégicos da organização e são medidos ao nível operacional. Benefícios não-tangíveis não existem fisicamente e não são facilmente mensuráveis. O que constitui um benefício com valor positivo para alguns pode ser um benefício com valor negativo para outros.

Fazer o balanceamento de modo a que o programa seja benéfico para todas as partes interessadas é um dos aspetos chave na gestão do programa. Um programa normalmente entrega múltiplos benefícios, com cada entregável ou resultado dos componentes como contribuintes. Como resultado, o desenvolvimento de um mapa ou cadeia de benefícios (por vezes chamado de estrutura de desagregação de benefícios) é normalmente necessário, mostrando como cada componente contribui para atingir o benefício geral detalhado ao nível do programa.

Conhecimento

- Organizações temporárias e permanentes
- Expetativas, necessidades e requisitos
- Documento de programa
- Patrocinador do projeto (Dono)
- Adequado ao uso e finalidade
- Gestão de valor
- Critérios de aceitação
- Benefícios, resultados, objetivos e suas relações
- Mapeamento de benefício
- Gestão de benefícios
- Análise de objetivos
- Definição de estratégia

Aptidões e capacidades

- Estratégia empresarial
- Relações entre partes interessadas
- Obter conhecimento
- Facilitador de trabalhos em grupo
- Entrevistas
- Formulação de objetivos (por ex, usando o método SMART)
- Síntese e priorização

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Gestão, processos e estruturas
- Perspetiva 3: Compatibilidades, regulação e normas padrão
- Pessoas 3: Comunicação interpessoal
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

5.5.2.1. Definir e desenvolver uma hierarquia de objetivos e benefícios

Descrição

Cada programa é iniciado devido às necessidades e às metas das organizações coordenadoras do programa. Destas metas organizacionais é definida a finalidade do programa: uma declaração de alto nível que estabelece o racional e o contexto global daquilo que o programa pretende atingir. Por sua vez, a partir desta finalidade do programa são derivados os objetivos: declarações de nível inferior que descrevem os produtos e os entregáveis tangíveis e específicos que o projeto terá de entregar. Destes objetivos do programa são derivados os benefícios projetados, que são tornados explícitos, priorizados e divididos no tempo (se necessário). Esta hierarquia de objetivos e benefícios é influenciada e determinada tanto por fatores contextuais como por outros elementos tais como os requisitos e as necessidades específicas das partes interessadas.

Medidas

- Estabelece a relação entre as metas organizacionais e os objetivos do programa
- Define uma hierarquia de objetivos e benefícios para o programa, preferivelmente de forma gráfica
- Explica a relevância e o conteúdo da hierarquia de objetivos e benefícios
- Regularmente adapta a hierarquia de objetivos e benefícios

5.5.2.2. Identificar e, se possível, quantificar os benefícios do programa

Descrição

O indivíduo desenvolve um mapa, cadeia ou estrutura de desagregação de benefícios mostrando o que cada entregável dos componentes contribui para os benefícios e para a realização dos objetivos estratégicos das partes interessadas. Para alguns componentes os benefícios podem não ser realizáveis. Pode ser necessário um compromisso entre custos e benefícios específicos. Esse mapa, cadeia ou estrutura de desagregação de benefícios é monitorizada e adaptada regularmente, à medida que mudam os objetivos das partes interessadas. É necessário que haja um 'dono' dos benefícios para o propósito de governação e para assegurar que os benefícios são realmente necessários e realizados.

Medidas

- Identifica benefícios do programa
- Estabelece a relação entre objetivos organizacionais e benefícios de programa
- Quantifica os benefícios do programa
- Comunica os benefícios com as partes interessadas
- Avalia os benefícios
- Cria um mapa de benefícios
- Identifica o dono dos benefícios ou define porque tal não é necessário

5.5.2.3. Desenvolver a estratégia de realização dos benefícios

Descrição

Utilizando uma abordagem *top-down*, o indivíduo identifica resultados intermédios do programa (relacionados com os benefícios projetados) e atribui-os a resultados de possíveis componentes. Os resultados são definidos a um nível elevado e são usados como entrada para os objetivos, requisitos e âmbito de cada componente dentro do programa. Alguns dos resultados podem ser realizados por projetos e outros podem ser entregues por componentes adquiridos a organizações cooperantes ou impactadas. Alternativamente, em abordagem *bottom-up*, o indivíduo pode verificar em componentes que serão trazidos para o programa, e analisar como é que podem realizar os benefícios definidos. Em casos onde os programas emergem em vez de serem construídos, são aplicadas ambas as abordagens *top-down* e *bottom-up*. Uma representação gráfica de tudo isto pode ser o mapa de realização de benefícios, ou um mapa componentes-benefícios. Estes são bastante relevantes na comunicação às partes interessadas. Os benefícios podem ser entregues gradualmente ou incrementalmente e podem ser progressivamente definidos ao longo da duração do programa. A estratégia de realização dos benefícios é definida na estratégia de entrega do programa, mostrando a partir de que tranche é que os benefícios podem ser esperados.

Medidas

- Avalia os componentes onde os benefícios se podem realizar
- Define componentes que realizam capacidades para a entrega de benefícios
- Atribui a realização de benefícios a componentes dentro das organizações
- Lida com as abordagens *top-down* e *bottom-up* na definição da estratégia de realização de benefícios
- É capaz de comunicar esta estratégia, preferencialmente usando representações gráficas
- É capaz de comunicar quando os benefícios podem ser esperados e porquê, analisando a execução por estágios ou por tranches.

5.5.2.4. Definir os componentes e os seus resultados e interfaces

Descrição

Os componentes do programa são definidos, de modo a serem iniciados assim que necessário. Em projetos, estes consistem em objetivos, resultados, âmbito, entregáveis principais e uma calendarização aproximada. Em componentes de programas, consistem em resultados, benefícios, componentes principais e uma calendarização aproximada. Podem existir interfaces entre os diversos resultados, assim como entre diversos componentes. As interfaces e as interdependências entre componentes são definidos e são colocadas em prática medidas para os gerir. Os componentes são normalmente planeados numa tranche ou estágio específicos, para permitir equilíbrio e ritmo.

Medidas

- Define componentes específicos do programa
- Identifica interfaces entre resultados
- Identifica interfaces entre componentes
- Estabelece medidas para o sucesso

5.5.2.5. Monitorizar a obtenção dos benefícios

Descrição

Uma abordagem de medição é desenvolvida junto com medidas específicas para cada benefício. Os resultados correntes e os entregáveis dos componentes são medidos e avaliados para determinar se os resultados do programa estão a ser obtidos. Igualmente, entre os atores intervenientes, é definida uma medição para avaliar a quantidade de benefícios realizados. Esse progresso é reportado e comunicado às partes interessadas chave. Sempre que necessário, a realização de benefícios pode ser ajustada tendo em conta novos resultados de projetos ou benefícios do programa, ou alterações aos existentes.

Medidas

- Desenvolve uma abordagem de medição
- Executa ou organiza medidas de benefícios
- Monitoriza a realização de benefícios
- Reporta resultados às partes interessadas
- Ajusta a estratégia de realização de benefícios para realizar novos resultados de projetos ou benefícios do programa, ou alterações aos existentes.

5.5.3. Âmbito

Definição

O âmbito define o foco específico ou conteúdo do programa. Descreve os entregáveis, resultados e benefícios e o trabalho necessário para os produzir. Descreve também o que não está contido no programa ou em parte deste. Em essência, o âmbito define as fronteiras do programa.

Finalidade

A finalidade deste elemento competência é capacitar o indivíduo para adquirir conhecimento sobre quais são as fronteiras do âmbito do programa e para gerir esse âmbito; e, para entender como o âmbito influencia e é influenciado pelas decisões relativas à gestão e à execução do programa

Descrição

O âmbito cobre o processo de compreensão, definição e gestão do conteúdo específico do programa. No entanto, o que está fora do âmbito do programa também pode precisar de ser definido. O âmbito define todas as fronteiras - que são muitas vezes cruciais para se entender e tomar decisões sobre o que é parte do programa e o que não é.

No caso dos programas, o âmbito é tipicamente descrito em termos de resultados (que são atingidos ao efetuar entregas do programa na comunidade de atores intervenientes) e benefícios (realizados pela comunidade de atores intervenientes usando os resultados). As entregas necessárias para os resultados e benefícios, e o desenvolvimento de soluções para essas entregas, são relegados para o nível dos componentes. A gestão de âmbito do programa é executada em dois níveis: gerindo o âmbito do próprio programa e definindo o âmbito dos componentes. Assim, parte da gestão do programa é também a definição ou influência do âmbito dos componentes.

Conhecimento

- Gestão de configuração
- Estruturas hierárquicas e não hierárquicas
- Pacotes de planeamento
- Definição de âmbito (com exclusões)
- Metodologias de aquisição do âmbito, por exemplo casos de uso, cenários e escrita de histórias
- Evolução do âmbito
- Constrangimentos
- Conceção das entregas e métodos de controlo
- Estruturas de desagregação do trabalho (WBS)
- Estruturas de desagregação do produto (PBS)
- Pacotes de trabalho
- Desenvolvimento Agile

Aptidões e capacidades

- Configuração do âmbito
- Priorização

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidade, normas e regulamentos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação
- Pessoas 10: Orientação aos resultados

Indicadores chave de competência

5.5.3.1. Definir o âmbito do programa

Descrição

O âmbito do programa é definido pelos resultados projetados. Um resultado é o efeito atingido pela implementação de entregas tangíveis e não-tangíveis dos componentes. Além disso, os entregáveis do programa são os resultados mensuráveis pelos quais é avaliado o sucesso da gestão do programa. Por vezes o âmbito do programa também define a aplicabilidade de certos resultados para determinadas comunidades, áreas geográficas, certas entidades organizacionais, etc.

Uma importante parte do âmbito é também a definição de quais os pontos que as partes interessadas pretendem, mas que não serão endereçados pelo programa. Assim, são considerados 'fora do âmbito'. Quando resultados são colocados fora do âmbito, mas são cruciais para o sucesso do programa, o indivíduo necessita de assegurar que esses artefactos são cobertos de outra forma.

Definir o âmbito significa tomar em consideração o que pretendem do programa as diversas partes interessadas, e clarificar o que vão exatamente receber e quando aproximadamente. Também significa clarificar o que não irão receber ou pelo menos não de imediato.

Medidas

- Define os resultados do programa
- Sabe e explica as diferenças entre objetivos, benefícios e entregáveis
- Negoceia e clarifica o que vão receber as partes interessadas e quando, e o que não vão receber
- Equilibra as expectativas das partes interessadas e o desempenho do programa

5.5.3.2. Definir a estrutura do âmbito do programa

Descrição

O âmbito do programa é desagregado no âmbito proposto para cada componente. Desta forma é possível avaliar se o âmbito expectável do programa é realmente organizado pelos seus componentes. Como o programa é desenvolvido ao longo do tempo, é necessário definir regularmente a estrutura do âmbito.

Medidas

- Define âmbito dos componentes
- Assegura que o âmbito dos componentes cobre o âmbito do programa
- Explica a estrutura de âmbito do programa
- Adapta a estrutura de âmbito do programa sempre que necessário para que se mantenha eficaz

5.5.3.3. Gerir o âmbito dos componentes

Descrição

Durante a execução do programa, os componentes podem ser alvo de alterações ao âmbito, ou o próprio programa pode ser também alvo de mudanças de âmbito. O indivíduo tem de estar atento a essas alterações e ser capaz de as tratar. Isso envolve reavaliar o âmbito dos componentes, fazer com que certos componentes assumam âmbito de outros componentes, ou alterar o âmbito dos componentes. O indivíduo necessita de ter em atenção que as alterações de âmbito normalmente têm um grande impacto nos componentes, pelo que não devem ser feitas de ânimo leve.

Os gestores dos componentes necessitam de tempo e recursos apropriados para ajustarem o âmbito alterado. O modo como as alterações ao âmbito são implementadas depende muito da estrutura de governo acordada.

Medidas

- Define o âmbito dos componentes
- Assegura que o âmbito dos componentes cobre o âmbito do programa
- Avalia o impacto de alterações ao âmbito num componente
- Implementa alterações de acordo com a estrutura de governo

5.5.3.4. Estabelecer e manter a configuração do âmbito

Descrição

A gestão da configuração do âmbito ajuda a minimizar deficiências, erros e aumento do âmbito não intencional. A gestão da configuração do âmbito destina-se a garantir que o âmbito está alinhado com as necessidades e os

requisitos acordados das partes interessadas, e que todos os recursos atribuídos ao programa estão trabalhando com a mesma versão do produto. Os programas operam dentro de um ambiente dinâmico em que as mudanças ocorrem e precisam de ser captadas e geridas, em vez de serem tratados como obstáculos e como impedimentos ao sucesso do programa. Uma mentalidade de configuração do âmbito é característica de uma abordagem iterativa (por ex., ágil) para o programa, e é orientada ao valor em oposição a uma orientação ao plano ou à tarefa. A gestão da configuração do âmbito é normalmente um processo contínuo.

Medidas

- Gere a configuração do âmbito;
- Define os papéis e as responsabilidades relacionadas com a gestão da configuração do âmbito;
- Relaciona a dependência da configuração do âmbito e a abordagem global ao programa (sequencial ou iterativa);
- Compara o progresso e o valor ganho em relação ao plano base de referência.

5.5.4. Tempo

Definição

O tempo inclui a identificação e estruturação de todas as componentes do programa no tempo em ordem a otimizar a execução.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo definir, sequenciar, otimizar, monitorar e controlar todas as componentes necessárias para entregar os resultados acordados para o programa.

Descrição

O objetivo da calendarização é determinar quais e quando as atividades devem ser realizadas, a fim de otimizar a execução do programa.

No caso dos programas, o objetivo da calendarização é determinar quais subprogramas, projetos e outras atividades relacionadas devem ser executados e quando, de modo a otimizar a execução do programa. A sequenciação precisa de recursos disponíveis, estratégia de alterações e adaptabilidade à mudança por parte dos atores intervenientes. A calendarização de um programa é normalmente chamada de *roadmap*, para ilustrar que o seu rigor é muito menor do que a calendarização de um projeto, por exemplo. Dentro de um programa vão existir:

- Componentes que estão em curso, com as suas próprias calendarizações
- Componentes que ainda não iniciaram (e como tal provavelmente ainda não concebidos na sua totalidade)
- Resultados de componentes já terminados que estão a ser transformados em benefícios realizados
- Atividades de gestão do programa

Toda esta abrangência de atividades tem de ser agrupada num *roadmap* de programa por estágios ou tranches, que tem de ser eficaz e gerível.

A calendarização inclui a definição de interfaces entre os componentes dentro de uma tranche, assim como a sua duração e datas. Uma tranche normalmente tem consistência e lógica interna. Entre tranches consecutivas, o programa tem um ponto de verificação lógico, por vezes referido como 'ilha de estabilidade' ou 'ilha de reflexão', quando o progresso e a configuração do programa podem ser avaliados e redefinidos. A próxima tranche no *roadmap* necessita de ser definida em maior detalhe do que as tranches posteriores no tempo.

Conhecimento

- Tipos de planeamento
- Métodos de estimação
- Nivelamento de recursos
- Métodos de encadeamento, por exemplo gráfico Gantt ou gráfico Kanban
- Alocação de recursos
- Análise de redes

- Base de referência
- Planeamento do caminho crítico
- Compressão do cronograma
- Limitar o cronograma
- Fases
- Marcos
- Modelação e prototipagem
- Processo de desenvolvimento iterativo/espiral/ágil
- Divisão em tranches

Aptidões e capacidades

- Definir dependências
- Sequenciar os componentes
- Estimar a duração e os recursos das atividades do programa
- Explicar a lógica subjacente ao *roadmap*

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governação, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidade, regulação e normas
- Pessoas 3: Comunicação interpessoal
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

5.5.4.1. Sequenciar os componentes do programa e criar um *roadmap* por tranches

Descrição

Os componentes dentro de um programa estão dependentes da disponibilidade de outros componentes. Com base nessas conhecidas dependências e nas durações de cada componente, pode-se definir uma sequência e criar um *roadmap* do programa. Isto é feito em tranches ou estágios. A gestão do calendário dos componentes é feita pelos próprios gestores dos componentes.

A colocação dos componentes em cada tranche é influenciada por:

- Interdependência entre componentes
- Ritmo do programa
- Nivelamento dos recursos dentro do programa
- Ser capaz de atribuir significado às tranches (por ex., de modo a atingir um nível definido de maturidade), ou de explicar o calendário do programa
- Aquisição anterior de benefícios para convencer partes interessadas
- Dispersão do risco

Medidas

- Sequencia uma série de componentes do programa em tranches
- Determina dependências e relações dependentes dentro das tranches
- Redefine as tranches do *roadmap* para adaptar-se à mudança

5.5.4.2. Gerir a consistência das tranches

Descrição

Uma tranche tem uma consistência interna, definida pelo componente e pelas suas interdependências.

Esta consistência tem de ser guardada pelo indivíduo. O indivíduo tem de avaliar o andamento do componente e averiguar se são necessárias intervenções para assegurar a consistência. Além disso, o andamento do componente tem de estar alinhado com as atividades que ocorrem ao nível do programa, por ex., comunicação do programa, interação com as partes interessadas e gestão das interfaces.

Medidas

- Conhece a relação entre componentes e os seus respetivos resultados
- Gere a inter-relação entre componentes e a sua relação com as atividades do programa
- Consegue avaliar o andamento dos componentes e influenciar o seu progresso de modo a atingir o necessário resultado para assegurar a realização dos benefícios.

5.5.4.3. Gerir as transições das tranches

Descrição

Quando uma tranche termina, pode iniciar-se a tranche seguinte. O tempo intermédio providencia uma 'ilha de estabilidade' ou 'ilha de reflexão', onde a eficácia do programa pode ser avaliada. A próxima tranche pode começar tal como planeado, ou pode ser adaptada se necessário. Isto tem de ser uma decisão consciente, para o programa e para as partes interessadas intervenientes, com base na aprendizagem do desempenho do programa até ao momento, na adaptabilidade para a mudança por parte dos atores intervenientes, e na atual e futura situação no campo de ação das partes interessadas.

Medidas

- Captura lições aprendidas de tranches anteriores
- Alinha com o campo de ação das atuais partes interessadas
- Adapta o *roadmap* para responder a alterações
- Assegura o compromisso para o novo *roadmap*
- Organiza a nova tranche e coloca-a em ação

5.5.5. Organização e Informação

Definição

A organização e informação inclui a definição, implementação e gestão da organização temporária de um programa. A organização e informação também inclui as definições dos papéis e responsabilidades necessários, e ainda a eficiente troca de informações para a organização temporária. Este elemento de competência também inclui a criação e salvaguarda da documentação, estruturas de reporte e os fluxos da comunicação interna do programa.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo criar uma organização temporária de alto desempenho, o que também inclui a ligação inseparável entre a estrutura organizacional e os processos de comunicação.

Descrição

Este elemento de competência descreve como o programa é organizado. A competência em organização e informação liga os recursos humanos e os processos de comunicação. A organização também cobre os papéis, responsabilidades e mandatos nos vários níveis, no programa. Normalmente, distinguem-se (pelo menos) os níveis do patrocinador, do programa e dos componentes do programa. São descritos os fluxos (formais) de informação entre esses níveis, de modo a que cada nível seja capaz de assumir a sua responsabilidade e de tomar decisões com base em informação de qualidade. Normalmente, o nível do patrocinador é responsável pela definição do objetivo e do âmbito do programa, e o nível do programa é responsável por assegurar os entregáveis com qualidade.

Para que todos os níveis possam ter boa capacidade de decisão, devem ser suportados por informação de qualidade, entregue nos momentos adequados. O indivíduo é responsável pela qualidade da informação, pela prontidão na entrega e pelo fluxo de informação. A informação interna, a documentação e a comunicação estão muito relacionadas com a gestão da organização e incluem a identificação das necessidades de informação, o estabelecimento dos processos exigidos e das infraestruturas de informação, e finalmente a monitorização dos fluxos de informação internos e externos.

Conhecimento

- Modelos organizacionais
- Sistemas de gestão da documentação
- Sistemas de informação e documentação
- Planos de informação
- Requisitos regulatórios
- Segurança da informação

Aptidões e capacidades

- Envolver/convencer os outros
- Alocação de pessoas à organização
- Delegação de tarefas
- Empoderamento
- Gestão das ligações com outras partes da organização
- Lidar com o software de projetos existente no escritório
- Métodos de preparação de documentos oficiais
- Planeamento de gestão da informação

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Pessoas 3: Comunicação pessoal
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 6: Trabalho em equipa
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

5.5.5.1. Definir e implementar a estrutura e as regras de governo do programa

Descrição

O governo endereça a forma como cada organização quer influenciar os programas. Define, para além disto, as fronteiras para os mandatos conferidos aos componentes. Em muitos casos, a estrutura de governo é providenciada pela organização ou organizações que executam o programa., tendo o individuo que, neste caso, compreender e utilizar aquilo que lhe é disponibilizado. Em algumas situações, a qualidade do governo é insuficiente para o programa. Em alguns casos existe mais do que uma organização coordenadora. Nestes casos, o individuo tem que ser capaz de definir e implementar uma estrutura de governo. Esta estrutura tem que cumprir critérios básicos de qualidade para ser eficaz.

A estrutura de governo é descrita, comunicada e implementada de acordo com o poder e interesses, regras e regulamentos e em linha com os objetivos que o programa pretende alcançar. Deve ser direcionada para a obtenção de valor para as organizações coordenadoras e proporcionar um mandato claro para o programa. O órgão de governo é o nível de escalada mais elevado para a gestão dos riscos, do ponto de vista do programa, devendo ser, portanto, estabelecido tendo em atenção as relações de poder e as necessidades de informação. Deve refletir os valores das organizações e ser sustentável, pelo menos durante a vida do programa. O governo deve respeitar todos os direitos dos *stakeholders* e respeitar a integridade e segurança da informação e dos dados.

A estrutura de governo do programa influencia também a estrutura de governo dos seus componentes. A estrutura de governo deve tornar clara que mandatos são conferidos às organizações coordenadoras, ao programa e seus componentes e a todos os órgãos de governo circundantes.

Medidas

- Pode explicar os vários métodos de governo de programas e governo de projetos
- Sabe distinguir entre mandatos para diversos papéis, por ex., parte interessada num programa, parte interessada num projeto, gestor de programa, gestor de projeto, conselho de programa, conselho de projeto, gestor de portefólio, gestor de linha, gestor de alterações de negócio, gestor de recursos, etc.
- É capaz de definir e explicar uma estrutura de governo válida para o programa
- Consegue endereçar e mitigar os riscos inerentes a uma estrutura de governo que não está completamente em linha com as expectativas da organização coordenadora
- É capaz de alterar a estrutura de governo quando necessário, incluindo as alterações de gestão que decorrem das alterações de mandatos e de papéis.

5.5.5.2. Definir a estrutura, papéis e responsabilidades dentro do programa

Descrição

O indivíduo consegue estruturar a organização temporal de várias formas e está ciente das influências do governo e das características contextuais tais como a estratégia, estruturas e processos, poder e interesses, normas e regulamentos, cultura e valores. As tecnologias aplicadas, as soluções antecipadas, as competências requeridas, e a localização geográfica dos participantes vão ter um impacto elevado no desenho da estrutura organizacional. O indivíduo conhece as vantagens e desvantagens de diferentes estruturas e também é capaz de delinear, recrutar e implementar a organização temporária. Se necessário, pode ser estabelecida uma estrutura de governo apropriada ao programa, assim como para os projetos subordinados (se houver). Como parte dessa estrutura, são claramente definidos papéis e responsabilidades, assim como os níveis de autoridade e de delegação nas tomadas de decisão.

Medidas

- Explica alguns modos fundamentais de estruturar uma organização temporária
- Concebe e desenvolve uma estrutura de governo
- Define as responsabilidades das várias pessoas chave do programa
- Identifica as ligações com as estruturas de governo corporativas
- Identifica e regista as diferenças entre as autoridades funcionais da organização e do programa

5.5.5.3. Estabelecer infraestruturas, processos e sistemas para o fluxo de informação

Descrição

O indivíduo sabe como estabelecer os processos de comunicação incluindo papéis e responsabilidades e conhece todas as regras e orientações sobre qual a informação interna a comunicar e como. Adicionalmente, sistemas e métodos apropriados devem ser implementados para suportar a estrutura de governo. Como limitar e/ou prevenir informação redundante é um critério chave do sucesso no estabelecimento de eficientes processos de informação, e estes devem ser consistentes e inequívocos. As estruturas de informação cobrem os sistemas, modos e métodos necessários para a documentação, salvaguarda e comunicação da informação

interna. As estruturas e as tecnologias de informação são inseparáveis numa moderna organização e consequentemente, é importante para o indivíduo estar ciente dos sistemas de TI e das políticas da organização.

Medidas

- Explica o objetivo e os conteúdos dos processos de informação
- Proporciona a informação interna por diversos métodos
- Assegura que a informação redundante é limitada e/ou prevenida
- Explica os benefícios dos diferentes tipos de reuniões
- Explica o que é coberto por uma infraestrutura de comunicação
- Estabelece mecanismos de planeamento e controlo (por ex., documentação de decisões chave)
- Utiliza a gestão da configuração da informação e de versões
- É conhecedor da segurança da informação e implementa-a em processos e sistemas

5.5.5.4. Implementar, monitorizar e manter a organização do programa

Descrição

O indivíduo sabe como gerir a organização do programa, incluindo a implementação, monitorização e manutenção da organização temporária. A implementação significa tornar operacional a estrutura organizacional definida inicialmente - fazê-la funcionar. Contudo, a implementação também inclui as mudanças na organização quando necessárias. A necessidade de alterações na organização temporária deve ser antecipada à medida que o programa prossegue. Qualquer estrutura de uma organização é válida apenas num período limitado de tempo. Em particular, alterações nos fatores contextuais (tais como estratégia e/ou poder e interesses) tendem a influenciar a organização temporária e obrigarem a alterações ou pequenos ajustes. Ao longo da monitorização permanente do ambiente do programa, o indivíduo deve proactivamente prever as necessidades de alterações à organização temporária.

Medidas

- Implementa novas estruturas organizacionais
- Monitoriza a organização, incluindo os papéis envolvidos
- Ajusta a organização, incluindo os papéis envolvidos

5.5.6. Qualidade

Definição

A qualidade nos programas tem dois fatores principais. Por um lado, há a qualidade do processo, o modo como o programa é organizado. Isto é sobre o desenvolvimento, a implementação e a revisão de normas a partir das quais a qualidade é avaliada nos subprojetos e nas tarefas componentes do programa. Por outro lado, há a gestão e o controlo de qualidade que assegura o produto resultante do programa.

A qualidade abrange o programa inteiro, desde o início até à pós-transição, ao longo de todo o seu ciclo de vida.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo estabelecer e gerir a qualidade dos componentes e dos seus resultados e reconhecer a qualidade como uma ferramenta valiosa para a concretização de benefícios do processo de gestão.

Descrição

A qualidade nos programas é, por um lado, assegurar a qualidade real dos serviços ou produtos entregues (específicos do projeto). Por outro lado, é assegurar que os processos de qualidade são bem implementados ao longo do programa. Assegurar que os processos de qualidade são bem implementados implica a definição de uma norma e depois medir a sua eficiência. Normalmente, isto é baseado em padrões de qualidade e métodos de organização definidos anteriormente ao programa, como patrocinador ou fornecedor. Estes devem ser ajustados ao projeto e depois implementados, medidos e adaptados. Nos programas, assegurar a qualidade dos resultados é feito ao nível dos componentes subprogramas, projetos ou outras atividades.

Conhecimento

- Validação e verificação
- Ferramentas de gestão dos processos de qualidade. (por ex., Lean, Six Sigma, Kaizen)
- Gestão da qualidade do produto
- Custo da qualidade
- Normas de gestão da qualidade. (por ex., TQM, EFQM, Teoria das Restrições, Ciclo de Deming)
- Ferramentas de análise da qualidade organizacional
- Procedimentos operacionais normalizados
- Políticas de implementação
- Utilização de indicadores
- Métodos e técnicas de inspeção
- Teste baseado nos riscos

Aptidões e capacidades

- Analisar o impacto da gestão da qualidade nos programas, nos componentes e nas pessoas
- Implementar uma norma (processos e pessoas)
- Adaptar uma norma de qualidade
- Corrigir os comportamentos das pessoas e do grupo numa larga variedade de intervenções
- Desenvolver e executar planos de qualidade
- Conduzir procedimentos de garantia de qualidade
- Efetuar auditorias de qualidade e interpretar os seus resultados

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Pessoas 6: Trabalho em equipa
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 10: Orientação aos resultados

Indicadores chave de competência

5.5.6.1. Assegurar a qualidade ao longo do programa

Descrição

Com base nos procedimentos de qualidade da(s) organização(ões) e dos fornecedores, é escolhida e implementada uma abordagem para a qualidade do programa. Deve ser adequada à finalidade e implementada com facilidade. A adaptação, integração e implementação irão necessitar de interagir com diversas organizações (ou partes destas), as quais preferem trabalhar à sua própria maneira. Uma vez implementada, é preciso efetuar verificações regulares para introduzir melhorias e manter a sua adequação à finalidade. Dado que a qualidade é sobretudo acerca das pessoas, não apenas sobre processos, deve-se tomar especial atenção à sensibilização para a qualidade, que deve ser de um nível adequado para o programa.

Medidas

- Avalia, adapta e integra normas de qualidade usadas por outras organizações
- Implementa processos de qualidade no programa
- Conduz avaliações regulares aos processos implementados e melhora-os sempre que necessário
- Implementa a sensibilização para a qualidade no programa, de modo a que todas as pessoas envolvidas saibam que nível de qualidade é necessário

5.5.6.2. Organizar a garantia de qualidade do programa

Descrição

A qualidade do programa é definida como a forma pela qual o programa atinge os seus objetivos. Com base nos FCS e KPI definidos para o programa na sua conceção, o indivíduo define os procedimentos e estruturas para medir e assegurar que o programa é executado de acordo com a conceção e toma ações sempre que necessário. Os temas típicos para o controlo de qualidade do programa são o alinhamento com a estratégia, eficácia da mudança, atratividade da visão, coerência, foco nos benefícios, valor acrescentado e eficácia da aprendizagem.

Medidas

- Usa o conceito de garantia de qualidade do programa
- Mede o desempenho do programa no que respeita aos FCS e KPI
- Toma ações para melhoria da qualidade do programa

5.5.7. Finanças

Definição

As finanças incluem todas as atividades necessárias para estimar, planejar, obter, despende e controlar recursos financeiros, em ambos os fluxos de entrada e de saída do programa. As finanças incluem a gestão dos custos (fluxo de saída normalmente relacionado com o orçamento) assim como o financiamento externo (fluxo de entrada externo à organização) e/ou o financiamento interno (fluxo de entrada interno à organização) necessários a uma gestão do programa com sucesso.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo assegure que são atribuídos ao programa os recursos financeiros suficientes para qualquer situação, que os objetivos financeiros do programa são alcançáveis e que a situação financeira é monitorizada, reportada e utilizada adequadamente na gestão dos recursos financeiros.

Descrição

Inicialmente, o indivíduo tem de fazer uma estimativa dos custos que são necessários para executar o programa - isto é definir o orçamento. O indivíduo também tem de tomar ações relacionadas com a forma como o programa é financiado. O indivíduo, portanto, tem de saber os custos planeados e atuais do programa, e como estão relacionados com o progresso do trabalho efetuado e os objetivos já atingidos.

Adicionalmente, os sistemas de gestão de custos têm de ser disponibilizados pela organização do programa. Estes são usados para monitorizar o estado financeiro e fornecer previsões sobre as questões financeiras e de desempenho, de modo a que o indivíduo possa tomar as decisões apropriadas.

O indivíduo necessita de saber qual o financiamento contratado e o que ainda é previsto. Desta forma, o indivíduo pode usar os indicadores de desempenho para fazer previsões sobre o futuro desempenho do programa e, caso os custos subam demasiado, deve reportar para a organização e para o governo do programa, com a sugestão de planos de mitigação apropriados. O termo "financiamento interno" é usado quando uma organização financia um programa próprio; o termo "financiamento externo" é usado quando uma organização adquire fundos para o programa, vindos de fontes externas, por ex., empréstimos, consórcios, etc.

Em cada programa é crucial uma gestão cuidada dos fluxos de caixa, em termos de despesas e receitas. Os fluxos de caixa devem ser calculados e avaliados regularmente para que as ações apropriadas possam ser tomadas para garantir recursos financeiros suficientes. A preparação do sistema de gestão financeira tem de ser feita em cooperação com o departamento financeiro e/ou de tesouraria e outras partes relevantes da organização permanente.

Conhecimento

- Conceitos básicos de contabilidade financeira (fluxos de caixa, plano de contas, estrutura de custos)
- Métodos de estimativa de custos, por ex., estimativas por um ou vários especialistas (Método de Delphi), dados históricos, analogias, modelos de esforço, estimativas paramétricas (método de pontos de função), estimativa dos três pontos

- Técnicas de cálculo de custos (por ex., cálculo direto, cálculo indireto, custeio baseado em atividades, etc.)
- Custeio em *design to cost* ou em *target costing*
- Processos e governo para gestão de custos
- Métodos para monitorizar e controlar despesas
- Indicadores de desempenho *earned value*
- Normas de reporte
- Métodos de previsão (linear, paramétrico, análise de velocidade)
- Opções de financiamento
- Fontes de financiamento
- Termos e conceitos de gestão financeira, tais como (mas não limitados a) fluxos de caixa, rácio dívida/ativos, retorno do investimento, taxa de rentabilidade
- Abordagens de contingência
- Convenções relevantes, acordos, legislação e regulamentos, incluindo, mas não limitados a impostos, câmbios, acordos de comércio bilaterais ou regionais, termos de comércio internacional, determinações da Organização Mundial do Comércio.

Aptidões e capacidades

- Convincente/negociador com patrocinadores
- Técnicas de cenário
- Interpretar e comunicar a situação atual dos custos
- Desenvolver modelos financeiros e de previsão
- Aptidões de escrita
- Aptidões de apresentação
- Ler balanços financeiros
- Interpretar dados financeiros e identificar tendências
- Análise à abordagem de gestão financeira
- Desenvolver um orçamento de projeto
- Definir quadros para estimativas de custos dos recursos do projeto
- Dirigir e criar estratégias e planos de gestão de custos
- Desenvolver e manter sistemas de gestão de custos
- Conduzir análises, avaliar opções e implementar respostas a variações dos custos do projeto

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação
- Pessoas 10: Orientação aos resultados

Indicadores chave de competência

5.5.7.1. Determinar a estratégia de financiamento do programa

Descrição

O programa necessita de financiamento ao longo do seu tempo de vida. É necessário desenvolver uma estratégia para obter financiamento de fontes diferentes. A estratégia também define a responsabilidade pelo financiamento do programa e dos seus componentes. Isto não é apenas baseado nas necessidades de financiamento, mas também nos momentos em que os fundos são precisos. A estratégia também endereça os requisitos que têm de ser satisfeitos para obter o financiamento, a flexibilidade da estratégia e os riscos que a mesma pode causar. Se necessário, avaliam-se diferentes alternativas. A estratégia tem de ser revista regularmente, revalidada e otimizada.

Medidas

- Identifica estratégias de financiamento do programa
- Desenvolve as responsabilidades para o financiamento do programa
- Revê e otimiza periodicamente a estratégia de financiamento

5.5.7.2. Definir e estabelecer o orçamento do programa

Descrição

Com base nos componentes que fazem parte do programa, e sobre os projetos e atividades planeados e executados pelo programa, determina-se um orçamento. Este pode ser geral para o programa inteiro, ou apenas para a organização do programa quando os componentes são autofinanciados, ou uma combinação de ambos. O orçamento pode também ser restringido a um certo período de tempo. O orçamento e os pressupostos que o suportam são revistos regularmente, por um lado para atender às mudanças dentro do programa, e por outro lado para restringir os pressupostos tornando possível a redução de folgas ao orçamento.

Medidas

- Determina o orçamento do programa
- Monitoriza o desempenho dos gastos do orçamento
- Revê o orçamento do programa se for necessário

5.5.7.3. Desenvolver, estabelecer e governar uma estrutura de financiamento e gestão financeira

Descrição

Os procedimentos financeiros devem ser mantidos ou desenvolvidos de modo a assegurar que o financiamento chega aos componentes apropriados. Esses procedimentos também têm de assegurar que os requisitos para obter o financiamento são colocados dentro da estrutura. Uma estrutura de governo financeiro transparente tem de ser desenvolvida e colocada em ação. Além disso, podem ser necessários procedimentos de contabilidade e controlo financeiro e nesse caso têm de ser implementados. O indivíduo também tem de garantir que cada componente foi aprovado pelas autoridades apropriadas. O indivíduo também deve manter e, se necessário, desenvolver e governar indicadores de gestão de desempenho para monitorizar as relações entre os componentes dentro do programa (por ex., *earned value* ou cadeia crítica de reporte). O sistema de gestão do desempenho deve estar ligado com a contabilidade da organização e os processos de controlo.

Medidas

- Define e mantém o governo do programa para gestão financeira
- Desenvolve uma estrutura de gestão financeira
- Integra os aspetos financeiros com os processos de contabilidade e controlo da organização
- Dissemina os indicadores de desempenho financeiro pelos níveis abaixo na organização

5.5.7.4. Distribuir os fundos do programa com base nas necessidades dos componentes e condições de financiamento

Descrição

A estratégia de financiamento e as estruturas financeiras e de financiamento devem ser dotadas de pessoal, organizadas e operadas, de modo a que os fundos obtidos possam ser colocados em uso. Têm de ser regularmente verificadas e melhoradas para garantir que tudo é feito de modo correto e rápido. As verificações internas são feitas de modo a assegurar que os fundos são gastos de acordo com os compromissos e as necessidades dos componentes. Se foram identificados desvios negativos nos custos dos componentes, o indivíduo deve mitigar esses desvios usando os fundos para contingências do orçamento do programa, ou reportar de acordo com a organização e o governo do programa, e sugerir um plano de mitigação apropriado.

Medidas

- Determina a estratégia de distribuição dos fundos do programa
- Distribui os fundos necessários por todo o programa
- Estima as necessidades futuras do programa
- Sugere planos de mitigação por desvios negativos aos custos às instâncias superiores

5.5.7.5. Fornecer relatórios aos organismos financiadores

Descrição

Os organismos financiadores necessitam de relatórios formais que provam que os fundos são gastos de forma sensata e de acordo com os compromissos assinados. Esses relatórios devem ser fornecidos e apresentados regularmente. O indivíduo necessita de assegurar que os relatórios estão em linha com o sistema geral de relatórios da organização.

Medidas

- Alinha os relatórios do programa com os do resto da organização
- Usa os relatórios do programa para derivar para os relatórios gerais
- Entrega regularmente relatórios financeiros

5.5.8. Recursos

Definição

O elemento de competência recursos inclui definir, adquirir, controlar e desenvolver os recursos que são necessários para atingir o resultado do programa. Recursos incluem pessoas, conhecimento, instalações, equipamentos, materiais, infraestrutura, ferramentas e outros bens necessários para levar a cabo os programas de acordo com os objetivos. Este elemento de competência inclui a definição de uma estratégia para adquirir e utilizar os recursos para o melhor desempenho do programa, otimizando a utilização dos recursos, dadas as restrições de tempo e financeiras, e a monitorização contínua e controlo destes.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo assegure que os recursos requeridos estão disponíveis e atribuídos, conforme necessário, a fim de satisfazer os objetivos.

Descrição

Para atingir os seus objetivos, um programa precisa de recursos. Gerir recursos significa aplicar uma abordagem adequada para definir e obter esses recursos. A alocação de recursos deve ser preparada durante a fase de planeamento e deve ser continuamente monitorizada e ajustada durante todo o ciclo de vida do programa. O indivíduo deve-se certificar de que os recursos humanos têm as competências necessárias e que lhes é fornecida a informação, ferramentas e formação adequadas para realizarem as tarefas necessárias com sucesso. Uma vez que a necessidade de recursos e a sua disponibilidade mudam regularmente, tanto por razões controláveis, como incontroláveis, a gestão dos recursos é um processo contínuo ou regular.

No caso dos programas, os indivíduos muitas vezes têm de negociar com a organização permanente ou com prestadores de serviços externos, a fim de obter os recursos desejados. O programa pode ser responsável por obter esses recursos, mas isso também poderia ser da responsabilidade das organizações de coordenação ou colaboradores. No entanto, o programa é responsável por garantir que o mecanismo está disponível e é claro para todas as partes envolvidas. Mesmo quando o indivíduo não é responsável pelos recursos para os componentes, o indivíduo é suscetível de ser responsável por garantir que os conflitos e escassez de recursos (em qualidade ou quantidade), que dificultam a entrega atempada dos benefícios, são identificados. Portanto, os processos, os procedimentos e as pessoas devem estar preparados para identificar possíveis riscos e dar-lhes respostas.

Com alguns tipos de recursos, podem ocorrer conflitos na disponibilidade, devido a eventos inesperados, como escassez de recursos, problemas de desempenho, falhas de equipamento, condições atmosféricas, agitação laboral, etc. Essas condições podem exigir reagendamento de atividades e uma mudança nos recursos envolvidos nas atividades em curso ou subsequentes, especialmente se as atividades críticas são afetadas por tais eventos. Devem, portanto, ser postos em prática procedimentos para identificar esses eventos inesperados e garantir que os ajustes necessários sejam feitos o mais rapidamente possível.

Conhecimento

- Métodos de alocação de recursos
- Avaliação de recursos
- Cálculos de utilização e técnicas de aquisição de recursos
- Gestão de competências
- Processos de aprovisionamento, conceitos de oferta e procura
- Formação

Aptidões e capacidades

- Planear, alocar e gerir recursos
- Identificar e classificar diferentes formas de trabalhar
- Desenvolver a matriz de aptidões dos recursos - identificar aptidões e documentar as lacunas de aptidões individuais
- Priorizar e alocar recursos, considerando múltiplas prioridades concorrentes

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 6: Trabalho em equipa
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

5.5.8.1. Desenvolver o plano estratégico de recursos para entregar o programa

Descrição

O plano estratégico de recursos estipula quem é responsável por qual parte da definição de recursos, alocação de recursos, desenvolvimento de recursos, distribuição de recursos e libertação de recursos. As responsabilidades podem estar associadas ao gestor do programa, às organizações constituintes, aos gestores de recursos ou aos componentes. O plano estratégico de recursos precisa de estar alinhado com o cronograma. O indivíduo desenvolve, organiza e avalia um plano e adapta-o às mudanças sempre que necessário.

Medidas

- Identifica os requisitos de recursos do programa com base nas previsões de recursos
- Define as responsabilidades de gestão dos recursos
- Regista a base de referência dos recursos existentes e dos propostos
- Revê e analisa a capacidade de recursos da organização e identifica tendências

5.5.8.2. Definir a qualidade e quantidade dos recursos necessários

Descrição

O indivíduo tem de identificar os recursos (tipo, quantidade e qualidade) que são necessários para entregar com sucesso os resultados do programa, com base no plano estratégico de recursos. Os recursos incluem pessoas, conhecimento, instalações, equipamento, materiais, infraestrutura, ferramentas, fundos não-financeiros ou serviços. Depois de identificar essas necessidades de recursos, é feita uma análise mais detalhada para definir quando os recursos precisam de estar disponíveis, com que qualidade e em que quantidade são necessários. Essa análise pode resultar num plano operacional detalhado de recursos, ou, em alguns casos, de mais do que um.

Medidas

- Descreve os recursos necessários para o programa
- Desenvolve um plano de recursos
- Define a quantidade e qualidade dos recursos necessários
- Define a responsabilidade para desenvolver ou assegurar esses recursos

5.5.8.3. Identificar as fontes potenciais de recursos e negociar a sua disponibilidade

Descrição

Uma vez definidos os recursos necessários, devem ser identificados os fornecedores de recursos apropriados. Os recursos podem ser obtidos nas organizações que estão a cooperar, a colaborar, ou são parceiras no programa, ou podem ser provenientes de parceiros comerciais. Muitas organizações fornecem orientações de *sourcing* que têm de ser seguidas. O indivíduo deve confiar em redes formais e informais, especialmente quando têm de ser tomadas decisões de fazer ou comprar.

Medidas

- Toma decisões de fazer ou comprar
- Cria e avalia alternativas de *sourcing*
- Define uma estratégia de *sourcing*
- Envolve-se com fornecedores de recursos
- Negocia a disponibilidade de recursos

5.5.8.4. Alocar e distribuir recursos de acordo com a necessidade definida

Descrição

A alocação de recursos significa atribuir recursos ao programa ou atividades específicas. Isto permite monitorização, controlo e gestão dos recursos, seus resultados e dos custos relacionados. A alocação de recursos está, em geral, intimamente ligada ao escalonamento. As mudanças no escalonamento e as mudanças na disponibilidade ou qualidade de recursos frequentemente afetam-se mutuamente. As condições em que os

recursos são contratados precisam de ser respeitadas. Quando há necessidade de recursos conflitantes, o indivíduo precisa de considerar todas as opções e chegar à melhor forma de lidar com essas necessidades, com base em prioridades, urgência ou outros critérios. Têm de ser desenvolvidas e implementadas medidas para superar a falta de recursos. O indivíduo tem de ser capaz de organizar a distribuição de recursos e adaptá-la, se necessário. Este é o caso não só dos recursos pelos quais o indivíduo é diretamente responsável, mas também dos recursos críticos para a entrega de benefícios que estão sob a jurisdição de outras partes (como estipulado no plano estratégico de recursos).

Medidas

- Implementa o plano de recursos
- Atribui recursos
- Avalia a sua eficácia e valor acrescentado
- Negocia conflitos de recursos

5.5.8.5. Avaliar a utilização dos recursos

Descrição

Todos os parâmetros e indicadores de recursos relevantes devem ser monitorizados para garantir o uso adequado dos recursos. No caso de sobrestimação ou subestimação, as alocações devem ser ajustadas.

O indivíduo deve avaliar regularmente a qualidade e a disponibilidade dos recursos atribuídos. No caso de recursos externos, pode ser necessário consultar fornecedores e outros contratados a fim de melhorar ou trocar o recurso. O desempenho das pessoas pode ter de ser melhorado. Essas pessoas podem então necessitar de desenvolvimento, *coaching* e medidas de formação específicas. Isso deve ser negociado e coordenado com os fornecedores de recursos. O indivíduo é responsável pela alocação e realocação de recursos críticos, mesmo para além dos recursos da responsabilidade direta do indivíduo.

Medidas

- Define uma abordagem sistemática para avaliar a utilização de recursos
- Cria oportunidades para melhorar competências/aptidões
- Aborda a falta de aptidões com o membro da equipa relevante e com a sua gestão funcional

5.5.9. Aprovisionamento e parceria

Definição

Aprovisionamento é um processo de compra ou obtenção de bens e/ou serviços de partes externas. Inclui todos os processos, desde o planeamento da compra até fazer a compra e administrar o contrato. Porque o aprovisionamento incide sobre os fornecedores externos à organização permanente, obtém recursos (pessoas, ferramentas, materiais e sub-entregáveis) que não estão disponíveis dentro da organização. Este elemento de competência inclui também escolher ou selecionar as formas ideais de aprovisionamento, que devem atender aos objetivos de longo prazo do cliente, mas também aos da organização (por ex., parcerias, *joint ventures*, etc.). Estas formas podem significar a partilha de financiamento, conhecimento, etc., mas implicam também os riscos de falhar no mercado.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é capacitar o indivíduo para obter o melhor valor possível dos fornecedores ou parceiros escolhidos, e assim entregar o melhor valor ao comprador e à organização.

Descrição

O processo de aprovisionamento permite às organizações adquirir os recursos necessários que estas organizações não possuem ou produzem internamente (pelo menos, nas quantidades necessárias). Muitas vezes as políticas de aprovisionamento da organização são impostas de cima para baixo. Quando os aspetos de aprovisionamento envolvem uma parte substancial de um programa, ou quando há múltiplos itens para adquirir, a abordagem de aprovisionamento deve ser documentada num plano de aprovisionamento que englobe, pelo menos:

- Tipos de contratos a serem utilizados
- Papéis e responsabilidades
- Procedimentos de seleção de fornecedores
- Regras de subcontratação

A gestão do aprovisionamento é executada por indivíduos afetos ao programa, delegada a especialistas ou departamentos (por ex., departamento jurídico, departamento financeiro) ou é dirigida ao nível do programa. Considerações estratégicas, tais como a sustentabilidade, os custos do ciclo de vida e redução de custos indiretos, pelo desenvolvimento de relações positivas com fornecedores, parceiros ou compradores, bem como os riscos a eles associados, também devem ser levados em conta. Para cada item a ser adquirido, o processo básico inclui definição de necessidades, identificação de potenciais fornecedores ou parceiros, obtenção de propostas técnicas e financeiras, seleção de um fornecedor ou parceiro preferencial e negociação de um acordo com este, fazendo a compra e a administração do contrato. “Stocks”, alienações e outras funções relevantes são muitas vezes considerados como aprovisionamento indireto. A quantidade de esforço dedicada a cada passo deve corresponder ao tamanho e à complexidade do item a ser adquirido.

Uma troca de bens ou serviços entre unidades de uma mesma pessoa jurídica pode às vezes ser tratada como aprovisionamento. Em tais casos, o aprovisionamento deve ser tratado como se fosse entre partes independentes e sujeito ao mesmo grau de controlo.

No caso dos programas, uma forma de garantir os recursos, numa rede de partes interessadas e organizações, é desenvolver parcerias formais, baseadas em acordos formais. Estas parcerias ou já existem (a partir de escolhas estratégicas feitas pela organização, ou de cooperações anteriores), ou tem que ser definidas e organizadas como parte do programa.

Conhecimento

- Estratégias de *sourcing*
- Análise da decisão de fazer/comprar
- Metodologias de desenvolvimento de fornecedores
- Políticas, procedimentos e práticas organizacionais de aprovisionamento
- Métodos de aprovisionamento (por ex., RFI, RFP, RFQ)
- Tipos de contrato (por ex., preço fixo, tempo e materiais, custo acrescido)
- Processos, métodos e ferramentas de gestão de reclamações
- Procedimentos e práticas de concursos
- Conhecimento jurídico contratual
- Termos e condições contratuais
- Gestão da cadeia de abastecimento
- Tipos de alianças e parcerias (por ex., parceria público-privada, *joint venture*, consórcio)

Aptidões e capacidades

- Conhecimento tático
- Aptidões de apresentação
- Administração de contratos

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Pessoas 4: Relações e compromissos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

5.5.9.1. Manter e governar o sistema de aprovisionamento do programa

Descrição

O indivíduo tem de assegurar que a organização do programa tem integridade na aquisição de bens e serviços. Portanto, tem que ser estabelecido um sistema de governo do aprovisionamento para garantir uma visão geral sobre as opções de aprovisionamento escolhidas no âmbito do programa a qualquer momento. O indivíduo deve garantir que cada componente em execução, no âmbito do respetivo programa, usa métodos de aprovisionamento obrigatórios e se alinha com as regras internas (ou seja, adaptadas à organização) e externas (ou seja, regulamentação). O indivíduo também garante que cada componente tenha sido aprovada pela respetiva função / processos organizacionais. Embora o aprovisionamento muitas vezes aconteça ao nível dos programas e deva ser conduzido pela equipa do programa (ou uma equipa dedicada dentro do programa), algumas decisões podem ter de ser influenciadas ao nível do programa (por ex., aprovisionamento influenciado por alianças estratégicas e acordos de parceria a longo prazo). O indivíduo também deve manter, desenvolver e governar o processo de aprovisionamento através da monitorização das obrigações decorrentes dos contratos e preestabelecidas pelos planos de aprovisionamento dos projetos dentro do programa.

Medidas

- Define e mantém o governo do aprovisionamento do programa
- Controla e alinha as formas de aprovisionamento do programa com as regras internas e externas
- Integra os planos de aprovisionamento dos programas dentro do programa e sugere possíveis estratégias de sinergia
- Avalia as especificidades dos produtos e serviços a adquirir e sugere modelos de parceria (por ex., *joint ventures*, parcerias de longo prazo, etc.)

5.5.9.2. Desenvolver parcerias

Descrição

São desenvolvidas potenciais alianças e parcerias e identificados potenciais colaboradores. Os benefícios e os resultados da parceria ou aliança potencial são identificados para todas as partes. A relação é estabelecida e desenvolvida com potenciais colaboradores.

Medidas

- Identifica e avalia oportunidades de alianças e parcerias
- Identifica e avalia potenciais colaboradores
- Identifica possíveis benefícios para o programa e colaboradores
- Estabelece relações com parceiros

5.5.9.3. Terminar parcerias

Descrição

As parcerias podem ser terminadas por especificação, ou porque a relação formal deixa de ser benéfica para as organizações ou partes interessadas. Terminar uma relação formal geralmente tem (pelo menos) consequências jurídicas e financeiras que precisam de ser consideradas. Muitas vezes, uma organização pode querer formar alianças com os mesmos parceiros no futuro, portanto o fim de um relacionamento formal deve ser manuseado com cuidado.

Medidas

- Fecha todos os acordos contratuais formais
- Identifica oportunidades para a cooperação futura

5.5.10. Planeamento e controlo

Definição

Com base na definição do programa, todos os elementos são reunidos num plano equilibrado, cuja execução é controlada. O plano deve ser atualizado regularmente, com base nas mudanças que acontecem dentro do programa ou no seu contexto. O controlo também é regularmente adaptado e melhorado, de modo a que o indivíduo permaneça no controlo.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é capacitar o indivíduo a estabelecer e manter uma visão equilibrada e integrada na gestão de um programa. É crucial manter o equilíbrio, consistência e desempenho para alcançar os resultados acordados.

Descrição

A competência de planeamento e controlo é onde se junta toda a informação e as decisões são preparadas ou tomadas. Muitos processos e atividades são descritos (e geridos) em detalhe nos outros elementos de competência. Neste elemento de competência, eles são vistos e geridos em conjunto, conforme estipulado no documento da arquitetura desenvolvido na conceção. O processo cíclico básico consiste em: planejar, executar, monitorizar, ajustar o plano ou ajustar a execução.

Na gestão dos programas, o foco centra-se em: integração, nivelamento, andamento, sincronização, entrada no ritmo, criação de sinergias, concentrando-se em alcançar o que precisa ser alcançado, quando precisa de ser alcançado. A gestão de programas é principalmente direção indireta, porque todos os componentes têm o seu próprio âmbito, mandato e governação. Com base na arquitetura do programa, é monitorizado o progresso atual dos componentes. Os possíveis indicadores são: velocidade de entrega dos resultados, qualidade dos benefícios realizados, velocidade de mudança organizacional alcançada, custo geral de execução, etc. Com base na conceção do programa e num guia parcelar, é derivado um plano detalhado que estipula os componentes que são empreendidos. A gestão do programa vai acelerar componentes, atrasá-los, começar novos componentes, parar ou alterar o âmbito de componentes.

Uma vez estabelecido o programa, os processos de monitorização devem estar definidos. Estes processos reúnem informação regularmente sobre o progresso, fundos e utilização de recursos em comparação com as bases de referência, o cumprimento de normas de qualidade e outras, a satisfação das partes interessadas, etc. Uma parte essencial das competências inclui reporte regular (tanto dos níveis mais baixos para o gestor do programa como do gestor de programa para as partes interessadas).

Para apoiar continuamente o processo de aprendizagem, o esforço de gestão realizado também deve ser avaliado numa base regular. Com base nessa informação, podem ser necessárias alterações. Um processo de gestão de mudança pré-definido e transparente é outro elemento essencial do controle do programa.

Entre etapas, deve ser feita a avaliação e preparado um relatório indicando os resultados do programa, sucesso e lições aprendidas.

Conhecimento

- Transições de fase/etapa
- Reporte
- Modelos de governo do programa (controlo, coordenação, *networking*)
- Integração
- Gestão do portefólio de componentes
- Tomada de decisão
- *Dashboard*
- Gabinete de programas
- Ciclo de Deming (*plan-do-check-act*)
- Pedido de alteração
- Gestão por objetivos
- Gestão por exceção
- Relatório de lições aprendidas
- Planeamento de fase/estágio/*sprint*/versão
- Pedido de alteração
- Decisão de financiar e fazer ou comprar
- Relatórios de exceção
- Emitir relatórios
- Plano de gestão de projetos
- Avaliação de projeto (fase)
- Dispensa de recursos
- Autoridade na tomada de decisão

Aptidões e capacidades

- Reuniões de controlo do progresso
- Reporte
- Negociação de pedidos de alteração
- Workshop de início
- Reunião de *kick-off*
- Reunião de encerramento
- Gestão de questões
- Análise de valor agregado
- *Slip-charts*
- Avaliação do desempenho do programa

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 7: Conflito e crise
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

5.5.10.1. Estabelecer o programa

Descrição

Existem dois modos gerais para estabelecer programas. De baixo para cima (*bottom-up*), por agrupamento dos componentes já em execução e adicionando-lhes benefícios diretamente (para que não sejam só entregues resultados, mas que os benefícios sejam realmente alcançados). Ou o programa é criado de cima para baixo (*top-down*), por conceção. Nesse caso, existe um período de análise em que o programa é criado, com base nos benefícios projetados e é desenvolvida uma arquitetura inicial. Como parte da criação do programa, a infraestrutura necessária ao programa deve ser posta em prática. Isso pode incluir espaço para escritório, infraestrutura tecnológica e uma equipa de gestão do programa, bem como quaisquer políticas, procedimentos, ferramentas ou sistemas de suporte. Um aspeto importante no estabelecimento de um programa é realmente criar uma imagem de marca. Ele precisa de se destacar de todas as outras iniciativas e as coisas que estão a acontecer na organização. Tendo um bom nome, o programa torna-se reconhecido, torna-se realidade.

Uma boa prática, quer o programa seja criado de baixo para cima ou de cima para baixo, é ter sessões de arranque do programa, em que as principais partes interessadas se reúnem para criar uma visão comum sobre (pelo menos) os benefícios, arquitetura, governo e estratégia de entrega.

Medidas

- Analisa a abordagem para a criação de um programa (de baixo para cima, de cima para baixo, combinação)
- Identifica os (possíveis) componentes de um programa
- Identifica e desenvolve a infraestrutura do programa
- Desenvolve o plano de controlo do programa
- Determina o nome do programa

5.5.10.2. Gerir interfaces e sinergias entre os componentes

Descrição

Um programa é mais do que o somatório dos resultados dos componentes. Acrescenta diretivas para verdadeiramente realizar os benefícios e induzir a mudança, porque um programa geralmente sobrevive aos seus componentes. Um programa, além disso, deve tornar mais fácil aos componentes serem bem-sucedidos. Fornece um ambiente em que eles não se obstruam mutuamente ou, ainda melhor, no qual é conseguida uma sinergia entre os componentes. Isto é conseguido através de um planeamento cuidadoso, usando etapas/fases/tranches e utilizando temas transmissíveis, e, é claro, permitindo por vezes que uns componentes prevaleçam sobre outros na utilização dos recursos, com base na urgência, prioridade ou outros fatores.

Medidas

- Identifica interfaces (técnica, orientada aos recursos, relacionada com benefícios, etc.) entre os componentes
- Mapeia dependências entre os componentes
- Coordena componentes para maximizar o efeito
- Configura e gere uma abordagem faseada
- Atribui recursos em função das prioridades

5.5.10.3. Medir e avaliar a situação dos componentes e influenciar o seu progresso

Descrição

O programa deve ser regularmente atualizado sobre a situação e o progresso dos componentes. Portanto, é desenvolvido e implementado um plano de controlo para medir os componentes e os seus KPIs. Obviamente haverá alterações em relação ao que foi planeado. Nesse caso, o indivíduo tem muitas maneiras para acomodar as alterações, tais como influenciar os componentes que estão a causar as alterações, influenciar outros componentes para se adaptarem às alterações ou influenciar o impacto total, ou alterar a estratégia de realização de benefícios para atender à mudança. O indivíduo não deve basicamente "apenas seguir o plano", mas antes garantir que é conseguida a entrega bem-sucedida de benefícios.

Medidas

- Define abordagem de medição e objetivos num plano de controlo
- Estabelece meios de reporte e prazos
- Avalia o progresso dos componentes
- Acelera, desacelera, altera o âmbito, inicia componentes, interrompe componentes, usando a organização instalada

5.5.10.4. Fornecer orientação aos gestores dos componentes

Descrição

Em alguns casos, a gestão do programa atua como diretor dos componentes. Noutros casos, a gestão do programa não tem poder hierárquico sobre os componentes. Em todos os casos, o indivíduo deve fornecer direção e orientação aos gestores de componentes em relação a expectativas, planeamento, governação e mandato, realização de benefícios, gestão e implementação de mudanças e a visão global. Isso ajuda a garantir que, ao nível do componente, os gestores de componentes saibam como intervir quando as coisas surgem.

Medidas

- Reúne-se regularmente com os gestores de componentes
- Mantém um relacionamento eficaz com os gestores de componentes

- Redireciona gestores de componentes, conforme necessário
- Fornece avaliações de desempenho regulares aos gestores de componentes
- Mantém e implementa uma política de escalada para problemas, quando necessário

5.5.10.5. Finalizar o programa

Descrição

Os programas são finalizados ou interrompidos por diferentes razões. Uma razão importante é que o programa tenha entregado os benefícios projetados e tenha alcançado as alterações necessárias. Outra razão possível pode ser que o nível de direção adicional de gestão do programa pode deixar de valer o esforço, podendo os componentes ser executados de forma mais eficiente sem o nível de direção adicional. Outra razão pode estar relacionada com os benefícios previstos, que deixam de ser relevantes para as partes interessadas ou as mudanças tornam-se indesejadas. Ao finalizar, o indivíduo precisa de ter a certeza de que todos os componentes que ainda estão em curso são formalmente fechados ou são transferidos para um novo proprietário (ou proprietários) com os meios para continuar (orçamento, recursos, mandato, atribuições claras, etc.). O indivíduo também irá fornecer às organizações uma avaliação com base no input abrangente. Quando ainda existe financiando ou contratos de recursos, estes terão de ser finalizados (com avaliação), ou transferidos para os componentes em curso.

Medidas

- Identifica aspetos do programa a serem finalizados, e aqueles a continuar
- Atribui tarefas em curso aos responsáveis
- Finaliza e/ou transfere contratos para as respetivas partes
- Fecha os programas administrativamente

5.5.11. Risco e Oportunidade

Definição

Risco e oportunidade inclui a identificação, avaliação, planeamento da resposta e sua implementação e controlo dos riscos e oportunidades à volta dos programas. A gestão dos riscos e oportunidades apoia os decisores a efetuarem escolhas informadas, priorizarem ações e distinguirem entre ações alternativas. A gestão dos riscos e oportunidades é um processo contínuo ao longo do ciclo de vida do programa.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é capacitar o indivíduo para entender e tratar eficazmente riscos e oportunidades, incluindo planos de resposta e estratégias globais.

Descrição

Risco (efeitos negativos) e oportunidade (efeitos positivos) são sempre analisados na sua relação e consequências com a concretização dos objetivos do programa. É aconselhável, como primeiro passo, considerar quais as estratégias gerais que melhor se adequam ao tratamento de riscos e oportunidades relativos às estratégias corporativas e ao programa em questão. Posteriormente, o processo de gestão de riscos e oportunidades é caracterizado em primeiro lugar pela identificação e avaliação dos riscos e oportunidades, seguido do desenvolvimento e implementação de um plano de resposta que cubra as ações planeadas para tratar os riscos e oportunidades identificados. O plano de resposta deverá ser desenvolvido e implementado em linha com as estratégias globais de gestão de riscos e oportunidades. O indivíduo é responsável por envolver os membros da equipa e manter a equipa comprometida com o processo de gestão de riscos e oportunidades, por alertar a equipa para riscos e oportunidades, por envolver outras partes interessadas no processo e por envolver os especialistas apropriados quando necessário.

Os riscos e oportunidades num programa têm que ser geridos ao nível do programa e ao nível dos componentes.

Conhecimento

- Estratégias de gestão de riscos e oportunidades
- Planos de contingência, planos de recurso
- Reservas de contingência em custo e duração
- Valor monetário esperado
- Ferramentas e técnicas de avaliação qualitativa de riscos
- Ferramentas e técnicas de avaliação quantitativa de riscos
- Estratégias e planos de resposta a riscos e oportunidades
- Técnicas e ferramentas de identificação de riscos
- Planeamento de cenários
- Análise de sensibilidade
- Análise de forças, fraquezas, oportunidades, ameaças (SWOT)

- Exposição ao risco, apetência, aversão e tolerância
- Riscos de projeto ou de programa e riscos e oportunidades de negócio
- Risco residual
- Probabilidade de risco e oportunidade, impacto e proximidade
- Dono do risco
- Registo de riscos
- Fontes de risco e oportunidade

Aptidões e capacidades

- Técnicas de identificação de risco e oportunidades
- Técnicas de avaliação de risco e oportunidades
- Desenvolvimento de planos de resposta a riscos e oportunidades
- Implementação, monitorização e controlo dos planos de resposta a riscos e oportunidades
- Implementação, monitorização e controlo das estratégias globais de gestão de riscos e oportunidades
- Análise de Monte Carlo
- Árvores de decisão (por ex., análise Ishikawa)

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidade, normas e regulamentos
- Perspetiva 4: Poder e interesse
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 7: Conflito e crise
- Pessoas 8: Engenho

Indicadores chave de competência

5.5.11.1. Desenvolver e implementar um modelo de gestão de riscos

Descrição

O indivíduo desenha, desenvolve e implementa um modelo de gestão de riscos de forma a assegurar que riscos e oportunidades são geridos consistentemente e sistematicamente ao longo do ciclo de vida do programa. O modelo de gestão de riscos pelo menos estipula que riscos devem ser assumidos e a que nível do programa. Normalmente a maioria dos riscos estabelece-se ao nível do componente e não ao nível do programa. No entanto podem haver riscos e oportunidades específicos que atravessem vários componentes, que o indivíduo necessita de gerir cuidadosamente.

O modelo de gestão de riscos deverá adicionalmente incluir a definição dos métodos a utilizar para identificar, categorizar, analisar, avaliar e tratar riscos e deve relacionar-se com a política de gestão de riscos da organização e com as normas internacionais, nacionais ou de indústria. Quando o programa faz parte de um portefólio, o modelo de gestão de riscos também descreve quem é responsável por tratar que riscos e oportunidades, e que tipos de caminho de escalamento existem (para cima, para baixo, para os lados).

Medidas

- Identifica uma gama de potenciais modelos de gestão de riscos
- Desenvolve um modelo de gestão de riscos consistente com a política organizacional e normas internacionais
- Assegura a aplicação consistente do modelo de gestão de riscos

5.5.11.2. Identificar riscos e oportunidades

Descrição

O indivíduo é responsável pela tarefa contínua de identificar todas as fontes de riscos e oportunidades e por envolver os outros neste processo. Existem várias fontes de riscos e oportunidades, tanto internas ao programa como externas. O indivíduo pode utilizar várias técnicas e fontes para identificar riscos e oportunidades (por ex., lições aprendidas, literatura, estruturas de decomposição de riscos e oportunidades e sessões interativas com os membros da equipa, partes interessadas, e especialistas). O processo de identificação não trata apenas de identificar riscos, mas também oportunidades que podem, por exemplo, tornar os entregáveis mais baratos, ou acelerar o programa, torná-lo menos suscetível a riscos ou simplesmente melhor de uma perspetiva de qualidade. Uma vez que as influências decorrentes do ambiente do programa mudam ao longo do tempo, a identificação de riscos e oportunidades deve ser um processo contínuo.

Medidas

- Denomina e explica várias fontes de riscos e oportunidades e as diferenças entre elas
- Identifica riscos e oportunidades
- Documenta e regista riscos e oportunidades

5.5.11.3. Avaliar a probabilidade e consequência de riscos e oportunidades

Descrição

O indivíduo é responsável pela tarefa contínua de avaliar riscos e oportunidades identificados. A avaliação de riscos e oportunidades pode ser efetuada qualitativamente e quantitativamente. A melhor abordagem é efetuar ambas e reavaliar regularmente tanto riscos como oportunidades. A avaliação qualitativa pode cobrir uma análise mais profunda das fontes por detrás dos riscos e oportunidades identificados; também trata de condições e impactos. Um exemplo é o planeamento de cenários.

A avaliação quantitativa lida com probabilidades e estimativas e também traduz impactos probabilísticos em medidas quantificáveis. A avaliação quantitativa fornece valores numéricos medindo probabilidade e consequência esperada dos riscos e oportunidades. A análise de Monte Carlo e as árvores de decisão são exemplos de técnicas poderosas de avaliação quantitativa.

Medidas

- Empenha-se na avaliação qualitativa de riscos e oportunidades
- Empenha-se na avaliação quantitativa de riscos e oportunidades
- Elabora e interpreta uma árvore de decisão de risco ou oportunidade, com resultados

5.5.11.4. Selecionar estratégias e implementar planos de resposta para endereçar riscos e oportunidades

Descrição

O indivíduo é responsável pelo processo contínuo de selecionar e implementar respostas otimizadas a quaisquer riscos e oportunidades identificados. Este plano implica avaliar vários tipos possíveis de respostas e finalmente selecionar aqueles que são otimizados ou mais adequados.

Para cada risco, as opções de resposta podem incluir:

- Evitar o risco, decidindo não iniciar ou continuar a atividade que o potencia;
- Aceitar ou aumentar o risco de forma a perseguir uma oportunidade
- Remover a fonte do risco
- Modificar a probabilidade
- Alterar as consequências
- Partilhar o risco com outra(s) parte(s) (incluindo contratos ou financiamento do risco)
- Aceitar o risco por decisão informada
- Preparar e implementar um plano de contingência

Opções de resposta similares aplicam-se a oportunidades:

- Eliminar a incerteza fazendo acontecer definitivamente a oportunidade (explorar)
- Alocar responsabilidade a uma terceira parte mais habilitada a tratar o risco (partilhar)
- Aumentar a probabilidade e/ou consequência, identificando e maximizando os principais impulsionadores das oportunidades (melhorar)
- Não tomar medidas em especial para endereçar a oportunidade (ignorar)

Os riscos não aceitáveis e as oportunidades a perseguir requerem um plano de resposta apropriado. Frequentemente, mesmo depois da implementação das respostas aos riscos, há um risco residual que ainda tem que ser gerido.

Medidas

- Explica vários meios e métodos de implementação de uma estratégia global selecionada para o processo de gestão de riscos e oportunidades
- Avalia respostas aos riscos e oportunidades, incluindo as suas forças e fraquezas
- Avalia meios e métodos alternativos de implementação de um plano de resposta a riscos e oportunidades
- Influencia o plano de recursos e competências requeridos para implementar as respostas
- Implementa e comunica um plano de resposta a riscos e oportunidades

5.5.11.5. Avaliar e monitorizar riscos, oportunidades e respostas implementadas

Descrição

Uma vez que as respostas apropriadas aos riscos e oportunidades tenham sido implementadas (isto pode incluir nomear responsáveis por alguns ou todos os riscos) os riscos e as oportunidades necessitarão de ser monitorizados. Os riscos e as oportunidades e a adequação das respostas selecionadas devem ser reavaliados periodicamente. As probabilidades e/ou impactos dos riscos e oportunidades podem variar, nova informação pode ser disponibilizada, novos riscos e oportunidades podem surgir, e as respostas podem já não ser adequadas. As estratégias globais podem também necessitar de avaliação. De facto, a gestão de riscos e oportunidades é não apenas um processo periódico, mas deverá ter lugar continuamente, visto que todas as ações podem trazer algum risco.

Medidas

- Monitoriza e controla a implementação e execução de um plano de resposta a riscos e oportunidades
- Comunica os riscos e oportunidades e a adequação das respostas selecionadas.

5.5.12. Partes Interessadas

Definição

O elemento de competência partes interessadas inclui a identificação, análise, empenho e gestão das atitudes e expectativas de todas as partes interessadas relevantes. Todos os indivíduos, grupos ou organizações que participem, afetem ou sejam afetados, ou interessados na execução ou no resultado do programa podem ser vistos como partes interessadas. Tal pode incluir patrocinadores, clientes e utilizadores, fornecedores/subcontratações, alianças e parceiros e outros projetos, programas ou portfólios. O envolvimento das partes interessadas inclui a constante revisão, monitoria e atuação sobre os seus interesses e influência no programa. O envolvimento das partes interessadas pode também envolver a constituição de alianças estratégicas que criem capacidades e potencialidades organizativas onde tanto riscos como recompensas são partilhados.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo gerir os interesses, influências e expectativas das partes interessadas e envolvê-los, gerindo efetivamente as suas expectativas.

Definição

O envolvimento das partes interessadas é um processo contínuo, que tem lugar ao longo de todo o ciclo de vida do programa. As partes interessadas são os parceiros para quem e através de quem o programa terá sucesso. As suas expectativas, necessidades e ideias criam a necessidade e formam a base do programa. O seu dinheiro e recursos são inputs necessários e as partes interessadas utilizam o resultado.

As partes interessadas assumem variadas formas e agrupamentos (por ex., gestão de topo, utilizadores, fornecedores, parceiros, grupos de interesse ou de pressão, etc.) e têm diferentes atitudes, interesses e influência. Assim, cada parte interessada ou grupo de partes interessadas tem necessidades informacionais diferentes. Uma estratégia de envolvimento - frequentemente vertida num plano de comunicação - é, portanto, essencial. Esta estratégia poderá ser executada focando tanto nos canais de comunicação formais e informais como de formas mais envolventes, tais como alianças, colaboração ou redes. As alianças são frequentemente documentadas e formalizadas através de um documento de contrato, como um contrato de aliança ou através do estabelecimento de uma *joint venture*. Os colaboradores podem frequentemente ser empregados em partes separadas de uma organização ou podem compreender uma ou mais organizações diferentes. As redes não têm uma clara estrutura de poder e, portanto, o seu empenho torna-se mais difícil de obter.

Durante a execução da estratégia de envolvimento, o ambiente das partes interessadas deve ser constantemente monitorizado em termos de alterações para assegurar um alinhamento e melhoria contínuos.

Conhecimento

- Interesses das partes interessadas
- Influência das partes interessadas

- Estratégias de envolvimento
- Plano de comunicação
- Acordos e alianças colaborativos
- Monitorização do ambiente externo relativo a desenvolvimentos sociais, políticos, económicos e tecnológicos.

Aptidões e capacidades

- Análise das partes interessadas
- Análise das pressões contextuais
- Demonstração de aptidões de comunicação estratégica
- Gestão de expectativas
- Comunicação formal e informal
- Aptidões de apresentação
- Aptidões de desenvolvimento da rede de contactos para encontrar partes interessadas potencialmente úteis e contrárias
- Consciência contextual
- Assumir a resolução de conflitos

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Todos os ECs do domínio perspetiva
- Pessoas 3: Comunicação pessoal
- Pessoas 4: Relações e compromissos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho

Indicadores chave de competência

5.5.12.1. Identificar as partes interessadas e analisar os seus interesses e influência

Descrição

O indivíduo identifica todos os indivíduos, grupos e organizações relevantes para o programa. O indivíduo primeiro tem que analisar as atitudes de cada grupo de partes interessadas e descobrir as razões para estas atitudes (interesse da parte interessada no resultado do programa ou no processo). Em segundo lugar o indivíduo necessita de saber o potencial efeito benéfico ou danoso (influência) que esta parte interessada ou grupo pode ter no programa. Os seus interesses podem provir de variadas fontes. Por exemplo, porque estão a competir por recursos ou orçamento escassos. Podem ser grandes ou pequenos, positivos ou negativos. Neste último caso são, seja por que razão, contrários ao programa.

A influência de uma parte interessada também pode ser maior ou mais pequena e pode ser concentrada em uma ou mais áreas (por ex., ser capaz de suprir ou suspender fundos, recursos, espaço de escritório e equipamento, prioridade, acesso, etc.). O indivíduo deverá ser capaz de efetuar uma análise das partes

interessadas no início de cada programa, identificando partes interessadas, seus interesses e influência. Durante o programa o indivíduo deve manter uma análise ativa do ambiente do programa, para identificar novas partes interessadas, interesses ou influências. Estas alterações ao ambiente das partes interessadas podem ser o resultado de alterações ao programa propriamente dito. Mais frequentemente, são o resultado de alterações ao contexto do projeto (por ex., alterações organizativas, alterações pessoais na gestão, alterações na economia, novos regulamentos, etc.). O indivíduo deverá analisar a relevância destas alterações para o projeto.

O que deve ser tido em consideração quando realizando a análise é que as partes interessadas formam redes. Estas redes têm o seu próprio comportamento e há relações entre redes. Uma parte interessada é não apenas parte de uma rede, mas será uma parte de várias redes “temáticas”, onde cada rede é baseada no tema e na qual ela desempenhará um papel diferente e terá uma participação diferente. O indivíduo necessita de estar ciente disto e ser capaz de exercer influência nesta rede de redes.

Medidas

- Identifica as principais categorias de partes interessadas
- Identifica e nomeia os interesses das várias partes interessadas
- Identifica e avalia a influência das partes interessadas
- Identifica as alterações relevantes no programa ou à volta dele
- Analisa as consequências das alterações para o programa
- Age de forma a gerir as partes interessadas
- Desenha redes baseadas em temas ou áreas de interesse;
- É capaz de distinguir as posições de diferentes partes interessadas em diferentes redes.

5.5.12.2. Envolver a gestão, patrocinadores e gestão de topo para obter compromisso e gerir interesses e expectativas

Descrição

Para todos os programas as partes interessadas mais importantes incluem gestores e patrocinadores. Frequentemente o gestor é o fornecedor de fundos (orçamento) e/ou o decisor sobre recursos, prioridade dos requisitos, definição de âmbito, etc. Com estas partes interessadas primárias a gestão de expectativas é de primordial importância. O compromisso e confiança do gestor, gestão de topo e/ou patrocinador(es) é de grande benefício tanto para o sucesso do programa como para a sua gestão. Deve ser estabelecido um bom relacionamento de trabalho e comunicação aberta.

Medidas

- Envolve a gestão e/ou o(s) patrocinador(es)
- Gere as expectativas da gestão, gestão de topo e/ou patrocinador(es)
- Apoia-se na gestão e/ou patrocinador(es) para agirem como embaixadores

5.5.12.3. Desenvolver e manter uma estratégia e plano de comunicação para as partes interessadas

Descrição

O indivíduo irá elaborar uma estratégia para as partes interessadas - como envolver, manter informadas, comprometer e obter empenho das várias partes interessadas com o programa e os seus objetivos. Tal pode ser feito abordando cada parte interessada ou grupo diferenciadamente, dependendo dos seus interesses e influência. Para serem geríveis, as partes interessadas com interesses e influência similares deverão ser agrupadas juntas. A estratégia para as partes interessadas é frequentemente estabelecida num plano de comunicação, que descreve para cada parte interessada ou grupo o quê, porquê, quando (e com que frequência), como (através de que canal de comunicação), quem (deve comunicar), e o nível de detalhe da comunicação. O “quê” é essencial, a mensagem deve ser afinada de acordo com as expectativas específicas das partes interessadas e deve ter como objetivo garantir o empenho de cada parte interessada para apoiar (ou pelo menos não colocar impedimentos) ao programa.

O plano de comunicação é central na gestão de expectativas. Tal pode ser sintetizado como os esforços do indivíduo para influenciar as expectativas das várias partes interessadas de forma a que estas esperem e apreciem o que (e quando) o programa pode e vá entregar e não fiquem desapontadas por causa de expectativas erradamente estabelecidas acerca do progresso e resultados.

Obviamente toda a comunicação tem pelo menos dois lados, portanto deve ser dada atenção e cuidado em se e como a comunicação enviada foi recebida e deverá haver acompanhamento para obter reações e comunicação subsequente.

À medida que as circunstâncias mudam, o plano de comunicação deverá ser regularmente revisto e atualizado. Potenciais alianças são desenvolvidas e colaboradores potenciais são identificados. Os benefícios e resultados da potencial parceria ou aliança são identificados para todas as partes. Estabelecem-se e desenvolvem-se relacionamentos com potenciais colaboradores.

Medidas

- Descreve a importância de uma estratégia para as partes interessadas
- Prepara um plano de comunicação
- Ajusta o plano de comunicação e/ou estratégia com base nas alterações de circunstâncias
- Explica as razões para modificar um plano de comunicação
- Identifica e avalia oportunidades para alianças e parcerias

5.5.12.4. Envolver utilizadores, parceiros e fornecedores para obter a sua cooperação e compromisso

Descrição

Para todos os programas, o envolvimento antecipado e profundo das partes interessadas é um pré-requisito para o sucesso. Portanto o indivíduo envolve ativamente as partes interessadas, de forma a atingir o sucesso.

O indivíduo está ciente da influência que as partes interessadas tentarão trazer para o programa e tentará utilizar essa influência em benefício do programa. Adicionalmente, o indivíduo irá lutar para criar uma rede cooperativa

sustentável para assegurar a estabilidade do programa ao longo do seu ciclo de vida. Tal é especialmente de primordial importância quando o programa é estabelecido para atingir transformação numa rede complexa. Uma vez que o campo de forças das partes interessadas se modifica, a estratégia e a sua execução é regularmente revisitada e adaptada quando necessário. Potenciais alianças são desenvolvidas e colaboradores potenciais são identificados. Os benefícios e resultados da potencial parceria ou aliança são identificados para todas as partes. Estabelecem-se e desenvolvem-se relacionamentos com potenciais colaboradores.

Medidas

- Reconhece os interesses das partes interessadas;
- Sabe que tipo de compromisso é necessário de cada parte interessada ou grupo;
- Formula e adapta uma estratégia para as partes interessadas;
- Influencia a comunidade de partes interessadas através de intervenções bem selecionadas para tentar garantir o compromisso necessário;
- Está ciente da influência que as partes interessadas utilizarão no programa e é capaz de a utilizar tanto quanto possível para benefício do programa;
- Tenta envolver as partes interessadas de tal maneira que emergja uma rede cooperativa sustentável;
- Identifica e avalia oportunidades para alianças e parcerias;
- Identifica e avalia potenciais colaboradores.

5.5.12.5. Organizar e manter redes e alianças

Descrição

Como parte da estratégia de partes interessadas podem ser implementadas redes e alianças. Estas podem ser formais ou informais. Quando são formais, são negociados e documentados acordos e um plano de cooperação contínua é desenvolvido e implementado. Como parte deste plano, são identificadas medidas de desempenho e é estabelecida uma estratégia de saída.

Todas as redes e alianças devem ser avaliadas periodicamente e melhoradas quando necessário. As alianças podem ser finalizadas por conceção ou porque o relacionamento formal já não é benéfico para as organizações ou partes interessadas constituintes. Frequentemente é verosímil que a organização queira estabelecer alianças com os mesmos parceiros para novos empreendimentos no futuro, portanto a finalização de um relacionamento formal necessita de ser tratada cuidadosamente.

As redes são mais informais e tendem a ser sustentadas para além do ciclo de vida do programa.

Medidas

- Negoceia e documenta o acordo de aliança
- Desenvolve e implementa um plano de cooperação
- Desenvolve e avalia medidas para o sucesso
- Mantém os principais acordos de parceria
- Fecha todos os acordos contratuais formais

5.5.13. Mudança e transformação

Definição

As capacidades recentemente desenvolvidas apenas entregam benefícios quando são utilizadas e quando são suportadas pelas organizações e pessoas que as recebem. Mudança (melhoria de uma situação atual, mantendo o passado em mente) e transformação (o desenvolvimento emergente de novas situações, baseado numa situação de futuro) fornecem o processo, ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas para auxiliar os indivíduos e as organizações a efetuar transições pessoais e organizacionais bem sucedidas resultando na adoção e realização da mudança.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo ajudar sociedades, organizações e indivíduos a mudar ou transformar a sua organização, atingindo assim os benefícios e objetivos projetados.

Descrição

Os programas são organizados de forma a atingir melhorias. Em muitos casos estas melhorias são atingidas não apenas através da entrega de um resultado, mas também requerem pequenas ou grandes mudanças no comportamento de uma organização.

As pessoas normalmente não contestam a mudança - elas contestam serem mudadas. Endereçar com sucesso essas objeções pode ser feito, por exemplo, construindo apoio, endereçando a resistência e desenvolvendo o conhecimento e aptidão necessários para implementar a mudança. Uma alteração mais estratégica englobará também influenciar uma coligação de liderança e outras intervenções psicológicas e psicossociais. Quando a gestão da mudança é bem feita, as pessoas sentem-se comprometidas com o processo de mudança e trabalham coletivamente rumo a um objetivo comum, compreendendo benefícios e entregando resultados.

A transformação ocorre quando, com base numa visão, se modificam comportamentos porque existe uma vontade de fazer as coisas de forma diferente. Transformação é liderada pela visão e depende largamente da força da visão e da vontade das pessoas que partilham a visão em realmente colocar a sua energia em fazer acontecer.

O nível de gestão da mudança e transformação requerido por um programa irá depender largamente do montante de disrupção criada na vida quotidiana dos indivíduos e grupos, mais outros atributos como a cultura, sistema de valores e história com mudanças passadas. Mudança e transformação não acontecem primariamente por conceção, e usualmente não são um processo linear. O indivíduo necessita de monitorar regularmente e avaliar a efetividade das mudanças e adaptar a estratégia de mudança ou transformação. O indivíduo também necessita de ter em conta a capacidade de mudança e potencialidade das pessoas, grupos, ou organização, de forma a ajudá-los a adaptar-se ou transformar-se com sucesso.

Os programas geralmente entregam novas capacidades. No entanto, é apenas quando essas capacidades são utilizadas que é adicionado valor e os benefícios podem ser atingidos. Mudanças organizativas ou de negócio frequentemente afetam ou alteram processos, sistemas, estrutura organizativa e funções, mas a maior parte delas influenciam o comportamento das pessoas. A mudança pode ser bastante pequena ou pode requerer uma transformação completa. Por vezes, pode até ser disruptiva, o que significa que aptidões especiais são

necessárias para a fazer acontecer. Em muitos casos, um programa irá induzir e organizar a mudança, mas terá terminado antes que os benefícios dele provenientes sejam realizados.

Conhecimento

- Estilos de aprendizagem para indivíduos, grupos e organizações
- Teorias de gestão da mudança organizacional
- Impacto da mudança nos indivíduos
- Técnicas de gestão pessoal da mudança
- Dinâmica de grupo
- Análise de impacto
- Análise dos atores
- Teoria da motivação
- Teoria da mudança

Aptidões e capacidades

- Avaliar a capacidade e potencialidade de mudança de um indivíduo, grupo ou organização
- Intervenções no comportamento de indivíduos e grupos
- Lidar com a resistência à mudança

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 4: Poder e interesse
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Pessoas 3: Comunicação Pessoal
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho

Indicadores chave de competência

5.5.13.1. Avaliar a adaptabilidade à mudança da(s) organização(ões)

Descrição

Organizações e pessoas têm limitada capacidade, potencialidade e disposição para a mudança. Tal é influenciado, entre outros fatores, pelo sucesso das mudanças anteriores, stresse e pressão, a necessidade entendida desta mudança em particular, cultura e atmosfera e por ver boas ou encarar más perspetivas. Também pode haver resistência à mudança proposta, tanto abertamente como escondida, que influencia negativamente a adaptabilidade à mudança. Em muitos casos, a oposição não vem das pessoas que são diretamente afetadas pela mudança, mas por aquelas que as gerem. A adaptabilidade à mudança não é fixa, mas será influenciada por fatores tanto de dentro como de fora do programa.

Medidas

- Analisa a adaptabilidade à mudança requerida, com base em mudanças anteriores, bem e mal sucedidas na organização;
- Avalia possíveis áreas (tópicos, pessoas) para resistência à mudança;
- Reconhece e influencia circunstâncias que podem melhorar a adaptabilidade;
- Age quando a mudança ou transformação requerida ou esperada não se encontra dentro das potencialidades da(s) organização(ões).

5.5.13.2. Identificar requisitos de mudança e oportunidades de transformação

Descrição

Para programas orientados a uma perspetiva de negócio, requisitos organizacionais e contexto do projeto são analisados para determinar que transformação ou mudança no negócio necessita de ocorrer e quando. Para um programa mais orientado à perspetiva social, a análise necessita de determinar quais os grupos sociais que podem e devem ser influenciados pelo programa. Tal pode ser feito através de entrevistas, recolha de conhecimento, análise de dados ou *workshops*. Por vezes as oportunidades aparecem devido a mudanças nas condições de mercado, no ambiente de programa ou outras mudanças organizacionais ou sociais. Requisitos e oportunidades de mudança mudam regularmente, portanto necessitam de ser regularmente revistos e adaptados.

Medidas

- Identifica grupos e indivíduos afetados pela mudança
- Mapeia os interesses dos grupos
- Identifica requisitos e oportunidades de mudança regularmente
- Adapta-se à alteração de interesses e situações

5.5.13.3. Desenvolver estratégia de mudança ou transformação

Descrição

Uma estratégia de mudança é desenvolvida pelo indivíduo (ou emerge e é, portanto, preparada pelo indivíduo para endereçar as mudanças ou transformações perspetivadas. Será baseada na intensidade e impacto da mudança e tem em conta a potencialidade de mudança ou a vontade de se transformar da organização, sociedade ou pessoas. O tempo das mudanças a alinhar com a dinâmica e oportunidades organizacionais ou sociais também necessita de ser considerado. O plano é desenvolvido através de consulta e é regularmente atualizado.

Aprender, monitorizar e avaliar o que funciona e não funciona e em que situações, é parte da estratégia. Mudanças e transformação não acontecem de um dia para o outro, mas normalmente levam algum tempo a acrescentar valor.

Quando as mudanças ou transformações são mais consequentes, é desenvolvida uma abordagem por etapas de forma a que os sucessos iniciais possam ser valorizados e utilizados como incentivos para mais mudança. Os planos de mudança podem por vezes ser planeados e estruturados, mas podem também ser focados em comportamentos de grupo, poder, aprendizagem ou emergência. Não existe uma maneira correta de fazer a mudança, mas o indivíduo necessita de a antecipar.

Medidas

- Identifica estratégias de mudança ou transformação social, organizacional e pessoal reconhecendo por exemplo, inovadores, primeiros adotantes, maioria e retardatários;
- Colabora com outros para validar as estratégias;
- Documenta as estratégias num plano de mudança abrangente;
- Desenvolve uma abordagem passo-a-passo se tal for requerido;
- Adapta regularmente o plano de mudança ou transformação para incorporar lições aprendidas e mudanças no ambiente do programa ou na sociedade;
- Adapta regularmente a estratégia uma vez que tenha sido bem sucedida e os benefícios tenham sido atingidos.

5.5.13.4. Implementar estratégia de gestão da mudança ou transformação

Descrição

Com base na estratégia de mudança, um conjunto de intervenções possíveis é planeado. Estes podem incluir workshops, formação, sessões informativas, pilotos, *serious games* (jogos sérios) e visionamento, mas também existirão certamente intervenções em termos de poder e influência e tratamento da resistência.

Uma vez que a mudança seja feita, medidas serão tomadas para sustentar essa mudança e ajudar as organizações e os indivíduos a evitar cair de novo em comportamentos antigos.

Para programas de mudança social, devem ser consideradas intervenções nos meios de comunicação social. As intervenções são efetuadas e o seu sucesso medido. Quando necessário, são desenvolvidas e executadas alternativas.

Medidas

- Define um plano de intervenção coerente;
- Implementa as intervenções selecionadas;
- Lidera ou organiza workshops e formação;
- Endereça a resistência à mudança;
- Organiza e implementa intervenções nos meios de comunicação social;
- Utiliza técnicas de reforço positivo para assegurar que o novo comportamento é sustentável.

5.5.14. Seleção e balanceamento

Definição

A seleção e balanceamento focam-se na monitorização da avaliação, seleção e desempenho dos componentes dentro do âmbito de um programa e no balanceamento do programa, ou seja, em garantir que o programa como um todo implementa as alterações necessárias e cria os benefícios desejados.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo priorize, selecione e reavalie todos os componentes dentro do âmbito de um programa, com base em critérios claros. Manter o balanceamento, consistência e desempenho é crucial para atingir as entregas e os resultados.

Descrição

A seleção dos possíveis componentes é um processo iterativo sempre em curso, no qual um programa é populado com componentes novos ou já existentes, sendo que aqueles que já terminaram são removidos do programa. Alguns componentes podem ser cancelados ou congelados, e, embora possam continuar dentro do programa e sejam visíveis no *roadmap*, não estão 'ativos'. As propostas e casos de negócio para eventuais novos componentes podem avançar para potencial seleção. Estas propostas são revistas para garantir que estão alinhadas com os benefícios projetados do programa. Restrições tais como o tempo, custo e disponibilidade de recursos também são levados em conta. O processo de seleção pode resultar no congelamento de componentes, o seu cancelamento ou na atribuição de uma prioridade mais baixa.

Equilibrar um programa é o processo que garante que o programa está realmente a implementar as alterações, que está a entregar os benefícios projetados e que está a atingir as alterações da forma correta e em linha com as prioridades certas. É o processo de monitorizar o progresso dos componentes e o impacto que têm nos benefícios projetados. Com base nessa monitorização, é possível prever o desempenho futuro. Se e quando necessário, são propostas alterações ao programa. Eventuais alterações podem ser a antecipação ou o adiamento de componentes, a transferência de recursos de um componente para outro, ou até o congelamento de componentes ou a sua substituição por outros que possam contribuir mais. Este é um processo regular, normalmente mensal.

Embora isto seja um processo planeado e normalmente estável, podem ocorrer alterações, normalmente devido a mudança súbita nas prioridades ou no ambiente do programa. Nesses casos, o programa inteiro necessita de ser reavaliado e dado conhecimento.

Conhecimento

- Conceitos de oferta e procura
- Técnicas e métodos de análise, incluindo:
 - análise custo-benefício
 - análise quantitativa
 - análise multicritério
 - planeamento de cenários
 - análise de probabilidades
 - métodos gráficos de análise

- Apresentar informação complexa e multidimensional de forma criativa, como:
 - gráficos de bolha
 - gráficos tridimensionais
 - matriz de pontuação equilibrada
 - comparação por pares
- Casos de negócio e estudos de viabilidade
- Análise de informação financeira e análise de tendências
- Melhoria contínua da qualidade
- Melhoria de processos
- Métricas e KPI como ferramentas de gestão

Aptidões e capacidades

- Controlo de progresso
- Gestão de alterações
- Reporte
- Negociação
- Workshop de início
- Reunião de arranque
- Mapeamento de dependências
- Análise de capacidade para:
 - Recursos humanos
 - Financeiros
 - Bens
- Técnicas de análise de riscos e oportunidades, por ex.,
 - SWOT
 - PESTLE
 - análise de capacidades principais
 - planeamento de cenários
- Estratégias e modelos de tomada de decisão
- Capacidade de efetuar compromissos quando não é possível uma solução perfeita
- Capacidade de usar múltiplos critérios na tomada de uma decisão de gestão
- Criar, usar e aplicar os KPI apropriados
- Identificar e documentar os benefícios de um projeto e de um programa
- Determinar o desempenho de um projeto com base em informação de alto nível

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidade, normas e regulamentos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 7: Conflito e crise
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

5.5.14.1. Analisar as características dos componentes

Descrição

Todos os componentes possíveis são analisados para determinar a sua viabilidade, além do seu perfil de recursos, tempo e custos. Na análise também se procura por interdependências e verifica-se como cada componente está alinhado com os objetivos estratégicos. A conveniência de eventuais componentes é avaliada com base no seu risco, benefícios projetados e impactos no negócio. Caso os benefícios e os impactos no negócio não sejam claros ou definíveis, pode-se encomendar um estudo de viabilidade para determinar se o investimento tem mérito. A avaliação e priorização dos componentes estão focadas em assegurar que há alinhamento com as necessidades e prioridades do programa. Os componentes são comparados e priorizados.

Medidas

- Captura informação sobre as interfaces dos componentes, riscos emergentes, requisitos de recursos e custos, benefícios para o negócio e calendário
- Mapeia dependências entre componentes
- Os componentes são priorizados com base em análise comparativa

5.5.14.2. Priorizar os componentes com base nas prioridades do programa

Descrição

O programa determina os critérios que vai utilizar para priorizar componentes.

Esses critérios podem incluir riscos, dimensões, durações, tipos ou importância estratégica. As prioridades podem ser revistas e alterarem-se ao longo do tempo devido às necessidades do programa, alterações de mercado ou nos objetivos estratégicos.

Medidas

- Identifica, documenta e revê os métodos e critérios para refletir a alteração de prioridades na priorização de componentes
- Assegura com as partes interessadas a concordância nos critérios de priorização para o portefólio do projeto
- Suporta o processo de revisão e priorização
- Suporta os processos de dotação, financiamento e seleção
- Prioriza os componentes com base no seu alinhamento e contribuição para os objetivos do programa

5.5.14.3. Analisar e prever o desempenho futuro do programa

Descrição

Na gestão do programa, o indivíduo tem de analisar e prever o desempenho futuro.

Uma parte da gestão do desempenho do programa é a avaliação regular do valor e da contribuição dos componentes para as prioridades estratégicas, verificando se estão a ser entregues como desejado e na verificação de que o programa em geral mantém-se equilibrado e alinhado. O indivíduo pode também identificar lições aprendidas e efetuar recomendações para os processos de identificação, priorização e seleção dos componentes.

Medidas

- Revê e melhora os processos de identificação e aprovação dos componentes
- Avalia o valor e a contribuição dos componentes para as prioridades através da monitorização e revisão das medidas de KPI
- Identifica e recomenda lições aprendidas para os processos de seleção, priorização e balanceamento dos componentes

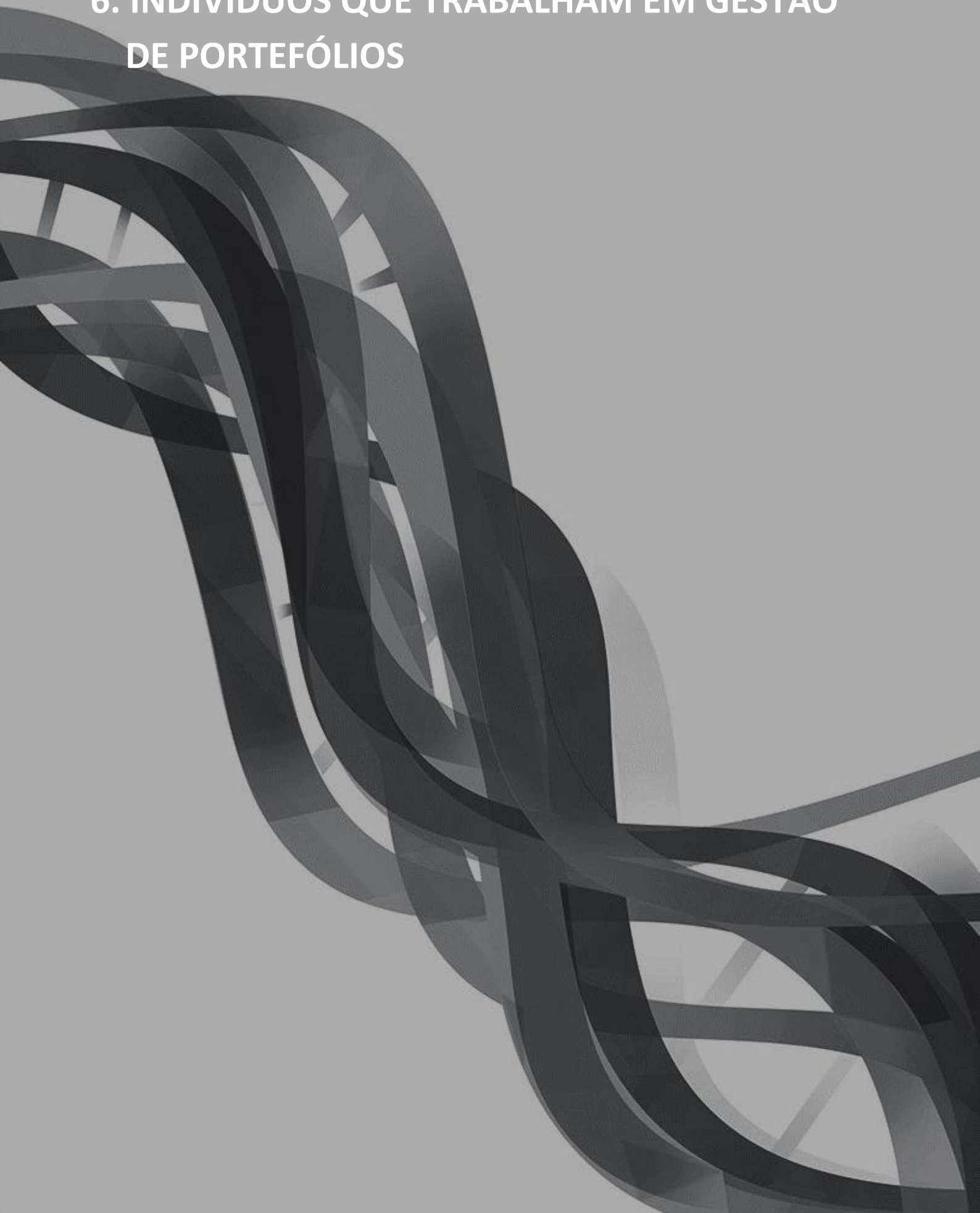
5.5.14.4. Preparar e facilitar as decisões do programa

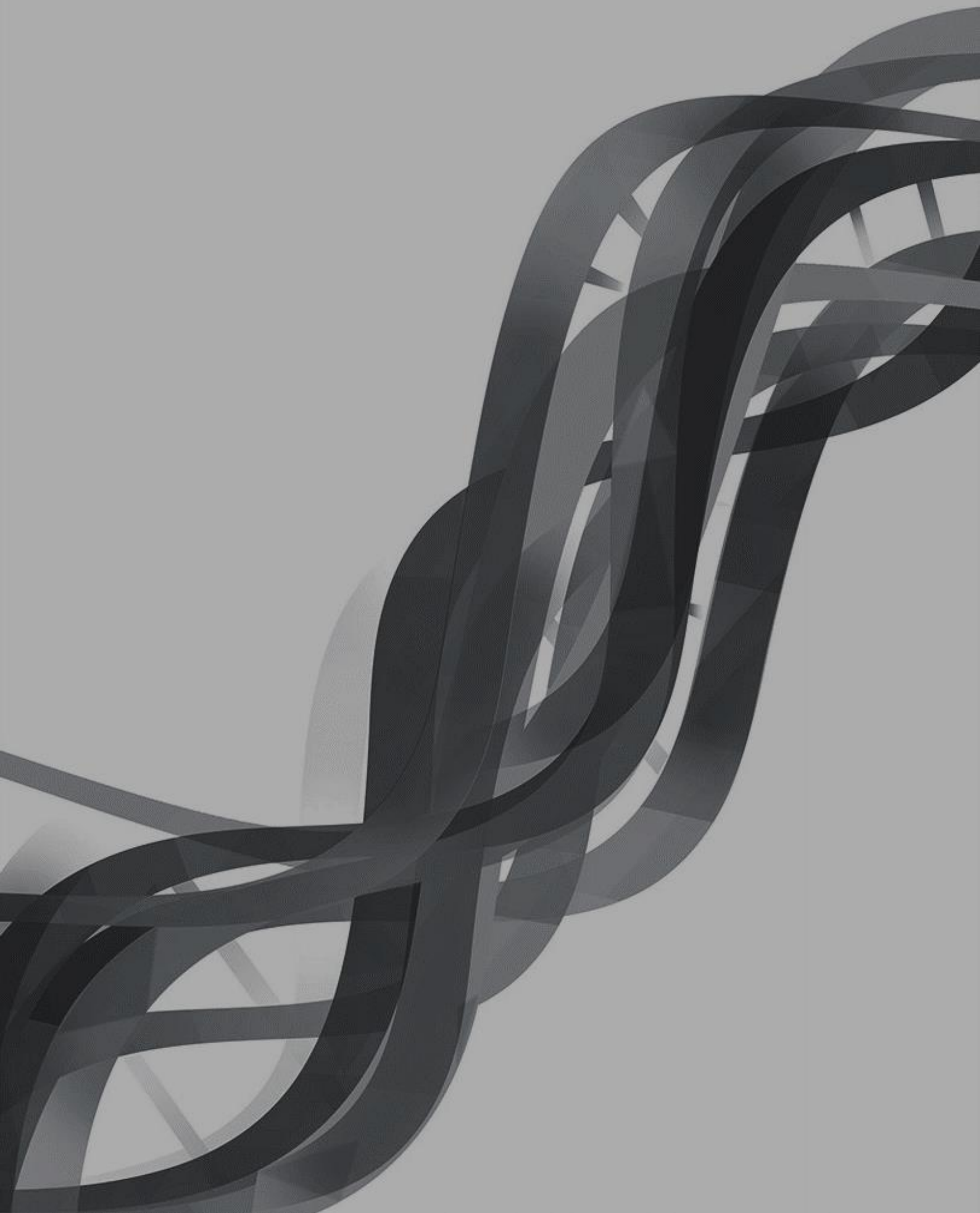
Descrição

O indivíduo identifica e documenta os métodos a usar para selecionar componentes, tomando em conta a mistura desejada para o programa. Esta mistura pode ser baseada no risco, domínio técnico e/ou qualquer outro critério. Alguns componentes podem não ser aprovados ou podem ser rejeitados. Componentes existentes podem ser cancelados ou congelados.

As recomendações para a inclusão de componentes no programa são passadas ao comité de aprovação, de acordo com a organização e governo do programa. Sempre que componentes são aprovados, são alocados fundos e recursos. As decisões do comité de aprovação são comunicadas às partes interessadas para assegurar o seu conhecimento e clareza.

6. INDIVÍDUOS QUE TRABALHAM EM GESTÃO DE PORTEFÓLIOS





6. Indivíduos que trabalham em gestão de portefólios

A base de referência da IPMA é um inventário das competências que um indivíduo necessita de ter ou de desenvolver para desenvolver portefólios com sucesso.

O modelo genérico é aplicável em todos os setores ou indústrias. Contudo, não recomenda ou inclui metodologias específicas, métodos ou ferramentas. Os métodos ou ferramentas apropriadas podem ser definidos pela organização e o indivíduo deverá escolher de entre uma gama alargada de metodologias, métodos e ferramentas disponíveis, as adequadas a cada situação particular.

Naturalmente, o peso das várias competências necessárias para gerir portefólios com sucesso difere de acordo com o tipo de projetos (por ex., TI, produção, investigação e desenvolvimento) e com os sectores de atividade (por ex., construção, serviços, setor público). De qualquer forma, em cada portefólio, todas as competências são relevantes.

6.1. Gerindo portefólios

Um portefólio de projetos é um conjunto de projetos e/ou programas, que não são necessariamente relacionados entre si, agregados para fazer uma utilização ótima dos recursos da organização e para atingir os objetivos estratégicos da organização, ao mesmo tempo que minimiza o risco do portefólio.

O portefólio pode ser implementado numa parte da organização, tal como uma divisão, ou na empresa inteira, ou então os portefólios podem ser encaixados de modo a que haja um portefólio ao nível da empresa e outro ao nível da divisão. Independentemente da escala e do âmbito do portefólio e do local onde ocorre dentro da organização, o uso de portefólios de projetos permite às organizações tirarem o máximo partido dos seus recursos, para atingirem os seus propósitos estratégicos.

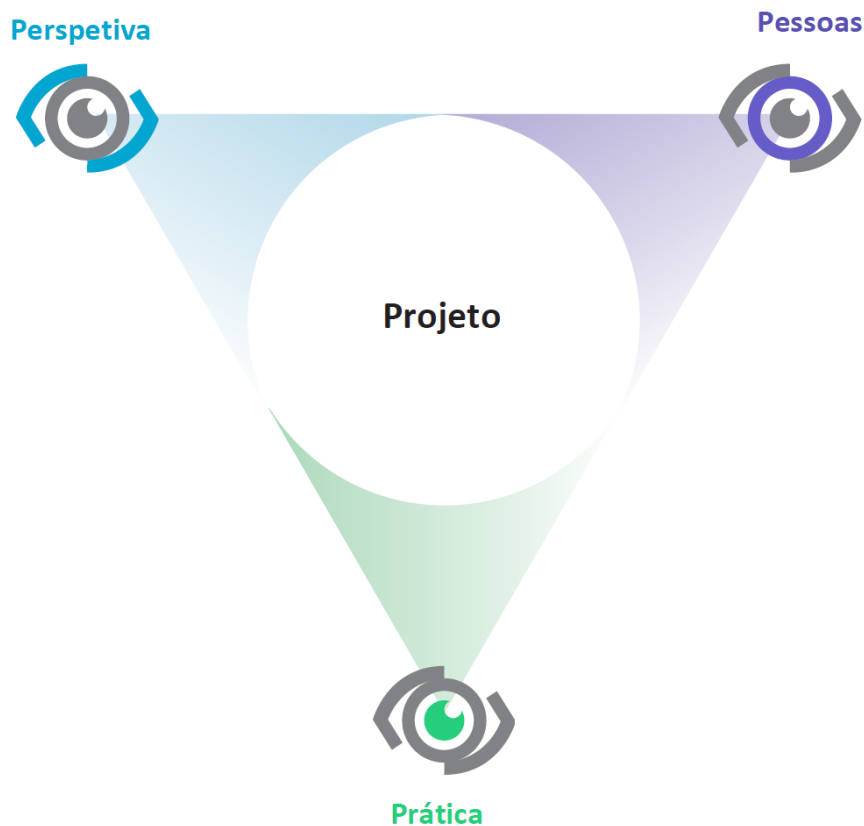
A gestão de portefólios de projetos é um processo dinâmico de tomada de decisões na qual os novos projetos e programas são avaliados, selecionados, priorizados e equilibrados no contexto dos projetos e programas existentes dentro do portefólio. O objetivo da gestão de portefólios é alinhar os projetos com a estratégia, para manter um balanceamento entre os vários tipos de projetos dentro do portefólio e para assegurar que o portefólio está de acordo com a capacidade de recursos, de modo a que a organização possa obter o máximo valor dos investimentos em projetos.

A gestão de portefólios de projetos é uma abordagem organizacional à gestão holística de um portefólio de projetos. Decisões de projeto, particularmente decisões sobre alocação de recursos, incrementam normalmente o valor geral do portefólio, quando são tomadas numa perspetiva ao nível do portefólio em vez de o serem na perspetiva de um único projeto. É utilizado um conjunto de processos, métodos e ferramentas na gestão de portefólios para as abordagens às priorizações, alocação e realocação de recursos entre portefólios de projetos.

As organizações de alto desempenho utilizam equipas de tomada de decisão de alto nível para alinhar os projetos com a estratégia, atingir um balanceamento no portefólio de projetos e maximizar o valor do portefólio. Para maximizar o sucesso, a gestão de portefólios de projetos tem de ser adaptada ao contexto.

6.2. Resumo das competências

O Olho da Competência IPMA é aplicável nos três domínios de gestão: gestão de projetos, gestão de programas e gestão de portefólios. Baseado no modelo genérico, cada indivíduo tem de ter um conjunto específico de competências para gerir um portefólio de projetos e/ou de programas com sucesso. O indivíduo tem de ter competências perspetivas que respondam ao contexto do portefólio, competências sociais que respondam aos tópicos pessoais e sociais e competências de portefólio que respondam às práticas específicas da gestão de portefólios.



6.3. Perspetiva

A área de competência 'perspetiva' endereça o contexto de um portefólio.

Define 5 competências

- Estratégia
- Governo, estruturas e processos
- Conformidade, normas e regulamentos
- Poder e interesses
- Cultura e valores

6.3.1. Estratégia

Definição

A competência estratégia descreve a forma como as estratégias são entendidas e transformadas em elementos que podem ser geridos através de projetos. Esta competência consiste assim na definição de um sistema de gestão de desempenho no qual os projetos são vistos e geridos à luz do seu alinhamento com a estratégia e a visão, de modo a garantir que se encontram devidamente relacionados com a missão e a sustentabilidade da organização.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é compreender a estratégia e os processos estratégicos permitindo que um determinado domínio de gestão (projeto, programa ou portefólio) possa gerir os respetivos portefólios de acordo com os aspetos contextuais.

Descrição

Esta competência descreve a justificação formal dos objetivos de um portefólio, bem como a obtenção dos benefícios para as metas a longo prazo da organização. Esta questão abrange a disciplina de gestão estratégica do desempenho, na qual a organização divide as suas metas estratégicas em elementos que podem ser geridos de modo a:

- Alcançar alterações benéficas na cultura organizacional, nos sistemas de negócios e nos processos;
- Estabelecer e tentar atingir os alvos estratégicos acordados;
- Atribuir e classificar os recursos;
- Informar a gestão da necessidade de alterar os objetivos estratégicos.
- Estimular a melhoria contínua.

Os planos estratégicos englobam as visões a longo prazo e as estratégias a curto ou médio prazo, devendo ser totalmente compatíveis com a missão, a política de qualidade e os valores corporativos das organizações. A competência estratégia inclui ainda o processo de compreensão do ambiente organizacional, o desenvolvimento dos benefícios pretendidos e uma seleção adequada dos projetos e/ou programas de um portefólio. Como tal, o alinhamento da estratégia deverá refletir a visão e a estratégia da organização nos objetivos dos projetos ou nos benefícios dos programas.

Ao longo dos processos de alinhamento estratégico, os indivíduos poderão aplicar diferentes modelos para a disseminação e gestão das metas estratégicas como, por exemplo, *balanced scorecards*, quadros de desempenho, análises ambientais, etc. Os indivíduos irão assim estabelecer um sistema de gestão de desempenho, que é normalmente regido por variáveis críticas de desempenho, nomeadamente, os fatores críticos de sucesso (FCS) e os indicadores chave de desempenho (KPI). Por conseguinte, cada portefólio é controlado através de um conjunto de FCS e KPI de modo a garantir a sustentabilidade da organização.

Conhecimento

- Gestão da obtenção de benefícios.
- Fatores críticos de sucesso.
- Indicadores chave de desempenho.

- Missão organizacional
- Visão organizacional
- Diferenças entre tática e estratégia
- Sistemas de gestão de controlo interativo e de diagnóstico.
- Gestão estratégica do desempenho
- *Benchmarking*.
- Sistemas de controlo de gestão.
- Escolas de pensamento estratégico.

Aptidões e capacidades

- Análise e síntese.
- Empreendedorismo.
- Reflexão nas metas da organização.
- Pensamento estratégico.
- Pensamento sustentável.
- Consciencialização contextual.
- Orientação para os resultados.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de perspetiva.
- Pessoas 5: Liderança.
- Pessoas 9: Negociação.
- Pessoas 10: Orientação para resultados.
- Prática 1: Definição do projeto;
- Prática 2: Requisitos e objetivos.
- Prática 11: Riscos e oportunidades.
- Prática 12: Partes interessadas.

Indicadores chave de competência

6.3.1.1. Alinhar com a missão e visão organizacional

Descrição

O indivíduo conhece, reflete e consegue transformar a missão, visão e estratégia da organização nas prioridades chave e nos critérios de seleção a serem usados no portefólio. O indivíduo tem de garantir que esses critérios estão em sintonia com a missão, a política de qualidade e os valores da organização. Se a relação existente entre os benefícios do portefólio e o objetivo organizacional for apenas vaga, o indivíduo deve efetuar verificações periódicas dos benefícios comparando-os com a finalidade descrita nos documentos de estratégia formais. O alinhamento é normalmente alcançado através da utilização de sistemas de gestão, de controlo e diagnóstico e ferramentas formais como, por exemplo, fatores críticos de sucesso, critérios de sucesso, indicadores chave de desempenho, etc.

Medidas

- Reflete a missão e a visão da organização.
- Alinha as metas do portefólio com a missão, visão e estratégia através da utilização de sistemas de gestão, de controlo e diagnóstico (abordagem de cima para baixo e metas predefinidas).
- Controla a consistência dos objetivos e benefícios do portefólio com a missão, visão e estratégia.
- Desenvolve e implementa medidas de alinhamento estratégico (por exemplo, fatores críticos de sucesso, indicadores chave de desempenho, etc.).
- Verifica se a organização do portefólio está a produzir benefícios para a organização.

6.3.1.2. Identificar e explorar oportunidades que permitam influenciar a estratégia organizacional

Descrição

O indivíduo conhece o processo de desenvolvimento de estratégias, que é normalmente realizado através da abordagem de cima para baixo pela gestão de topo da organização. Contudo, as estratégias pretendidas nem sempre são concretizadas devido a alterações conjunturais e ao aparecimento de novas oportunidades e riscos inesperados. Como tal, para além de refletir as metas estratégicas predefinidas, o indivíduo deve também dispor de ferramentas e métodos que lhe permitam questionar essas mesmas metas e influenciar a gestão de topo de modo a que sejam implementadas as melhorias necessárias. A influência exercida pelos indivíduos é gerida por sistemas de controlo interativo e através da aplicação da abordagem de baixo para cima.

Medidas

- Conhece o processo de elaboração de estratégias.
- Identifica os novos riscos e oportunidades que podem alterar a estratégia.
- Empenha os colegas de trabalho na validação da estratégia organizacional através da implementação de sistemas de gestão de controlo interativo.
- Identifica melhorias estratégicas e comunica-as à gestão executiva.
- Influencia o processo de elaboração de estratégias sugerindo alterações à estratégia.

6.3.1.3. Desenvolver e garantir continuamente a validade da justificação de negócio / organizacional

Descrição

O indivíduo é capaz de fornecer um documento formal que apresenta e mantém atualizada a justificação dos benefícios para o negócio ou para a organização, resultantes do portefólio. Esta justificação deve demonstrar o relacionamento entre os componentes do portefólio e deverá constituir a base para os critérios de sucesso do portefólio. O indivíduo consegue criar ou disponibilizar, interpretar, atualizar e, por vezes, concretizar (parcialmente) a justificação do negócio. Este documento não é um elemento estático, devendo ser sujeito a atualizações periódicas, ao longo de todo o portefólio, para reavaliar a sua validade. Além disso, o indivíduo deve monitorizar ou controlar constantemente a configuração do portefólio, para assegurar que os componentes do portefólio se mantêm alinhados com a estratégia da organização.

Medidas

- Desenvolve a justificação do negócio e/ou justificação organizacional para o portefólio.
- Identifica os objetivos do portefólio de modo a gerar os benefícios planeados.
- Valida e apresenta, de forma convincente, a justificação do negócio e/ou justificação organizacional aos patrocinadores e/ou donos do portefólio.
- Reavalia e valida a justificação para assegurar o alinhamento contínuo com a estratégia da organização.
- Define e gere a configuração do portefólio.
- Aplica a gestão da realização de benefícios para verificar se a configuração do portefólio está a gerar os resultados desejados.
- Avalia a situação para determinar se é necessário terminar o portefólio por a importância estratégica o ter tornado redundante ou obsoleto e altera a configuração em conformidade.

6.3.1.4. Determinar, avaliar e rever os fatores críticos de sucesso

Descrição

O indivíduo é capaz de discernir, definir, interpretar e estabelecer prioridades para os fatores críticos de sucesso (FCS) que estejam diretamente relacionados com o portefólio. Como tal, ao alcançar os benefícios do portefólio, a organização cumpre as suas metas estratégicas, concretiza os objetivos táticos e operacionais estabelecidos e, em última análise, alcança o sucesso organizacional. O indivíduo consegue compreender o contexto formal e informal dos fatores, identificando a sua influência no resultado final de cada componente. A importância relativa dos fatores de sucesso pode sofrer alterações causadas por fatores contextuais e pela própria dinâmica do portefólio. As alterações do pessoal, tanto ao nível dos componentes como entre os mesmos, pode também influenciar esses fatores. Por conseguinte, o indivíduo deve verificar e avaliar periodicamente a atualidade e importância relativa dos FCS e, caso seja necessário, deve efetuar as alterações adequadas para assegurar o sucesso, mesmo que isso implique a recomendação de cancelar um componente.

Medidas

- Cria e/ou desenvolve um conjunto de fatores críticos de sucesso (FCS) para o portefólio baseados nos objetivos estratégicos da organização.
- Utiliza FCS formais para o alinhamento estratégico.
- Reconhece o contexto informal dos FCS.
- Envolve os pares no questionamento da estratégia da organização enquanto desenvolve os FCS.
- Utiliza os FCS para o alinhamento estratégico de um componente dentro do portefólio.
- Recorre aos FCS do portefólio ao interagir com as partes interessadas e ao gerir as suas expectativas.
- Utiliza os FCS para o desenvolvimento de incentivos/recompensas de modo a criar uma cultura baseada na motivação.
- Reavalia a concretização dos FCS num contexto estratégico mais alargado.

6.3.1.5. Determinar, avaliar e rever os indicadores chave de desempenho

Descrição

O indivíduo consegue gerir os indicadores chave de desempenho (KPI) associados a cada FCS. Os KPI são o componente central de muitos sistemas de gestão de desempenho estratégico e são utilizados para a medição ou indicação do nível de cumprimento dos FCS e do sucesso alcançado. Geralmente, os KPI são predefinidos pela organização ou desenvolvidos por cada indivíduo utilizando as boas práticas ou modelos específicos como, por exemplo, o *balanced scorecard*. Os KPI podem ser utilizados como indicadores principais (antes de um marco ou evento estratégico), indicadores de resultados (após um marco ou evento estratégico) ou *dashboards* em tempo real. Os KPI são identificados para o portefólio e para os projetos e programas subordinados. Estes últimos podem sofrer alterações causadas por fatores contextuais e pela própria dinâmica do portefólio. As alterações do pessoal, quer dentro dos projetos e programas subordinados, quer entre si, podem também influenciar os KPI. Por conseguinte, o indivíduo deve verificar e avaliar periodicamente a atualidade e importância relativa dos KPI e, caso seja necessário, deve efetuar as alterações adequadas para assegurar o sucesso.

Os KPI também devem ter em conta aspetos do foro psicológico, tais como a motivação, a comunicação dentro da equipa, o desenvolvimento pessoal dos membros da equipa, etc., que refletem o objetivo estratégico, ou seja, o benefício que se pretende alcançar. Além disso, os KPI devem abranger uma vasta gama de outros aspetos, desde a adesão a certos processos de gestão e apoio (por exemplo, processos administrativos, de tomada de decisões, comunicação e aquisição de recursos), o cumprimento das normas e regulamentos, até ao respeito pelos valores e normas culturais, tanto da organização como da sociedade em geral.

Medidas

- Estabelece e/ou desenvolve um KPI (ou um conjunto de KPIs) para cada fator crítico de sucesso.
- Decide como são utilizados os indicadores principais, indicadores de resultados e indicadores em tempo real no desenvolvimento dos KPI.
- Utiliza os KPI para a gestão do desempenho estratégico.
- Utiliza os KPI para influenciar as partes interessadas.
- Utiliza os KPI para conceber planos de desenvolvimento pessoal.
- Utiliza os KPI para desenvolver um sistema de incentivos/recompensas.
- Reavalia a configuração do portefólio utilizando os KPI e efetuando a gestão da obtenção dos benefícios previstos.

6.3.2. Governo, estruturas e processos

Definição

O elemento de competência governo, estruturas e processos define a compreensão de, e o alinhamento com os sistemas, estruturas e processos estabelecidos pela organização que oferecem apoio aos portefólios e influenciam a forma como os mesmos são organizados, implementados e geridos. O elemento de governo, estruturas e processos de uma organização pode ser composto por sistemas temporários (tais como projetos ou programas) e sistemas permanentes tais como sistemas de gestão de portefólios de projetos, sistemas financeiros / administrativos, sistemas de apoio, sistemas de comunicação e sistemas de tomada de decisão e auditoria. Por vezes, estes sistemas podem mesmo constituir a razão estratégica para um projeto ou programa, por exemplo, quando um projeto ou programa é iniciado com o objetivo de melhorar os processos de negócio ou estabelecer novos sistemas.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo participe de forma eficaz e possa gerir o impacto no governo, estruturas e processos dos portefólios.

Descrição

As estruturas e os processos são uma parte essencial do sistema de governo de qualquer organização. O alinhamento com as estruturas e os processos implica a capacidade de utilizar os sistemas de valores, funções, responsabilidades, políticas e processos estabelecidos pela organização de modo a garantir que os portefólios alcançam os seus objetivos e as metas estratégicas corporativas. A gestão dos portefólios, em linha com as estruturas e os processos organizacionais estabelecidos, requer uma compreensão básica dos vários tipos de iniciativas existentes e da forma como funciona uma organização orientada a projetos, bem como o entendimento dos benefícios associados à gestão por projetos. Esta competência inclui o alinhamento com os processos permanentes relacionados com a gestão de projetos, programas e portefólios. A maioria das organizações orientadas a projetos possui vários tipos de estruturas e processos de apoio para os projetos, programas e portefólios.

As estruturas e os processos de apoio são compostos por funções de primeira linha como, por exemplo, o departamento de recursos humanos (RH), o departamento financeiro e de controlo e o departamento de tecnologias de informação (TI). As organizações com maturidade podem também fornecer um apoio mais dedicado à gestão de projetos e programas através de um gabinete de gestão de projetos (GGP).

Ser competente em estruturas e processos significa também a capacidade para rever e aplicar o feedback e as lições aprendidas de outros portefólios. Um desafio importante é saber equilibrar a utilização de estruturas e processos obrigatórios e opcionais para otimizar os efeitos e os benefícios para o portefólio.

Conhecimentos

- Características e princípios básicos da gestão por projetos.
- Conhecimentos básicos de gestão de portefólios.
- Conhecimentos básicos de conceção e desenvolvimento organizacional.
- Organização formal e interações informais da gestão de projetos, programas e portefólios (pessoal, funções de linha, etc.) na organização.
- Governo.
- Teorias organizacionais e de negócio.

Aptidões e capacidades

- Liderança.
- Reporte, monitorização e controlo.
- Planeamento e execução da comunicação.
- Pensamento criativo
- Compreensão do contexto
- Reconhecimento de valores
- Alinhamento e comunicação organizacionais

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de perspetiva.
- Prática 1: Definição do projeto.
- Prática 5: Organização e informação.
- Prática 7: Finanças.
- Prática 8: Recursos.
- Prática 9: Compras.
- Prática 10: Planeamento e controlo.
- Prática 13: Mudança e transformação.

Indicadores chave de competência

6.3.2.1. Conhecer os princípios da gestão de portefólios e a forma como são implementados e aplicados

Descrição

O indivíduo conhece os conceitos de gestão de portefólios, pode explicar a diferença entre diferentes tipos de configurações organizacionais, (por ex., funcional, em matriz e orientada a projetos), e sabe como otimizar o alinhamento de portefólios com as estruturas organizacionais existentes, tais como conselhos e comités, de modo a atingir o sucesso. O indivíduo conhece vários conceitos de gestão de portefólios e o modo como a gestão de portefólios está implementada dentro de uma organização permanente. Além disso, o indivíduo conhece conceitos de gestão de desempenho estratégico e como são implementados através de portefólios e dos projetos e programas subordinados. Como tal, o indivíduo pode definir os critérios do portefólio, inputs e outputs requeridos e como os vários projetos e programas subordinados impactam nos indicadores de output do portefólio. O indivíduo lida com as interfaces e dependências entre os diversos projetos e programas e sabe como tomá-los em consideração quando estiver a balancear o portefólio. Assim, o indivíduo pode descobrir diferentes restrições dentro do portefólio e pode levar em conta essas restrições na harmonização da utilização de recursos nos programas e projetos dentro do portefólio. O indivíduo também gere as linhas de comunicação vertical (por ex., com o gestor do portefólio ou com os órgãos de gestão) e horizontal (por ex., com outros projetos ou portefólios) como parte do processo geral de comunicação dentro do portefólio.

Medidas

- Define um portefólio e conhece os vários princípios de gestão de portefólios
- Define as características de um portefólio - critérios de seleção e de priorização, fatores críticos de sucesso (FCS) e indicadores chave de competência (KPI)

- Gere as interfaces de diferentes projetos e programas dentro de um portefólio de modo a nivelá-lo
- Gere e mantém uma comunicação clara dentro do portefólio
- Mantém a linha de comunicação entre o portefólio e os órgãos de gestão

6.3.2.2. Conhecer os princípios da gestão de projetos e programas e a forma como são implementados

Descrição

O indivíduo compreende os conceitos de projetos, gestão de programas e gestão por projetos. O indivíduo sabe explicar as características e os princípios sobre os quais a gestão por projetos é baseada e consegue estabelecer um ambiente orientado a projetos, assim como é capaz de configurar um portefólio que o suporte.

Adicionalmente, o indivíduo conhece o conceito de maturidade das organizações orientadas a projetos cobrindo as competências organizacionais, as competências de projeto, programa e portefólio e as competências individuais.

Medidas

- Explica os conceitos chave da gestão de projetos
- Explica os conceitos chave da gestão de programas
- Explica e pratica o conceito de gestão por projetos
- Percebe e define a gestão por projetos como sendo uma parte vital da organização do portefólio.
- Consegue explicar e identificar o nível de maturidade de uma organização no que se refere a gerir portefólios.

6.3.2.3. Alinhar o portefólio com a estrutura de tomada de decisão e de reporte e com os requisitos de qualidade da organização

Descrição

O sucesso de um portefólio depende, em grande medida, da capacidade de tomar as decisões corretas, ao nível correto da organização, no momento correto. Cada decisão deve ser preparada, apresentada, aceite, registada, comunicada e, por último, implementada. Cada organização possui rotinas formais e informais e regras especiais para a tomada de decisões que estão para além das competências e responsabilidades dos indivíduos. Como tal, o indivíduo deve conhecer a estrutura e os processos de tomada de decisões e deve ser capaz de estruturar e gerir o portefólio e os projetos e programas subordinados em conformidade. A comunicação periódica do estado do portefólio é essencial para manter a confiança das partes interessadas e para garantir a rastreabilidade do progresso efetuado. Diferentes partes interessadas do portefólio têm diferentes necessidades de comunicação (requisitos de informação, método de transmissão, frequência das comunicações, etc.) que devem ser tidas em conta pelo indivíduo. A organização permanente irá também ter diferentes formas de garantia de qualidade relacionadas com os projetos (garantia de sistema, garantia de projeto, garantia financeira, garantia técnica, garantia de segurança, etc.). É importante que o indivíduo tenha em conta estas questões quando elabora um plano de garantia de qualidade para o portefólio.

Medidas

- Identifica as rotinas e regras especiais de tomada de decisão da organização para os casos que se encontram para além da sua competência e responsabilidade.
- Alinha a comunicação efetuada nos projetos com as necessidades da organização permanente.
- Aplica as normas de comunicação da organização permanente ao portefólio.
- Aplica os modelos de garantia de qualidade da organização
- Monitoriza e controla a comunicação dentro de um portefólio e entre o portefólio e a organização.

6.3.2.4. Alinhar o portefólio com os processos e funções de recursos humanos

Descrição

A função recursos humanos oferece um apoio multifacetado ao portefólio em aspetos como, contratação, trabalho temporário, formação, salários, incentivos de desempenho, políticas de gestão de *stress*, bem-estar e ética, entradas e retiradas das equipas. Uma relação sólida com os processos e funções de recursos humanos pode aumentar a qualidade e disponibilidade dos recursos com as competências adequadas. Para assegurar o apoio necessário da função recursos humanos, o indivíduo deve estabelecer e manter o relacionamento com as pessoas de contacto relevantes nessa função.

Medidas

- Utiliza a função recursos humanos para a contratação de pessoal com as competências necessárias.
- Gere os limites entre a organização temporária e a função recursos humanos.
- Estabelece e mantém um relacionamento positivo com a função recursos humanos.
- Utiliza os processos de recursos humanos para promover a formação e o desenvolvimento de competências individuais.
- Explica as características da gestão de recursos e o seu valor para a gestão de portefólios.

6.3.2.5. Alinhar o portefólio com os processos e funções financeiros e de controlo

Descrição

A função financeira e de controlo de uma organização é muitas vezes estabelecida como uma responsabilidade funcional que estabelece regras, orientações e procedimentos obrigatórios. O indivíduo deve conhecer estas regras e saber como podem ser utilizadas de forma eficaz e eficiente para garantir o sucesso do financiamento e da monitorização e/ou comunicação dos aspetos financeiros do portefólio e dos projetos e programas componentes. A função financeira e de controlo de uma organização serve muitas vezes como função de suporte que presta apoio ao indivíduo no processo de solicitação, justificação, gestão e comunicação de recursos financeiros e no processo de gestão, administração, distribuição e monitorização dos aspetos financeiros. O indivíduo tem de conhecer vários modelos financeiros de financiamento (público, privado, parcerias público-privadas, subsídios, comercial, etc.) aprovados pela organização permanente. Para assegurar que a função financeira e de controlo oferece o apoio necessário, o indivíduo deve estabelecer e manter o relacionamento com as pessoas de contacto relevantes na função financeira e de controlo.

Medidas

- Conhece os processos da função financeira e de controlo.
- Consegue distinguir entre aspetos obrigatórios e opcionais da função financeira e de controlo.
- Monitoriza e controla se as regras, diretrizes e outros aspetos financeiros estão a ser utilizados de forma eficaz e eficiente nos projetos, em benefício do portefólio.
- Comunica a situação e as tendências das tarefas financeiras de forma clara e objetiva.

6.3.3. Conformidade, normas e regulamentos

Definição

O elemento de competência conformidade, normas e regulamentos descreve a forma como o indivíduo interpreta e equilibra as restrições externas e internas numa determinada área, por exemplo, um país, empresa ou indústria. A conformidade consiste no processo que permite garantir o cumprimento adequado de um conjunto específico de normas. Os requisitos de conformidade variam desde o cumprimento voluntário e informal ao cumprimento obrigatório e formal. As normas e regulamentos influenciam e definem a forma como os portefólios devem ser organizados e geridos de modo a serem exequíveis e bem-sucedidos. As normas e regulamentos endereçam a conformidade com vários tipos de requisitos, incluindo leis e regulamentos, contratos e acordos, propriedade intelectual e patentes, regulamentos de saúde, segurança e proteção do meio ambiente e as normas profissionais.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo influencie e efetue a gestão do alinhamento com as normas e regulamentos relevantes da organização permanente, com as leis aplicáveis e com as normas e padrões da organização e da sociedade em geral. Esta competência deve também permitir que o indivíduo melhore a abordagem da organização nestas áreas.

Descrição

Os projetos, programas e portefólios estão sujeitos a diferentes restrições e requisitos durante o desenvolvimento de um produto ou serviço que vão para além do efeito causado pelos processos de produção e de gestão de projetos. Estas restrições correspondem a aspetos geográficos, sociais e profissionais específicos para cada portefólio e ao seu contexto externo, sob a forma de leis, normas e regulamentos. Regularmente durante o ciclo de vida de um portefólio, o indivíduo deve (re)analisar o âmbito e a configuração do portefólio e determinar quais são as normas e regulamentos relevantes que terão um impacto direto ou indireto sobre o mesmo. As normas e regulamentos relevantes devem ser considerados como potenciais riscos e oportunidades que têm de ser geridos. A conformidade com as normas e regulamentos relevantes poderá afetar as estruturas, os processos e a cultura organizacional. No domínio da gestão de projetos, o indivíduo poderá ter de compreender e integrar as normas relevantes no seu projeto.

Este elemento de competência inclui o *benchmarking* e a melhoria das competências organizacionais de gestão de projetos. O desenvolvimento da competência de gestão de portefólios é um processo constante que faz parte da estratégia de melhoria contínua da organização e dos deveres de cada indivíduo. Este processo envolve estratégias de aprendizagem e melhoria que permitem influenciar as culturas de gestão de projetos das organizações. O indivíduo deve utilizar esta competência para demonstrar como todas as partes e níveis do sistema de gestão podem ser melhorados. Ao aumentar a competência de gestão de portefólios, a organização aumenta também a sua capacidade de escolher e executar portefólios com sucesso, garantindo assim a sustentabilidade da organização.

Conhecimentos

- Conceitos legais e conhecimento da lei de contratos e práticas comerciais
- Sistemas legais e regulamentares relevantes.
- Regulamentos profissionais autónomos.

- Normas e padrões profissionais, por exemplo, as normas IPMA.
- Normas ISO (por exemplo, a norma de gestão de projetos ISO21500 ou outras normas do ISO/TC258).
- Gestão de projetos, programas e portefólios.
- Princípios de sustentabilidade.
- Teoria de *benchmarking*.
- Ferramentas e métodos de *benchmarking*.
- Gestão de conhecimentos.
- Códigos de ética.
- Códigos de conduta profissional.
- Diferenças entre doutrinas jurídicas.

Aptidões e capacidades

- Pensamento crítico.
- *Benchmarking*.
- Adaptação das normas a organizações específicas.
- Comunicação de normas e regulamentos.
- Liderança pelo exemplo.
- Empenho e persuasão.
- Pensamento de sistemas.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de perspetiva.
- Pessoas 5: Liderança.
- Pessoas 9: Negociação.
- Prática 1: Definição do projeto.
- Prática 2: Requisitos e objetivos.
- Prática 5: Organização e informações.
- Prática 6: Qualidade.
- Prática 11: Riscos e oportunidades.

Indicadores chave de competência

6.3.3.1. Identificar e garantir que o portefólio cumpre com toda a legislação relevante

Descrição

O indivíduo conhece as políticas legais da organização e é capaz de as ver implementadas num portefólio e nos projetos e programas componentes. Além disso, o indivíduo sabe que legislação e regulamentos (por ex., civil, penal, laboral, propriedade intelectual, etc.) e quais as boas práticas relevantes para o portefólio e para quaisquer projetos e programas componentes. O indivíduo tem de garantir que a organização dona do portefólio opera de acordo com a lei, e é capaz de determinar que projetos ou atividades estão sujeitos a requisitos legais especiais e é capaz de identificar quais são os princípios jurídicos aplicáveis.

Além disso, o indivíduo é capaz de identificar os requisitos das agências reguladoras e a sua relevância para o portefólio, e é capaz de implementar os procedimentos de revisão e inspeção que assegurem a conformidade continuada. Isto é especialmente importante em portefólios que contêm projetos e programas operando em diferentes culturas ou sistemas legais.

Medidas

- Conhece o contexto legal e as suas aplicações.
- Identifica e utiliza as leis e regulamentos relevantes.
- Identifica os riscos existentes num projeto devido aos regulamentos aplicáveis e consulta os especialistas.
- Conhece e gere as agências reguladoras como partes interessadas.
- Controla se o processo de aquisições do portefólio está alinhado com os regulamentos.
- Monitoriza e controla se a organização do portefólio está a proceder de acordo com o contexto legislativo e é capaz de fazer os ajustamentos apropriados.

6.3.3.2. Identificar e garantir que o portefólio cumpre todos os regulamentos relevantes de saúde, segurança e meio ambiente (HSSE)

Descrição

O indivíduo deve conhecer os regulamentos de saúde, segurança e meio ambiente (HSSE) e ser capaz de identificar as áreas relevantes para o portefólio. Além disso, o indivíduo consegue reconhecer qualquer questão relacionada com os regulamentos HSSE que possa requer o recurso a peritos externos. O indivíduo é capaz de determinar a forma como as atividades ou produtos do portefólio podem afetar os membros da organização e as partes envolvidas, aplicando medidas de verificação regulares do cumprimento das normas de proteção de HSSE.

O indivíduo é capaz de garantir o balanceamento dos aspetos económicos, sociais e ambientais do projeto e de cumprir os requisitos de desenvolvimento sustentável.

O indivíduo é também capaz de identificar os riscos de proteção e segurança no portefólio e nos projetos ou programas componentes e de assegurar que aqueles riscos foram tratados adequadamente para garantir constantemente os níveis de segurança e proteção do portefólio e da organização como um todo. Isto é especialmente importante se o portefólio está a ser executado em diferentes países / culturas.

Medidas

- Monitoriza a implementação dos regulamentos de HSSE.
- Verifica se o contexto de HSSE foi considerado nos objetivos do projeto / programa.
- Controla os riscos decorrentes da implementação das medidas de HSSE na organização do portefólio.
- Providencia um ambiente seguro e saudável para a organização do portefólio.
- Aplica as medidas de HSSE para garantir a sustentabilidade do portefólio.
- Monitoriza e controla se a organização do portefólio está a funcionar de acordo com o contexto HSSE

6.3.3.3. Identificar e garantir que o portefólio cumpre todos os códigos de conduta e regulamentos profissionais relevantes

Descrição

O indivíduo é capaz de assegurar a integridade do portefólio efetuando verificações para determinar se os regulamentos profissionais relevantes têm sido aplicados por toda a organização. Por vezes, as normas de conduta dos negócios são prescritas pela lei; assim o indivíduo precisa de integrar códigos de conduta com o contexto legislativo alargado. Os códigos de conduta por vezes colidem com os processos de aprovisionamento e, caso não sejam entendidos, podem constituir um risco elevado para a organização. Como tal, ao identificar e integrar diferentes códigos de conduta de negócio, o indivíduo assegura que a organização do portefólio funciona com integridade dentro dos limites legais.

Medidas

- Identifica a legislação sobre contratos e relações comerciais justas
- Identifica diferentes métodos de aquisição e políticas relacionadas.
- Identifica e reflete princípios éticos e pode definir e implementar códigos de conduta apropriados a toda a organização
- Monitoriza e trata as quebras do código de conduta dentro da organização do portefólio

6.3.3.4. Identificar e garantir que o portefólio cumpre os princípios e objetivos de sustentabilidade relevantes

Descrição

O indivíduo é capaz de avaliar o impacto do portefólio no meio ambiente e na sociedade. Estando ciente da sua responsabilidade, o indivíduo investiga, recomenda e aplica as medidas necessárias para limitar ou compensar as consequências negativas. O indivíduo segue (ou mesmo excede) as orientações e as regras relativas ao desenvolvimento sustentável estabelecidas pela organização e pela sociedade em geral, sendo capaz de alcançar um balanceamento viável entre as exigências da sociedade, o impacto para o meio ambiente e os fatores económicos.

O indivíduo compreende que os aspetos, medidas e atitudes de sustentabilidade podem variar em diferentes países e culturas.

Medidas

- Identifica as consequências sociais e ambientais do portefólio.
- Define e comunica as metas de sustentabilidade do portefólio e os seus resultados.
- Alinha os objetivos com a estratégia organizacional de sustentabilidade.
- Equilibra as exigências da sociedade, do meio ambiente e dos fatores económicos (pessoas, planeta, lucros) com os processos e produtos do portefólio.
- Encoraja o desenvolvimento e a difusão de tecnologias amigas do ambiente.

6.3.3.5. Avaliar, utilizar e desenvolver ferramentas e normas profissionais para o portefólio

Descrição

O indivíduo consegue identificar as melhores normas profissionais e regularmente verifica se o portefólio está a ser executado de acordo com ferramentas apropriadas, métodos e práticas, tais como metodologias bem sucedidas para a gestão de projetos, programas e portefólios. Ao fazer isso, o indivíduo leva em conta a natureza e as particularidades de negócio do portefólio. O indivíduo considera que as boas práticas são normalmente uma combinação das normas de referência mundiais com os métodos e ferramentas desenvolvidos pela organização. Como tal, o indivíduo tenta sempre encontrar a melhor receita para gerir o portefólio utilizando uma ou mais normas profissionais de topo e iniciando um desenvolvimento interno da abordagem à gestão. O indivíduo normalmente envolve-se adequadamente nos projetos efetuar avaliações externas, tais como o *IPMA International Project Excellence Award* ou o *IPMA Delta Assessment*, de modo a identificar o nível de maturidade da organização e definir os passos seguintes para melhorar essa maturidade.

Medidas

- Identifica e utiliza as normas profissionais relevantes para serem usadas no portefólio e em qualquer dos projetos e programas componentes.
- Gere os riscos emergentes da aplicação das normas pelo portefólio
- Compara as práticas correntes de gestão de portefólio com as boas práticas.
- Envolve-se nas avaliações externas das práticas e da maturidade da gestão de portefólios da organização.
- Identifica os passos para futuros melhoramentos.
- Inicia o desenvolvimento de normas produzidas internamente.
- Dissemina pela organização o conhecimento adquirido.
- Controla se os novos desenvolvimentos/melhorias estão a ser postos em prática dentro da organização do portefólio.

6.3.3.6. Avaliar, comparar e melhorar a competência organizacional de gestão de portefólios

Descrição

A competência de *benchmarking* da gestão de portefólios consiste num processo de melhoria contínua que compara os processos de gestão de portefólios da organização com os processos identificados como boas práticas. O indivíduo tenta desenvolver competências em gestão de portefólios. Os indivíduos também são capazes de identificar e efetuar *benchmark* dos processos e estruturas de governo que suportam o processo de gestão do portefólio.

As boas práticas podem muitas vezes ser identificadas como as práticas aplicadas nas organizações de classe mundial. Normalmente, estas organizações são promovidas como tendo o mais alto desempenho na área da gestão de projetos e receberam prémios de gestão de projetos de renome internacional. O processo de *benchmarking* tem o objetivo de melhorar o desempenho organizacional através da obtenção do conhecimento de uma organização superior. Os *benchmarks* organizacionais seguem normalmente um modelo de

competências ou níveis de maturidade das organizações que definem quais são as estruturas, processos, métodos e aptidões individuais que uma organização deve possuir para alcançar um determinado nível de maturidade ou classe de competência. O *benchmarking* pode ser realizado de forma interna (comparação de diferentes projetos da mesma organização), de forma competitiva (comparação com um concorrente direto, sendo que esta opção pode ser difícil de concretizar) ou de forma funcional ou genérica (comparação com uma organização que não está a competir no mesmo mercado ou indústria). Os indivíduos devem sempre tentar melhorar a sua gestão de portefólios de modo a contribuir para as metas estratégicas da organização. Por último, as melhorias efetuadas devem ser disseminadas em toda a organização do portefólio e da organização permanente.

Medidas

- Identifica e avalia as áreas relevantes deficitárias na competência organizacional de gestão de projetos, programas e portefólios.
- Estabelece *benchmarks* relevantes para as áreas deficitárias.
- Identifica a base de *benchmarking* e as boas práticas.
- Efetua o *benchmarking* com as boas práticas.
- Identifica e integra as medidas adequadas para obter as melhorias necessárias.
- Controla a implementação das medidas identificadas e avalia os benefícios alcançados.
- Dissemina o conhecimento adquirido em toda a organização.
- Controla se as melhorias identificadas no *benchmark* estão a ser praticadas na organização.

6.3.4. Poder e interesse

Definição

O elemento de competência poder e interesse descreve como o indivíduo reconhece e compreende os interesses informais do grupo e das pessoas e as políticas e uso do poder deles resultantes. Este elemento de competência define como os indivíduos que participam em portefólios devem reconhecer em que medida as influências informais (resultantes de ambições e interesses pessoais e de grupo, e modificadas pelas relações pessoais e de grupo) se relacionam com o contexto do portefólio. Estas influências informais diferem dos interesses formais (como, por exemplo, formalizados numa justificação de negócio) que derivam da estratégia da organização ou de normas, regulamentos, etc.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo utilize técnicas de poder e interesse para conseguir a satisfação das partes interessadas e entregar os resultados acordados dentro dos constrangimentos de tempo e orçamento.

Descrição

O poder é a capacidade de influenciar o comportamento de outros. Uma parte substancial da influência provém de poder informal, que consiste naquela parte do poder que não se encontra “solidificada” em papéis, estruturas ou processos formais. Este aspeto informal do poder é, muitas vezes, motivado por ambições e interesses pessoais. Geralmente as partes interessadas têm, também, ambições e interesses pessoais e procuram usar a sua influência para adequar os processos e/ou resultados do portefólio ao seu próprio interesse. Estas ações podem beneficiar ou prejudicar o portefólio. Compreender e ser capaz de influenciar e usar estes interesses pessoais informais, e as políticas resultantes, é essencial para garantir o sucesso do projeto, programa ou portefólio.

Para além dos valores e aspetos culturais, cada pessoa possui o seu próprio estilo e personalidade. Uma abordagem individual irá influenciar a forma como o poder é exercido. No domínio da gestão de portefólios, o indivíduo pode ser chamado a exercer uma influência adequada de forma a garantir o sucesso do portefólio. O indivíduo poderá ter ainda que reconhecer e priorizar os interesses das principais partes interessadas.

O interesse é uma atração para um determinado tópico ou resultado desejado, por exemplo, um desejo de aproximação ou distanciamento relativamente a um objeto, situação, posição, resultado ou opinião. Geralmente as pessoas procuram realizar os seus interesses exercendo a sua influência. O interesse é geralmente prosseguido através de relações formais e informais, as quais podem resultar em influência do grupo. Os grupos podem consistir em grupos informais de colegas ou amigos, ou estruturas formais tais como departamentos, órgãos e conselhos. Em grupos formais, deve ter-se o cuidado de distinguir entre o papel ou poder formal da influência informal, a qual pode provir de outras fontes de poder. Exemplos de poder informal incluem o poder de referência e o poder dos peritos.

Conhecimento

- Organização formal (pessoas, unidades organizacionais, etc.) versus estruturas informais
- Processos informais de tomada de decisão
- Poder e influência formal e informal
- Diferença entre poder e autoridade
- Alcance da influência
- Fontes de interesses
- Persuasão
- Conformidade
- Bases de poder
- Psicologia de projeto
- Cultura organizacional e tomada de decisão
- Teorias de poder

Aptidões e capacidades

- Observar e analisar processos psicológicos
- Reconhecer e usar influência
- Usar o poder quando apropriado
- Sensibilização para os valores pessoais e organizacionais
- Compreender os interesses a longo prazo das partes interessadas
- Empatia

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de perspectiva
- Pessoas 2: Integridade e fiabilidade pessoal
- Pessoas 3: Comunicação pessoal
- Pessoas 4: Relações e empenho
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 9: Negociação
- Prática 1: Definição do portefólio
- Prática 12: Partes interessadas

Indicadores chave de competência

6.3.4.1. Avaliar as ambições e interesses pessoais de outros e o impacto potencial destes no portefólio

Descrição

As pessoas têm objetivos e ambições pessoais, por exemplo, objetivos de carreira, ou um desejo de melhorarem a sociedade ou de se melhorarem a si próprios. Têm também interesses relacionados com estas ambições e que influenciam os interesses que têm no portefólio e em qualquer dos projetos e programas componentes e no seu sucesso. Parte das suas ambições e interesses serão frequentemente congruentes com a sua atual posição formal, ou seja, com a realização das tarefas que lhes estão formalmente destinadas, podendo contribuir para a realização das suas ambições e interesses. Mas as suas ambições e interesses podem ultrapassar (ou estar até

parcialmente em desacordo com) os interesses formais da sua posição formal. Ser capaz de identificar ambições e interesses pessoais das pessoas (partes interessadas, membros da equipa ou colegas) é muitas vezes necessário para trabalhar com eles de uma forma eficiente e eficaz.

Medidas

- Reconhece e avalia as ambições e interesses pessoais das pessoas ou grupos relevantes
- Reconhece e avalia a diferença entre interesses e objetivos pessoais e organizacionais

6.3.4.2. Avaliar a influência informal de indivíduos e de grupos e o seu potencial impacto no portefólio

Descrição

A influência informal deve ser distinguida das influências formais estabelecidas em documentos e processos organizacionais. As pessoas podem ter influência por variadas razões e através de diversos meios. Para além do poder legítimo formalmente acordado (de, por exemplo, chefes de departamento, executivos, juizes e professores) existem muitas outras bases de poder, por exemplo, de coerção, de recompensa, de referência e de especialização. As relações constituem, também, uma forte base de poder. Influenciar decisões através do recurso a relações pessoais é uma via comum e frequentemente eficaz. Existe também uma diferença acentuada na capacidade de pessoas e grupos influenciarem certos tipos de decisão, ou decisões tomadas numa área de conhecimento ou em parte da organização (“alcance” de influência). Cada pessoa e grupo de influência possui o seu próprio alcance, e é importante conhecê-lo.

Medidas:

- Reconhece e é capaz de estimar a influência, poder e alcance de certos indivíduos em vários contextos
- É capaz de discernir afiliações e relações de grupo em relação ao portefólio

6.3.4.3. Avaliar as personalidades e estilos de trabalho das pessoas e usá-los em benefício do portefólio

Descrição

Cada pessoa é única, e tem o seu modo específico de agir. O estilo é, também, influenciado por fatores culturais, tal como discutido em ‘Cultura e valores’. Pessoas diferentes podem ter os mesmos interesses e/ou ambições, e, todavia, usar diferentes estilos ao exercer a sua influência. Outras pessoas podem evidenciar o mesmo comportamento ou estilo, diferindo, porém, nos interesses e/ou ambições. O indivíduo deve reconhecer as diferenças enquanto lida com indivíduos e grupos de uma forma eficiente e eficaz.

Medidas

- Identifica e reconhece as diferenças entre estilo comportamental e personalidade
- Identifica e reconhece as diferenças entre aspetos culturais e personalidade

6.3.5. Cultura e Valores

Definição

O elemento de competência cultura e valores descreve a abordagem do indivíduo para influenciar a cultura e valores da organização e da sociedade em geral na qual o portefólio está inserido. Inclui também o reconhecimento por parte do indivíduo, participando ou liderando o portefólio, das consequências destas influências culturais no portefólio e de como incorporar este conhecimento na gestão do portefólio. A cultura pode ser definida como um conjunto de comportamentos relacionados dentro de uma comunidade, e da importância que os indivíduos da comunidade lhe atribuem. Os valores podem ser definidos como um conjunto de conceitos nos quais os indivíduos da comunidade baseiam as suas ações. As definições explícitas de valores podem incluir códigos de ética. Muitas organizações também descrevem explicitamente os valores corporativos na sua estratégia.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo reconheça e integre a influência dos aspetos culturais externos e internos na abordagem, objetivos, processos e sustentabilidade dos resultados acordados do portefólio.

Descrição

As organizações são sistemas sociais, nos quais o comportamento individual está inserido num contexto social de valores, visões, normas, símbolos, hábitos, objetivos, etc. partilhados; em resumo, numa cultura. Esta cultura possui origens e aspetos explícitos (tal como a missão explícita da organização e os valores corporativos) bem como aspetos mais implícitos (tais como crenças, práticas comuns, etc.) de natureza informal. Além disso, todas as organizações operam numa sociedade, a qual possui também uma cultura (e possivelmente subculturas) específica incluindo valores, normas, símbolos, crenças, hábitos, etc. Todos estes aspetos culturais afetam a forma como as pessoas dessa sociedade ou organização interagem entre si e com as partes interessadas internas e externas. Os portefólios são parte integrante da(s) organização(ões) permanentes e a sua cultura interna tem que ser alinhada com as culturas externas (adaptação externa e integração interna). No domínio da gestão de portefólios, o indivíduo pode ser chamado a alinhar o portefólio com a cultura e o conjunto de valores organizacionais. Num portefólio multicultural, o indivíduo pode ter que navegar entre múltiplas normas culturais e normas de valores.

O alinhamento entre cultura e valores é ainda mais decisivo em portefólios que abrangem diferentes sociedades, organizações ou grupos, constituindo dessa forma, um ambiente multicultural. Durante o ciclo de vida de um portefólio, o indivíduo necessita de reconhecer a(s) cultura(s) relevantes no contexto interno e externo do portefólio e da organização. O indivíduo deve alinhar (e periodicamente realinhar) a cultura do portefólio relativamente a estes, de forma a atingir os objetivos estratégicos e metas da forma mais eficaz e eficiente. Caso existam, poderá recorrer a resultados de estudos, normas internas e externas, regulamentos ou orientações (ex: princípios de governo, códigos de conduta) para alinhar as culturas. As lições aprendidas em projetos ou programas podem ser usadas para melhorar o futuro alinhamento da cultura.

Conhecimento

- Características, valores, normas e comportamento admissível que sejam relevantes
- Missão e visão organizacional
- Definições da missão
- Políticas e valores corporativos
- Políticas da qualidade
- Ética
- Responsabilidade social corporativa
- Gestão focada na sustentabilidade
- Teorias sobre a cultura

Aptidões e capacidades

- Consciencialização sobre valores
- Consciencialização sobre cultura
- Respeito por outras culturas e valores
- Alinhar e trabalhar com diferentes ambientes culturais
- Lidar com questões relacionadas com aspetos culturais
- Estabelecer pontes com diferentes valores e culturas de forma a atingir os objetivos do projeto, programa ou portefólio

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de perspetiva
- Prática 1: Definição do portefólio
- Prática 6: Qualidade
- Pessoas 2: Integridade e fiabilidade pessoal
- Pessoas 3: Comunicação pessoal
- Pessoas 4: Relações e empenhamento

Indicadores chave de competência

6.3.5.1. Avaliar a cultura e os valores da sociedade e as suas implicações no portefólio

Descrição

Todos os portefólios estão inseridos numa sociedade e frequentemente em mais do que uma.

Os valores e regras não escritas duma sociedade podem influenciar fortemente a forma como a comunicação é feita e as decisões são tomadas. Pode também influenciar a forma como as transgressões da norma comum são julgadas e encaradas; pode definir ou influenciar os horários de trabalho, e como quando onde e com quem a informação, o espaço de trabalho e as refeições podem ser partilhadas, etc. O indivíduo necessita possuir um conhecimento prático da base cultural, valores e normas da sociedade ou sociedades nas quais o portefólio e os seus projetos e programas subordinados se inserem. O indivíduo deve ser capaz de discernir as implicações relevantes destes aspetos culturais no portefólio, tê-las em consideração na abordagem e revê-las periodicamente.

Medidas

- Tem conhecimento e reconhece os valores culturais, as normas e as necessidades de uma sociedade
- Tem conhecimento e identifica as implicações dos valores culturais, normas e requisitos para o portefólio
- Trabalha de acordo com as regras e valores culturais da sociedade, sem comprometer os seus valores pessoais

6.3.5.2. Alinhar o portefólio com a cultura formal e valores corporativos da organização

Descrição

Todos os portefólios devem estar alinhados com os valores da organização e devem seguir as regras culturais formais dos departamentos funcionais ou unidades de suporte, e da cultura dos projetos e programas subordinados e dos órgãos de tomada de decisão estratégica. Por vezes, os valores defendidos são descritos em um ou vários documentos (por exemplo, declaração de missão, política de qualidade, ou valores corporativos). O indivíduo deve ser capaz de discernir as implicações relevantes destes aspetos culturais no portefólio e nos projetos e programas componentes e levá-las em consideração na sua abordagem. Além disso, o indivíduo deverá garantir que o portefólio promove o desenvolvimento sustentável da organização, o qual inclui a responsabilidade social corporativa (RSC). A RSC constitui um nível de controlo na conformidade com regulamentos legais e não-governamentais, normas profissionais e outras normas éticas internacionais. Através da RSC, se praticada corretamente, a organização promove através das suas atividades um impacto positivo no ambiente, consumidores, colaboradores, comunidades, partes interessadas e outros membros da sociedade.

Medidas

- Reconhece e respeita as normas formais e os pedidos da organização
- Conhece e respeita a missão e os valores corporativos da organização
- Trabalha de acordo com a política de qualidade da organização
- Reconhece as implicações para o portefólio de normas formais, requisitos, missão e valores corporativos e da política da qualidade
- Age de forma sustentável praticando a responsabilidade social corporativa

6.3.5.3. Avaliar a cultura e valores informais da organização e as suas implicações no portefólio

Descrição

Todos os portefólios estão ligados a uma organização (ou mais do que uma) com a sua própria cultura informal. Enquanto os aspetos formais da cultura organizacional podem exercer uma influência significativa, outros aspetos tais como artefactos e pressupostos, influenciam também a cultura ou subculturas da organização. Os artefactos incluem a sua arquitetura, mobiliário, códigos de vestuário, anedotas de escritório, etc. Os pressupostos são comportamentos profundamente enraizados, geralmente inconscientes, tal como a forma como as pessoas se tratam (incluindo subordinados e gestores), como os problemas e desafios são encarados, e

a tolerância a erros ou comportamentos irregulares, tudo isto resultando da história e antecedentes da organização, dos seus empregados e da sua equipa de gestão. O indivíduo deve analisar a base cultural da(s) organização(ões) no seio da qual o portefólio e os projetos e programas seus componentes têm lugar. O indivíduo deve ser capaz de discernir as implicações relevantes destes aspetos culturais para o portefólio e tomá-las em linha de conta na sua abordagem.

Medidas

- Reconhece, analisa e respeita a cultura e valores informais da(s) organização(ões)
- Reconhece as implicações da cultura e valores informais da organização para o portefólio
- Trabalha em conformidade com as normas e valores informais da organização.

6.4. Pessoas

A área de competência 'pessoas' endereça as competências pessoais e sociais do indivíduo.

Define dez competências:

- Introspeção e gestão pessoal
- Integridade pessoal e fiabilidade
- Comunicação pessoal
- Relações e compromissos
- Liderança
- Trabalho em equipa
- Conflito e crise
- Engenho
- Negociação
- Orientação aos resultados

6.4.1. Introspeção e gestão pessoal

Definição

A introspeção é a capacidade de reconhecer, refletir sobre e compreender as suas próprias emoções, comportamentos, preferências e valores e avaliar o seu impacto em si e nos outros. A gestão pessoal é a capacidade de definir objetivos pessoais, acompanhar e ajustar a sua evolução e ser capaz de dar resposta ao trabalho diário de uma forma sistemática. Inclui a gestão de cenários de mudança e a capacidade de encarar com sucesso situações de stress.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo controlar e direccionar o seu comportamento tendo em consideração a influência das suas emoções, preferências e valores. Permite que o indivíduo utilize de forma eficaz e eficiente os seus próprios recursos e conduza a uma energia positiva no trabalho e a um balanceamento entre o trabalho pessoal e o trabalho no exterior.

Descrição

Todas as nossas decisões e ações são guiadas por um conjunto de emoções, preferências e valores intrínsecos à nossa pessoa. Estar atento e refletir sobre este conjunto e o seu impacto oferece-nos a oportunidade de definir uma orientação pessoal. Refletir nos nossos valores, comportamentos, procurar reações e estar atento às nossas reações instintivas abre-nos a possibilidade de mudar e melhorar comportamentos. Ser capaz de controlar as nossas reações mais primárias dá-nos a capacidade de ter comportamentos, tomar decisões e comunicar consistentemente, permitindo-nos liderar as outras pessoas. Adotar uma forma sistemática e disciplinada de lidar com o trabalho diário significa gerir onde gastar tempo de forma a atingir os objetivos priorizados. Aumentar a eficiência do trabalho não significa trabalhar mais, mas sim possibilitar ao indivíduo a obtenção de resultados com níveis mais altos de satisfação e motivação. O indivíduo deve trabalhar de forma autónoma e independente de influências externas, tirando proveito das oportunidades e aplicando lições aprendidas.

Conhecimento

- Reflexão e outras técnicas de autoanálise
- Gestão de stress pessoal e interpessoal
- Técnicas e métodos de descompressão
- Ritmo de trabalho
- Regras e técnicas de retorno positivo
- Técnicas de priorização
- Gestão de tempo pessoal
- Verificação do progresso
- Formulação de objetivos (p.e. método SMART)
- Teorias de eficácia

Aptidões e capacidades

- Noção das suas preferências e do seu estilo pessoal de trabalho
- Noção das circunstâncias que geram distração pessoal
- Introspeção e análise pessoal
- Controlo das emoções e foco nas tarefas, mesmo quando provocado
- Auto motivação
- Delegação de tarefas
- Definir objetivos individuais realistas e sensatos
- Conduzir verificações regulares do progresso e dos resultados
- Lidar com enganos e falhas

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas
- Perspetiva 4: Poder e interesse
- Perspetiva 5: Cultura e valores

Indicadores chave de competência

6.4.1.1. Identificar e refletir sobre as formas como os valores e crenças do indivíduo afetam o trabalho

Descrição

Para identificar e refletir sobre os seus valores pessoais e paixões, o indivíduo tem que saber reconhecer e refletir em relação ao seu conjunto de opiniões, pontos de vista, princípios, ideais e deontologias. Esta é a base para as decisões e ações consistentes.

A experiência pessoal tem muita influência na forma como o indivíduo perceciona situações e pessoas. A experiência pessoal do funcionamento do mundo e do comportamento das pessoas, influencia a forma como o indivíduo pensa e age. Através da compreensão dos seus processos de criação de sentido sobre as coisas, o indivíduo consegue identificar o porquê da sua interpretação diferir da dos outros, reduzindo assim os efeitos dos seus próprios preconceitos. O oposto deste comportamento é negligenciar a influência da experiência e esperar que todas as pessoas vejam a “realidade” como o indivíduo a vê.

Medidas

- Reflete sobre os seus valores
- Utiliza os seus valores e ideais para moldar decisões
- Comunica os seus princípios e exigências pessoais
- Partilha e discute a sua experiência
- Consegue colocar a sua experiência em perspetiva
- Utiliza a sua experiência para construir hipóteses sobre pessoas e situações

6.4.1.2. Criar autoconfiança com base nos seus pontos fortes e fracos

Descrição

Ter a noção de si próprio inclui a reflexão sobre as suas forças e fraquezas. O indivíduo deve ter noção sobre aquilo que faz bem e o que o apaixona e sobre quais as tarefas que deve delegar ou deixar para os outros. Saber identificar quais os seus talentos e aceitar as suas limitações cria um sentimento de valor pessoal.

O indivíduo demonstra confiança pessoal quando confia nas suas capacidades e aptidões pessoais. O oposto deste comportamento é a demonstração de preocupação sobre a sua pessoa ou personalidade, duvidando das suas capacidades e potencial e reagindo negativamente quando os outros se impõem nos seus pontos fracos.

Medidas

- Identifica as suas forças, talentos, limites e fraquezas
- Equilibra forças, talentos e crenças
- Identifica soluções para ultrapassar as suas fraquezas pessoais e limitações
- Mantém contacto visual mesmo em situações de stress
- Aceita contratempos sem perder a confiança

6.4.1.3. Identificar e refletir sobre as suas motivações para definir objetivos pessoais e manter o foco

Descrição

Conhecer as suas próprias motivações permite ao indivíduo definir objetivos pessoais que o orientam e geram energia. O indivíduo sabe o que o move e pode transformar essa motivação em objetivos pessoais. O indivíduo tem controlo sobre as suas emoções, mesmo quando provocado. O oposto é “ir com a maré”, viver a vida como ela se proporciona e escusar-se a fazer escolhas. Depois dos objetivos estarem definidos, o indivíduo diligência para estar focado nas suas tarefas. O indivíduo é capaz de se focar nas suas tarefas apesar das interrupções e está consciente das situações que o distraem. O indivíduo deve evitar adiamentos constantes que causam stress em si próprio e nas equipas. Este comportamento também inclui a aplicação de técnicas de priorização. Manter o foco inclui a capacidade de lidar com o trabalho diário e com a comunicação e relação com os outros indivíduos.

Medidas

- Demonstra conhecimento das suas motivações
- Define objetivos pessoais e profissionais e prioriza-os
- Seleciona ações que contribuem para os seus objetivos pessoais
- Identifica fatores de distração
- Reflete periodicamente de forma a manter o foco nos objetivos
- Entrega atempadamente aquilo com que se comprometeu
- Foca-se nas tarefas apesar de numerosas distrações e interrupções
- Segue o seu caminho e procura clarificações quando identifica situações pouco claras

6.4.1.4. Organizar o seu trabalho em função da situação e recursos disponíveis

Descrição

Não há duas situações iguais. O que funciona ou funcionou numa situação pode não funcionar noutra. Assim sendo, o indivíduo divide-se entre “ler” as situações e as pessoas e adaptar o seu comportamento a circunstâncias específicas, de forma a atingir os resultados pretendidos e atingir os seus objetivos. Ao escolher um tipo de organização pessoal e gerir os seus próprios recursos, o indivíduo demonstra a aptidão para priorizar e equilibrar as várias tarefas de uma forma eficaz e eficiente. Tempo, dinheiro e energia desperdiçada podem ser evitados priorizando responsabilidades e desenvolvendo tarefas de valor acrescentado. O indivíduo gere a sua capacidade de trabalho de forma a evitar demasiado stress e inclui rotinas de relaxamento quando possível e necessário.

Medidas

- Mantém um registo do planeamento do seu tempo
- Prioriza pedidos concorrentes
- Diz não quando necessário
- Compromete recursos para maximizar a entrega
- Adapta a sua linguagem
- Desenvolve as táticas apropriadas às situações

6.4.1.5. Responsabilizar-se pela sua aprendizagem e crescimento pessoal

Descrição

O indivíduo está focado na aprendizagem contínua e esforça-se por melhorar a qualidade do seu trabalho, das suas ações e decisões. Aceitar opiniões e procurar conselho permitem o desenvolvimento pessoal e a aprendizagem. Se o indivíduo compreende e assimila as perceções e pontos de vista dos outros, incluindo críticas e comentários negativos, as suas posições e comportamentos podem ser postos em causa e melhorados. O comportamento oposto é manter-se inalterado, ver todas as opiniões como críticas, nunca as aceitando e recusando-se a alterar a sua forma de estar e pensar. O indivíduo esforça-se por se desenvolver alavancando todas as críticas e opiniões como oportunidades de crescimento.

Medidas

- Aproveita os erros ou maus resultados como impulsionadores da aprendizagem
- Usa as opiniões como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal
- Procura conselho
- Mede o seu próprio desempenho
- Foca-se na melhoria contínua do seu trabalho e capacidades

6.4.2. Integridade e fiabilidade pessoal

Definição

A realização dos benefícios de um portefólio para uma organização envolve muitos compromissos individuais para se conseguir que as coisas sejam feitas. Os indivíduos têm de demonstrar integridade e fiabilidade pessoal porque as falhas nestas qualidades podem levar a uma falha dos resultados do portefólio. A integridade pessoal significa que o indivíduo está a atuar concomitantemente com os seus valores éticos e princípios. A fiabilidade pessoal implica uma atuação responsável, de acordo com as expectativas e/ou comportamentos acordados.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo tomar decisões consistentes e comportar-se de acordo com as mesmas nos portefólios. A manutenção da integridade pessoal é a base de um ambiente construído na confiança e que permite aos outros sentirem-se seguros e confiantes. Permite a um indivíduo suportar os outros.

Descrição

A integridade e a fiabilidade são construídas através da consistência de valores, emoções, ações e respetivos resultados, dizendo o que se faz e fazendo o que se diz. Através do uso de normas de ética e princípios morais como base para ações e decisões, e assumindo a responsabilidade pelas suas ações e decisões, a confiança é criada e promovida. O indivíduo é alguém em quem se pode confiar.

Conhecimento

- Normas de ética/códigos deontológicos
- Equidade social e princípios de sustentabilidade
- Valores pessoais e regras de moral
- Ética
- Direitos universais
- Sustentabilidade

Aptidões e capacidades

- Desenvolvimento de confiança e capacidade de criar relações
- Seguir as suas próprias regras sob pressão e resistência
- Corrigir e ajustar o seu próprio comportamento

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas
- Perspetiva 3: Conformidade, normas e regulamentos
- Perspetiva 4: Poder e interesse
- Perspetiva 5: Cultura e valores

Indicadores chave de competência

6.4.2.1. Reconhecer e aplicar valores éticos em todas as decisões e ações

Descrição

O indivíduo deve reconhecer os seus valores, dado que esses valores são a base para um processo consistente de decisão e de atuação. Compreender os seus valores inclui ser capaz de dar opinião e manter uma posição num conjunto alargado de tópicos. O indivíduo deve comunicar os seus princípios, demonstrando dessa forma quais os seus valores. O indivíduo faz os outros sentirem-se seguros sendo previsível nas suas decisões e ações. O indivíduo é capaz de identificar inconsistências e de articular razões para as contradições entre as palavras e as ações.

Medidas

- Conhece e reflete sobre os seus próprios valores
- Utiliza os seus valores e ideais para tomar decisões
- Comunica os seus princípios

6.4.2.2. Promover a sustentabilidade das soluções e dos resultados a longo prazo

Descrição

A promoção da sustentabilidade significa o foco na robustez das soluções mesmo quando relacionadas com tarefas limitadas no tempo. A sustentabilidade não se refere apenas à equidade social, proteção do ambiente ou resultados económicos. Tem em consideração os resultados de longo prazo e que impactam o comportamento das pessoas. O indivíduo tem a capacidade de ver o panorama geral e de atuar em consonância.

Medidas

- Endereça proactivamente os problemas de sustentabilidade das soluções
- Considera e incorpora os resultados de longo prazo nas soluções

6.4.2.3. Assumir responsabilidade pelas suas decisões e ações

Descrição

Assumir responsabilidade significa que o indivíduo toma decisões e fica sujeito às suas consequências: positivas ou negativas. O indivíduo mantém as decisões e acordos estabelecidos com outros. O indivíduo sente-se responsável pelo sucesso da equipa em nome de todas as partes interessadas.

Medidas

- Assume total responsabilidade pelas suas decisões e ações
- Demonstra compromisso com os resultados positivos e negativos
- Toma decisões e honra os compromissos assumidos com os outros
- Endereça os pequenos problemas pessoais e profissionais que influenciam o seu sucesso profissional

6.4.2.4. Agir, tomar decisões e comunicar de uma forma consistente

Descrição

Consistência significa que o indivíduo garante que as suas palavras, comportamentos e ações têm o mesmo fio condutor. Ao aplicar os mesmos princípios orientadores às suas ações, decisões e comunicações o seu comportamento é positivamente previsível e repetível.

Ser consistente não exclui a flexibilidade na revisão dos planos, se a necessidade de alterações for indicada, ou para se adaptar a situações especiais.

Medidas

- Demonstra alinhamento entre palavras e ações.
- Utiliza abordagens semelhantes para resolver problemas similares
- Ajusta o seu comportamento ao contexto em que se encontra

6.4.2.5. Completar as tarefas com rigor de forma a construir laços de confiança

Descrição

O indivíduo completa as suas tarefas de uma forma rigorosa e cuidada. Isto inspira nos outros confiança e leva-os a fazer promessas e acordos. O indivíduo é reconhecido como alguém em quem se pode confiar. Os resultados do seu trabalho são caracterizados pelos outros como sendo, consistentemente, de boa qualidade.

Medidas

- Termina as suas tarefas com rigor e cuidado
- Ganha confiança através da entrega de trabalho completo e bem feito

6.4.3. Comunicação pessoal

Definição

A comunicação pessoal inclui a troca de informação correta, rigorosa e apresentada de forma consistente a todas as partes interessadas.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo comunicar eficaz e eficientemente em diversas situações, para audiências diferentes e através de culturas distintas.

Descrição

A comunicação pessoal descreve os aspetos essenciais da comunicação eficaz. Quer o conteúdo quer o meio de comunicação (tom de voz, canal e quantidade de informação) têm de ser claros e apropriados para a audiência alvo. O indivíduo tem de verificar a compreensão das mensagens que estão a ser passadas através da escuta ativa e da procura de retorno. O indivíduo promove uma comunicação aberta e sincera e domina vários tipos de comunicação (apresentações, reuniões, memorandos, etc.), reconhecendo o seu valor e as suas limitações.

Conhecimento

- Diferencia informação de mensagem
- Diferentes métodos de comunicação
- Diferentes técnicas de perguntas
- Regras de retorno
- Facilitação
- Técnicas de apresentação
- Estilos e canais de comunicação
- Retórica
- Características da linguagem corporal
- Tecnologias de comunicação

Aptidões e capacidades

- Utiliza formas diferentes de comunicar e diferentes estilos de comunicação de forma a ser mais eficaz
- Escuta ativa
- Técnica de perguntas
- Empatia
- Técnicas de apresentação e moderação
- Uso eficaz da linguagem corporal

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas
- Perspetiva 4: Poder e interesse
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Prática 5: Organização e informação
- Prática 12: Partes interessadas

Indicadores chave de competência

6.4.3.1. Providenciar informação clara e estruturada aos outros e verificar a sua compreensão

Descrição

Entregar informação clara significa estruturar e traduzir a informação para que o recetor possa compreender e usar essa informação. O indivíduo deve utilizar uma forma de comunicar lógica e estruturada de forma a verificar que está a ser compreendido. O indivíduo deve garantir a confirmação por parte do recetor de que este compreendeu a mensagem transmitida. Isto obriga a focar-se no recetor, não na informação em si, e a pedir a validação explícita quando necessário.

Medidas

- Estrutura a informação de uma forma lógica tendo em conta a audiência e a situação
- Quando apropriado utiliza técnicas como o *story-telling*
- Utiliza uma linguagem acessível e de compreensão fácil
- Alavanca discursos e apresentações
- Faz *coaching* e dá formação
- Lidera e facilita reuniões
- Utiliza técnicas de visualização e de comunicação não-verbal para facilitar a compreensão da mensagem a transmitir

6.4.3.2. Facilitar e promover uma comunicação aberta

Descrição

Facilitar e promover uma comunicação aberta significa convidar ativamente outros a darem o seu contributo e a sua opinião em tópicos relevantes. Isto requer uma atmosfera de confiança, para que as pessoas possam expressar as suas ideias e opiniões sem serem criticadas, punidas ou ridicularizadas. Tem de ser claro quando e como as outras pessoas são livres e/ou convidadas a dar ideias, exprimir emoções e dar opiniões, e quais os momentos em que isso não é apropriado. No último caso, as pessoas e as suas opiniões devem ser na mesma tratadas com respeito.

Saber ouvir e reagir é aproveitar oportunidades para a exploração e intercâmbio de opiniões. O indivíduo tem um interesse genuíno nos pontos de vista das outras pessoas e cria espaços abertos e informais para recolher essas reações. O indivíduo faz com que as pessoas sintam que as suas opiniões são valorizadas.

Medidas

- Cria uma atmosfera aberta e respeitadora
- Pratica pacientemente a escuta ativa e confirma o que ouviu, reformulando aquilo que o orador disse nas suas próprias palavras para confirmar a compreensão
- Não interrompe nem começa a falar enquanto os outros estão a falar
- Pratica a abertura e demonstra interesse em novas ideias
- Confirma que a mensagem/informação é compreendida e, se necessário, pede esclarecimentos, exemplos ou detalhe
- Deixa claro quando, em que circunstâncias e como, é que as ideias, emoções e opiniões são bem-vindas
- Deixa claro como é que as ideias e opiniões serão tratadas

6.4.3.3. Escolher o estilo e os canais de comunicação por forma a dar resposta às necessidades da audiência, da situação e do nível de gestão

Descrição

O indivíduo escolhe o estilo de comunicação que melhor se adapta à audiência alvo. O indivíduo é capaz de comunicar aos vários níveis e através de diferentes canais. Devem ser consideradas todas as formas de comunicação, formal ou informal, neutra ou emotiva, bem como compreender se é mais apropriada a comunicação escrita, oral ou com apoio visual.

Medidas

- Escolhe os canais de comunicação e o estilo de comunicação de acordo com a audiência alvo
- Comunica através dos canais selecionados de acordo com o estilo escolhido
- Monitoriza e controla a comunicação
- Altera os canais de comunicação e o estilo da mesma de acordo com as situações

6.4.3.4. Comunicar eficazmente com equipas virtuais

Descrição

Uma equipa virtual é composta por indivíduos que trabalham em diferentes fusos horários, espaços ou fronteiras organizacionais. A comunicação entre equipas virtuais é um desafio, dado que podem não estar todos localizados no mesmo ambiente e/ou organizações, e podem estar distribuídas por várias organizações, cidades, países ou continentes.

A comunicação entre equipas virtuais é muitas vezes assíncrona e não presencial, tendo de recorrer a modernas tecnologias de comunicação. Os procedimentos de comunicação têm que considerar aspetos como a linguagem, canal, conteúdo e fusos horários.

Medidas

- Utiliza modernas tecnologias de comunicação, por ex., *webinars*, teleconferências, *chat*, *cloud computing*
- Define e mantém processos e procedimentos de comunicação claros
- Promove a coesão e o espírito de equipa

6.4.3.5. Utilizar o humor e o sentido de perspetiva quando apropriado

Descrição

O trabalho em projetos e programas é muitas vezes stressante. Ser capaz de analisar situações, problemas e por vezes o seu próprio trabalho, de vários pontos de vista, é uma característica importante. O humor permite aos indivíduos adquirir alguma Perspetiva /relativização entre o quão algo é bom, mau ou importante comparado com outras coisas. A libertação de momentos de tensão através do humor facilita por vezes a cooperação e o processo de decisão. O humor é uma ferramenta poderosa para diminuir a tensão em situações que tendem para a conflitualidade. Desde que seja utilizado da forma correta, no momento correto e com respeito, o humor é um facilitador da comunicação.

Medidas

- Modifica as perspetivas da comunicação
- Diminui a tensão através do uso do humor

6.4.4. Relações e compromisso

Definição

As relações pessoais constroem as fundações para uma colaboração produtiva, o empenho pessoal e o compromisso dos outros. Isto inclui as relações diretas bem como cria a base para uma rede de relações. Tempo e atenção têm que ser investidos para estabelecer relações duráveis e robustas entre indivíduos. A capacidade de construir relações fortes é primariamente conduzida por competências sociais como a empatia, a confiança, a fiabilidade e as aptidões de comunicação. Partilhar visões e objetivos com os indivíduos e a equipa leva a que outros se comprometam com as suas tarefas e se comprometam com objetivos comuns.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é capacitar o indivíduo a construir e manter relações pessoais e a compreender que a aptidão de se comprometer para com os outros é uma pré-condição para a colaboração, compromisso e, em última instância, desempenho.

Descrição

As relações pessoais começam pelo interesse genuíno nas pessoas. Desenvolver O desenvolvimento das relações tem duas partes. Estabelecer relações de um para um, bem como criar e suportar redes sociais. Em ambas as situações, o indivíduo tem de ser capaz de interagir abertamente com os outros. Após estabelecidas, as relações têm de ser mantidas e melhoradas através da confiança, interação respeitosa e comunicação aberta. As diferenças culturais podem aumentar o interesse e a atração, mas também as hipóteses para equívocos que podem por em risco a qualidade das relações. Quando se estabelecem relações pessoais é bastante mais fácil partilhar as nossas visões, objetivos e as tarefas podem ser comunicadas de uma forma entusiástica. Outra forma de empenhar os outros e garantir o seu compromisso é ativamente envolvê-los em discussões, decisões e ações. Em geral, as pessoas tendem a comprometer-se com objetivos e tarefas mais facilmente, quando são consultadas antecipadamente.

Conhecimento

- Motivação intrínseca
- Teorias motivacionais
- Gestão da resistência
- Valores, tradições, requisitos individuais de diferentes culturas
- Teoria de redes de cooperação

Aptidões e capacidades

- Uso do humor para quebrar o gelo inicial
- Formas de comunicar adequadas
- Comunicação respeitosa
- Respeitar os outros e estar atento à diversidade étnica e cultural
- Confiar na sua intuição

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas
- Perspetiva 4: Poder e interesses
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Prática 5: Organização e informação
- Prática 12: Partes interessadas

Indicadores chave de competência

6.4.4.1. Iniciar e desenvolver relações pessoais e profissionais

Descrição

Iniciar e desenvolver relações pessoais é procurar e fazer uso das hipóteses de estabelecer contato com outras pessoas. O indivíduo demonstra interesse em pessoas e está pronto a envolver-se com elas. O indivíduo utiliza as possibilidades e as situações de forma a criar e manter contatos pessoais e profissionais. O indivíduo está presente, disponível, aberto ao diálogo, e ativamente mantém-se em contato. O indivíduo é visível e acessível aos membros da equipa, clientes, parceiros e outras partes interessadas. O indivíduo age de forma atenciosa, reconhece os outros e mantém-nos informados.

Medidas

- Procura ativamente possibilidades e situações para fazer novos contatos
- Demonstra interesse em conhecer novas pessoas
- Usa o humor para quebrar o gelo
- Está presente, disponível e aberto ao diálogo
- Mantém-se ativamente em contato, estabelece uma rotina para reuniões bilaterais
- Mantém os outros informados

6.4.4.2. Construir, facilitar e contribuir para redes sociais

Descrição

Construir, facilitar e contribuir para redes sociais tem vários níveis. No nível mais básico, o indivíduo junta-se, e contribui para, redes com interesse e/ou utilidade para outros. Desta forma, novas relações são estabelecidas. Num segundo nível, o indivíduo cria novas redes e círculos seus, e assim abre novas formas de comunicação entre as pessoas. Desta forma o indivíduo age como um facilitador ou um eixo de comunicação. O nível seguinte de relacionamento social é tornar as nossas relações disponíveis para os outros. Isto implica possibilitar, fazer e estabelecer relações entre outros que são sustentáveis mesmo sem o indivíduo se envolver.

Medidas

- Liga-se e contribui para redes sociais
- Cria e facilita redes sociais

- Organiza eventos de *networking*
- Facilita o suporte o *networking*

6.4.4.3. Demonstrar empatia através da escuta, compreensão e suporte

Descrição

Demonstrar empatia significa mostrar interesse real e envolvimento com os outros e com o seu bem-estar. O indivíduo ouve atentamente os outros e garante a compreensão fazendo perguntas de clarificação e detalhe. O indivíduo reconhece emoções transmitidas ou possivelmente vivenciadas pelos outros. O indivíduo relaciona e reage a estas emoções de uma forma simpática e com compaixão. O indivíduo oferece apoio, mesmo quando este não é pedido.

Medidas

- Escuta ativa
- Faz com que os outros se sintam ouvidos
- Elabora perguntas para clarificação
- Relaciona-se com os problemas dos outros e oferece ajuda
- Familiariza-se com os valores e normas dos outros
- Responde à comunicação num tempo razoável

6.4.4.4. Demonstrar confiança e respeito encorajando os outros a partilhar as suas opiniões e preocupações

Descrição

Ter confiança em alguém significa acreditar nas ações e futuras decisões dessa pessoa, e estar convencido das suas boas intenções. O indivíduo não tem uma agenda escondida, partilha a sua informação com os outros. O indivíduo também aceita que demonstrar confiança é um investimento com resultados inseguros.

O indivíduo tem os outros em conta de uma forma séria, com os seus talentos e opiniões, e compreende que o sucesso também depende das suas ações e compromissos. De forma a atingir o melhor desempenho para uma equipa é crucial compreender a motivação dos seus vários elementos.

Para atingir este objetivo, o indivíduo tem de investir tempo com as pessoas de forma a compreender quem elas são e o que as move. O indivíduo deve ter em conta que os valores, experiências e objetivos dos outros podem ser muito diferentes dos seus. Atuar de uma forma respeitosa significa tratar os outros da mesma forma que gostaríamos de ser tratados. O indivíduo leva os outros a sério através da aceitação das suas opiniões, o seu trabalho e a sua personalidade, independentemente do género, raça, estado social ou origem. A diversidade cultural é respeitada. O indivíduo considera códigos de conduta com orientações para decisões e comportamentos.

Medidas

- Confia na palavra dada
- Atribui tarefas a membros de equipa na base da confiança
- Espera que os outros ajam de acordo com valores comuns e acordados
- Delega trabalho sem monitorizar e controlar cada passo
- Inquire junto dos outros ideias, desejos e preocupações
- Repara nas diferenças entre as pessoas e respeita-as
- Acolhe a importância da diversidade profissional e pessoal

6.4.4.5. Partilhar a sua visão e objetivos de forma a conseguir o envolvimento e compromisso dos outros

Descrição

Partilhar uma visão e objetivos implica acreditar e demonstrar uma atitude positiva e entusiástica em relação a uma determinada tarefa, processo ou objetivo em simultâneo com uma atitude otimista e realista. Para inspirar outros é preciso ter uma visão clara, objetivos realistas e a capacidade de conseguir o compromisso das pessoas necessárias. Ser fiel aos seus compromissos é um requisito essencial para atingir esse fim.

A inspiração é habitualmente atingida através de uma visão partilhada - uma imagem de futuro que as pessoas conseguem acreditar e da qual querem fazer parte. Esta visão tanto pode ser explícita (mesmo escrita) ou implícita. A visão é um motivador para a mudança.

Para conseguir o envolvimento e compromisso dos outros é importante que eles se sintam pessoalmente responsáveis por um bom resultado. Isto pode ser feito de várias maneiras - pedindo a sua opinião, fazendo-os responsáveis de uma tarefa e envolvendo-os nas decisões.

O indivíduo garante o melhor uso das aptidões e experiência dos seus colegas de trabalho. Isto implica que as pessoas devem ser envolvidas nas decisões tendo como base o seu contributo para o conhecimento existente. O mesmo se aplica à partilha de informação, dado que esta pode melhorar o compromisso existente. Porém, o indivíduo também deve estar atento aos perigos de excesso de informação. Dado que cada membro de equipa tem as suas próprias tarefas, é melhor nalguns casos partilhar a informação na base da sua necessidade.

Medidas

- Age positivamente
- Comunica a visão, objetivos e resultados de uma forma clara
- Convida os outros a debater e a criticar a visão, objetivos e resultados
- Envolve os outros no planeamento e na tomada de decisões
- Pede compromisso para determinadas tarefas
- Leva em conta as contribuições individuais de uma forma séria
- Enfatiza o compromisso de todos como critério de sucesso

6.4.5. Liderança

Definição

Liderança significa providenciar direção e orientação a indivíduos e grupos. Envolve a capacidade de escolher e aplicar estilos de gestão apropriados a diferentes situações. Para além de exercer um estilo de liderança com a sua equipa, o indivíduo precisa de ser visto como um líder quando representa o portefólio junto da gestão de topo e das partes interessadas.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo liderar, providenciar direção e motivar outros de forma a aumentar o desempenho individual e da sua equipa.

Descrição

Um líder tem que ter conhecimento dos vários estilos de liderança existentes e decidir qual o apropriado à sua pessoa, ao seu portefólio, à equipa que está a gerir e a todas as outras partes interessadas, em todos os tipos de situações. O estilo de liderança adotado inclui padrões de comportamento, métodos de comunicação, atitude face a conflitos, formas de controlar comportamentos dos elementos da equipa, processos de decisão e a quantidade e tipo de delegação. A liderança é importante ao longo de todo o ciclo de vida do portefólio, e torna-se especialmente importante quando há necessidade de mudança ou quando há incerteza sobre o caminho a tomar.

Conhecimento

- Modelos de liderança;
- Aprendizagem individual;
- Técnicas de comunicação;
- *Coaching*;
- Abordagem *sense-making* e *sense-giving*
- Capacidade de decisão (consenso, democracia/maioria, compromisso, autoridade, etc.).

Aptidões e capacidades

- Autoconsciência;
- Capacidade de ouvir;
- Resistência emocional;
- Capacidade de transmitir um conjunto de valores;
- Lidar com erros e falhas;
- Partilha de valores;
- Criação de espírito de equipa;
- Métodos e técnicas de comunicação e liderança;
- Gestão de equipas virtuais.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas;
- Todos os EC de prática;
- Perspetiva 4: Poder e interesse;
- Perspetiva 5: Cultura e valores.

Indicadores chave de competência

6.4.5.1. Iniciar ações e oferecer ajuda e aconselhamento proactivamente

Descrição

Ter iniciativa significa a tendência e a capacidade de começar uma ação não exigida, incluindo sugerir propostas e conselhos, tomando a iniciativa de dar ajuda sem ter sido convidado para o fazer. Tomar a iniciativa requer a capacidade de pensar antecipadamente em situações ou em soluções possíveis.

Tomar a iniciativa acrescenta influência ao indivíduo e permite medir a sua visibilidade. Por outro lado, se a iniciativa não é bem-vinda ou não corre bem, há sempre o risco de perder influência ou estatuto. Assim, cada iniciativa deve ser sempre guiada por uma análise ponderada de prós e contras.

Medidas

- Propõe ou executa ações;
- Oferece ajuda e aconselhamento sem lhe pedirem;
- Pensa e atua tendo em conta o futuro (por exemplo está um passo à frente);
- Balanceia iniciativas e riscos.

6.4.5.2. Assumir a responsabilidade e demonstrar compromisso

Descrição

Comprometer-se significa demonstrar empenho individual. Este compromisso face aos objetivos de portefólio leva as pessoas a acreditar no seu valor. O indivíduo atua como um gestor tomando a responsabilidade pelo processo e encontrando oportunidades de melhoria. O indivíduo monitoriza constantemente os processos e resultados de forma a encontrar as ocasiões adequadas para intervir e garantir a melhoria, e abrindo caminho a possibilidades de aprendizagem.

Medidas

- Demonstra comprometimento e compromisso no comportamento, discurso e atitude;
- Fala sobre o portefólio em termos positivos;
- Apoia e gera entusiasmo face ao portefólio;
- Define medidas e indicadores de desempenho;
- Procura formas de melhorar os processos do portefólio;
- Orienta a aprendizagem.

6.4.5.3. Apontar uma direção, e assegurar *coaching* e *mentoring* para guiar e melhorar o trabalho dos indivíduos e das equipas

Descrição

Apontar uma direção, e assegurar *coaching* e *mentoring* significa providenciar orientação e suporte às pessoas e equipas e estabelecer condições que empenhem as pessoas nas suas tarefas. *Coaching* e *mentoring* estão focados na melhoria das aptidões e da fiabilidade elementos da equipa. Apontar uma direção é guiá-los nas suas atividades. O indivíduo cria e comunica objetivos pessoais e de equipa e atua nessa base. O indivíduo cria e partilha uma visão que lidera o portefólio. Apontar uma direção, e assegurar *coaching* e *mentoring* requer a capacidade de manter a calma em situações complicadas e menos óbvias. Também exige que o indivíduo saiba quando e em que direção o *coaching* e o *mentoring* são necessários e que forma devem tomar. Por vezes, é melhor reter uma proposta ou uma decisão para que a equipa ou os indivíduos criem confiança e criatividade.

Medidas

- Providencia direção às pessoas e às equipas;
- Faz *coaching* e *mentoring* aos elementos da equipa de forma a melhorar as suas capacidades;
- Estabelece uma visão e valores e lidera de acordo com estes princípios;
- Alinha os objetivos individuais com os objetivos comuns e descreve a forma de os atingir.

6.4.5.4. Exercer poder e influência apropriados sobre os indivíduos para atingir os objetivos

Descrição

Exercer poder e influência significa ser visível como um líder e abrir a possibilidade a outros de o seguirem. Assim, o indivíduo necessita de compreender as necessidades dos colegas, subordinados, clientes e outras partes interessadas para lhes dar resposta e influenciar as suas expectativas e opiniões. Exercer influência também significa orientar as ações das outras pessoas, quer esteja no comando ou não.

Um líder ativamente cria visões e orienta a perceção das situações, resultados e relações através das suas palavras e ações. Por vezes o uso do poder é necessário para atingir resultados ou resolver impasses. Noutras situações, uma palavra simples e dita no momento certo pode ser bastante mais eficaz. O uso ostensivo do poder pode criar ressentimentos ou originar contrapoder, donde um líder deve saber quando e como usar os vários tipos de poder e de que forma. O uso e a eficácia do poder e influência estão sempre intimamente ligado à comunicação. Um líder tem de saber as possibilidades e limites dos vários meios e canais de comunicação.

Medidas

- Utiliza várias formas de exercer influência e poder;
- Demonstra a utilização do poder e influência nos momentos certos;
- É visto pelas partes interessadas como o líder do portefólio e da equipa.

6.4.5.5. Tomar, garantir e rever decisões

Descrição

Tomar decisões significa ser capaz de selecionar uma linha de conduta baseada nas várias alternativas possíveis. Por vezes as decisões são tomadas com informação incompleta e até contraditória e com consequências incertas. Tomar decisões implica escolher conscientemente de um conjunto de alternativas aquela que é a mais consistente e mais alinhada com os objetivos. As decisões devem ser tomadas baseadas na análise dos fatos e incorporando as visões e opiniões de outros.

Por vezes a qualidade da informação é tão má que as decisões são baseadas na intuição. Rever e estar preparado para alterar as decisões com base em novos dados é uma parte essencial de saber tomar decisões. As decisões muitas vezes têm de ser tomadas por outros (por exemplo por gestores de linha, comités de direção, etc.). O líder exerce a sua influência para que estes tomem as decisões adequadas nos momentos certos.

Medidas

- Lida com a incerteza;
- Incentiva a partilha de opiniões e a discussão antes da tomada de decisão, de uma forma atempada e apropriada
- Explica o racional das decisões;
- Comunica as decisões e os seus objetivos claramente;
- Revê e muda as decisões quando confrontado com dados novos;
- Reflete em situações do passado de forma a melhorar o processo de decisão.

6.4.6. Trabalho em equipa

Definição

O trabalho em equipa consiste na forma de unir pessoas em torno de um objetivo comum. As equipas são grupos de pessoas a trabalhar em conjunto para realizar objetivos específicos. As equipas de portefólio são normalmente multidisciplinares: especialistas de diferentes disciplinas trabalham em conjunto para criar resultados complexos. O trabalho em equipa consiste na construção de equipas produtivas através da sua formação, suporte e liderança da equipa. A comunicação interna e externa com a equipa e a gestão das relações estão entre os aspetos mais importantes para uma equipa de trabalho.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo selecionar os elementos corretos para a sua equipa, promover o espírito de equipa e gerir efetivamente uma equipa.

Descrição

O trabalho em equipa cobre o ciclo de vida completo das equipas. Começa na fase inicial de seleção dos elementos certos para a equipa. Seguidamente, a equipa tem de ser construída, suportada e orientada. Durante as várias fases do portefólio, à medida que os elementos da equipa e a equipa como um todo adquirem mais maturidade nas suas tarefas, estas podem ser desempenhadas de forma mais independente e consequentemente ser-lhes atribuída mais responsabilidade.

A construção do espírito de equipa é muitas vezes feita através de reuniões, *workshops* e seminários que podem incluir o indivíduo que está a liderar o portefólio, membros da equipa, e por vezes, outras partes interessadas. O espírito de equipa (ou seja, a capacidade de colocar as pessoas a trabalharem bem umas com as outras) pode ser atingido através da motivação individual dos vários elementos, através da definição dos objetivos da equipa, socialização, estratégias de suporte e outros métodos.

Podem surgir problemas decorrentes de dificuldades técnicas ou económicas ou de qualquer outro tipo de situação stressante. Podem surgir questões decorrentes de diferenças culturais e educacionais, interesses diferentes e/ou formas de trabalhar, ou ainda porque os membros da equipa estão localizados em sítios bastante distantes. O indivíduo que lidera a equipa necessita de desenvolver continuamente a equipa e os seus elementos ao longo de todo o ciclo de vida do portefólio. Ao longo de todo o portefólio, o desempenho dos elementos da equipa deve ser regularmente revisto, em consonância com os seus responsáveis hierárquicos, de forma a avaliar e responder às necessidades de desenvolvimento, *coaching* e formação. Quando o desempenho de um elemento da equipa está abaixo dos valores definidos, devem ser tomadas ações corretivas.

Ao longo da vida de uma equipa, o desenvolvimento pessoal deve ser encorajado, estimulado o relacionamento entre as pessoas para que se crie um ambiente de trabalho produtivo que suporte a comunicação e as boas relações.

Conhecimento

- Organização do projetos, programa e portefólio;
- Modelos de papéis dos elementos de equipa;
- Modelos de ciclo de vida de equipas.

Aptidões e capacidades

- Aptidão para a seleção e recrutamento de pessoas;
- Técnicas de entrevista;
- Criar e manter relações entre pessoas;
- Aptidão de facilitador.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas;
- Perspetiva 4: Poder e influência;
- Perspetiva 5: Cultura e valores;
- Prática 5: Organização e informação;
- Prática 8: Recursos;
- Prática 10: Planeamento e controlo.

Indicadores chave de competência

6.4.6.1. Selecionar e construir a equipa

Descrição

De forma a garantir sucesso no trabalho em equipa, é necessário escolher as pessoas certas para constituir a equipa. Para além de garantir que as pessoas têm as competências e aptidões necessárias, o indivíduo que lidera a equipa também tem de ter em consideração que as pessoas escolhidas têm a “química” necessária para serem capazes de funcionar em equipa. Antes da equipa escolhida poder começar a ser produtiva, os indivíduos têm de criar uma base de funcionamento como equipa. O papel do indivíduo que lidera a equipa é traduzir a motivação individual em desempenho de equipa. Os elementos têm que se conhecer e conhecer as tarefas que vão enfrentar. A construção de equipas é uma tarefa contínua, mas à medida que a equipa amadurece, as tarefas necessárias para o indivíduo que lidera a equipa vão mudando.

Medidas

- Tem em conta as competências individuais de cada elemento, os seus pontos fortes e fracos e a motivação para se juntar à equipa em determinado papel ou tarefa;
- Clarifica as metas a atingir e cria uma visão comum;
- Define as metas para a equipa, a sua agenda e os critérios de conclusão;
- Negoceia regras e normas comuns a toda a equipa;
- Motiva os indivíduos e cria espírito de equipa.

6.4.6.2. Promover a cooperação e troca de informação entre os elementos da equipa

Descrição

Estimular a cooperação significa influenciar ativamente os elementos da equipa a trabalhar em conjunto e contribuir com a sua experiência, conhecimento, opinião, ideias e preocupações em benefício dos objetivos definidos. As discussões e divergências de opinião são uma consequência inevitável deste processo, mas desde que o indivíduo que gere a equipa consiga manter uma atmosfera produtiva e de respeito mútuo, os elementos da equipa podem esperar que o conflito dê origem a um desempenho superior. Seja qual for o elemento da equipa que decide fazer perigar a cooperação através de um comportamento contra produtivo ou gerador de conflitos, o indivíduo que lidera a equipa necessita endereçar este tema através da sua correção, ou em casos extremos, substituir o elemento da equipa. O responsável pela equipa pode estimular a cooperação através de atividades presenciais ou virtuais em que os vários elementos da equipa partilham o seu conhecimento e se motivam e inspiram uns aos outros.

Medidas

- Cria oportunidades para a troca de opiniões entre os elementos da equipa;
- Pede opiniões, sugestões e preocupações aos vários membros da equipa, tendo como objetivo a melhoria do seu desempenho;
- Partilha os sucessos com a equipa;
- Promove a cooperação dentro e fora da equipa;
- Toma as medidas adequadas quando a cooperação da equipa é ameaçada;
- Sabe utilizar ferramentas colaborativas.

6.4.6.3. Suportar, facilitar e rever o desenvolvimento da equipa e dos seus elementos

Descrição

O desenvolvimento da equipa envolve o desenvolvimento contínuo da equipa, encorajando os seus elementos a ganhar novos conhecimentos e aptidões. O papel da pessoa que lidera a equipa é suportar, facilitar e rever estes esforços de aprendizagem, bem como criar oportunidades de partilha de conhecimento entre os vários elementos da equipa e da organização externa ao portefólio.

Medidas

- Promove a aprendizagem contínua e a partilha de conhecimento;
- Utiliza técnicas para propiciar o desenvolvimento, por exemplo, *on-the-job training*;
- Cria oportunidades para seminários e workshops (dentro e fora da equipa);
- Planeia e promove sessões de “lições aprendidas”;
- Providencia tempo e oportunidade para o desenvolvimento individual dos membros da equipa.

6.4.6.4. Dar poder às equipas delegando tarefas e responsabilidades

Descrição

A responsabilidade cria envolvimento. O indivíduo que lidera a equipa aumenta o envolvimento - e a atribuição de poder individual e coletivo - delegando tarefas e problemas em equipas ou em elementos da equipa. Dependendo da maturidade na execução das tarefas, a delegação pode ser grande, desafiante e importante. O resultado das tarefas delegadas nos indivíduos e nas equipas deve ser medido, com ciclos de *feedback* para a equipa, garantindo que a aprendizagem é conseguida.

Medidas

- Delega tarefas quando e onde for apropriado;
- Dá autonomia a pessoas e equipas delegando responsabilidade;
- Clarifica os critérios de desempenho e as expectativas;
- Cria estruturas de reporte para as equipas;
- Providencia sessões de *feedback* individual e para a equipa.

6.4.6.5. Reconhecer os erros para facilitar a aprendizagem deles decorrente

Descrição

O indivíduo que lidera a equipa garante que os impactos dos erros e omissões nos resultados, processos e sucesso do portefólio são minimizados. O indivíduo está consciente de que irão sempre acontecer erros e compreende e aceita que as pessoas fazem erros. O indivíduo analisa erros e facilita a aprendizagem a partir dos erros cometidos. Erros e omissões são utilizados como uma plataforma para a mudança e a melhoria, para que haja menos probabilidade de esses erros acontecerem no futuro.

Nalguns casos, o indivíduo que lidera a equipa pode promover comportamentos que aumentam a probabilidade de erros, se o portefólio tem necessidade de criar formas inovadoras de ultrapassar problemas e dificuldades. Mesmo nestas alturas, o indivíduo que lidera a equipa garante que os resultados, os processos e o sucesso do portefólio não são afetados negativamente. O indivíduo faz uma análise casuística dos erros e toma ações corretivas de forma a garantir que os mesmos erros não voltam a acontecer.

Medidas

- Na medida do possível, evita os impactos negativos dos erros no sucesso do portefólio;
- Demonstra tolerância ao erro;
- Analisa e discute erros para determinar as melhorias nos processos;
- Ajuda os elementos da equipa a aprender com os seus próprios erros.

6.4.7. Conflito e crise

Definição

Conflito e crise incluem a moderação ou a resolução de conflitos e crises através da observação do ambiente e encontrando e propondo um tratamento para os pontos discordantes. Conflitos e crises podem incluir eventos e situações, conflitos de personalidade, aumento de níveis de *stress* entre outros perigos potenciais. O indivíduo deve lidar com estes cenários de uma forma apropriada e estimular um processo de aprendizagem para futuros conflitos e crises.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é possibilitar ao indivíduo tomar medidas efetivas quando acontece uma crise, um conflito de interesses ou uma incompatibilidade de personalidades.

Descrição

Os conflitos podem ocorrer entre duas ou mais pessoas ou partes envolvidas. Frequentemente, um conflito pode minar um bom ambiente de trabalho e pode ter impactos negativos nas partes envolvidas. Uma crise pode ser o culminar de um conflito, ou pode ser o resultado de uma alteração abrupta ou definitiva numa situação que ameaça, direta ou indiretamente, que os objetivos do portefólio possam não ser atingidos. Nestas alturas, é necessário uma resposta rápida e capacidade de avaliação e decisão para compreender a crise, definir cenários de solução e assegurar que o portefólio não é afetado antes de decidir se o tema deve ser escalado, e a que nível da organização.

A capacidade de identificar conflitos e crises potenciais e responder em consonância, necessita de uma compreensão de alguns mecanismos fundamentais. O indivíduo pode utilizar uma variedade de meios para reagir a conflitos e crises reais ou potenciais, por exemplo, colaboração, compromisso, prevenção, persuasão, escalamento e o uso do poder. Cada uma delas deve ser utilizada tendo como objetivo o balanceamento entre os vários interesses em jogo. A transparência e integridade, demonstradas pelo indivíduo que atua como intermediário entre as partes em conflito, ajuda na descoberta de soluções aceitáveis para ambas as partes. Porém, os conflitos não podem por vezes ser resolvidos no contexto da equipa, ou mesmo do portefólio, sendo necessária a intervenção de mediadores independentes ou a decisão de outras partes.

Conhecimento

- Técnicas de apaziguamento;
- Técnicas de criatividade;
- Técnicas de moderação;
- Técnicas de desenho de cenários;
- Modelos de faseamento de conflitos;
- Valoração de conflitos na construção de equipas;
- Planeamento de crises;
- Análise de cenários pessimistas.

Aptidões e capacidades

- Aptidão diplomática;
- Aptidão de negociação, capacidade de atingir compromissos;
- Aptidões de moderação;
- Capacidade de persuasão;
- Aptidões de retórica;
- Aptidões analíticas;
- Resistência ao *stress*.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas;
- Perspetiva 4: Poder e interesses;
- Perspetiva 5: Cultura e valores;
- Prática 8: Recursos;
- Prática 10: Planeamento e controlo
- Prática 11: Riscos e oportunidades.

Indicadores chave de competência

6.4.7.1. Antecipar e possivelmente prevenir conflitos e crises

Descrição

Ter consciência de conflitos e crises potenciais significa estar alerta e atento a situações que possam vir a desencadear divergências de opinião. Possíveis conflitos são idealmente identificados e prevenidos ou endereçados numa fase inicial do seu desenvolvimento. A prevenção inclui a solução dos tópicos geradores de conflito, garantindo que os membros de equipa com personalidades conflituosas ou interesses distintos se encontram em equipas diferentes, e/ou delegando temas sensíveis e de potencial conflito a pessoas específicas. O *stress* é um fator habitual de geração de conflitos e crises, dado que as pessoas tendem a ficar irritáveis sob pressão. O indivíduo deve nesses momentos ser capaz de reconhecer, medir e reduzir os níveis de *stress* individuais.

Medidas

- Analisa situações de potencial *stress*;
- Mantém personalidades conflituosas em tarefas ou equipas separadas;
- Delega pontos sensíveis e de conflito potencial a determinadas pessoas;
- Implementa medidas de prevenção;
- Toma ações de redução do *stress*;
- Reflete sobre as situações de *stress* que possam surgir na equipa.

6.4.7.2. Analisar as causas e as consequências dos conflitos e crises e selecionar as respostas adequadas

Descrição

Os conflitos passam por várias fases, tal como definido em várias teorias. Estas fases podem ser sumarizadas em três grandes categorias:

- Latente (potencial, adormecido, mas ainda não visível ou admitido). Isto acontece quando indivíduos ou grupos têm diferenças que incomodam ambas as partes, mas estas não têm peso suficiente para que um dos lados queira agir para alterar a situação.
- Emergente (visível, mas ainda racional). Este pode ser despoletado por algum acontecimento, por exemplo uma discordância aberta sobre um determinado tópico. Este tópico pode ser a causa real do conflito, ou um pretexto derivado de outro conflito de interesse ou de personalidade. Quando o conflito é emergente, as partes envolvidas ainda conseguem conversar e discutir soluções racionais.
- Escalado (conflito aberto). Nesta fase as partes estão abertas e emocionalmente em conflito e já não são capazes de discutir soluções calma e racionalmente. Outras pessoas têm tendência a tomar partido, ou são empurradas para isso. Nalgumas situações é preciso tomar ou ter em consideração medidas legais.

As crises, por contraste, entram diretamente no nível de conflito aberto sem passarem pelas etapas anteriores. Porém, muitas vezes não são resultado de situações de conflito, mas sim resultado da descoberta de novos problemas - a concretização de um risco grave, um evento externo de alto impacto, etc. A arte da gestão de conflito e crise está na capacidade de compreender as causas e as consequências e obter informação adicional que seja útil no processo de decisão das possíveis soluções.

Conflitos e crises podem ter causas muito diferentes, variando de discordâncias factuais a conflitos de personalidade, e podem ter origens que são externas ao portefólio ou mesmo à organização. Dependendo das causas, várias soluções podem ser possíveis.

As crises também podem ser diferenciadas pelos seus impactos potenciais. Dependendo da fase em que estão, podem ser escolhidas aproximações diferentes para as diminuir, resolver ou escalar.

Medidas

- Avalia a fase do conflito;
- Analisa causas de um conflito ou crise;
- Analisa o impacto potencial de um conflito ou crise;
- Aborda de forma diferente os vários conflitos e crises.

6.4.7.3. Mediar e resolver conflitos e crises e/ou o seu impacto

Descrição

Frequentemente a gestão de conflitos ou crises tem de ser exercida face a um grupo de indivíduos ou grupos que estão irados ou em pânico. Num tempo mínimo, o indivíduo tem de recolher informação, pesar as opções,

apostar numa solução positiva e de preferência sinérgica e, acima de tudo, manter-se calmo e em controlo. Nestas circunstâncias, o relaxamento e a decisão balanceada são qualidades importantes. Em situações de crise a capacidade de atuar decisivamente são essenciais.

As formas potenciais de resolução de conflitos envolvem a colaboração, o compromisso, a prevenção e o uso de poder. Cada uma depende da capacidade de se atingir um balanceamento entre os interesses de ambas as partes. A gestão de conflitos cooperativa exige a vontade de compromisso de ambas as partes. Nos estágios iniciais dos conflitos o indivíduo pode atuar como moderador/mediador - pelo menos enquanto o indivíduo ainda não está envolvido no conflito. O indivíduo juba as partes em conflito e possibilita a comunicação entre elas, sem tomar partido. Nos estágios mais avançados pode ser necessário o uso de poder, escalada para níveis mais altos da hierarquia, mediação profissional e / ou medidas legais.

Medidas

- Aborda o problema abertamente;
- Cria um clima de debate construtivo;
- Seleciona e utiliza os métodos adequados para resolver o conflito ou crise;
- Aplica medidas disciplinares ou legais quando apropriado.

6.4.7.4. Identificar e partilhar a aprendizagem decorrente dos conflitos e crises de forma a melhorar as práticas no futuro

Descrição

Uma vez resolvido o conflito, é importante restaurar um sentimento de harmonia e de balanceamento no ambiente da equipa. Estimular a aprendizagem com os conflitos e crises significa que o indivíduo pode questionar as origens e as causas de um conflito. Para além disso, o indivíduo pode distinguir entre as coincidências e as verdadeiras causas de um conflito ou crise, aprender e encorajar a equipa a fazer o mesmo, de forma a lidar melhor com situações semelhantes no futuro.

Medidas

- Reconstrói o ambiente da equipa;
- Motiva a equipa para assumir e aprender com a sua tomada de posição no conflito;
- Usa o conflito de uma forma positiva para progredir;
- Reforça a coesão e solidez da equipa tendo em vista crises e conflitos potenciais que possam ocorrer no futuro.

6.4.8. Engenho

Definição

O engenho é a aptidão de aplicar várias técnicas e formas de pensar de forma a definir, analisar, priorizar, encontrar alternativas para lidar ou resolver desafios e problemas. Requer muitas vezes pensar e atuar de forma original ou imaginativa e estimular a criatividade dos indivíduos e a criatividade da equipa. O engenho é útil quando surgem riscos, oportunidades, problemas ou situações complicadas.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo lidar eficazmente com a incerteza, problemas, alterações limitações e/ou outras situações de stress através de uma abordagem sistemática e contínua para encontrar abordagens e /ou soluções novas, melhores e mais eficazes.

Descrição

O engenho revela-se na forma otimizada como utilizamos aquilo que temos. Não se refere apenas à criação de algo de novo, também se aplica à melhoria do que já temos, de colocar coisas a trabalharem melhor, mais rapidamente ou com menor custo. O indivíduo adquire recursos capazes e alimenta uma atitude de engenho com a sua equipa de forma a estimular, avaliar e agir sobre ideias que possam beneficiar o processo, os resultados e os objetivos. As ideias por vezes têm de ser “vendidas” às equipas antes de serem aceites. O ambiente de uma equipa tem que estar recetivo à criatividade e à inovação para que se possa dar a aceitação. Alguns elementos da equipa irão defender a ideia e refiná-la até que ganhe maior aceitação.

O engenho é uma competência essencial para o sucesso do portefólio. O engenho permite ultrapassar problemas e motiva as equipas a trabalharem em conjunto, desenvolvendo ideias e transformando-as em soluções implementáveis. A criatividade deve ser usada com cuidado nas equipas, de forma a não se perder o foco nos resultados acordados do projeto, programa ou portefólio. As técnicas conceptuais e analíticas são da maior importância para lidar com o excesso de informação com que muitos portefólios e organizações são confrontados. Ser capaz de extrair, apresentar e reportar a informação certa no momento certo, é essencial para o sucesso.

Conhecimento

- Técnicas para captar outros pontos de vista
- Pensamento conceptual
- Técnicas de abstração
- Métodos de pensamento estratégico
- Técnicas analíticas
- Pensamento convergente e divergente
- Métodos criativos
- Técnicas e processos de inovação
- Métodos holísticos

- Pensamento abrangente
- Pensamento sistémico
- Pensamento holístico e sinérgico
- Análise de cenários
- Análise SWOT
- Análise PESTLE
- Teorias de criatividade
- Técnicas de *brainstorming*
- Técnicas de convergência (análise comparativa, técnicas de entrevista)

Aptidões e capacidades

- Aptidões analíticas
- Facilitar discussões e sessões de grupo
- Escolher os métodos e técnicas apropriados para comunicar informação
- Pensar *out of the box* - novas abordagens
- Ser capaz de imaginar situações de futuro que nunca existiram
- Ser resiliente
- Lidar com erros e falhas
- Identificar e procurar perspetivas diferentes

Elementos de competência relacionados

- Todos os ECs de pessoas
- Prática 1: Definição do portefólio
- Prática 2: Objetivos e benefícios
- Prática 10: Planear e controlar
- Prática 11: Riscos e oportunidades

Indicadores chave de competência

6.4.8.1. Estimular e suportar um ambiente aberto e criativo

Descrição

O indivíduo cria um ambiente de trabalho que encoraja as pessoas a partilharem o seu conhecimento e a contribuírem com as suas ideias e opiniões. Para estimular e suportar a criatividade e inovação, o indivíduo precisa de estar aberto a formas originais e imaginativas de ultrapassar obstáculos. Podemos estar a falar de novos produtos, processos ou procedimentos ou da revisão de tarefas específicas, papéis e responsabilidades. O indivíduo pode fazer com que os outros se sintam bem-vindos a expressar as suas ideias, para que o portefólio possa tirar benefício de ideias, sugestões e preocupações. Isto é necessário para se tirar benefício da experiência e conhecimento dos outros. Dado que em qualquer portefólio profissionais de origens diferentes têm de trabalhar em equipa, a abertura é importante. A maioria dos elementos da equipa tem uma área de especialização onde estes sabem mais do que o indivíduo.

As relações nas equipas são construídas com base no respeito mútuo, confiança e fiabilidade. Assim, o indivíduo deve questionar regularmente as pessoas sobre a sua contribuição e mostrar vontade em compreender e possivelmente adotar as suas ideias. Claro que existem momentos certos para o efeito, mas o indivíduo também deve deixar claro quando é a altura de se ser criativo e quando não é.

Medidas

- Encoraja as pessoas a partilhar o seu conhecimento e a contribuir com as suas opiniões
- Estimula e suporta a criatividade, quando apropriado
- Usa e estimula mecanismos originais e imaginativos para ultrapassar obstáculos
- Procura as ideias dos outros e demonstra vontade em considerar e adotar as suas ideias
- Tem em conta as perspetivas dos outros

Aplicar pensamento conceptual para definir situações e estratégias

Descrição

Cada portefólio é único. Isto requer capacidades de abstração e conceptualização, ou seja, partir ou reduzir o tema em questão (seja ele um resultado, um plano, um requisito, um risco, uma situação ou um problema) em partes mais pequenas e integrá-las em ideias novas e utilizáveis. O indivíduo tem que utilizar pensamento conceptual e ser capaz de o utilizar em equipa. O pensamento conceptual também tem em conta que os problemas têm múltiplas origens e que formas diferentes de resolver problemas têm impactos diferentes nas outras partes, dentro e fora do portefólio.

Medidas

- Utiliza e encoraja a utilização de pensamento conceptual, quando apropriado
- Sabe que os problemas têm várias origens e que as soluções têm vários impactos
- Aplica pensamento sistémico

6.4.8.2. Aplicar técnicas analíticas nas situações apropriadas, utilizando dados financeiros, dados da organização e tendências

Descrição

O indivíduo é capaz de analisar (ou delegar a análise de) situações complexas ou problemas e encontrar soluções e alternativas. O indivíduo pode também analisar e extrair informação útil e tendências de conjuntos complexos de dados e apresentar ou reportar as suas descobertas de uma forma clara. Agilidade analítica significa ter vários métodos à sua disposição para detetar as causas reais de um problema e implementar ou propor as medidas corretas para a sua resolução.

Medidas

- Aplicar várias técnicas analíticas
- Analisar problemas para detetar causas e possíveis soluções
- Analisar conjuntos complexos de dados e extrair a informação relevante
- Apresentar de uma forma clara relatórios, conclusões, sumários e tendências sobre conjuntos de dados

6.4.8.3. Promover e aplicar técnicas de criatividade de forma a encontrar alternativas e soluções

Descrição

Devem ser usadas técnicas criativas para identificar soluções. Estas técnicas podem ser divididas entre técnicas divergentes e técnicas convergentes. Quando os problemas surgem, o indivíduo necessita decidir se uma abordagem criativa é apropriada. Quando tal é o caso, o indivíduo tem de decidir que métodos utilizar.

Depois do problema ou incidente ser definido (possivelmente utilizando pensamento conceptual ou técnicas analíticas) entra-se a seguir numa fase de criatividade, para se encontrarem possíveis soluções. Uma sessão de *brainstorm* pode ser apropriada, quando os membros da equipa e outras pessoas na organização possam contribuir para a recolha das suas ideias. Outras técnicas muito usadas incluem o *mind mapping*, *storyboarding*, visualização, etc. Seja qual for o método utilizado para encontrar a solução criativa, obriga sempre a olhar o tema de Perspetiva s diferentes, combinando ferramentas, conhecimento, senso comum, intuição e experiência e aplicá-las a este caso.

Após isto, técnicas mais analíticas são aplicadas na fase convergente, e analisam-se as várias soluções e o seu impacto no problema ou incidente. Técnicas convergentes incluem critérios de seleção ponderados, análise de padrões, etc. As ideias mais promissoras são seguidamente refinadas e por fim os melhores conceitos e soluções são escolhidos.

Medidas

- Usa técnicas criativas quando apropriado
- Aplica técnicas divergentes
- Aplica técnicas convergentes
- Compromete várias visões e aptidões
- Identifica interdependências

6.4.8.4. Promover uma visão holística do portefólio e do seu contexto para melhorar a tomada de decisão

Descrição

Promover uma visão holística significa ser capaz de situar uma situação no contexto global do portefólio, seja na sua relação com a estratégia da empresa e atividades, projetos e programas concorrentes. O indivíduo usa

diferentes perspetivas para decidir e lidar com situações. O indivíduo reconhece a importância do detalhe e consegue separar o detalhe da visão global. O indivíduo compreende a ligação entre as várias situações e o seu contexto e leva a que as decisões sejam baseadas na compreensão de um conjunto de influências, interesses e possibilidades. O indivíduo também é capaz de explicar a visão holística aos outros, dentro e fora do portefólio.

Medidas

- Demonstra pensamento holístico e consegue explicar a visão global
- Utiliza múltiplas perspetivas para analisar e lidar com a situação corrente
- Estabelece conexões entre o portefólio e o seu contexto mais global e toma medidas adequadas

6.4.9. Negociação

Definição

Negociação é o processo que tem como objetivo equilibrar, entre duas ou mais partes, interesses, necessidades e expectativas diferentes de forma a ser atingido um acordo e compromisso, mantendo simultaneamente uma relação de trabalho positiva. A negociação inclui processos formais e informais como a compra, aluguer ou venda, ou pode estar relacionada com requisitos, orçamentos e recursos de portefólios.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo atingir satisfatoriamente acordos com outros, recorrendo a técnicas de negociação.

Descrição

Os acordos são baseados em posições que satisfazem interesses, necessidades e expectativas de todas as partes. As negociações podem ser políticas ou comerciais e terminam por vezes em compromissos que não deixam satisfeitas todas as partes envolvidas. Interesses, necessidades e expectativas muitas vezes envolvem emoções e sentimentos, para além dos fatos, e muitas vezes a visão global não é fácil de identificar. O processo negocial é por vezes influenciado pelo poder relativo das partes envolvidas e por fatores circunstanciais que podem ser chamados de “alavancagem”.

Os negociadores necessitam de investigar estes temas e, quando a totalidade da informação não está disponível, estabelecer pressupostos. Uma negociação para ser sucedida é facilitada através do desenvolvimento de um conjunto de opções, cada qual com o potencial de satisfazer diferentes interesses, necessidades e expectativas. A negociação pode envolver o uso de diferentes técnicas, táticas e estratégias.

Conhecimento

- Teorias de negociação;
- Técnicas de negociação;
- Táticas negociais;
- Fases da negociação;
- BATNA (melhor alternativa num acordo negocial);
- Minutas e tipos de contrato;
- Provisões legais e dos reguladores associadas a contratos e acordos;
- Análise de aspetos culturais e de táticas.

Aptidões e capacidades

- Identificação dos resultados desejáveis;
- Foco na obtenção dos resultados pretendidos e assertividade;
- Empatia;
- Paciência;
- Persuasão;
- Estabelecimento e manutenção de relações de trabalho positivas e de confiança.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas;
- Prática 1: Definição do portefólio;
- Prática 2: Metas, objetivos e benefícios;
- Prática 9: Processos de aquisição;
- Prática 10: Planeamento e controlo

Indicadores chave de competência

6.4.9.1. Identificar e analisar os interesses de todas as partes envolvidas na negociação

Descrição

Compreender as prioridades das várias partes envolvidas na negociação é um pré-requisito para garantir um resultado satisfatório. O indivíduo que lidera ou participa nas negociações deve começar por procurar informação sobre interesses, necessidades e expectativas de todas as partes através dos meios que tem à sua disposição. A análise desta informação deve revelar prioridades e lacunas para investigação mais apurada. Prioridades de outras partes por vezes têm de ser assumidas.

Medidas

- Conhece e reflete os seus interesses, necessidades e limitações;
- Recolhe e documenta informação relevante sobre os interesses, necessidades e expectativas de todas as partes interessadas;
- Analise e documenta informação disponível que identifique as suas prioridades e possíveis prioridades das outras partes.

6.4.9.2. Desenvolver e avaliar opções e alternativas que tenham o potencial de satisfazer as necessidades de todas as partes envolvidas

Descrição

O indivíduo identifica compromissos, opções e soluções alternativas para a negociação. Estas são desenvolvidas na fase de preparação da negociação e podem ser alteradas durante a negociação caso surjam oportunidades ou a situação se altere. Os compromissos, opções e alternativas devem ser afinados de acordo com os interesses das partes envolvidas, de forma a serem úteis durante o processo negocial. Deve também identificar-se um BATNA - melhor alternativa num acordo negocial.

Medidas

- Identifica compromissos, opções e soluções alternativas, com base na análise dos interesses, necessidades e prioridades de todas as partes;
- Propõe a opção certa, no momento adequado e da melhor forma.

6.4.9.3. Definir uma estratégia de negociação, em linha com os seus objetivos e que seja aceitável para todas as partes envolvidas

Descrição

A estratégia de negociação foca-se no que o indivíduo considera ser essencial para atingir um resultado de sucesso. Antes de dar início à negociação, o indivíduo deve escolher a estratégia, técnicas e táticas que lhe vão permitir um resultado ótimo para o portefólio. A estratégia pode depender de fatores como a relação de poder entre as partes, o que está em jogo, condições orçamentais, políticas, aspetos culturais e a capacidade dos negociadores. A estratégia selecionada deve ir ao encontro dos interesses do portefólio e não em detrimento de relações com as partes envolvidas. O indivíduo deve também considerar estratégias secundárias que cubram cenários alternativos.

A estratégia também inclui quem são os negociadores e quais são os seus mandatos (âmbito de negociação, liberdade, papéis e responsabilidades). Nalguns casos é possível escolher o âmbito de negociação das outras partes (com quem negociar o quê). Esta opção deve ser considerada cuidadosamente dado que esta escolha pode ter mais tarde impactos negativos ou positivos.

Medidas

- Identifica as possíveis estratégias de negociação de forma a atingir o resultado pretendido;
- Identifica estratégias secundárias e opções para endereçar cenários alternativos;
- Seleciona uma estratégia de negociação e consegue explicar o porquê da sua escolha;
- Analisa e seleciona técnicas e táticas de negociação para dar suporte à estratégia de negociação definida;
- Identifica as partes principais para participar na negociação e articula de uma forma clara os respetivos mandatos.

6.4.9.4. Atingir acordos negociais com outras partes que estejam em linha com os seus objetivos

Descrição

Um acordo é atingido através de negociação utilizando estratégias identificadas, ferramentas e táticas, sem alienar as outras partes envolvidas. A negociação pode ocorrer ao longo de um determinado período de tempo e pode estar dividida em fases. Um acordo satisfatório é aquele em que todas as partes envolvidas estão razoavelmente satisfeitas com o resultado, irão honrar os seus compromissos, consideram que as outras partes negociaram de forma justa e sentem-se respeitadas e com a possibilidade de voltarem a negociar com os outros no futuro. Se um acordo não é atingido ou os resultados possíveis não são aceitáveis, então deve-se partir para um acordo de melhor alternativa (BATNA).

A melhor solução possível é frequentemente uma solução sustentável que garanta que, no longo prazo, os resultados são os melhores para todas as partes envolvidas. Podem existir situações específicas onde isto não seja possível nem seja a melhor solução. Neste caso, um compromisso pode ser a única forma de se garantirem os resultados desejados. Em muitas situações os resultados esperados são documentados para referência futura.

Medidas

- Negoceia utilizando técnicas e táticas apropriadas às circunstâncias de forma a atingir os resultados desejados;
- Negoceia tendo em vista um acordo sustentável;
- Demonstra paciência e foco na prossecução de um acordo sustentável;
- Implementa o BATNA se um resultado sustentável não é possível;
- Documenta o resultado da negociação.

6.4.9.5. Detetar e explorar possibilidades adicionais de venda e aquisição

Descrição

O indivíduo está continuamente empenhado em melhorar os processos e os resultados de forma a estes serem mais rápidos, melhores e/ou mais baratos. Isto significa que o indivíduo tem de estar atento às oportunidades que lhe permitem atingir este objetivo. Dependendo da situação, podemos estar a falar de procurar novos fornecedores ou renegociar antigos acordos, procurar formas de oferecer serviços a novos clientes, negociar melhores condições com as partes interessadas ou convidar equipas ou membros de equipa a fazerem as suas tarefas antecipadamente, melhor e/ou mais baratas.

A negociação deverá ocorrer depois de identificar as novas oportunidades. O estado desejado deve ser visto à luz dos melhores interesses do portefólio e da organização. A organização fica mais bem servida com a situação atual ou com os esforços para a melhorar? Ao ter isto em conta, o indivíduo está ciente que as negociações gastam tempo e esforço e que as relações atuais com os parceiros envolvidos podem ser afetadas.

Medidas

- Procura formas de entregar os resultados acordados antecipadamente, melhor e/ou mais barato;
- Pesa alternativas face à situação atual e aos acordos celebrados;
- Analisa o impacto das alternativas nas relações atuais.

6.4.10. Orientação aos resultados

Definição

A orientação aos resultados é a manutenção do foco do indivíduo nos resultados do portefólio. O indivíduo prioriza os meios e os recursos envolvidos para ultrapassar problemas, desafios e obstáculos de forma a obter um resultado ótimo para todas as partes envolvidas. Os resultados são continuamente colocados em primeiro lugar nas várias discussões e a equipa é conduzida de forma a produzir os resultados esperados. Um aspeto crítico da orientação aos resultados é a produtividade, que é medida através da combinação da eficácia com a eficiência. O indivíduo necessita planejar e garantir os recursos eficientemente para entregar os resultados acordados e ser eficaz.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo focar-se nos resultados esperados e orientar as tarefas de forma a que o portefólio seja um sucesso.

Descrição

Grande parte do trabalho no ciclo de vida dos portefólios está relacionada com a definição e gestão de tarefas e a solução de grandes ou pequenos problemas. Nesta definição de tarefas, têm de ser feitas repetidamente escolhas sobre prioridades, alocações, técnicas a serem usadas, etc. A orientação aos resultados facilita estas escolhas através da definição de um critério base: será que a tarefa em causa contribui para os resultados desejados ou torna o processo mais rápido, barato e/ou melhor?

A orientação aos resultados significa focar a atenção do indivíduo e da equipa nos objetivos chave para atingir o resultado ótimo para todas as partes envolvidas. O indivíduo tem de assegurar que os resultados acordados satisfazem as partes envolvidas relevantes. Isto também se aplica às alterações acordadas ao longo da vida do portefólio. A orientação aos resultados também inclui focar a equipa e as partes interessadas relevantes na entrega dos resultados acordados, incluindo a identificação de problemas, utilização de técnicas para encontrar causas e encontrar e implementar soluções.

Para entregar os resultados pedidos e acordados com as partes interessadas relevantes, o indivíduo precisa compreender o que cada um dos participantes do portefólio quer para si. O indivíduo deve gerir a entrega e o desenvolvimento dos vários membros da equipa tendo em conta as suas expectativas.

Conhecimento

- Teorias organizacionais;
- Princípios de eficiência;
- Princípios de eficácia;
- Princípios de produtividade.

Aptidões e capacidades

- Delegação;
- Eficácia, eficiência e produtividade;
- Empreendedorismo;
- Integração de aspetos sociais, técnicos e ambientais;
- Sensibilidade para o que fazer e o que não fazer em cada organização;
- Gestão de expectativas;
- Identificação e avaliação de opções alternativas;
- Combinar uma visão global e a atenção aos detalhes essenciais;
- Análise de benefícios.

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de pessoas;
- Perspetiva 1: Estratégia;
- Prática 1: Definição do portefólio;
- Prática 2: Metas, objetivos e benefícios;
- Prática 6: Qualidade;
- Prática 10: Planeamento e controlo;
- Prática 11: Risco e oportunidade;
- Prática 12: Partes interessadas.

Indicadores chave de competência

6.4.10.1. Avaliar todas as ações e decisões face ao seu impacto no sucesso do portefólio e nos objetivos da organização

Descrição

Em qualquer tarefa realizada pelo indivíduo, esta é guiada pela meta do portefólio, que é atingir o sucesso. Esta meta é subjacente a todas as decisões e ações do indivíduo. Cada escolha pode ter mais tarde repercussões positivas ou negativas, e por isso deve ser considerada cuidadosamente. O indivíduo irá julgar os novos desenvolvimentos através dos seguintes critérios: será que isto vai permitir (ou ameaçar) a meta ou o resultado, ou tornar o processo mais rápido, mais barato e/ou melhor e assim um sucesso ainda maior?

Medidas

- Considera os objetivos e resultados acordados como condutores de todas as ações;
- Define os seus próprios objetivos tendo em conta as metas e resultados pretendidos;
- Deriva uma estratégia para o portefólio com base nas suas metas;
- Julga todas as ações e decisões pelo seu impacto no sucesso do portefólio.

6.4.10.2. Equilibrar as necessidades e os meios para otimizar os resultados e o sucesso

Descrição

Qualquer escolha implica a afetação ou desafetação de meios (recursos, dinheiro, tempo, atenção) a determinadas ações (tarefas, decisões, questões, problemas, etc.) com base nas necessidades identificadas. Para otimizar os meios o indivíduo deve ter uma visão clara das prioridades do portefólio. Basado nesta visão, o indivíduo deve priorizar as diferentes necessidades e gerir a alocação de meios com base nas prioridades. Isto pode implicar não dar atenção ou os meios em determinadas alturas para certos desafios ou problemas, dado que o indivíduo considera que outras necessidades têm maior prioridade.

Medidas

- Identifica e prioriza as várias necessidades;
- Explica por que é que determinadas ações têm mais prioridade;
- Utiliza a orientação aos resultados como um meio de dizer “não” (e explicar porquê).

6.4.10.3. Criar e manter um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo

Descrição

Garantir um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo significa dar todos os meios e limitar as distrações para que a equipa se possa focar e trabalhar eficientemente. O indivíduo atua como um filtro entre o ambiente e os membros da equipa, absorvendo as incertezas e ambiguidades que possam perturbar o progresso e a orientação aos resultados. Para além disso, o indivíduo garante que a equipa tem a infraestrutura e os recursos necessários.

Medidas

- Protege a equipa das interferências externas;
- Cria um ambiente saudável, seguro e estável;
- Assegura de uma forma clara um conjunto de tarefas a cada elemento da equipa;
- Assegura os recursos e as infraestruturas necessários.

6.4.10.4. Promover e “vender” o portefólio, os seus processos e resultados

Descrição

O indivíduo tem de atuar muitas vezes como um embaixador e advogado do portefólio, explicando a todas as partes interessadas o porquê, como e quando (metas, abordagem, processos e resultados acordados). A promoção do portefólio reforça a orientação aos resultados tornando claros os resultados e a sua necessidade.

Isto pode ser atingido através de relatórios regulares e do envolvimento das partes interessadas, mas por vezes só é atingido por comunicação formal e informal e pelo marketing do portefólio; variando de conversas de corredor a apresentações formais. Este marketing ou “venda” do portefólio deve estar incluído em todas as comunicações feitas pelo indivíduo. O indivíduo preferencialmente deve convidar membros da equipa, o(s) dono(s) e outros para o acompanharem no seu esforço de marketing.

Medidas

- Defende e promove os objetivos, abordagem, processos e resultados acordados do portefólio;
- Procura oportunidades e locais onde promover o portefólio;
- Convida outros para colaborarem no marketing do portefólio.

6.4.10.5. Entregar resultados e conseguir a sua aceitação

Descrição

O teste decisivo de cada indivíduo é se este consegue entregar, ou realizar o que foi prometido; atingir resultados. Esta qualidade requer um plano claro de recursos, resultados planeados, uma capacidade de acreditar que ele e a sua equipa vão ultrapassar os obstáculos e problemas que se lhe deparem, mais uma vontade global de entregar o acordado.

O indivíduo sabe que ser eficaz não é o mesmo que ser eficiente. Eficácia é entregar os objetivos planeados (por ex., entregar os resultados esperados dentro das datas acordadas, dentro do orçamento e da qualidade acordadas, etc.) enquanto que a eficiência é fazer o necessário com o mínimo de custo e tempo (medido por exemplo , através do número de pessoas planeados versus o número de pessoas real. Desta forma, o indivíduo precisa de estar constantemente à procura de meios para garantir os resultados acordados da forma mais rápida, barata ou melhor. Por fim, o indivíduo precisa de ser capaz de atrair as pessoas para a causa, enquanto, mantém o nível de produtividade planeado, sabendo o que cada indivíduo pode e não pode fazer (e mesmo assim conseguir) numa situação e numa organização específica e atendendo ao que é politicamente apropriado.

Medidas

- Sabe diferenciar os conceitos de eficiência, eficácia e produtividade;
- Planeia e sustenta os níveis de eficiência, eficácia e produtividade anteriormente planeados;
- Demonstra a capacidade de ter as coisas feitas;
- Foca-se e demonstra melhoria contínua;
- Pensa nas soluções e não nos problemas;
- Ultrapassa a resistência;
- Reconhece as limitações para atingir os resultados e corrige-as.

6.5. Prática

A área de competência 'prática' endereça as competências nucleares de portefólio.

Define catorze competências:

- Definição do portefólio
- Requisitos e objetivos
- Âmbito
- Calendário
- Organização e informação
- Qualidade
- Finanças
- Recursos
- Aprovisionamento
- Planeamento e controlo
- Riscos e oportunidades
- Partes interessadas
- Mudança e transformação
- Selecionar e balancear

6.5.1. Definição do portefólio

Definição

A definição do portefólio descreve como os pedidos, os desejos e as influências da(s) organização(ões) são interpretados e considerados pelo indivíduo e são traduzidas na conceção de alto nível do portefólio, para garantir a maior probabilidade de sucesso. Derivada deste contexto externo, a definição descreve como os recursos, fundos, partes interessadas, objetivos, benefícios, mudança organizacional, riscos e oportunidades, modelo de gestão, entrega, prioridades e urgências, são todos considerados na forma como o portefólio é configurado e apresentado como num “esboço a carvão”, num modelo ou arquitetura global e de como o portefólio deve ser gerido.

Porque todos os fatores exteriores e os critérios de sucesso (e/ou a relevância percebida destes) muitas vezes mudam ao longo do tempo, a definição do portefólio deve ser avaliada periodicamente e, se necessário, ajustada.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é capacitar o indivíduo a integrar com sucesso todos os aspetos contextuais e sociais, e derivar a abordagem mais vantajosa para o portefólio garantindo a sua aceitação e sucesso.

Descrição

A definição do portefólio aborda o desenvolvimento, implementação e manutenção de uma aproximação que melhor sirva os objetivos organizacionais e leva em conta todos os fatores formais e informais que ajudam ou dificultam as metas corporativas, e o sucesso ou o fracasso do portefólio específico. A definição, inclui ter em consideração a intenção, o modelo de gestão, as estruturas e processos, as normas e regulamentos pertinentes, os aspetos culturais e os interesses pessoais e de grupo na organização (ou organizações) e da sociedade em geral. Na seleção da escolha da abordagem, também desempenham um papel importante as lições aprendidas com outros portefólios dentro da organização, na indústria ou externos, e as especificidades do portefólio.

A definição do portefólio aborda uma ampla gama de aspetos, incluindo o modelo de gestão e a tomada de decisões, os relatórios e recursos, bem como as normas e regras das reuniões, e a conformidade com normas e valores culturais (dentro da organização e da sociedade em geral). Aspetos como benefícios percebidos, motivação, equipa e comunicação das partes interessadas, etc. também têm de ser tidos em consideração. A definição destes objetivos, fatores e critérios, distinta e claramente, é um requisito importante, desde o início e durante a execução do portefólio. Essa atividade resulta num esboço de alto nível de toda a situação, que será posteriormente traduzido em ações específicas que possam levar ao sucesso do portefólio.

A abordagem escolhida também inclui a filosofia de gestão e controlo. A arquitetura reflete o ritmo, balanceamento e compromisso, e fornece uma orientação para a gestão das tarefas do portefólio. Também tem em conta as relações entre projetos e programas do portefólio e onde estão ligados de modo a atingir os objetivos estratégicos da organização.

A seleção da abordagem e as atividades de definição do portefólio têm que ser preparadas antes de avançar para o planeamento, organização e execução do portefólio. Além disso, durante o ciclo de vida do portefólio a abordagem escolhida deve ser regularmente revista e questionada, pois as circunstâncias mudam tanto de dentro do portefólio como no contexto mais alargado.

Conhecimento

- Fatores críticos de sucesso
- Critérios de sucesso
- Lições aprendidas
- Comparações com outros portefólios (benchmarking)
- Complexidade
- Sucesso de projetos, programas e portefólios
- Sucesso da gestão de projetos, programas e portefólios
- Ferramentas de gestão de projetos, programas e portefólios
- Estilos de liderança
- Gestão do conhecimento
- Estratégia
- Gestão do desempenho
- Metodologias específicas relacionadas com a linha de negócio e o contexto
- Modelos organizacionais, por exemplo teorias de contingência
- Teoria da mudança

Aptidões e capacidades

- Consciencialização contextual
- Definição de objetivos
- Pensamento sistémico
- Orientação para resultados
- Melhoria pela incorporação de lições aprendidas
- Desagregação de estruturas
- Análise e síntese

Elementos de competência relacionados:

- Todos os outros ECs de prática
- Todos os ECs de Perspetiva
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação
- Pessoas 10: Orientação a resultados

Indicadores chave de competência

6.5.1.1. Reconhecer, priorizar e rever critérios de sucesso

Descrição

Os critérios de sucesso são medidos que as partes interessadas utilizam para avaliar e julgar o sucesso do portefólio. Esses critérios podem ser tanto formais como informais. Os critérios formais abordam os objetivos declarados do portefólio. Alcançar essas metas e objetivos, dentro dos limites acordados (por exemplo, metas estratégicas, táticas e objetivos operacionais) é uma, mas apenas uma, parte do sucesso do portefólio. Os critérios informais, através dos quais as partes interessadas avaliam o resultado também são importantes. Esses fatores podem incluir as verdadeiras razões pelas quais um portefólio é iniciado, suportado, questionado ou encerrado. Os critérios de sucesso também abordam a interação com o contexto mais amplo - interesses pessoais ou de grupos que são influenciados pelo portefólio ou pelo seu resultado.

O indivíduo recolhe, reconhece, prioriza e completa ambos os critérios formais e informais de sucesso para o portefólio. Não só os critérios formais, mas também os informais, precisam de ser levados a sério pelo indivíduo, como eles vão influenciar significativamente a disposição dos interessados para apoiar e cooperar com o portefólio e assim influenciar diretamente o seu sucesso. Os critérios de sucesso desempenham um papel crucial na definição da abordagem.

Os fatores de sucesso são elementos que os indivíduos podem incorporar no seu portefólio para aumentar a probabilidade de cumprir os critérios de sucesso e alcançar um resultado de sucesso. Estes fatores podem ser provenientes de fontes muito diferentes e assumir diferentes formas; eles variam desde usar (ou evitar) ferramentas métodos ou técnicas específicas, seleção de recursos específicos, preparação da organização, etapas, meios e estilos de comunicação e de reporte, métodos de qualidade, etc. No decurso de cada portefólio a importância relativa dos fatores de sucesso e dos critérios pode mudar, devido a aspetos contextuais ou sociais e às dinâmicas do próprio portefólio. Portanto, o indivíduo verifica e avalia periodicamente a atualidade e a importância relativa dos critérios de sucesso e, quando necessário, faz as devidas mudanças na abordagem, a fim de alcançar o sucesso.

Medidas

- Identifica, classifica, avalia e prioriza as influências de cada um dos cinco aspetos de “perspetiva” relevantes para o sucesso
- Reconhece e avalia os elementos influenciadores, formais e informais
- Avalia e prioriza critérios de sucesso de cada um dos cinco aspetos contextuais
- Reconhece e avalia ambos os critérios formais e informais de sucesso
- Reconhece e utiliza fatores de sucesso relevantes
- Realiza reavaliações periódicas da relevância dos critérios e dos fatores de sucesso

6.5.1.2. Rever, aplicar e partilhar as lições aprendidas com outros portefólios

Descrição

O indivíduo reúne lições aprendidas de portefólios anteriores (tanto da sua própria organização(ões) como da comunidade em geral, incluindo a investigação e os estudos comparativos) e aplica as lições relevantes no presente portefólio. Periodicamente, o indivíduo (com a equipa e as partes interessadas relevantes) avalia a abordagem seguida e reúne as lições aprendidas a partir do trabalho efetuado na gestão do portefólio, as quais são então partilhadas dentro da organização e, tanto quanto possível, com a comunidade em geral. Além disso, o indivíduo garante que as lições aprendidas que são relevantes são obtidas dos projetos e programas do portefólio, partilhadas entre os diferentes projetos e programas subordinados e aplicados onde for apropriado. Isto é particularmente importante para as fases iniciais dos projetos e programas subordinados, durante a configuração. O indivíduo conhece e utiliza os diferentes métodos e ferramentas para distribuição das lições aprendidas na organização (por exemplo, gabinete estratégico de projetos, base de conhecimento, rede social interna, etc.).

Medidas

- Reconhece e recolhe lições aprendidas (utilizando diferentes ferramentas e técnicas) de portefólios anteriores
- Aplica as lições aprendidas relevantes
- Reconhece e usa métodos de investigação e estudos comparativos para melhorar o desempenho do portefólio
- Identifica e partilha as lições aprendidas

6.5.2. Benefícios

Definição

Cada portefólio é realizado porque as partes interessadas internas e externas querem alcançar alguma coisa. Este elemento competência descreve o "porquê" do portefólio - que objetivos devem ser atingidos, que benefícios serão realizados, que os objetivos devem ser alcançados e que requisitos das partes interessadas devem ser conseguidos. Eles são derivados de necessidades, expectativas, requisitos e objetivos e estratégias organizacionais das partes interessadas.

Finalidade

A finalidade deste elemento competência é permitir ao indivíduo a estabelecer a relação entre o que as partes interessadas querem alcançar e que o portefólio vai realizar.

Descrição

O indivíduo vai deparar-se com muitas definições sobre metas, objetivos, benefícios, efeitos, entregáveis, valor, requisitos, resultados e como eles se relacionam entre si. Todos eles apresentam diferentes visões da ponte entre o que as partes interessadas querem alcançar e que um projeto ou programa vai entregar. O indivíduo é consciente disso e define com clareza, para o propósito do portefólio, o que é necessário, a fim de responder às perguntas "porquê – como - o quê – quando – quem – onde - e para quem". O indivíduo vai entrar num processo com todas as partes interessadas para chegar a uma boa definição do que o portefólio vai atingir para eles. Estes, depois, têm que ser transformados em resultados claramente definidos e entregáveis do portefólio, que por sua vez são novamente comunicados aos interessados, a fim de definir e gerir as expectativas. Este processo é conduzido iterativamente.

Mudanças tanto dos pontos de vista das partes interessadas como dos produtos e resultados do portefólio irão ocorrer, exigindo atualizações regulares. Este processo é, por conseguinte, executado inicialmente, e irá ser repetido numa base regular. Comunicação, negociação e competências analíticas são cruciais. A fim de alcançar o balanceamento entre as partes interessadas, a utilização de discussões em grupo em vez de entrevistas individuais é muito comum. Necessidades e exigências dos interessados precisa ser provocada e priorizados, definindo claramente o que o portefólio tem que realizar, e por que razões.

No caso de portefólios, as necessidades e requisitos das partes interessadas são suscitados e priorizados. Estes depois servem como input para as decisões sobre quais os componentes que devem ser obtidos pela organização, de acordo com o que pretende atingir.

Os benefícios podem ser quantificados como financeiros ou não-financeiros. Benefícios não-financeiros são todos os benefícios que não são facilmente expressos em valor monetário. Isto pode incluir melhorias na satisfação dos clientes, aumento da sensibilização dos consumidores ou melhorias na saúde.

Os benefícios podem também ser considerados tangíveis ou não-tangíveis. Os benefícios são normalmente melhorias de negócio tangíveis que suportam os objetivos estratégicos da organização e são medidos ao nível

operacional. Benefícios não-tangíveis não existem fisicamente e não são facilmente mensuráveis. O que constitui um benefício com valor positivo para alguns pode ser um benefício com valor negativo para outros.

Fazer o nivelamento de modo a que o portefólio seja benéfico para todas as partes interessadas é um dos aspetos chave na gestão do portefólio. Um portefólio normalmente entrega múltiplos benefícios, com cada entregável ou resultado dos componentes como contribuintes. Como resultado, o desenvolvimento de um mapa ou cadeia de benefícios (por vezes chamado de estrutura de desagregação de benefícios) é normalmente necessário, mostrando como cada componente contribui para atingir o benefício geral detalhado ao nível do portefólio.

Conhecimento

- Organizações temporárias e permanentes
- Expetativas, necessidades e requisitos
- Critérios de sucesso
- Documento de projeto e de programa
- Patrocinadores de projetos e de programas (donos)
- Adequado ao uso e finalidade
- Gestão de valor
- Critérios de aceitação
- Gestão de benefícios
- Análise de objetivos
- Definição de estratégia

Aptidões e capacidades

- Estratégia empresarial
- Relações entre partes interessadas
- Obter conhecimento
- Facilitador de trabalhos em grupo
- Entrevistas
- Formulação de objetivos (por ex, usando o método SMART)
- Síntese e priorização

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Gestão, processos e estruturas
- Perspetiva 3: Compatibilidades, regulação e normas padrão
- Pessoas 3: Comunicação interpessoal
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

6.5.2.1. Definir e desenvolver uma hierarquia de objetivos organizacionais

Descrição

Um portefólio mede constantemente se os projetos e programas subordinados estão corretamente nivelados face ao que a organização pretende atingir. Estes objetivos organizacionais são suscitados e são definidas as prioridades. Se necessário, os objetivos organizacionais são ainda mais detalhados para assegurar que podem ser facilmente medidos, ou sequenciados ao longo do tempo em objetivos de curto ou médio prazo. Estes são comunicados às partes interessadas relevantes e é estabelecido um compromisso. Os objetivos organizacionais e a contribuição que o portefólio tem para os atingir podem ser reavaliados a cada ronda de seleção. Estas podem ocorrer mensalmente, trimestralmente ou anualmente.

Medidas

- Define um conjunto priorizado de objetivos organizacionais para o portefólio
- Estabelece um conjunto de objetivos a serem atingidos a curto e médio prazo
- Atinge um compromisso neste conjunto de objetivos
- Identifica prioridades chave para a seleção com base nos objetivos organizacionais

6.5.3. Âmbito

Definição

O âmbito define o foco específico ou conteúdo do portefólio e dos projetos e programas componentes. Descreve os entregáveis, resultados e benefícios e o trabalho necessário para os produzir. Descreve também o que não está contido no portefólio ou em parte deste. Em essência, o âmbito define as fronteiras do portefólio. O interesse, na perspetiva da gestão de portefólios, é assegurar que a configuração do âmbito em todos os componentes é mantida e que o portefólio se mantém balanceado.

Finalidade

A finalidade deste elemento competência é capacitar o indivíduo para adquirir conhecimento sobre quais são as fronteiras do âmbito do portefólio e para gerir esse âmbito; e, para entender como o âmbito influencia e é influenciado pelas decisões relativas à gestão e à execução dos projetos e programas de forma a que o portefólio se mantenha balanceado.

Descrição

O âmbito cobre o processo de compreensão, definição e gestão do conteúdo específico de todos os componentes do portefólio. O âmbito define todas as fronteiras - que são muitas vezes cruciais para se entender e tomar decisões sobre o que é parte do portefólio e o que não é. No caso dos portefólios, o âmbito opera em dois níveis separados. O primeiro é ao nível do portefólio onde o âmbito é descrito como resultado do processo de seleção dos projetos e programas componentes. O segundo é ao nível dos projetos e programas componentes, em que o âmbito cobre a definição dos entregáveis do projeto ou programa, a criação de uma estrutura de definição do âmbito (estrutura de desagregação do trabalho) e, derivado desta, a definição de pacotes de trabalho.

O âmbito também inclui o desenvolvimento de um controlo de configurações do âmbito para assegurar e suportar a gestão contínua do âmbito. A maioria dos portefólios funcionam em ambientes dinâmicos e como tal o âmbito não é estático. Para assegurar uma contínua relevância para a organização permanente, mantém-se um âmbito sustentável através de uma monitorização contínua e de um controlo das necessidades, vontades e expectativas das partes interessadas principais.

Conhecimento

- Gestão de configuração
- Estruturas hierárquicas e não hierárquicas
- Pacotes de planeamento
- Definição de âmbito (com exclusões)
- Evolução do âmbito
- Constrangimentos
- Conceção das entregas e métodos de controlo
- Estruturas de desagregação do trabalho (WBS)

- Estruturas de desagregação do produto (PBS)
- Pacotes de trabalho
- Dicionário da WBS

Aptidões e capacidades

- Configuração do âmbito
- Priorização dos projetos e recursos
- Definir uma WBS
- Definir uma PBS
- Usar um dicionário de WBS
- Gestão ágil do âmbito do portefólio

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidade, normas e regulamentos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação
- Pessoas 10: Orientação aos resultados

Indicadores chave de competência

6.5.3.1. Estabelecer e manter o âmbito do portefólio

Descrição

O âmbito do portefólio é definido pelos projetos e programas no portefólio. Cada portefólio tem uma área de foco, definida pela gestão. Esta área de foco pode ser definida de diversas formas; tais como funcionalidade (por exemplo todos os projetos ou programas de marketing); geograficamente (todos os projetos ou programas para uma área geográfica); ou simplesmente todos os projetos ou programas para um departamento ou organização.

Contudo, as interfaces com outros projetos ou programas fora da área de foco podem tornar obscuras as fronteiras do âmbito do portefólio. Isto inclui consequências dos portefólios fora da área de foco (por ex., exigências de recursos, efeitos dos resultados). O indivíduo tem de ser capaz de avaliar estas consequências e manter o âmbito acordado para o portefólio.

Medidas

- Identifica e mantém o âmbito do portefólio
- Avalia e gere as interfaces com outros portefólios

- Adapta o âmbito quando necessário de modo a manter-se efetivo

6.5.3.2. Controlar a configuração do âmbito de projetos e programas

Descrição

A gestão da configuração do âmbito ajuda a minimizar deficiências, erros e aumento do âmbito não intencional nos projetos e programas subordinados. A gestão da configuração do âmbito destina-se a garantir que o âmbito está alinhado com as necessidades e os requisitos acordados das partes interessadas. Os projetos e programas subordinados funcionam dentro de um ambiente dinâmico com muitas interfaces. A gestão da configuração do âmbito é normalmente um processo contínuo. A gestão do portefólio introduz as alterações de âmbito no processo de nivelamento do portefólio. Isto resulta na colocação em pausa ou no cancelamento de projetos ou programas subordinados.

Medidas

- Avalia e gere o âmbito dos projetos e programas subordinados
- Define papéis e responsabilidades relativas à gestão da configuração do âmbito
- Adapta o âmbito de projetos e programas quando necessário de modo a manter-se efetivo

6.5.4. Tempo

Definição

O tempo inclui a identificação e estruturação de todas as componentes do portefólio (projetos e programas) no tempo, para otimizar a execução.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao individuo definir, sequenciar, otimizar, monitorar e controlar todos os componentes necessários para entregar os resultados acordados dos projetos e programas incluídos no portefólio.

Descrição

O objetivo da calendarização é determinar quais e quando as atividades devem ser realizadas, a fim de otimizar a execução. Dado que os portefólios estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização, então a calendarização dos componentes do portefólio é baseada em objetivos de curto e longo prazo e é dado um período de tempo para os atingir. O calendário de um portefólio contém marcos chave e dependências de todos os projetos e programas dentro do portefólio.

Conhecimento

- Tipos de planeamento
- Métodos de estimação
- Nivelamento de recursos
- Métodos de encadeamento, por exemplo gráfico Gantt ou gráfico Kanban
- Alocação de recursos
- Análise de redes
- Base de referência
- Planeamento do caminho critico
- Compressão do cronograma
- Limitar o cronograma
- Fases
- Marcos
- Modelação e prototipagem
- Processo de desenvolvimento iterativo/espiral/ágil

Aptidões e capacidades

- Definir atividades a partir dos pacotes de trabalho
- Definir dependências
- Sequenciar os componentes
- Estimar a duração e os recursos das atividades

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidade, regulação e normas
- Pessoas 3: Comunicação interpessoal
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores de competências chave

6.5.4.1. Estabelecer o ciclo de tomada de decisão do portefólio

Descrição

A gestão de um portefólio e dos processos de seleção de todos os projetos e programas componentes funcionam num ciclo regular de reuniões e pontos de decisão. Este ciclo de seleção pode ocorrer mensalmente, trimestralmente ou anualmente, e em geral está em linha com o ciclo de planeamento da organização. Os projetos e programas componentes podem ser entregues no ano seguinte, provavelmente com uma visão antecipada de diversos anos, dependendo do tipo de negócio e de organização. O portefólio também terá pontos de revisão durante o ciclo de entrega corrente para assegurar que o portefólio de projetos está em geral dentro do prazo, que os recursos estão alocados da forma apropriada e para permitir que ações corretivas sejam tomadas quando necessário.

Medidas

- Determina e aplica o ciclo de tomada de decisão do portefólio
- Liga a gestão do portefólio com a rotina de reuniões
- Identifica pontos de decisão chave para os projetos e programas componentes
- Identifica e gere dependências entre todos os projetos e programas componentes

6.5.5. Organização e Informação

Definição

A organização e informação inclui a definição, implementação e gestão da organização temporária de um projeto ou programa, e da organização permanente de um portefólio. É importante que hajam descrições de fronteira claras e acordadas entre as organizações permanentes e temporárias. A organização e informação também inclui as definições dos papéis e responsabilidades necessários, e ainda a eficiente troca de informações para a organização temporária ou permanente. Este elemento de competência também inclui a criação e salvaguarda da documentação, estruturas de reporte e os fluxos gerais da comunicação interna dos projetos, programas ou portefólio de projetos.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo criar uma organização temporária (projeto ou programa) ou permanente (portefólio) de alto desempenho, o que também inclui a ligação inseparável entre a estrutura organizacional e os processos de comunicação.

Descrição

Os projetos e programas são temporários, enquanto o portefólio existe como uma função permanente, estabelecida dentro de uma organização existente, para efetuar uma determinada missão. Um objetivo da organização temporária é completar as suas atribuições e entregar os resultados previstos. Outro objetivo da organização temporária é atingir a finalidade do projeto ou do programa e assegurar o sucesso do portefólio. A organização permanente do portefólio analisa e gere conjuntamente os componentes em curso e propostos, com base em numerosas características, para atingir da melhor forma os objetivos operacionais e financeiros da organização. Para um portefólio, os objetivos são estabelecidos numa base iterativa e não terminam num estado predefinido.

A competência em organização e informação liga os recursos humanos e os processos de comunicação. A organização também cobre os papéis, responsabilidades e níveis de autoridade dentro da própria organização e entre a organização do portefólio e as entidades organizacionais nas quais o portefólio está inserido. As relações e coligações entre membros do portefólio e as partes interessadas na organização permanente ou no ambiente circundante ao portefólio são também parte das competências em organização e informação. A informação interna, a documentação e a comunicação estão muito relacionadas com a gestão da organização e incluem a identificação das necessidades de informação, o estabelecimento dos processos exigidos e das infraestruturas de informação, e finalmente a monitorização dos fluxos de informação internos e externos.

Conhecimento

- Modelos organizacionais
- Modelos de decisão
- WBS como base da organização do projeto
- Sistemas de gestão da documentação
- Sistemas de informação e documentação

- Planos de informação e comunicação
- Requisitos regulatórios
- Segurança da informação
- Disposições de governo de projetos e programas

Aptidões e capacidades

- Envolver/convencer os outros
- Alocação de pessoas à organização
- Delegação de tarefas
- Gestão das ligações com outras partes da organização
- Lidar com o software de projetos existente no escritório
- Métodos de preparação de documentos oficiais
- Planeamento de gestão da informação

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Pessoas 3: Comunicação pessoal
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 6: Trabalho em equipa
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

6.5.5.1. Avaliar e determinar as necessidades das partes envolvidas respeitantes a informação e documentação

Descrição

O indivíduo conhece a ligação muito próxima entre informação e organização, e sabe que as necessidades de informação podem também determinar a necessidade de estruturas organizacionais específicas. Por exemplo, em organizações que praticam *outsourcing* com uma ou mais equipas virtuais, é evidente a necessidade de um alto nível de informação. Tem de se tomar atenção nas decisões sobre quem tem acesso a que informação - deve evitar-se que haja um excessivo número de pessoas com demasiada informação. As partes interessadas geralmente devem receber apenas a informação que necessitam e na forma apropriada. O indivíduo deve distinguir as necessidades de informação / documentação formais e informais. O conhecimento sobre as estruturas e processos corporativos irá permitir automaticamente delinear parte da informação formal e da documentação (especificações, planeamentos, orçamentos, relatórios, etc.). É da responsabilidade do indivíduo assegurar que são definidas as necessidades organizacionais de informação.

Medidas

- Avalia e documenta as necessidades de informação e de documentação do portefólio e dos projetos e programas componentes
- Estabelece vários modos de comunicação, incluindo os formais e informais
- Determina as características do portefólio e dos projetos e programas componentes que influenciam as necessidades da organização

6.5.5.2. Definir a estrutura, papéis e responsabilidades dentro do portefólio e dos projetos e programas componentes

Descrição

O indivíduo consegue estruturar a organização permanente (portefólio) e temporária (projetos e programas) de várias formas e está ciente das influências do governo e das características contextuais tais como a estratégia, estruturas e processos, poder e interesses, normas e regulamentos, cultura e valores. As tecnologias aplicadas, as soluções antecipadas, as competências requeridas, e a localização geográfica dos participantes vão ter um impacto elevado no desenho da estrutura organizacional. O indivíduo conhece as vantagens e desvantagens de diferentes estruturas e também é capaz de delinear, recrutar e implementar a organização temporária. Se necessário, pode ser estabelecida uma estrutura de governo apropriada ao portefólio, assim como para os projetos e programas componentes. Como parte dessa estrutura, são claramente definidos papéis e responsabilidades, assim como os níveis de autoridade e de delegação nas tomadas de decisão.

Medidas

- Explica alguns modos fundamentais de estruturar uma organização permanente (portefólio)
- Explica como a organização permanente (portefólio) interage com a organização temporária (projetos e programas)
- Concebe e desenvolve uma estrutura de governo
- Define as responsabilidades das várias pessoas chave do portefólio e todos os projetos e programas subordinados
- Identifica as ligações com as estruturas de governo corporativas
- Identifica e regista as diferenças entre as autoridades funcionais da organização e do portefólio e dos projetos e programas componentes

6.5.5.3. Estabelecer infraestruturas, processos e sistemas para o fluxo de informação

Descrição

O indivíduo sabe como estabelecer os processos de comunicação incluindo papéis e responsabilidades e conhece todas as regras e orientações sobre qual a informação interna a comunicar e como. Adicionalmente, sistemas e métodos apropriados devem ser implementados para suportar a estrutura de governo. Como limitar e/ou prevenir informação redundante é um critério chave do sucesso no estabelecimento de eficientes

processos de informação, e estes devem ser consistentes e inequívocos. As estruturas de informação cobrem os sistemas, modos e métodos necessários para a documentação, salvaguarda e comunicação da informação interna. As estruturas e as tecnologias de informação são inseparáveis numa moderna organização e consequentemente, é importante para o indivíduo estar ciente dos sistemas de TI e das políticas da organização.

Medidas

- Explica a finalidade e os conteúdos dos processos de informação
- Comunica a informação interna
- Assegura que a informação redundante é limitada e/ou prevenida
- Explica os benefícios dos diferentes tipos de reuniões
- Explica o que é coberto por uma infraestrutura de comunicação
- Estabelece mecanismos de planeamento e controlo (por ex., documentação de decisões chave)

6.5.5.4. Implementar, monitorizar e manter a organização do portefólio e dos projetos e programas componentes

Descrição

O indivíduo sabe como gerir a organização dos componentes, incluindo a implementação, monitorização e manutenção de todas as organizações temporárias. A implementação significa tornar operacional a estrutura organizacional definida inicialmente - fazê-la funcionar. Contudo, a implementação também inclui as mudanças na organização quando necessárias.

A necessidade de alterações na organização temporária deve ser antecipada à medida que os projetos e programas subordinados prosseguem. Qualquer estrutura de uma organização é válida apenas num período limitado de tempo. Em particular, alterações nos fatores contextuais (tais como estratégia e/ou poder e interesses) tendem a influenciar a organização temporária e obrigarem a alterações ou pequenos ajustes. Ao longo da monitorização permanente do ambiente do portefólio, o indivíduo deve proactivamente prever as necessidades de alterações à organização temporária.

Medidas

- Implementa novas estruturas organizacionais para assegurar uma gestão eficiente dos recursos
- Monitoriza a organização, incluindo os papéis envolvidos
- Ajusta a organização, incluindo os papéis envolvidos

6.5.6. Qualidade

Definição

A qualidade num portefólio tem dois fatores principais. Por um lado, há a qualidade do processo, o modo como os componentes estão organizados. Isto refere-se ao desenvolvimento, implementação e revisão de normas a partir das quais a qualidade é avaliada nos componentes do portefólio. Por outro lado, há a gestão e o controlo de qualidade que assegura o produto resultante de cada componente. A qualidade abrange o portefólio inteiro.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo estabelecer e gerir a qualidade dos componentes e dos seus resultados e reconhecer a qualidade como uma ferramenta valiosa para a concretização de benefícios do processo de gestão.

Descrição

A qualidade nos projetos, programas e portefólios é, por um lado, assegurar a qualidade dos serviços (intermédios) ou produtos entregues (específicos dos projetos). Por outro lado, é assegurar que os processos da qualidade são bem implementados ao longo dos portefólios e seus componentes. Assegurar que os processos de qualidade são bem implementados implica a definição de uma norma. Normalmente, isto é baseado nos métodos da qualidade definidos, anteriormente ao portefólio, pela organização, enquanto patrocinador ou fornecedor, sendo depois ajustados às necessidades reais do portefólio e depois implementados, medidos e adaptados. No contexto de um portefólio o foco é assegurar que a qualidade dos resultados é atingida por todos os componentes.

Conhecimento

- Validação e verificação
- Ferramentas de gestão dos processos de qualidade. (por ex., Lean, Six Sigma, Kaizen)
- Gestão da qualidade do produto
- Normas de gestão da qualidade. (por ex., TQM, EFQM, Teoria das Restrições, Ciclo de Deming)
- Ferramentas de análise da qualidade organizacional
- Procedimentos operacionais normalizados
- Políticas de implementação
- Desenho de testes
- Utilização de indicadores
- Métodos e técnicas de inspeção
- Teste baseado nos riscos
- Técnicas de teste, incluindo por ex., testes automáticos
- Integração contínua
- Software para tratamento e gestão dos testes e defeitos

Aptidões e capacidades

- Analisar o impacto da gestão da qualidade nos portefólios e nas pessoas
- Implementar uma norma (processos e pessoas)
- Adaptar uma norma de qualidade

- Corrigir os comportamentos das pessoas e do grupo numa larga variedade de intervenções
- Desenvolver e executar planos de qualidade
- Conduzir procedimentos de garantia de qualidade
- Efetuar auditorias de qualidade e interpretar os seus resultados
- Preparação de planos de teste

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Pessoas 6: Trabalho em equipa
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 10: Orientação aos resultados

Indicadores chave de competência

6.5.6.1. Assegurar a qualidade ao longo do portefólio e dos projetos e programas subordinados

Descrição

Com base nos procedimentos de qualidade da organização e dos fornecedores, é escolhida uma abordagem para a qualidade do portefólio e implementada em todos os projetos e programas subordinados. Deve ser adequada à finalidade e implementada com facilidade. A adaptação, integração e implementação irão necessitar de interagir com diversas organizações (ou partes destas), as quais preferem trabalhar à sua própria maneira. Uma vez implementada, é preciso efetuar verificações regulares para introduzir melhorias e manter a sua adequação à finalidade. Dado que a qualidade é sobretudo acerca das pessoas, não apenas sobre processos, deve-se tomar especial atenção à sensibilização para a qualidade.

Medidas

- Avalia, adapta e integra normas de qualidade usadas por outras organizações
- Implementa processos de qualidade no portefólio e nos seus projetos e programas subordinados
- Conduz avaliações regulares aos processos implementados e melhora-os sempre que necessário
- Implementa a sensibilização para a qualidade no portefólio e em cada projeto e programa subordinado, de modo a que todas as pessoas envolvidas saibam que nível de qualidade é necessário
- Conduz avaliações regulares à sensibilização para a qualidade e toma medidas corretivas quando necessário

6.5.7. Finanças

Definição

As finanças incluem todas as atividades necessárias para estimar, planejar, obter, despender e controlar recursos financeiros, em ambos os fluxos de entrada e de saída do portefólio e seus componentes. As finanças incluem a gestão dos custos (fluxo de saída normalmente relacionado com o orçamento) assim como o financiamento externo (fluxo de entrada externo à organização) e/ou o financiamento interno (fluxo de entrada interno à organização) necessários à obtenção dos resultados do portefólio assim como à finalização com sucesso de todos os seus componentes.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo assegure que são atribuídos ao portefólio e a todos os seus componentes, os recursos financeiros suficientes para qualquer situação, que os objetivos financeiros de todos os componentes são alcançáveis e que a situação financeira é monitorizada, reportada e utilizada adequadamente na gestão dos recursos financeiros.

Descrição

Inicialmente, o indivíduo tem de fazer uma estimativa dos custos que são necessários para executar o portefólio - isto é definir o orçamento. O indivíduo também tem de tomar ações relacionadas com a forma como os projetos, programas e portefólios são financiados. O indivíduo, portanto, tem de saber os custos planeados e atuais dos projetos e programas, e como estão relacionados com o progresso do trabalho efetuado e os objetivos já atingidos.

Adicionalmente, os sistemas de gestão de custos têm de ser disponibilizados pela organização do portefólio. Estes são usados para monitorizar o estado financeiro e fornecer previsões sobre as questões financeiras e de desempenho, de modo a que o indivíduo possa tomar as decisões apropriadas.

O indivíduo necessita de saber qual o financiamento contratado e o que ainda é previsto. Desta forma, o indivíduo pode usar os indicadores de desempenho para fazer previsões sobre o futuro desempenho do portefólio e, caso os custos subam demasiado, deve reportar para a organização e para o governo do portefólio, com a sugestão de planos de mitigação apropriados. O termo "financiamento interno" é usado quando uma organização financia um portefólio próprio; o termo "financiamento externo" é usado quando uma organização adquire fundos para o portefólio, vindos de fontes externas, por ex., empréstimos, consórcios, etc.

Para o portefólio e para cada projeto e programa subordinado é crucial uma gestão cuidada dos fluxos de monetários, em termos de despesas e receitas.

Os fluxos monetários de entrada devem ser calculados e avaliados regularmente para que as ações apropriadas possam ser tomadas para garantir recursos financeiros suficientes. A preparação do sistema de gestão financeira tem de ser feita em cooperação com o departamento financeiro e/ou de tesouraria e outras partes relevantes da organização permanente.

Conhecimento

- Conceitos básicos de contabilidade financeira (fluxos monetários, plano de contas, estrutura de custos)
- Métodos de estimativa de custos (estimativas por um ou vários especialistas (Método de Delphi), dados históricos, analogias, modelos de esforço, estimativas paramétricas (método de pontos de função), estimativa dos três pontos)
- Técnicas de cálculo de custos (por ex., cálculo direto, cálculo indireto, custeio baseado em atividades, etc.)
- Custeio em *design to cost* ou em *target costing*
- Processos e governo para gestão de custos
- Métodos para monitorizar e controlar despesas
- Indicadores de desempenho (*earned value*)
- Normas de reporte
- Métodos de previsão (linear, paramétrico, análise de velocidade em *Scrum*)
- Opções de financiamento
- Fontes de financiamento
- Termos e conceitos de gestão financeira, tais como (mas não limitados a) fluxos financeiros, rácio dívida/ativos, retorno do investimento, taxa de rentabilidade
- Abordagens de contingência
- Convenções relevantes, acordos, legislação e regulamentos, incluindo, mas não limitados a impostos, câmbios, acordos de comércio bilaterais ou regionais, termos de comércio internacional, determinações da Organização Mundial do Comércio.

Aptidões e capacidades

- Aptidões analíticas
- Convincente/negociador com patrocinadores
- Técnicas de cenário
- Interpretar e comunicar a situação atual dos custos
- Desenvolver modelos financeiros e de previsão
- Aptidões de escrita
- Aptidões de apresentação
- Ler balanços financeiros
- Interpretar dados financeiros e identificar tendências
- Análise à abordagem de gestão financeira
- Desenvolver um orçamento de projeto
- Definir quadros para estimativas de custos dos recursos do projeto
- Dirigir e criar estratégias e planos de gestão de custos
- Desenvolver e manter sistemas de gestão de custos
- Conduzir análises, avaliar opções e implementar respostas a variações dos custos do projeto

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho

- Pessoas 9: Negociação
- Pessoas 10: Orientação aos resultados

Indicadores chave de competência

6.5.7.1. Definir e estabelecer o orçamento do portefólio

Descrição

Com base nos componentes que fazem parte do portefólio, e sobre as atividades planeadas e executadas pela própria organização do portefólio, determina-se um orçamento periódico (normalmente anual) para o portefólio. O orçamento e os pressupostos que o suportam são revistos regularmente, por um lado para atender às mudanças dentro dos projetos e programas subordinados, e por outro lado para restringir os pressupostos tornando possível a redução de folgas ao orçamento.

Medidas

- Determina o orçamento do portefólio para o período respetivo (por ex., anual, bianual, etc.)
- Desenvolve cenários de orçamento baseados nos componentes atuais e futuros
- Monitoriza o desempenho dos gastos do orçamento

6.5.7.2. Desenvolver, estabelecer e governar um sistema de desempenho e reporte financeiro para o portefólio

Descrição

Um sistema de governo financeiro tem de ser estabelecido, mantidos ou desenvolvido de modo a assegurar que a visão geral da situação financeira e o desempenho financeiro do portefólio estão disponíveis a qualquer momento. O indivíduo tem de garantir que todos os projetos e programas componentes usam os métodos e instrumentos financeiros obrigatórios para monitorizar, controlar e reportar o desempenho financeiro, ou então que os adapta para as necessidades específicas do portefólio. O indivíduo também tem de garantir que cada componente passou pelos processos de aprovação da organização. Para além disso, o indivíduo deve estabelecer, manter, desenvolver e governar os indicadores de gestão do desempenho para monitorizar as relações entre projetos e programas (por ex., análise do trabalho realizado ou cadeia crítica de reporte). O sistema de gestão do desempenho deve estar ligado com a contabilidade da organização e os processos de controlo.

Medidas

- Define e mantém o governo do portefólio para possibilitar a gestão financeira
- Dissemina os indicadores de desempenho financeiro pelos níveis abaixo na organização
- Integra os indicadores de desempenho financeiro com a estrutura e processos da organização permanente
- Desenvolve normas de reporte apropriadas para relatar, monitorizar e tomar decisões

6.5.8. Recursos

Definição

O elemento de competência recursos inclui definir, adquirir, controlar e desenvolver os recursos que são necessários para atingir o resultado do portefólio. Os recursos incluem pessoas, conhecimento, instalações, equipamentos, materiais, infraestrutura, ferramentas e outros bens necessários para levar a cabo as atividades de acordo com os objetivos. Este elemento de competência inclui a definição de uma estratégia para adquirir e utilizar os recursos para o melhor desempenho do portefólio, otimizando a utilização dos recursos, dadas as restrições de tempo e financeiras, e a monitorização contínua e controlo destes.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo assegure que os recursos requeridos estão disponíveis e atribuídos, conforme necessário, a fim de satisfazer os objetivos.

Descrição

Para atingir os seus objetivos, os projetos e programas de um portefólio precisam de recursos. Gerir recursos significa aplicar uma abordagem adequada para definir e obter esses recursos. A alocação de recursos deve ser preparada durante a fase de planeamento e deve ser continuamente monitorizada e ajustada durante todo o ciclo de vida dos componentes do portefólio. O indivíduo deve certificar-se de que os recursos humanos têm as competências necessárias e que lhes é fornecida a informação, ferramentas e formação adequadas para realizarem as tarefas necessárias com sucesso. Uma vez que a necessidade de recursos e a sua disponibilidade mudam regularmente, tanto por razões controláveis, como incontroláveis, a gestão dos recursos é um processo contínuo ou regular.

A disponibilidade de recursos é a maior restrição que existe em projetos e programas e deve ser considerada como parte do portefólio, não apenas na altura da seleção, mas numa base contínua. Para tal, as previsões de recursos para os projetos e programas devem ser desenvolvidas e comparadas com os níveis atuais de recursos da organização. A estratégia de recursos do portefólio é identificada com base em tendências, previsões e capacidade atual. Posteriormente, devem ser desenvolvidos planos para assegurar que os componentes têm os recursos necessários quando deles precisarem. Onde existirem lacunas pode ser necessário contratar pessoal adicional ou elementos externos (por ex., contratados ou consultores).

Conhecimento

- Métodos de alocação de recursos
- Avaliação de recursos
- Cálculos de utilização e técnicas de aquisição de recursos
- Gestão estratégica de recursos humanos
- Processos de aquisição
- Conceitos de oferta e procura
- Gestão de competências
- Planeamento de pessoal
- Formação

Aptidões e capacidades

- Planear, alocar e gerir recursos
- Desenvolver previsão de recursos do portefólio
- Desenvolver a matriz de aptidões dos recursos - identificar aptidões e documentar as lacunas de aptidões individuais
- Priorizar e alocar recursos, considerando múltiplas prioridades concorrentes

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 6: Trabalho em equipa
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

6.5.8.1. Desenvolver o plano estratégico de recursos para entregar os projetos e programas componentes do portefólio

Descrição

O plano estratégico de recursos estipula quem é responsável por qual parte da definição de recursos, alocação de recursos, desenvolvimento de recursos, distribuição de recursos e libertação de recursos. As responsabilidades podem estar associadas às organizações constituintes, aos gestores de recursos ou aos componentes. O plano estratégico de recursos precisa de estar alinhado com o cronograma. O indivíduo desenvolve, organiza e avalia um plano e adapta-o às mudanças sempre que necessário.

Medidas

- Identifica os requisitos de recursos dos projetos e programas subordinados com base nas previsões de recursos
- Regista a base de referência dos recursos existentes e dos propostos
- Revê e analisa a capacidade de recursos da organização e identifica tendências
- Desenvolve uma estratégia de recursos do portefólio para informar os planos de recursos dos projetos e programas subordinados
- Coordena com os processos de gestão do portefólio

6.5.8.2. Definir a quantidade dos recursos necessários e disponíveis para executar os projetos e programas componentes do portefólio

Descrição

O número de pessoas necessárias e disponíveis para as equipas dos projetos e programas componentes é identificado e são determinadas as lacunas entre a procura e a oferta de recursos. É posto em prática um plano para assegurar que todos os projetos e programas do portefólio têm recursos suficientes para entregar dentro do cronograma planeado.

Medidas

- Obtém e mantém informação sobre a utilização e disponibilidade de recursos humanos
- Avalia as forças e fraquezas dos recursos humanos e integra-as nos planos de desenvolvimento do pessoal
- Identifica e investiga lacunas e conflitos de recursos

6.5.8.3. Identificar as aptidões dos recursos necessários para executar os projetos e programas componentes do portefólio

Descrição

As aptidões e experiência dos elementos de todos os projetos e programas subordinados são avaliadas para determinar o estado atual. São avaliadas as necessidades do portefólio e são identificadas as lacunas de aptidões e experiência. São desenvolvidos planos para resolver essas lacunas. As estratégias podem incluir o uso de consultores ou contratados, formação, *coaching* e tutoria, ou obter mais pessoal.

Medidas

- Obtém e mantém experiência e aptidões
- Desenvolve e implementa planos para resolver as lacunas de aptidões e as restrições nos recursos

6.5.9. Aprovisionamento

Definição

O aprovisionamento é um processo de compra ou obtenção de bens e/ou serviços de partes externas. Inclui todos os processos, desde o planeamento da compra até fazer a compra e administrar o contrato. Porque o aprovisionamento incide sobre os fornecedores externos à organização permanente, obtém recursos (pessoas, ferramentas, materiais e sub-entregáveis) que não estão disponíveis dentro da organização. Este elemento de competência inclui também escolher ou selecionar as formas ideais de aprovisionamento, que devem atender aos objetivos de longo prazo do cliente, mas também aos da organização (por ex., parcerias, *joint ventures*, etc.). Estas formas podem significar a partilha de financiamento, conhecimento, etc., mas implicam também os riscos de falhar no mercado.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é capacitar o indivíduo para obter o melhor valor possível dos fornecedores ou parceiros escolhidos, e assim entregar o melhor valor ao comprador e à organização.

Descrição

O processo de aprovisionamento permite às organizações adquirir os recursos necessários que estas organizações não possuem ou produzem internamente (pelo menos, nas quantidades necessárias). Muitas vezes as políticas de aprovisionamento da organização são impostas de cima para baixo. Quando os aspetos de aprovisionamento envolvem uma parte substancial de um portefólio, ou quando há múltiplos itens para adquirir, a abordagem de aprovisionamento deve ser documentada num plano de aprovisionamento que englobe, pelo menos:

- Tipos de contratos a serem utilizados
- Papéis e responsabilidades
- Procedimentos de seleção de fornecedores
- Regras de subcontratação

A gestão do aprovisionamento é executada por indivíduos afetos aos projetos componentes, delegada a especialistas ou departamentos (por ex., departamento jurídico, departamento financeiro) ou é dirigida ao nível do programa por um responsável pelo aprovisionamento na organização e parcerias estratégicas, ou influenciado ao nível do próprio portefólio. Considerações estratégicas, tais como a sustentabilidade, os custos do ciclo de vida e redução de custos indiretos, pelo desenvolvimento de relações positivas com fornecedores, parceiros ou compradores, bem como os riscos a eles associados, também devem ser levados em conta. Para cada item a ser adquirido, o processo básico inclui definição de necessidades, identificação de potenciais fornecedores ou parceiros, obtenção de propostas técnicas e financeiras, seleção de um fornecedor ou parceiro preferencial e negociação de um acordo com este, fazendo a compra e a administração do contrato. O Inventário, alienações e outras funções relevantes são muitas vezes considerados como aprovisionamento indireto. A quantidade de esforço dedicada a cada passo deve corresponder à dimensão e à complexidade do item a ser adquirido.

Uma troca de bens ou serviços entre unidades de uma mesma pessoa jurídica pode às vezes ser tratada como aprovisionamento. Em tais casos, o aprovisionamento deve ser tratado como se fosse entre partes independentes e sujeito ao mesmo grau de controlo.

No caso dos portefólios, uma forma de garantir os recursos, numa rede de partes interessadas e organizações, é desenvolver parcerias formais, baseadas em acordos formais. Estas parcerias ou já existem (a partir de escolhas estratégicas feitas pela organização, ou de cooperações anteriores), ou tem que ser definidas e organizadas como parte do portefólio.

Conhecimento

- Estratégias de aquisição
- Análise da decisão de fazer/comprar
- Metodologias de desenvolvimento de fornecedores
- Políticas, procedimentos e práticas organizacionais de aprovisionamento
- Métodos de aprovisionamento (por ex., RFI, RFP, RFQ)
- Tipos de contrato (por ex., preço fixo, tempo e materiais, custo acrescido)
- Processos, métodos e ferramentas de gestão de reclamações
- Procedimentos e práticas de concursos
- Conhecimento jurídico contratual
- Termos e condições contratuais
- Gestão da cadeia de abastecimento

Aptidões e capacidades

- Conhecimento tático
- Aptidões de apresentação
- Administração de contratos

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidade, normas e regulamentos
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Pessoas 4: Relações e compromissos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

6.5.9.1. Manter e governar o sistema de aprovisionamento do portefólio

Descrição

O indivíduo tem de assegurar que a organização do portefólio tem integridade na aquisição de bens e serviços. Portanto, tem de ser estabelecido um sistema de governo do aprovisionamento para garantir uma visão geral sobre as opções de aprovisionamento escolhidas no âmbito do portefólio a qualquer momento. O indivíduo deve garantir que cada componente em execução, no âmbito do respetivo portefólio, usa métodos de aprovisionamento obrigatórios e se alinha com as regras internas (ou seja, adaptadas à organização) e externas (ou seja, regulamentação). O indivíduo também garante que cada componente tenha sido aprovada pela respetiva função / processos organizacionais. Embora o aprovisionamento muitas vezes aconteça ao nível do projeto e deva ser conduzido pela equipa do projeto, algumas decisões podem ter de ser tomadas ao nível do portefólio (por ex., efetuar sinergias dentro do portefólio através da incorporação de formas de aprovisionamento). O indivíduo também deve manter, desenvolver e governar o processo de aprovisionamento através da monitorização das obrigações decorrentes dos projetos e programas (por ex., definindo o início e o fim das metas e/ou tarefas para aprovisionamentos importantes dentro do portefólio).

Medidas

- Define e mantém o governo do aprovisionamento do portefólio
- Controla as formas de aprovisionamento do portefólio com as regras internas e externas
- Avalia as especificidades dos produtos e serviços a adquirir e sugere modelos de parceria, por ex., *joint ventures*, parcerias de longo prazo, etc.)

6.5.10. Planeamento e controlo

Definição

Com base na definição do portefólio, todos os elementos são reunidos num plano equilibrado, cuja execução é controlada. O plano deve ser atualizado regularmente, com base nas mudanças que acontecem dentro do portefólio, dos seus projetos e programas componentes e/ou no seu contexto. O controlo também é regularmente adaptado e melhorado, de modo a que o indivíduo permaneça no controlo.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é capacitar o indivíduo a estabelecer e manter uma visão equilibrada e integrada na gestão de um portefólio. É crucial manter o balanceamento, consistência e desempenho para alcançar os resultados acordados.

Descrição

A competência de planeamento e controlo é onde se junta toda a informação e as decisões são preparadas ou tomadas. Muitos processos e atividades são descritos (e geridos) em detalhe nos outros elementos de competência. Neste elemento de competência, eles são vistos e geridos em conjunto, conforme estipulado no documento da arquitetura desenvolvido na conceção. O processo cíclico básico consiste em: planejar, executar, monitorizar, ajustar o plano ou ajustar a execução.

Do ponto de vista da gestão de portefólios, o foco é no planeamento e na monitorização. A informação tem de ser adquirida e combinada, a organização e as suas equipas têm de ser selecionadas e têm de ser feitas escolhas. O indivíduo tem de determinar como planejar e dimensionar o esforço de gestão do portefólio, e a forma como gerir o portefólio. Tudo isto é estabelecido num ou mais documentos (visão, *roadmap*, plano, etc.) que necessitam discussão e acordo.

Uma vez estabelecido o portefólio, os processos de monitorização devem estar definidos. Estes processos reúnem informação regularmente sobre o progresso, fundos e utilização de recursos em comparação com as bases de referência, o cumprimento de normas de qualidade e outras, a satisfação das partes interessadas, etc. Uma parte essencial das competências inclui reporte regular (tanto dos níveis mais baixos para o gestor do portefólio como do gestor de portefólio para as partes interessadas).

Para apoiar continuamente o processo de aprendizagem, o esforço de gestão realizado também deve ser avaliado numa base regular. Com base nessa informação, podem ser necessárias alterações. Um processo de gestão de mudança pré-definido e transparente é outro elemento essencial do controle do portefólio. Entre etapas, deve ser feita a avaliação e preparado um relatório indicando o estado do portefólio, resultados, sucesso e lições aprendidas.

Conhecimento

- Transições de fase/etapa
- Reporte
- Gabinete de portefólio

- Ciclo de Deming (“plan-do-check-act”)
- Pedido de alteração
- Gestão por objetivos
- Gestão por exceção
- Relatório de lições aprendidas
- Planeamento de fase/etapa/*sprint*/versão
- Pedido de alteração
- Decisão de financiar e fazer ou comprar
- Relatórios de exceção
- Emitir relatórios
- Plano de gestão de projetos e programas
- Dispensa de recursos
- Autoridade na tomada de decisão

Aptidões e capacidades

- Reuniões de controlo do progresso
- Gestão de alterações
- Reporte
- Negociação de pedidos de alteração
- Gestão de questões
- Análise de valor agregado
- *Slip-charts*

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidades, normas e regulamentos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 7: Conflito e crise
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

6.5.10.1. Estabelecer o portefólio

Descrição

Existem duas formas de estabelecer portefólios - de baixo para cima (*bottom-up*) ou de cima para baixo (*top-down*). *Bottom-up* é realizado por agrupamento dos componentes já em execução e adicionando-lhes os benefícios que os orientam. *Top-down* é criado por conceção, envolvendo um período de análise em que o portefólio é criado, com base nos objetivos planeados e numa arquitetura inicial.

Como parte da criação do portefólio, a infraestrutura necessária deve ser posta em prática. Isso pode incluir espaço de escritório, infraestrutura tecnológica e uma equipa de gestão do portefólio, bem como quaisquer políticas, procedimentos, ferramentas ou sistemas de suporte.

Medidas

- Analisa a abordagem para a criação de um portefólio (combinação *bottom-up*, *top-down*)
- Identifica os (possíveis) projetos e programas componentes
- Identifica e desenvolve a infraestrutura do portefólio
- Desenvolve o plano de controlo do portefólio

6.5.10.2. Estabelecer e manter o ciclo do portefólio

Descrição

O indivíduo deve determinar como planear e dimensionar o esforço de gestão do portefólio, e a maneira de gerir o ciclo do portefólio. O portefólio deve ser regularmente informado sobre o status e andamento dos projetos e programas componentes. Portanto, os processos de monitorização devem estar preparados para recolher informações numa base regular sobre o progresso, finanças e a utilização dos recursos, com a intenção de comparar com as bases de referência, conformidade com normas de qualidade e outras, satisfação das partes interessadas e similares. Além disso, é desenvolvido e implementado um plano de controlo para medir os KPIs.

Em organizações que estão habituadas a operar portefólios, estes elementos básicos estão normalmente previstos em manuais ou instruções específicas do portefólio. Para apoiar o processo de aprendizagem contínua, o esforço de gestão realizado também deve ser avaliado numa base regular. Com base nesta informação, podem ser necessárias alterações. Um processo de gestão da mudança pré-definido e transparente é outro elemento essencial do controlo do projeto. Na conclusão ordenada de cada ciclo do portefólio, deve ser feita uma avaliação e elaborado um relatório indicando o status do portefólio, resultados, sucesso e lições aprendidas.

Medidas

- Organiza a gestão e controlo do processo do portefólio
- Define os objetivos para o(s) ciclo(s) seguinte(s)
- Gere o ciclo de controlo do portefólio

6.5.10.3. Reportar do portefólio

Descrição

O reporte regular é uma parte essencial da gestão do portefólio. O reporte permite fornecer informação e comunicação sobre o estado do portefólio das fases atuais e anteriores, e prevê desenvolvimentos para a fase atual. O reporte inclui atualizações periódicas de status verbais e escritas e previsões. O reporte também inclui auditorias financeiras e avaliações do portefólio. Quando o indivíduo e/ou equipe são muito experientes, pode ser suficiente e aceitável para as partes interessadas haver reporte só por exceção. Isto significa que apenas há emissão de um relatório quando há algo importante que deve ser relatado, em vez de ser monitorizado através de relatórios de situação ou de atualização regulares.

Medidas

- Define uma agenda e estrutura de reporte (o quê, quando, quantas vezes, como, etc.)
- Periodicamente emite relatórios gerais de progresso
- Periodicamente emite relatórios gerais de previsão

6.5.11. Risco e Oportunidade

Definição

Risco e oportunidade inclui a identificação, avaliação, planeamento da resposta e sua implementação e controlo dos riscos e oportunidades à volta projetos, programas e portefólios. A gestão dos riscos e oportunidades apoia os decisores a efetuarem escolhas informadas, priorizarem ações e distinguirem entre ações alternativas. A gestão dos riscos e oportunidades é um processo contínuo ao longo do ciclo de vida do portefólio e é regularmente revisto em pontos de decisão chave do portefólio. O risco também é uma consideração chave como parte do processo de seleção para os projetos e programas.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é capacitar o indivíduo para entender e tratar eficazmente riscos e oportunidades, incluindo planos de resposta e estratégias globais.

Descrição

Os riscos (efeitos negativos) e as oportunidades (efeitos positivos) são sempre analisados na sua relação e consequências para a realização dos objetivos do portefólio. É aconselhável, como primeiro passo, considerar quais as estratégias gerais que melhor se adequam ao tratamento de riscos e oportunidades, relativos às estratégias corporativas e ao portefólio em questão. Posteriormente, o processo de gestão de riscos e oportunidades é caracterizado, em primeiro lugar, pela identificação e avaliação dos riscos e oportunidades, seguido do desenvolvimento e implementação de um plano de resposta que cubra as ações planeadas para tratar os riscos e oportunidades identificados. O plano de resposta deverá ser desenvolvido e implementado em linha com as estratégias globais de gestão de riscos e oportunidades. O indivíduo é responsável por envolver os membros da equipa e manter a equipa comprometida com o processo de gestão de riscos e oportunidades, por alertar a equipa para riscos e oportunidades, por envolver outras partes interessadas no processo e por envolver os especialistas apropriados quando necessário.

O risco é também uma consideração chave na identificação e seleção de projetos e programas para o portefólio. Quando um portefólio está “balanceado”, o risco global é minimizado em qualquer conjunto de projetos e programas.

Conhecimento

- Estratégias de gestão de riscos e oportunidades
- Planos de contingência, planos de recurso
- Reservas de contingência em custo e duração
- Valor monetário esperado
- Ferramentas e técnicas de avaliação qualitativa de riscos
- Ferramentas e técnicas de avaliação quantitativa de riscos
- Estratégias e planos de resposta a riscos e oportunidades
- Técnicas e ferramentas de identificação de riscos
- Planeamento de cenários
- Análise de sensibilidade

- Análise de forças, fraquezas, oportunidades, ameaças (SWOT)
- Exposição ao risco, apetência, aversão e tolerância
- Riscos de projetos ou de programas e riscos e oportunidades de negócio
- Risco residual
- Probabilidade de risco e oportunidade, impacto e proximidade
- Dono do risco
- Registo de riscos
- Fontes de risco e oportunidade

Aptidões e capacidades

- Técnicas de identificação de riscos e oportunidades
- Técnicas de avaliação de riscos e oportunidades
- Desenvolvimento de planos de resposta aos riscos e oportunidades
- Implementação, monitorização e controlo dos planos de resposta aos riscos e oportunidades
- Implementação, monitorização e controlo das estratégias globais de gestão de riscos e oportunidades
- Análise de Monte Carlo
- Árvores de decisão, por ex., análise Ishikawa

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidade, normas e regulamentos
- Perspetiva 4: Poder e interesse
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 7: Conflito e crise
- Pessoas 8: Engenho

Indicadores chave de competência

6.5.11.1. Desenvolver e implementar um modelo de gestão de riscos

Descrição

O indivíduo concebe, desenvolve e implementa um modelo de gestão de riscos para ser usado pelos projetos e programas subordinados de forma a assegurar que riscos e oportunidades são geridos consistentemente e sistematicamente ao longo do ciclo de vida do portefólio. O modelo de gestão de riscos deverá adicionalmente incluir a definição dos métodos a utilizar para identificar, categorizar, analisar, avaliar e tratar riscos e deve relacionar-se com a política de gestão de riscos da organização e com as normas internacionais, nacionais ou de indústria. O modelo de gestão de riscos também descreve quem é responsável por tratar que riscos e oportunidades, e que tipos de caminho de escalamento existem (para cima, para baixo, para os lados).

Medidas

- Identifica uma gama de potenciais modelos de gestão de riscos
- Desenvolve um modelo de gestão de riscos consistente com a política organizacional e normas internacionais
- Assegura a aplicação consistente do modelo de gestão de riscos

6.5.11.2. Identificar riscos e oportunidades

Descrição

O indivíduo é responsável pela tarefa contínua de identificar todas as fontes de riscos e oportunidades e por envolver os outros neste processo. Existem várias fontes de riscos e oportunidades, tanto internas ao portefólio como externas. O indivíduo pode utilizar várias técnicas e fontes para identificar riscos e oportunidades (por ex., lições aprendidas, literatura, estruturas de decomposição de riscos e oportunidades e sessões interativas com os membros da equipa, partes interessadas, e especialistas). O processo de identificação não trata apenas de identificar riscos, mas também oportunidades que podem, por exemplo, tornar os entregáveis mais baratos, ou acelerar os componentes, torná-lo menos suscetível a riscos ou simplesmente melhor de uma perspetiva de qualidade. Uma vez que as influências decorrentes do ambiente do portefólio mudam ao longo do tempo, a identificação de riscos e oportunidades deve ser um processo contínuo.

Medidas

- Denomina e explica as várias fontes de riscos e oportunidades e as diferenças entre elas
- Identifica os riscos e oportunidades
- Documenta e regista os riscos e oportunidades

6.5.11.3. Avaliar a probabilidade e a consequência de riscos e oportunidades

Descrição

O indivíduo é responsável pela tarefa contínua de avaliar os riscos e oportunidades identificados. A avaliação de riscos e oportunidades pode ser efetuada qualitativamente e quantitativamente. A melhor abordagem é efetuar ambas e reavaliar regularmente tanto riscos como oportunidades. A avaliação qualitativa pode cobrir uma análise mais profunda das fontes por detrás dos riscos e oportunidades identificados; também trata de condições e impactos. Um exemplo é o planeamento de cenários.

A avaliação quantitativa lida com probabilidades e estimativas e também traduz impactos probabilísticos em medidas quantificáveis. A avaliação quantitativa fornece valores numéricos medindo a probabilidade e consequência esperadas dos riscos e oportunidades. A análise de Monte Carlo e as árvores de decisão são exemplos de técnicas poderosas de avaliação quantitativa.

Medidas

- Empenha-se na avaliação qualitativa de riscos e oportunidades
- Empenha-se na avaliação quantitativa de riscos e oportunidades
- Elabora e interpreta uma árvore de decisão de risco ou oportunidade, com resultados

6.5.11.4. Selecionar estratégias e implementar planos de resposta para endereçar riscos e oportunidades

Descrição

O indivíduo é responsável pelo processo contínuo de selecionar e implementar respostas otimizadas a quaisquer riscos e oportunidades identificados. Este plano implica avaliar vários tipos possíveis de respostas e finalmente selecionar aqueles que são otimizados ou mais adequados.

Para cada risco, as opções de resposta podem incluir:

- Evitar o risco, decidindo não iniciar ou continuar a atividade que o potencia;
- Aceitar ou aumentar o risco de forma a perseguir uma oportunidade
- Remover a fonte do risco
- Modificar a probabilidade
- Alterar as consequências
- Partilhar o risco com outra(s) parte(s) (incluindo contratos ou financiamento do risco)
- Aceitar o risco por decisão informada
- Preparar e implementar um plano de contingência

Opções de resposta similares aplicam-se a oportunidades:

- Eliminar a incerteza fazendo acontecer definitivamente a oportunidade (explorar)
- Atribuir responsabilidade a uma terceira parte mais habilitada a tratar o risco (partilhar)
- Aumentar a probabilidade e/ou consequência, identificando e maximizando os principais impulsionadores das oportunidades (melhorar)
- Não tomar medidas em especial para endereçar a oportunidade (ignorar)

Os riscos não aceitáveis e as oportunidades a perseguir requerem um plano de resposta apropriado.

Frequentemente, mesmo depois da implementação das respostas aos riscos, há um risco residual que ainda tem que ser gerido.

Medidas

- Explica vários meios e métodos de implementação de uma estratégia global selecionada para o processo de gestão de riscos e oportunidades
- Avalia respostas aos riscos e oportunidades, incluindo as suas forças e fraquezas
- Avalia meios e métodos alternativos de implementação de um plano de resposta a riscos e oportunidades
- Influencia o plano de recursos e competências requeridos para implementar as respostas
- Implementa e comunica um plano de resposta a riscos e oportunidades

6.5.11.5. Avaliar e monitorizar riscos, oportunidades e respostas implementadas

Descrição

Uma vez que as respostas apropriadas aos riscos e oportunidades tenham sido implementadas (isto pode incluir nomear responsáveis por alguns ou todos os riscos) os riscos e as oportunidades necessitarão de ser monitorizados. Os riscos e as oportunidades e a adequação das respostas seleccionadas devem ser reavaliados periodicamente. As probabilidades e/ou consequência dos riscos e oportunidades podem variar, nova informação pode ser disponibilizada, novos riscos e oportunidades podem surgir, e as respostas podem já não ser adequadas. As estratégias globais podem também necessitar de avaliação. De facto, a gestão de riscos e oportunidades é não apenas um processo periódico, mas deverá ter lugar continuamente, uma vez que todas as ações podem trazer algum risco.

Medidas

- Monitoriza e controla a implementação e execução de um plano de resposta a riscos e oportunidades
- Comunica os riscos e oportunidades e a adequação das respostas seleccionadas.

6.5.12. Partes Interessadas

Definição

O elemento de competência partes interessadas inclui a identificação, análise, empenho e gestão das atitudes e expectativas de todas as partes interessadas relevantes. Todos os indivíduos, grupos ou organizações que participem, afetem ou sejam afetados, ou interessados na execução ou no resultado do portefólio podem ser vistos como partes interessadas. Tal pode incluir patrocinadores, clientes e utilizadores, fornecedores/subcontratações, alianças e parceiros e outros projetos, programas ou portefólios. O envolvimento das partes interessadas inclui a constante revisão, monitoria e atuação sobre os seus interesses e influência no portefólio. O envolvimento das partes interessadas pode também envolver a constituição de alianças estratégicas que criem capacidades e potencialidades organizativas onde tanto riscos como recompensas são partilhados.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo gerir os interesses, influências e expectativas das partes interessadas e envolvê-los, gerindo efetivamente as suas expectativas.

Definição

O envolvimento das partes interessadas é um processo contínuo, que tem lugar ao longo de todo o ciclo de vida do portefólio. As partes interessadas são os parceiros para quem e através de quem o portefólio terá sucesso. As expectativas das partes interessadas, necessidades e ideias criam a necessidade e formam a base do portefólio; o dinheiro e os recursos das partes interessadas são inputs necessários, utilizando as partes interessadas o resultado.

As partes interessadas surgem sob variadas formas e agrupamentos (por ex., gestão de topo, utilizadores, fornecedores, parceiros, grupos de interesse ou de pressão, etc.) e têm diferentes atitudes, interesses e influência. Assim, cada parte interessada ou grupo de partes interessadas tem necessidades informacionais diferentes. Uma estratégia de envolvimento - frequentemente vertida num plano de comunicação - é, portanto, essencial. Esta estratégia poderá ser executada focando tanto nos canais de comunicação formais e informais como de formas mais envolventes, tais como alianças, colaboração ou redes. As alianças são frequentemente documentadas e formalizadas através de um documento de contrato, como um contrato de aliança ou através do estabelecimento de uma *joint venture*. Os colaboradores podem frequentemente ser empregados em partes separadas de uma organização ou podem compreender uma ou mais organizações diferentes. As redes não têm uma clara estrutura de poder e, portanto, o seu empenho torna-se mais difícil de obter.

Durante a execução da estratégia de envolvimento, o ambiente das partes interessadas deve ser constantemente monitorizado em termos de alterações para assegurar um alinhamento e melhoria contínuos.

Conhecimento

- Interesses das partes interessadas
- Influência das partes interessadas
- Estratégias de envolvimento

- Plano de comunicação
- Acordos e alianças colaborativos
- Monitorização do ambiente externo relativo a desenvolvimentos sociais, políticos, económicos e tecnológicos.

Aptidões e capacidades

- Análise das partes interessadas
- Análise das pressões contextuais
- Demonstração de aptidões de comunicação estratégica
- Gestão de expectativas
- Comunicação formal e informal
- Aptidões de apresentação
- Aptidões de desenvolvimento da rede de contactos para encontrar partes interessadas potencialmente úteis e contrárias
- Consciência contextual
- Assumir a resolução de conflitos

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Todos os ECs de perspetiva
- Pessoas 3: Comunicação pessoal
- Pessoas 4: Relações e compromissos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho

Indicadores chave de competência

6.5.12.1. Identificar partes interessadas e analisar os seus interesses e influência

Descrição

O indivíduo identifica todos os indivíduos, grupos e organizações relevantes para o portefólio. O indivíduo primeiro tem que analisar as atitudes de cada grupo de partes interessadas e descobrir as razões para estas atitudes (interesse da parte interessada no resultado do portefólio ou no processo). Em segundo lugar o indivíduo necessita de saber o potencial efeito benéfico ou danoso (influência) que esta parte interessada ou grupo pode ter no portefólio ou em qualquer componente. Os seus interesses podem provir de variadas fontes. Por exemplo, porque estão a competir por recursos ou orçamento escassos. Podem ser grandes ou pequenos, positivos ou negativos.

A influência de uma parte interessada também pode ser maior ou mais pequena e pode ser concentrada em uma ou mais áreas (por ex., ser capaz de suprir ou suspender fundos, recursos, espaço de escritório e equipamento, prioridade, acesso, etc.). Durante o ciclo de vida do portefólio, o indivíduo mantém uma análise ativa do ambiente do portefólio, na identificação de novas partes interessadas ou na alteração de influências.

Estas alterações ao ambiente das partes interessadas podem ser o resultado de alterações aos próprios componentes do portefólio (por ex., ir da fase de desenho para a de execução). Mais frequentemente, são o resultado de alterações ao contexto do portefólio (por ex., alterações organizativas, alterações pessoais na gestão, alterações na economia, novos regulamentos, etc.). O indivíduo deverá analisar a relevância destas alterações para o portefólio.

Medidas

- Identifica as principais categorias de partes interessadas
- Identifica e nomeia os interesses das várias partes interessadas
- Identifica e avalia a influência das partes interessadas
- Identifica as alterações relevantes no portefólio ou à volta dele
- Analisa as consequências das alterações para o portefólio
- Age de forma a gerir as partes interessadas

6.5.12.2. Desenvolver e manter uma estratégia e plano de comunicação para as partes interessadas

Descrição

O indivíduo irá elaborar uma estratégia para as partes interessadas - como envolver, manter informadas, comprometer e obter empenho das várias partes interessadas com o portefólio, a sua estratégia e os seus objetivos. Tal pode ser feito abordando cada parte interessada ou grupo diferenciadamente, dependendo dos seus interesses e influência. Para serem geríveis, as partes interessadas com interesses e influência similares deverão ser agrupadas juntas. A estratégia para as partes interessadas é frequentemente estabelecida num plano de comunicação, que descreve para cada parte interessada ou grupo o quê, porquê, quando (e com que frequência), como (através de que canal de comunicação), quem (deve comunicar), e o nível de detalhe da comunicação. O “quê” é essencial, a mensagem deve ser afinada de acordo com as expectativas específicas das partes interessadas e deve ter como objetivo garantir o empenho de cada parte interessada para apoiar (ou pelo menos não colocar impedimentos) ao portefólio.

O plano de comunicação é central na gestão de expectativas. Tal pode ser sintetizado como os esforços do indivíduo para influenciar as expectativas das várias partes interessadas de forma a que estas esperem e apreciem o que (e quando) o portefólio pode e vá entregar e não fiquem desapontadas por causa de expectativas erradamente estabelecidas acerca do progresso e resultados.

Obviamente toda a comunicação tem pelo menos dois lados, portanto deve ser dada atenção e cuidado em se e como a comunicação enviada foi recebida e deverá haver acompanhamento para obter reações e comunicação subsequente.

À medida que as circunstâncias mudam, o plano de comunicação deverá ser regularmente revisto e atualizado. Potenciais alianças são desenvolvidas e colaboradores potenciais são identificados. Os benefícios e resultados da potencial parceria ou aliança são identificados para todas as partes. Estabelecem-se e desenvolvem-se relacionamentos com potenciais colaboradores.

Medidas

- Descreve a importância de uma estratégia para as partes interessadas
- Prepara um plano de comunicação
- Explica o porquê, o quê, o quando, o como, o quem, e o nível de detalhe necessário
- Ajusta o plano de comunicação e/ou estratégia com base nas alterações de circunstâncias
- Explica as razões para modificar um plano de comunicação
- Identifica e avalia oportunidades para alianças e parcerias
- Identifica e avalia potenciais colaboradores

6.5.12.3. Envolver a gestão, patrocinadores e gestão de topo para obter compromisso e gerir interesses e expectativas

Descrição

Para os portefólios e quase todos os componentes as partes interessadas mais importantes são a gestão e os patrocinadores. Frequentemente a gestão é o fornecedor de fundos (orçamento) e/ou pode decidir sobre recursos, prioridade de requisitos, definição de âmbito, etc. Com estas partes interessadas primárias a gestão de expectativas é de suma importância. O compromisso e confiança da gestão, gestão de topo e/ou patrocinador(es) é de grande benefício tanto para o sucesso do portefólio e componentes como para a gestão. Um bom relacionamento de trabalho e comunicação aberta devem ser estabelecidos.

Por vezes as funções são combinadas numa pessoa; mais frequentemente diferentes pessoas desempenham um ou mais destes papéis. Todas têm as suas expectativas, interesses e influência. Dependendo do portefólio, as componentes e o contexto, o executivo e/ou o(s) patrocinador(es) podem desempenhar a sua parte na gestão das partes interessadas e agir como embaixadores, uma vez que frequentemente têm o estatuto e os contactos que faltam ao gestor individual.

Medidas

- Envolve a gestão e/ou o(s) patrocinador(es)
- Gere expectativas do executivo do projeto, gestão de topo e/ou patrocinador(es)
- Utiliza a gestão e/ou patrocinador(es) para agirem como embaixadores

6.5.12.4. Envolver utilizadores, parceiros e fornecedores para obter a sua cooperação e compromisso

Descrição

Para os portefólios e para cada componente, o envolvimento antecipado e minucioso dos utilizadores é um pré-requisito para o sucesso. Os utilizadores e os seus representantes podem providenciar informação tal como necessidades e requisitos e como o resultado vai ser utilizado. Isto é frequentemente essencial para a definição de cada componente e seus entregáveis. Os utilizadores ou grupo também podem providenciar recursos.

Os fornecedores podem providenciar recursos, conhecimento, subprodutos, etc. para o portefólio ou componente. Deve tomar-se cuidado na seleção dos melhores fornecedores especialmente se o conhecimento,

recursos e/ou subprodutos podem apenas ser obtidos fora da organização, e terão de ser fechados contratos formais para os obter.

Os parceiros são pessoas, grupos ou organizações que cooperam para entregar conjuntamente parte dos resultados do portefólio, ou podem ter uma contribuição mais lata para atingir os objetivos do portefólio. Estes parceiros podem apenas juntar esforços para um componente específico, ou podem trabalhar juntos numa base de aliança mais permanente. Os parceiros podem também ser outros gestores com quem o ritmo, ou conteúdo entregável, do seu portefólio tem de ser afinado para otimizar o benefício para a organização.

Quando o portefólio tem um comité de direção, um ou mais utilizadores seniores (representantes dos utilizadores) e fornecedores seniores (representantes dos fornecedores) são parte desse comité. Os utilizadores e outras partes interessadas podem ser parte de um comité que aconselha o executivo ou comité de direção. O indivíduo tem que se focar nestes grupos de partes interessadas muito cedo no portefólio, e utilizar a sua influência para selecionar os representantes corretos de utilizadores e fornecedores.

Medidas

- Envolve os utilizadores e obtém o seu compromisso para com o portefólio e componentes relevantes;
- Envolve os fornecedores com o portefólio e componentes relevantes;
- Cooperar com os parceiros para entregar o resultado otimizado para a organização.

6.5.12.5. Organizar e manter redes e alianças

Descrição

Como parte da estratégia de partes interessadas podem ser implementadas redes e alianças. Estas podem ser formais ou informais. Quando são formais, são negociados e documentados acordos e um plano de cooperação contínua é desenvolvido e implementado. Como parte deste plano, são identificadas medidas de desempenho e é estabelecida uma estratégia de saída.

Todas as redes e alianças devem ser avaliadas periodicamente e melhoradas quando necessário. As alianças podem ser finalizadas por conceção ou porque o relacionamento formal já não é benéfico para as organizações ou partes interessadas constituintes. Frequentemente é verosímil que a organização queira estabelecer alianças com os mesmos parceiros para novos empreendimentos no futuro, portanto a finalização de um relacionamento formal necessita de ser tratada cuidadosamente.

As redes são mais informais e tendem a ser sustentadas para além do ciclo de vida dos componentes, ou no caso de um portefólio, durante um período de tempo específico.

Medidas

- Negoceia e documenta o acordo de aliança
- Desenvolve e implementa um plano de cooperação
- Desenvolve e avalia medidas para o sucesso
- Mantém os principais acordos de parceria
- Fecha todos os acordos contratuais formais

6.5.13. Mudança e transformação

Definição

As capacidades recentemente desenvolvidas apenas produzem benefícios quando são utilizadas e quando são suportadas pelas organizações e pessoas que as recebem. A mudança (melhoria de uma situação atual, mantendo o passado em mente) e a transformação (o desenvolvimento emergente de novas situações, baseado numa situação de futuro) fornecem o processo, ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas para auxiliar os indivíduos e as organizações a efetuar transições pessoais e organizacionais bem sucedidas resultando na adoção e realização da mudança.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir ao indivíduo ajudar sociedades, organizações e indivíduos a mudar ou transformar a sua organização, atingindo assim os benefícios e objetivos projetados.

Descrição

Os portefólios são organizados de forma a atingir melhorias. Em muitos casos estas melhorias são atingidas não apenas através da entrega de um resultado, mas também requerem pequenas ou grandes mudanças no comportamento de uma organização.

As pessoas normalmente não contestam a mudança - elas contestam serem mudadas. Endereçar com sucesso essas objeções pode ser feito, por exemplo, construindo apoio, endereçando a resistência e desenvolvendo o conhecimento e aptidão necessários para implementar a mudança. Uma alteração mais estratégica englobará também influenciar uma coligação de liderança e outras intervenções psicológicas e psicossociais. Quando a gestão da mudança é bem feita, as pessoas sentem-se comprometidas com o processo de mudança e trabalham coletivamente rumo a um objetivo comum, compreendendo benefícios e entregando resultados.

A transformação ocorre quando, com base numa visão, se modificam comportamentos porque existe uma vontade de fazer as coisas de forma diferente. A transformação é liderada pela visão e depende largamente da força da visão e da vontade das pessoas que partilham a visão em realmente colocar a sua energia em fazer acontecer.

O nível de gestão da mudança e transformação requerido por um portefólio irá depender largamente do montante de disrupção criada na vida quotidiana dos indivíduos e grupos, mais outros atributos como a cultura, sistema de valores e história com mudanças passadas. Mudança e transformação não acontecem primariamente por conceção, e usualmente não são um processo linear. O indivíduo necessita de monitorar regularmente e avaliar a efetividade das mudanças e adaptar a estratégia de mudança ou transformação. O indivíduo também necessita de ter em conta a capacidade de mudança e potencialidade das pessoas, grupos, ou organização, de forma a ajudá-los a adaptar-se ou transformar-se com sucesso.

Os portefólios geralmente criam novas capacidades. No entanto, é apenas quando essas capacidades são utilizadas que é adicionado valor e os benefícios podem ser atingidos. Mudanças organizacionais ou de negócio frequentemente afetam ou alteram os processos, sistemas, estrutura organizativa e funções, mas a maior parte delas influenciam o comportamento das pessoas. A mudança pode ser bastante pequena ou pode requerer uma

transformação completa. Por vezes, pode até ser disruptiva, o que significa que aptidões especiais são necessárias para a fazer acontecer.

Conhecimento

- Estilos de aprendizagem para indivíduos, grupos e organizações
- Teorias de gestão da mudança organizacional
- Impacto da mudança nos indivíduos
- Técnicas de gestão pessoal da mudança
- Dinâmica de grupo
- Análise de impacto
- Análise dos atores
- Teoria da motivação
- Teoria da mudança

Aptidões e capacidades

- Avaliar a capacidade e potencialidade de mudança de um indivíduo, grupo ou organização
- Intervenções no comportamento de indivíduos e grupos
- Lidar com a resistência à mudança

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 4: Poder e interesse
- Perspetiva 5: Cultura e valores
- Pessoas 3: Comunicação Pessoal
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 8: Engenho

Indicadores chave de competência

6.5.13.1. Avaliar e rever os impactos das mudanças que afetam o portefólio

Descrição

As organizações e as pessoas têm uma capacidade limitada, potencialidade e disposição para a mudança. Tal é influenciado, entre outros fatores, pelo sucesso das mudanças anteriores, stresse e pressão, a necessidade entendida desta mudança em particular, cultura e atmosfera e por ver boas ou encarar más perspetivas. Também pode haver resistência à mudança proposta, tanto abertamente como escondida, que influencia negativamente a adaptabilidade à mudança. Em muitos casos, a oposição não vem das pessoas que são diretamente afetadas pela mudança, mas por aquelas que as gerem. A adaptabilidade à mudança não é fixa,

mas será influenciada por fatores tanto de dentro como de fora. O portefólio em si não efetua mudança. Contudo, é afetado pela mudança e, portanto, o indivíduo tem de avaliar e rever os possíveis impactos que afetam o portefólio.

Medidas

- Analisa a adaptabilidade à mudança requerida, com base em mudanças anteriores, bem e mal sucedidas na organização;
- Avalia possíveis áreas (tópicos, pessoas) para resistência à mudança;
- Reconhece e influencia circunstâncias que podem melhorar a adaptabilidade;

6.5.13.2. Desenvolver a estratégia de mudança ou transformação para o portefólio

Descrição

Uma estratégia de mudança é desenvolvida pelo indivíduo (ou emerge e é, portanto, preparada pelo indivíduo) para endereçar as mudanças ou transformações perspetivadas. Deve tomar em conta a capacidade de mudança ou a vontade para transformar. O plano de transformação é desenvolvido e validado pelos indivíduos e grupos relevantes. As alterações e as transformações não acontecem da noite para o dia, mas normalmente demoram tempo antes de acrescentarem valor.

Medidas

- Identifica estratégias de transformação
- Colabora com outros para validar as estratégias
- Documenta as estratégias

6.5.13.3. Sustentar o processo de mudança

Descrição

Uma vez que a mudança seja induzida, devem ser tomadas medidas para sustentar a mudança. O indivíduo deve constantemente monitorizar e avaliar que atividades estão a contribuir para a mudança desejada. As atividades bem sucedidas são documentadas numa base de dados de lições aprendidas.

Medidas

- Monitoriza e endereça a resistência à mudança
- Implementa as intervenções selecionadas
- Lidera ou organiza workshops e formação
- Adapta regularmente o plano de mudança ou transformação para incorporar lições aprendidas e alterações no portefólio.

6.5.14. Seleção e balanceamento

Definição

A seleção e balanceamento focam-se na monitorização da avaliação, seleção e desempenho dos componentes dentro do âmbito de um portefólio e no balanceamento do portefólio, ou seja, em garantir que o portefólio como um todo implementa as alterações necessárias e cria os benefícios desejados.

Finalidade

A finalidade deste elemento de competência é permitir que o indivíduo priorize, selecione e reavalie todos os projetos e programas subordinado ao portefólio, com base em critérios claros. Manter o balanceamento, consistência e desempenho é crucial para atingir as entregas e os resultados.

Descrição

Este elemento de competência está no cerne da gestão de projetos e programas componentes do portefólio. O processo 'seleção e balanceamento' envolve a seleção de projetos e programas numa base cíclica para garantir que o portefólio permanece equilibrado.

A seleção de projetos e programas é um processo contínuo e iterativo, no qual um portefólio é preenchido tanto com projetos e programas novos como com existentes e os que foram concluídos são removidos do portefólio. Alguns projetos ou programas poderão ser cancelados ou colocados em espera e, embora possam permanecer dentro do portefólio, eles não estão 'ativos'. A própria atividade de seleção pode ocorrer em intervalos regulares, uma ou duas vezes por ano (ou eventualmente trimestralmente), tendo em conta a evolução das necessidades e prioridades organizacionais. O processo de seleção pode estar associado com o processo de orçamentação da organização ou pode ocorrer separadamente. Propostas ou casos de negócios para novos projetos e programas podem ser propostos para análise e potencial seleção. Estas propostas são revistas para garantir que se alinham com as necessidades e prioridades da organização. Também são consideradas restrições como tempo, custo ou disponibilidade de recursos. O processo de seleção em si também pode resultar em projetos e programas existentes serem colocados em espera, cancelados ou ser-lhes dada uma prioridade mais baixa.

Após a aprovação, os projetos e programas são iniciados usando o processo de iniciação aprovado pela organização, que pode ser administrado ou gerido por um escritório de gestão de portefólios. O balanceamento de um portefólio é o processo para garantir que o portefólio está realmente a entregar os objetivos organizacionais projetados, da forma certa, alinhado com as prioridades organizacionais certas. Este é o processo de monitorizar o progresso dos componentes, o impacto que eles têm sobre a organização e a realização dos objetivos organizacionais. Com base nessa monitorização, é previsto o desempenho futuro. As mudanças do portefólio são propostas ao órgão de decisão sempre que necessário. Possíveis mudanças poderiam ser abrandar ou acelerar componentes, realocar recursos estratégicos de um componente para outro, ou até mesmo parar componentes (por vezes temporariamente). Este processo é regular, geralmente ocorrendo mensalmente.

Embora este seja um processo planeado e geralmente estável, podem surgir mudanças bruscas, geralmente devido a uma súbita mudança nas prioridades ou no ambiente da organização. Nesses casos, toda o portefólio precisa ser de reavaliado e aprovado.

Conhecimento

- Conceitos de oferta e procura
- Técnicas e métodos de análise, incluindo:
 - análise custo-benefício
 - análise quantitativa
 - análise multicritério
 - planeamento de cenários
 - análise de probabilidades
 - métodos gráficos de análise
- Apresentar informação complexa e multidimensional de forma criativa, como:
 - gráficos de bolha
 - gráficos tridimensionais
 - matriz de pontuação equilibrada
 - comparação por pares
- Casos de negócio e estudos de viabilidade
- Análise de informação financeira e análise de tendências
- Melhoria continua da qualidade
- Melhoria de processos
- Métricas e indicadores de desempenho como ferramentas de gestão

Aptidões e capacidades

- Controlo de progresso
- Gestão de alterações
- Reporte
- Negociação
- Workshop de início
- Reunião de arranque
- Mapeamento de dependências
- Análise de capacidade para:
 - Recursos humanos
 - Financeiros
 - Bens
- Técnicas de análise de riscos e oportunidades, por ex.,
 - SWOT
 - PESTLE
 - análise de capacidades principais
 - planeamento de cenários
- Estratégias e modelos de tomada de decisão
- Capacidade de efetuar compromissos quando não é possível uma solução perfeita
- Capacidade de usar múltiplos critérios na tomada de uma decisão de gestão

- Criar, usar e aplicar os KPI apropriados
- Identificar e documentar os benefícios de um projeto e de um programa
- Determinar o desempenho de projetos e programas com base em informação de alto nível

Elementos de competência relacionados

- Todos os outros ECs de prática
- Perspetiva 1: Estratégia
- Perspetiva 2: Governo, estruturas e processos
- Perspetiva 3: Conformidade, normas e regulamentos
- Pessoas 5: Liderança
- Pessoas 7: Conflito e crise
- Pessoas 8: Engenho
- Pessoas 9: Negociação

Indicadores chave de competência

6.5.14.1. Identificar programas, projetos ou ideias que possam ser incluídos no portefólio

Descrição

Os projetos e programas são identificados começando por incluí-los numa lista e depois atualizando a lista regularmente. Esta lista pode incluir ideias, projetos e programas propostos, ou projetos e programas em vários estágios do seu ciclo de vida de entrega. Os projetos e programas também podem ser listados como inativos ou em espera. São mapeadas dependências entre projetos e programas para determinar os benefícios do negócio resultantes a serem alcançados. Os projetos e programas obrigatórios são identificados e adicionados ao portefólio de projetos, quando apropriado.

Medidas

- Realiza um censo para identificar e captar todas as ideias; propostas, planeadas, projetos e programas ativos ou inativos na organização
- Capta e documenta os problemas e a sua situação
- Mantém um inventário que revê com os indivíduos/equipes apropriados

6.5.14.2. Analisar as características dos programas e projetos

Descrição

Todos os projetos e programas são analisados para determinar sua viabilidade, além do seu perfil de recursos, tempo e custos. A análise também procura quaisquer interdependências, e determina como cada programa e projeto está alinhado com as metas e objetivos estratégicos. A conveniência de projetos e programas é avaliada com base nos seus riscos, benefícios projetados e avaliação de impactos no negócio. Quando os benefícios e

impactos no negócio não são claros ou definíveis, pode ser encomendado um estudo de viabilidade para determinar o mérito do investimento. Projetos e programas obrigatórios associados com a necessidade de implementar requisitos legislativos, regulamentares ou de conformidade, por exemplo, são identificados para inclusão no portefólio.

A avaliação e priorização dos projetos e programas está focada em garantir que eles estejam alinhados com as necessidades e prioridades da organização. Os projetos e programas são comparados e priorizados. O portefólio também é examinado para garantir que não haja projetos e programas duplicados. Também é considerada a forma como os projetos e programas podem potencialmente ser entregues, com recomendações para agrupamento ou *clustering* para melhorar a eficiência.

Medidas

- Capta informações sobre interfaces de projetos e programas, riscos emergentes, requisitos de recursos e de custos e benefícios para as empresas e os seus timings
- Mapeia dependências entre projetos e programas
- Identifica projetos e programas obrigatórios e assinala-os para inclusão no portefólio
- Faz uma análise comparativa para determinar os projetos e programas mais adequados para receber investimento organizacional
- Os projetos e programas são priorizados com base na análise comparativa
- Os projetos e programas que entregam benefícios e resultados do negócio semelhantes são analisados e ajustados para remover a duplicação e aproveitar as sinergias

6.5.14.3. Priorizar programas e projetos com base nas prioridades da organização

Descrição

A organização determina os critérios que serão usados para priorizar projetos e programas. Esses critérios podem incluir risco, tamanho do projeto, tipo de projeto ou importância estratégica. As prioridades podem ser revistas e alteradas ao longo do tempo devido às necessidades organizacionais, mudanças de mercado ou mudanças nos objetivos estratégicos. Os critérios de priorização para a avaliação do portefólio de projetos são acordados com as partes interessadas executivas.

Os projetos e programas são priorizados com base nesses critérios, sendo criada uma lista de classificação dos componentes. Essa lista de componentes é então usada nos processos de seleção, obtenção de recursos e financiamento, para garantir que esses fatores são considerados. Os gestores de projetos e programas também são capazes de determinar os fatores críticos de sucesso e KPIs com base em critérios de priorização da organização.

Medidas

- Identifica, documenta e revê métodos e critérios para refletir a mudança de prioridades organizacionais para a priorização de projetos e programas
- Garante acordo sobre critérios de priorização para o portefólio de projetos com as partes interessadas executivas

- Suporta o processo de revisão e priorização executivo
- Suporta os processos de seleção, obtenção de recursos e financiamento
- Prioriza projetos e programas de com base no seu alinhamento e contribuição para os objetivos estratégicos organizacionais

6.5.14.4. Supervisionar a entrega de programas e projetos

Descrição

O indivíduo necessita de gerir o portefólio e supervisionar os programas e projetos em curso no seio do portefólio. É importante que ele ou ela estejam atentos ao estado dos componentes, ao seu progresso (cronograma e orçamento) e aos riscos potenciais. Os indivíduos podem recomendar que os componentes sejam revistos, ou que componentes específicos sejam colocados em espera, cancelados, ou tenham o seu âmbito modificado, se não cumprirem os seus objetivos ou benefícios identificados. Estas recomendações devem ser incluídas no processo de seleção de projetos ao longo do tempo.

Medidas

- Alinha o portefólio com base em pontos adequados de revisão do ciclo de revisão do portefólio
- Capta e revê dados qualitativos e quantitativos para determinar o desempenho do projeto ou programa em relação aos respetivos planos
- Monitoriza o portefólio para garantir que os programas e projetos estão a cumprir os objetivos e principais benefícios identificados
- Identifica e assinala, para nova análise, projetos e programas que não atinjam o desempenho planeado
- Identifica e recomenda alterações nos componentes do portefólio

6.5.14.5. Analisar e prever o desempenho futuro de um portefólio

Descrição

Na gestão do portefólio de projetos, o indivíduo é obrigado a analisar e prever o seu desempenho futuro. Isto pode ser um processo contínuo com a finalidade de reportar à administração ou como parte da função diária de gestão da organização.

Como parte da gestão do desempenho do portefólio de projetos, o valor da contribuição para as prioridades estratégicas deve ser regularmente analisado para determinar se os componentes dentro do portefólio estão a entregar como pretendido, e para assegurar que o portefólio global de projetos continua a ser equilibrado e alinhado estrategicamente. O indivíduo também pode identificar lições aprendidas e alimentar todas as recomendações para os processos de identificação, priorização e seleção de componentes.

Medidas

- Revê e melhora processos de identificação e aprovação de projetos
- Avalia o valor do portefólio e contribuição para as prioridades estratégicas através do acompanhamento e revisão das medidas dos indicadores de desempenho chave
- Identifica e atribui lições aprendidas aos processos de seleção dos projetos, priorização e balanceamento do portefólio

6.5.14.6. Preparar e facilitar as decisões de portefólio

Descrição

O indivíduo identifica e documenta os métodos a serem utilizados para selecionar os projetos e programas, tendo em conta o *mix* desejado pela organização. Este *mix* pode ser baseado em risco, domínio técnico e/ou qualquer outro critério. Todos os projetos obrigatórios (p.e., conformidade ou alteração legal) são identificados e adicionados ao portefólio, independentemente da sua classificação ou prioridade.

Alguns projetos e programas podem não ser aprovados ou podem ser rejeitados. Projetos e programas existentes poderão ser cancelados ou colocados em espera.

As recomendações para componentes serem incluídos no portefólio são passados para o órgão executivo aprovar (p.e. gestão de topo, comitê de investidores, etc.) para aprovação. Quando os projetos e programas são aprovados, o financiamento e os recursos são alocados. As decisões do órgão de aprovação são comunicadas às partes interessadas para garantir a consciência e a clareza.

Medidas

- Identifica e documenta o *mix* ideal de projetos e programas da organização
- Seleciona projetos e programas para inclusão no portefólio baseado na abordagem de seleção aprovada pela organização
- Prepara as recomendações de seleção de projetos e programas para aprovação
- Comunica os resultados de seleção dos projetos e programas às partes interessadas

Anexo A : Referências à Norma ISO 21500:2012

Estas tabelas de correspondência mostram as equivalências dos elementos de competência e/ou indicadores de competência-chave do ICB4 para cada um dos elementos da norma ISO 21500. A correspondência é apenas mostrada para os elementos de gestão de projeto no ICB4, dado que a norma ISO 21500 apenas se aplica à gestão de projetos e não a gestão de programas nem de portefólios.

Deve notar-se que a norma ISO 21500 é uma norma baseada em processos, enquanto que o ICB4 é uma norma baseada em competências individuais. A tabela abaixo identifica os aspetos correspondentes entre os conhecimento, aptidões e capacidades do ICB4 e os processos da norma ISO 21500. Onde se encontra um elemento de competência do ICB4 entre parênteses, significa que se trata de uma correspondência parcial. Onde a correspondência com a norma ISO 21500 não existe, não é colocado conteúdo na respetiva coluna.

Elementos de competência ICB4 : Pessoas

| Elementos de competência ICB4 | Correspondência NP ISO 21500 |
|---|---|
| Pessoas 1 : Introspeção e gestão pessoal | (3.9 Competências dos membros do projeto) |
| Pessoas 2 : Integridade e fiabilidade pessoais | (3.9 Competências dos membros do projeto) |
| Pessoas 3 : Comunicação pessoal | (3.9 Competências dos membros do projeto) (4.3.20 Gerir a equipa de projeto) |
| Pessoas 4 : Relações e compromissos | (3.9 Competências dos membros do projeto) (4.3.20 Gerir a equipa de projeto) |
| Pessoas 5 : Liderança | (3.9 Competências dos membros do projeto) (4.3.20 Gerir a equipa de projeto) |
| Pessoas 6 : Trabalho em equipa | (3.9 Competências dos membros do projeto) (4.3.20 Gerir a equipa de projeto) |
| Pessoas 7 : Conflito e crise | (3.9 Competências dos membros do projeto) (4.3.20 Gerir a equipa de projeto) |
| Pessoas 8 : Engenho | (3.9 Competências dos membros do projeto) |
| Pessoas 9 : Negociação | (3.9 Competências dos membros do projeto) |
| Pessoas 10 : Orientação aos resultados | (3.9 Competências dos membros do projeto) (4.3.20 Gerir a equipa de projeto) |

Elementos de competência ICB4 : Prática

| Elementos de competência ICB4 | Correspondência ISO 21500 |
|---|--|
| Prática 1 : Definição do projeto | 3.4.2 Avaliação das oportunidades e início do projeto 3.6 Governo dos projetos (3.8 Partes interessadas e organização do projeto) (3.10 Ciclo de vida do projeto) (4.3.2 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto) 4.3.8 Coligir as lições aprendidas |
| Prática 2 : Requisitos e objetivos | 3.4.3 Concretização de benefícios (3.11 Constrangimentos do projeto) 4.3.2 Desenvolver Termo de Abertura do Projeto |
| Prática 3 : Âmbito | (3.11 Constrangimentos do projeto) 4.3.11 Definir do âmbito 4.3.12 Criar a estrutura de decomposição do trabalho 4.3.13 Definir as atividades 4.3.14 Controlar o Âmbito |
| Prática 4 : Calendário | (3.10 Ciclo de vida do projeto) 4.3.21 Sequenciar atividades 4.3.22 Estimar durações das atividades 4.3.23 Desenvolver o cronograma 4.3.24 Controlar o cronograma |

| Elementos de competência ICB4 | Correspondência ISO 21500 |
|---|--|
| Prática 5 : Organização e informação | (4.3.15 Constituir a equipa do projeto) 4.3.17 Definir a organização do projeto (4.3.38 Planear a comunicação) (4.3.39 Distribuir a informação) (4.3.40 Gerir as comunicações) |
| Prática 6 : Qualidade | 4.3.32 Planear a qualidade 4.3.33 Executar a garantia de qualidade 4.3.34 Executar o controlo de qualidade |
| Prática 7 : Finanças | (3.11 Constrangimentos do projeto) 4.3.25 Estimar os custos 4.3.26 Desenvolver orçamento 4.3.27 Controlar os custos |
| Prática 8 : Recursos | (3.9 Competências dos membros do projeto) (3.11 Constrangimentos do projeto) (4.3.15 Constituir a equipa do projeto) 4.3.16 Estimar os recursos 4.3.18 Desenvolver a equipa de projeto 4.3.19 Controlar os recursos |
| Prática 9 : Aprovisionamento | 4.3.35 Planear as aquisições 4.3.36 Selecionar os fornecedores 4.3.37 Administrar os contratos |

| Elementos de competência ICB4 | Correspondência ISO 21500 |
|---|---|
| Prática 10 : Planeamento e controlo | (3.10 Ciclo de vida do projeto) 4.3.3 Desenvolver os Planos de Projeto 4.3.4 Dirigir os Trabalhos do Projeto 4.3.5 Controlar os Trabalhos do Projeto 4.3.6 Controlar as Alterações 4.3.7 Encerrar uma Fase ou o Projeto |
| Prática 11 : Risco e oportunidades | (3.11 Constrangimentos do projeto) 4.3.28 Identificar os riscos 4.3.29 Avaliar os riscos 4.3.30 Tratar os riscos 4.3.31 Controlar os riscos |
| Prática 12 : Partes interessadas | 3.8 Partes interessadas e organização do projeto 4.3.9 Identificar as Partes Interessadas 4.3.10 Gerir as Partes Interessadas (4.3.38 Planear a comunicação) (4.3.39 Distribuir a informação) (4.3.40 Gerir as comunicações) |
| Prática 13 : Mudança e transformação | |

Elementos de competência ICB4 : Perspetiva

| Elementos de competência ICB4 | Correspondência ISO 21500 |
|---|---|
| Perspetiva 1 : Estratégia | 3.4.1 Estratégia organizacional |
| Perspetiva 2 : Governo, estruturas e processos | 3.5 Envolvente do projeto 3.6 Governo dos projetos (3.7 Projetos e operações) (3.8 Partes interessadas e organização do projeto) |
| Perspetiva 3 : Conformidade, normas e regulamentos | 3.5 Envolvente do projeto (3.11 Constrangimentos do projeto) |
| Perspetiva 4 : Poder informal e interesses | (3.8 Partes interessadas e organização do projeto) |
| Perspetiva 5 : Cultura e valores | 3.5 Envolvente do projeto |

Anexo B : Referências ISO 21504:2015

Estas tabelas de correspondência mostram as equivalências dos elementos de competência e/ou indicadores chave de competência do ICB4 para cada um dos elementos ISO 21504. A correspondência é apenas mostrada para os elementos de gestão de portfólio no ICB4, dado que a ISO 21504 apenas se aplica à gestão de projetos e não a gestão de programas nem de projetos.

A tabela abaixo identifica os aspetos correspondentes entre o ICB4 e a ISO 21504. Contudo estes não são necessariamente os mesmos, mas são considerados "similares", dada as diferenças inerentes entre um processo descrito numa norma de processos (ISO 21504) e os conhecimentos, aptidões e capacidades descritas numa norma de competências individuais (ICB4).

Onde se encontra um elemento de competência ou indicador de competência-chave do ICB4 entre parênteses, significa que se trata de uma correspondência parcial. Onde a correspondência com a ISO 21504 não existe, não é colocado conteúdo na respetiva coluna.

Elementos de competência ICB4 : Pessoas

| Elementos de competência ICB4 | Correspondência ISO 21504 |
|---|-----------------------------|
| Pessoas 1 : Introspeção e gestão pessoal | Não endereçado na ISO 21504 |
| Pessoas 2 : Integridade e fiabilidade pessoais | Não endereçado na ISO 21504 |
| Pessoas 3 : Comunicação pessoal | Não endereçado na ISO 21504 |
| Pessoas 4 : Relações e compromissos | Não endereçado na ISO 21504 |
| Pessoas 5 : Liderança | Não endereçado na ISO 21504 |
| Pessoas 6 : Trabalho em equipa | Não endereçado na ISO 21504 |
| Pessoas 7 : Conflito e crise | Não endereçado na ISO 21504 |
| Pessoas 8 : Engenho | Não endereçado na ISO 21504 |
| Pessoas 9 : Negociação | Não endereçado na ISO 21504 |
| Pessoas 10 : Orientação aos resultados | Não endereçado na ISO 21504 |

Elementos de competência ICB4 : Prática

| Elementos de competência ICB4 | Correspondência ISO 21504 |
|---|--|
| Prática 1 : Definição do portefólio | 4.3 Estrutura da gestão de portefólio 4.5 Critérios para selecionar e priorizar componentes de portefólio |
| Prática 2 : Requisitos e objetivos | 5.7.5 Gestão da integração dos benefícios |
| Prática 3 : Âmbito | Não endereçado na ISO 21504 |
| Prática 4 : Calendário | Não endereçado na ISO 21504 |
| Prática 5 : Organização e informação | 4.7 Visibilidade dos portefólios 4.8 Estrutura de reporte de desempenho de portefólios 5.7.4 Reporte do desempenho do portefólio |
| Prática 6 : Qualidade | Não endereçado na ISO 21504 |
| Prática 7 : Finanças | Não endereçado na ISO 21504 |
| Prática 8 : Recursos | 5.8.4 Otimização de recursos |
| Prática 9 : Aprovisionamento | Não endereçado na ISO 21504 |
| Prática 10 : Planeamento e controlo | 5.7.2 Estabelecimento da base de referência do desempenho do portefólio 4.9 Melhorar a gestão de portefólios |
| Prática 11 : Risco e oportunidades | 5.8.5 Gestão do risco do portefólio |

| Elementos de competência ICB4 | Correspondência ISO 21504 |
|---|---|
| Prática 12 : Partes interessadas | 3.4 Envolvimento e gestão das partes interessadas |
| Prática 13 : Mudança e transformação | Não endereçado na ISO 21504 |
| Prática 14 : Selecionar e balancear | 5.5 Avaliação e seleção dos componentes do portefólio 5.7.3 Gestão do desempenho do portefólio 5.8.2 Otimização dos componentes do portefólio 5.8.3 Manutenção do portefólio |

Elementos de competência ICB4 : Perspetiva

| Elementos de competência ICB4 | Correspondência ISO 21504 |
|---|---|
| Perspetiva 1 : Estratégia | 3.1 Contexto e necessidade da gestão de portefólios 3.2.4 Oportunidades e ameaças 5.6 Validação do alinhamento do portefólio com os objetivos estratégicos |
| Perspetiva 2 : Governo, estruturas e processos | 3.3.2 Definição dos direitos de decisão para o conteúdo do portefólio (4.6 Alinhamento com os sistemas e processos organizacionais) 4.10 Governo de portefólios |
| Perspetiva 3 : Conformidade, normas e regulamentos | Não endereçado na ISO 21504 |
| Perspetiva 4 : Poder informal e interesses | Não endereçado na ISO 21504 |
| Perspetiva 5 : Cultura e valores | Não endereçado na ISO 21504 |

Anexo C : Referências ao ICB3

Estas tabelas de correspondência mostram as equivalências dos elementos de competência e/ou indicadores de competência-chave do ICB4 para cada um dos elementos de competência do ICB3. A correspondência é apenas mostrada para os elementos de gestão de projeto.

Onde se encontra um elemento de competência ou indicador de competência-chave do ICB4 entre parênteses, significa que se trata de uma correspondência parcial.

Elementos de competência técnica ICB3

| Elementos de competência ICB3 | Correspondência ICB4 |
|--|---|
| 1.01 Sucesso na gestão do projeto | Prática 1 : Definição do projeto Perspetiva 1 : Estratégia : KCI 4 Pessoas 10 : Orientação aos resultados : KCI 1 Pessoas 10 : Orientação aos resultados : KCI 5 |
| 1.02 Partes interessadas | Prática 12 : Partes interessadas (Perspetiva 4 : Poder informal e interesses) |
| 1.03 Requisitos e objetivos do projeto | Prática 2 : Requisitos e objetivos |
| 1.04 Riscos e oportunidades | Prática 11 : Risco e oportunidades |
| 1.05 Qualidade | Prática 6 : Qualidade |
| 1.06 Organização do projeto | Prática 5 : Organização e informação : OCC 2 Prática 5 : Organização e informação : OCC 4 |
| 1.07 Trabalho de equipa | Pessoas 6 : Trabalho em equipa |
| 1.08 Resolução de Problemas | Pessoas 8 : Engenho : KCI 2 até KCI 5 |
| 1.09 Estruturas do projeto | Prática 3 : Âmbito : KCI 2 Prática 3 : Âmbito : KCI 3 |
| 1.10 Âmbito e entregáveis | Prática 3 : Âmbito : KCI 1 Prática 3 : Âmbito : KCI 4 |

| Elementos de competência ICB3 | Correspondência ICB4 |
|-----------------------------------|--|
| 1.11 Tempo e fases do projeto | Prática 4 : Calendário |
| 1.12 Recursos | Prática 8 : Recursos |
| 1.13 Custos e gestão financeira | Prática 7 : Finanças |
| 1.14 Aprovisionamento e contratos | Prática 9 : Aprovisionamento |
| 1.15 Alterações | Prática 10 : Planeamento e controlo : KCI 5 |
| 1.16 Controlo e relatórios | Prática 10 : Planeamento e controlo : KCI 3 Prática 10 : Planeamento e controlo : KCI 4 |
| 1.17 Informação e documentação | Prática 5 : Organização e informação : KCI 1 Prática 5 : Organização e informação : KCI 3 |
| 1.18 Comunicação | Pessoas 3 : Comunicação pessoal |
| 1.19 Arranque do projeto | Prática 10 : Planeamento e controlo : KCI 1 Prática 10 : Planeamento e controlo : KCI 2 |
| 1.20 Encerramento do projeto | Prática 10 : Planeamento e controlo : KCI 6 |

Elementos de competência comportamental ICB3

| Elementos de competência ICB3 | Correspondência ICB4 |
|------------------------------------|--|
| 2.01 Liderança | Pessoas 5 : Liderança |
| 2.02 Empenhamento e motivação | Pessoas 4 : Relações e compromissos Pessoas 5 : Liderança : KCI 2 Pessoas 4 : Relações e compromissos : KCI 5 Pessoas 6 : Trabalho em equipa : KCI 4 Pessoas 1 : Introspeção e gestão pessoal : KCI 3 |
| 2.03 Auto-controlo | Pessoas 1 : Introspeção e gestão pessoal Pessoas 2 : Integridade e fiabilidade pessoais : KCI 3 |
| 2.04 Assertividade | Pessoas 5 : Liderança : KCI 3 Pessoas 5 : Liderança : KCI 4 |
| 2.05 Descompressão | Pessoas 1 : Introspeção e gestão pessoal : KCI 4 Pessoas 3 : Comunicação pessoal : KCI 5 Pessoas 10 : Orientação aos resultados : KCI 3 |
| 2.06 Abertura | Pessoas 8 : Engenho : KCI 1 (Pessoas 3 : Comunicação pessoal : KCI 2) |
| 2.07 Criatividade | Pessoas 8 : Engenho : KCI 1 Pessoas 8 : Engenho : KCI 4 |
| 2.08 Orientação para os resultados | Pessoas 10 : Orientação aos resultados |

| Elementos de competência ICB3 | Correspondência ICB4 |
|-------------------------------|---|
| 2.09 Eficiência | Pessoas 10 : Orientação aos resultados : KCI 2 |
| 2.10 Aconselhamento | Pessoas 4 : Relações e compromissos : KCI 4 Pessoas 4 : Relações e compromissos : KCI 5 |
| 2.11 Negociação | Pessoas 9 : Negociação |
| 2.12 Conflito e crise | Pessoas 7 : Conflito e crise |
| 2.13 Fiabilidade | Pessoas 2 : Integridade e fiabilidade pessoais : KCI 4 Pessoas 2 : Integridade e fiabilidade pessoais : KCI 5 |
| 2.14 Apreciação de valores | Pessoas 4 : Relações e compromissos : KCI 4 (Perspetiva 5 : Cultura e valores) |
| 2.15 Ética | Pessoas 2 : Integridade e fiabilidade pessoais : KCI 1 Perspetiva 3 : Conformidade, normas e regulamentos : KCI 3 (Pessoas 2 : Integridade e fiabilidade pessoais : KCI 2) Perspetiva 3 : Conformidade, normas e regulamentos : KCI 4 |

Elementos de competência contextual ICB3

| Elementos de competência ICB3 | Correspondência ICB4 |
|-------------------------------|---|
| 3.01 Orientação a projetos | Perspetiva 2 : Governo, estruturas e processos : KCI 1 |
| 3.02 Orientação a programas | Perspetiva 2 : Governo, estruturas e processos : KCI 2 |

| Elementos de competência ICB3 | Correspondência ICB4 |
|--------------------------------------|---|
| 3.03 Orientação a portefólios | Perspetiva 2 : Governo, estruturas e processos : KCI 3 |
| 3.04 Implementação de PPP | Perspetiva 3 : Conformidade, normas e regulamentos : KCI 6 |
| 3.05 Organização | Perspetiva 2 : Governo, estruturas e processos |
| 3.06 Negócio | Perspetiva 1 : Estratégia (Perspetiva 2 : Governo, estruturas e processos : KCI 5) (Perspetiva 4 : Poder informal e interesses) |
| 3.07 Sistemas, produtos e tecnologia | Perspetiva 2 : Governo, estruturas e processos Perspetiva 3 : Conformidade, normas e regulamentos : KCI 3 Perspetiva 3 : Conformidade, normas e regulamentos : KCI 5 Perspetiva 1 : Estratégia |
| 3.08 Gestão de pessoas | Perspetiva 2 : Governo, estruturas e processos : KCI 6 |
| 3.09 Saúde, segurança e ambiente | Perspetiva 3 : Conformidade, normas e regulamentos : KCI 2 Perspetiva 3 : Conformidade, normas e regulamentos : KCI 4 |
| 3.10 Gestão financeira | Perspetiva 2 : Governo, estruturas e processos : KCI 6 |
| 3.11 Aspetos legais | Perspetiva 3 : Conformidade, normas e regulamentos : KCI 1 |

Anexo D : Tabela de competências

Para aplicar o ICB à avaliação e desenvolvimento de competências individuais, pode usar-se a seguinte tabela com os elementos de competência descritos no ICB e taxonomia Bloom.

Os diferentes níveis de competência incluem:

- Conhecimento: memória descritiva dos materiais aprendidos através da recordação de factos, termos, conceitos básicos e respostas
- Compreensão: demonstrar entendimento dos factos e ideias organizando, comparando, traduzindo, interpretando, dando descrições e definindo as principais ideias
- Aplicação: usar conhecimento adquirido para resolver problemas em novas situações através da aplicação de factos, técnicas e regras
- Análise: examinar e separar a informação em diferentes partes identificando motivos ou causas, fazendo inferências e encontrando evidências que suportam generalizações
- Síntese: construir uma estrutura ou padrão a partir de diversos elementos e juntar peças de modo a fazer um todo; compilar informação de modo diferente combinando elementos num novo padrão ou propondo soluções alternativas
- Avaliação: apresentar e defender opiniões sobre informação, validade de ideias ou qualidade de trabalho, baseando-se num conjunto de critérios

| | | Conhecimento | Compreensão | Aplicação | Análise | Síntese | Avaliação |
|------------|--|--------------|-------------|-----------|---------|---------|-----------|
| Perspetiva | Estratégia | | | | | | |
| | Governo, estruturas e processos | | | | | | |
| | Conformidade, normas e regulamentos | | | | | | |
| | Poder e interesse | | | | | | |
| | Cultura e valores | | | | | | |
| Pessoas | Introspeção e gestão pessoal | | | | | | |
| | Integridade e fiabilidade pessoal | | | | | | |
| | Comunicação pessoal | | | | | | |
| | Relações e compromisso | | | | | | |
| | Liderança | | | | | | |
| | Trabalho em equipa | | | | | | |
| | Conflito e crise | | | | | | |
| | Engenho | | | | | | |
| | Negociação | | | | | | |
| | Orientação aos resultados | | | | | | |
| Prática | Definição do projeto / programa / portefólio | | | | | | |
| | Requisitos e objetivos | | | | | | |
| | Âmbito | | | | | | |
| | Tempo | | | | | | |
| | Organização e informação | | | | | | |
| | Qualidade | | | | | | |
| | Finanças | | | | | | |
| | Recursos | | | | | | |
| | Aprovisionamento | | | | | | |
| | Planeamento e controlo | | | | | | |
| | Risco e oportunidade | | | | | | |
| | Partes interessadas | | | | | | |
| | Mudança e transformação | | | | | | |
| | Seleção e balanceamento | | | | | | |

Anexo E : Tabela de Indicadores Chave de Competências (KCI's)

| PROJETOS | | PROGRAMAS | | PORTEFÓLIOS | |
|---|--|---|--|--|--|
| 4.3 Perspetiva | | 5.3 Perspetiva | | 6.3 Perspetiva | |
| 4.3.1 Estratégia | | 5.3.1 Estratégia | | 6.3.1 Estratégia | |
| 4.3.1.1 Alinhar com a missão e visão organizacional | | 5.3.1.1 Alinhar com a missão e visão organizacional | | 6.3.1.1 Alinhar com a missão e visão organizacional | |
| 4.3.1.2 Identificar e explorar oportunidades que permitam influenciar a estratégia organizacional | | 5.3.1.2 Identificar e explorar oportunidades que permitam influenciar a estratégia organizacional | | 6.3.1.2 Identificar e explorar oportunidades que permitam influenciar a estratégia organizacional | |
| 4.3.1.3 Desenvolver e garantir continuamente a validade da justificação de negócio / organizacional | | 5.3.1.3 Desenvolver e garantir continuamente a validade da justificação de negócio / organizacional | | 6.3.1.3 Desenvolver e garantir continuamente a validade da justificação de negócio / organizacional | |
| 4.3.1.4 Determinar, avaliar e rever os fatores críticos de sucesso | | 5.3.1.4 Determinar, avaliar e rever os fatores críticos de sucesso | | 6.3.1.4 Determinar, avaliar e rever os fatores críticos de sucesso | |
| 4.3.1.5 Determinar, avaliar e rever os indicadores chave de desempenho | | 5.3.1.5 Determinar, avaliar e rever os indicadores chave de desempenho | | 6.3.1.5 Determinar, avaliar e rever os indicadores chave de desempenho | |
| 4.3.2 Governo, estruturas e processos | | 5.3.2 Governo, estruturas e processos | | 6.3.2 Governo, estruturas e processos | |
| 4.3.2.1 Conhecer os princípios da gestão de projetos e a forma como são implementados | | 5.3.2.1 Conhecer os princípios da gestão de programas e a forma como são implementados | | 6.3.2.1 Conhecer os princípios da gestão de portefólios e a forma como são implementados | |
| 4.3.2.2 Conhecer os princípios da gestão de programas e a forma como são implementados | | 5.3.2.2 Conhecer os princípios da gestão de projetos e a forma como são implementados | | 6.3.2.2 Conhecer os princípios da gestão de projetos e programas e a forma como são implementados | |
| 4.3.2.3 Conhecer os princípios da gestão de portefólios e a forma como são implementados | | 5.3.2.3 Conhecer os princípios da gestão de portefólios e a forma como são implementados | | 6.3.2.3 Alinhar o portefólio com as estruturas de tomada de decisão e de reporte e com os requisitos de qualidade da organização | |

| PROJETOS | | PROGRAMAS | PORTEFÓLIOS |
|--------------|---|--|--|
| 4.3.2.4 | Funções de suporte | 5.3.2.4 Funções de suporte | 6.3.2.4 Alinhar o portefólio com os processos e funções dos recursos humanos |
| 4.3.2.5 | Alinhar o projeto com as estruturas de tomada de decisão e de reporte e com os requisitos de qualidade da organização | 5.3.2.5 Alinhar o programa com as estruturas de tomada de decisão e de reporte e com os requisitos de qualidade da organização | 6.3.2.5 Alinhar o portefólio com as funções e processos financeiros e de controlo |
| 4.3.2.6 | Alinhar o projeto com os processos e funções dos recursos humanos | 5.3.2.6 Alinhar o programa com os processos e funções dos recursos humanos | |
| 4.3.2.7 | Alinhar o projeto com as funções e processos financeiros e de controlo | 5.3.2.7 Alinhar o programa com as funções e processos financeiros e de controlo | |
| 4.3.3 | Conformidade, normas e regulamentos | 5.3.3 Conformidade, normas e regulamentos | 6.3.3 Conformidade, normas e regulamentos |
| 4.3.3.1 | Identificar e garantir que o projeto cumpre com toda a legislação relevante | 5.3.3.1 Identificar e garantir que o programa e cada um dos seus componentes cumprem com toda a legislação relevante | 6.3.3.1 Identificar e garantir que o portefólio cumpre com toda a legislação relevante |
| 4.3.3.2 | Identificar e garantir que o projeto cumpre todos os regulamentos de saúde, segurança e meio ambiente (HSSE) relevantes | 5.3.3.2 Identificar e garantir que o programa e cada um dos seus componentes cumprem todos os regulamentos de saúde, segurança e meio ambiente (HSSE) relevantes | 6.3.3.2 Identificar e garantir que o portefólio cumpre todos os regulamentos relevantes de saúde, segurança e meio ambiente (HSSE) |
| 4.3.3.3 | Identificar e garantir que o projeto cumpre todos os códigos de conduta e regulamentos profissionais relevantes | 5.3.3.3 Identificar e garantir que o programa e cada um dos seus componentes cumprem todos os códigos de conduta e regulamentos profissionais relevantes | 6.3.3.3 Identificar e garantir que o portefólio cumpre todos os códigos de conduta e regulamentos profissionais relevantes |
| 4.3.3.4 | Identificar e garantir que o projeto cumpre os princípios e objetivos de sustentabilidade relevantes | 5.3.3.4 Identificar e garantir que o programa cumpre os princípios e objetivos de sustentabilidade relevantes | 6.3.3.4 Identificar e garantir que o portefólio cumpre os princípios e objetivos de sustentabilidade relevantes |

| PROJETOS | PROGRAMAS | PORTEFÓLIOS |
|--|---|--|
| 4.3.3.5 Avaliar, utilizar e desenvolver ferramentas e normas profissionais para o projeto | 5.3.3.5 Avaliar, utilizar e desenvolver ferramentas e normas profissionais para o programa | 6.3.3.5 Avaliar, utilizar e desenvolver ferramentas e normas profissionais para o portefólio |
| 4.3.3.6 Avaliar, comparar e melhorar a competência organizacional de gestão de projetos | 5.3.3.6 Avaliar, comparar e melhorar a competência organizacional de gestão de programas | 6.3.3.6 Avaliar, comparar e melhorar a competência organizacional de gestão de portefólios |
| 4.3.4 Poder e interesse | 5.3.4 Poder e interesse | 6.3.4 Poder e interesse |
| 4.3.4.1 Avaliar as ambições e interesses pessoais de outros e o respetivo impacto potencial no projeto | 5.3.4.1 Avaliar as ambições e interesses pessoais de outros e o respetivo impacto potencial no programa | 6.3.4.1 Avaliar as ambições e interesses pessoais de outros e o impacto potencial destes no portefólio |
| 4.3.4.2 Avaliar a influência informal de indivíduos e de grupos e o seu potencial impacto no projeto | 5.3.4.2 Avaliar a influência informal de indivíduos e de grupos e o seu potencial impacto no programa | 6.3.4.2 Avaliar a influência informal de indivíduos e de grupos e o seu potencial impacto no portefólio |
| 4.3.4.3 Avaliar as personalidades e estilos de trabalho das pessoas e usá-los em benefício do projeto | 5.3.4.3 Avaliar as personalidades e estilos de trabalho das pessoas e usá-los em benefício do programa | 6.3.4.3 Avaliar as personalidades e estilos de trabalho das pessoas e usá-los em benefício do portefólio |
| 4.3.5 Cultura e Valores | 5.3.5 Cultura e Valores | 6.3.5 Cultura e Valores |
| 4.3.5.1 Avaliar a cultura e os valores da sociedade e as suas implicações no projeto | 5.3.5.1 Avaliar a cultura e os valores da sociedade e as suas implicações no programa | 6.3.5.1 Avaliar a cultura e os valores da sociedade e as suas implicações no portefólio |
| 4.3.5.2 Alinhar o projeto com a cultura formal e valores corporativos da organização | 5.3.5.2 Alinhar o programa com a cultura formal e valores corporativos da organização | 6.3.5.2 Alinhar o portefólio com a cultura formal e valores corporativos da organização |
| 4.3.5.3 Avaliar a cultura e valores informais da organização e as suas implicações no projeto | 5.3.5.3 Avaliar a cultura e valores informais das organizações coordenadoras | 6.3.5.3 Avaliar a cultura e valores informais da organização e as suas implicações no portefólio |

| PROJETOS | | PROGRAMAS | | PORTEFÓLIOS | |
|--------------|---|--------------|---|--------------|---|
| 4.4 | Pessoas | 5.4 | Pessoas | 6.4 | Pessoas |
| 4.4.1 | Introspeção e gestão pessoal | 5.4.1 | Introspeção e gestão pessoal | 6.4.1 | Introspeção e gestão pessoal |
| 4.4.1.1 | Identificar e refletir sobre as formas como os valores e crenças do indivíduo afetam o trabalho | 5.4.1.1 | Identificar e refletir sobre as formas como os valores e crenças do indivíduo afetam o trabalho | 6.4.1.1 | Identificar e refletir sobre as formas como os valores e crenças do indivíduo afetam o trabalho |
| 4.4.1.2 | Criar autoconfiança com base nos seus pontos fortes e fracos | 5.4.1.2 | Criar autoconfiança com base nos seus pontos fortes e fracos | 6.4.1.2 | Criar autoconfiança com base nos seus pontos fortes e fracos |
| 4.4.1.3 | Identificar e refletir sobre as suas motivações para definir objetivos pessoais e manter o foco | 5.4.1.3 | Identificar e refletir sobre as suas motivações para definir objetivos pessoais e manter o foco | 6.4.1.3 | Identificar e refletir sobre as suas motivações para definir objetivos pessoais e manter o foco |
| 4.4.1.4 | Organizar o seu trabalho em função da situação e recursos disponíveis | 5.4.1.4 | Organizar o seu trabalho em função da situação e recursos disponíveis | 6.4.1.4 | Organizar o seu trabalho em função da situação e recursos disponíveis |
| 4.4.1.5 | Responsabilizar-se pela sua aprendizagem e crescimento pessoal | 5.4.1.5 | Responsabilizar-se pela sua aprendizagem e crescimento pessoal | 6.4.1.5 | Responsabilizar-se pela sua aprendizagem e crescimento pessoal |
| 4.4.2 | Integridade e fiabilidade pessoal | 5.4.2 | Integridade e fiabilidade pessoal | 6.4.2 | Integridade e fiabilidade pessoal |
| 4.4.2.1 | Reconhecer e aplicar valores éticos em todas as decisões e ações | 5.4.2.1 | Reconhecer e aplicar valores éticos em todas as decisões e ações | 6.4.2.1 | Reconhecer e aplicar valores éticos em todas as decisões e ações |
| 4.4.2.2 | Promover a sustentabilidade de soluções e resultados | 5.4.2.2 | Promover a sustentabilidade de soluções e resultados | 6.4.2.2 | Promover a sustentabilidade das soluções e dos resultados a longo prazo |
| 4.4.2.3 | Assumir responsabilidade pelas suas decisões e ações | 5.4.2.3 | Assumir responsabilidade pelas suas decisões e ações | 6.4.2.3 | Assumir responsabilidade pelas suas decisões e ações |
| 4.4.2.4 | Agir, tomar decisões e comunicar de uma forma consistente | 5.4.2.4 | Agir, tomar decisões e comunicar de uma forma consistente | 6.4.2.4 | Agir, tomar decisões e comunicar de uma forma consistente |

| PROJETOS | | PROGRAMAS | PORTEFÓLIOS |
|--------------|--|---|---|
| 4.4.2.5 | Completar as suas tarefas com rigor de forma a construir laços de confiança | 5.4.2.5 Completar as suas tarefas com rigor de forma a construir laços de confiança | 6.4.2.5 Completar as suas tarefas com rigor de forma a construir laços de confiança |
| 4.4.3 | Comunicação pessoal | 5.4.3 | Comunicação pessoal |
| 4.4.3.1 | Providenciar informação clara e estruturada aos outros e verificar a sua compreensão | 5.4.3.1 Providenciar informação clara e estruturada aos outros e verificar a sua compreensão | 6.4.3.1 Providenciar informação clara e estruturada aos outros e verificar a sua compreensão |
| 4.4.3.2 | Facilitar e promover uma comunicação aberta | 5.4.3.2 Facilitar e promover uma comunicação aberta | 6.4.3.2 Facilitar e promover uma comunicação aberta |
| 4.4.3.3 | Escolher o estilo e os canais de comunicação por forma a dar resposta às necessidades da audiência, da situação e do nível de gestão | 5.4.3.3 Escolher o estilo e os canais de comunicação por forma a dar resposta às necessidades da audiência, da situação e do nível de gestão | 6.4.3.3 Escolher o estilo e os canais de comunicação por forma a dar resposta às necessidades da audiência, da situação e do nível de gestão |
| 4.4.3.4 | Comunicar eficazmente com equipas virtuais | 5.4.3.4 Comunicar eficazmente com equipas virtuais | 6.4.3.4 Comunicar eficazmente com equipas virtuais |
| 4.4.3.5 | Utilizar o humor e a relativização quando apropriado | 5.4.3.5 Utilizar o humor e a relativização quando apropriado | 6.4.3.5 Utilizar o humor e a relativização quando apropriado |
| 4.4.4 | Relações e compromisso | 5.4.4 | Relações e compromisso |
| 4.4.4.1 | Iniciar e desenvolver relações pessoais e profissionais | 5.4.4.1 Iniciar e desenvolver relações pessoais e profissionais | 6.4.4.1 Iniciar e desenvolver relações pessoais e profissionais |
| 4.4.4.2 | Construir, facilitar e contribuir para redes sociais | 5.4.4.2 Construir, facilitar e contribuir para redes sociais | 6.4.4.2 Construir, facilitar e contribuir para redes sociais |
| 4.4.4.3 | Demonstrar empatia através da escuta, compreensão e suporte | 5.4.4.3 Demonstrar empatia através da escuta, compreensão e suporte | 6.4.4.3 Demonstrar empatia através da escuta, compreensão e suporte |

| PROJETOS | | PROGRAMAS | PORTEFÓLIOS |
|--------------|---|--------------|---|
| 4.4.4.4 | Demonstrar confiança e respeito encorajando os outros a partilhar as suas opiniões e preocupações | 5.4.4.4 | Demonstrar confiança e respeito encorajando os outros a partilhar as suas opiniões e preocupações |
| 4.4.4.5 | Partilhar a sua visão e objetivos de forma a conseguir o envolvimento e compromisso dos outros | 5.4.4.5 | Partilhar a sua visão e objetivos de forma a conseguir o envolvimento e compromisso dos outros |
| 4.4.5 | Liderança | 5.4.5 | Liderança |
| 4.4.5.1 | Iniciar ações e oferecer ajuda e aconselhamento proactivamente | 5.4.5.1 | Iniciar ações e oferecer ajuda e aconselhamento proactivamente |
| 4.4.5.2 | Assumir a responsabilidade e demonstrar compromisso | 5.4.5.2 | Assumir a responsabilidade e demonstrar compromisso |
| 4.4.5.3 | Apontar uma direção, e assegurar coaching e mentoring para guiar e melhorar o trabalho dos indivíduos e das equipas | 5.4.5.3 | Apontar uma direção, e assegurar coaching e mentoring para guiar e melhorar o trabalho dos indivíduos e das equipas |
| 4.4.5.4 | Exercer poder e influência apropriados sobre os indivíduos para atingir os objetivos | 5.4.5.4 | Exercer poder e influência apropriados sobre os indivíduos para atingir os objetivos |
| 4.4.5.5 | Tomar, garantir e rever decisões | 5.4.5.5 | Tomar, garantir e rever decisões |
| 4.4.6 | Trabalho em equipa | 5.4.6 | Trabalho em equipa |
| 4.4.6.1 | Selecionar e construir a equipa | 5.4.6.1 | Selecionar e construir a equipa |
| 4.4.6.2 | Promover a cooperação e troca de informação entre os elementos da equipa | 5.4.6.2 | Promover a cooperação e troca de informação entre os elementos da equipa |

| PROJETOS | PROGRAMAS | PORTEFÓLIOS |
|---|---|---|
| 4.4.6.3 Suportar, facilitar e rever o desenvolvimento da equipa e dos seus elementos | 5.4.6.3 Suportar, facilitar e rever o desenvolvimento da equipa e dos seus elementos | 6.4.6.3 Suportar, facilitar e rever o desenvolvimento da equipa e dos seus elementos |
| 4.4.6.4 Dar poder às equipas delegando tarefas e responsabilidades | 5.4.6.4 Dar poder às equipas delegando tarefas e responsabilidades | 6.4.6.4 Dar poder às equipas delegando tarefas e responsabilidades |
| 4.4.6.5 Reconhecer os erros para facilitar a aprendizagem deles decorrente | 5.4.6.5 Reconhecer os erros para facilitar a aprendizagem deles decorrente | 6.4.6.5 Reconhecer os erros para facilitar a aprendizagem deles decorrente |
| 4.4.7 Conflito e crise | 5.4.7 Conflito e crise | 6.4.7 Conflito e crise |
| 4.4.7.1 Antecipar e eventualmente prevenir conflitos e crises | 5.4.7.1 Antecipar e eventualmente prevenir conflitos e crises | 6.4.7.1 Antecipar e eventualmente prevenir conflitos e crises |
| 4.4.7.2 Analisar as causas e as consequências dos conflitos e crises e selecionar as respostas adequadas | 5.4.7.2 Analisar as causas e as consequências dos conflitos e crises e selecionar as respostas adequadas | 6.4.7.2 Analisar as causas e as consequências dos conflitos e crises e selecionar as respostas adequadas |
| 4.4.7.3 Mediar e resolver conflitos e crises e/ou o seu impacto | 5.4.7.3 Mediar e resolver conflitos e crises e/ou o seu impacto | 6.4.7.3 Mediar e resolver conflitos e crises e/ou o seu impacto |
| 4.4.7.4 Identificar e partilhar a aprendizagem decorrente dos conflitos e crises de forma a melhorar as práticas no futuro | 5.4.7.4 Identificar e partilhar a aprendizagem decorrente dos conflitos e crises de forma a melhorar as práticas no futuro | 6.4.7.4 Identificar e partilhar a aprendizagem decorrente dos conflitos e crises de forma a melhorar as práticas no futuro |
| 4.4.8 Engenho | 5.4.8 Engenho | 6.4.8 Engenho |
| 4.4.8.1 Estimular e suportar um ambiente aberto e criativo | 5.4.8.1 Estimular e suportar um ambiente aberto e criativo | 6.4.8.1 Estimular e suportar um ambiente aberto e criativo |
| 4.4.8.2 Aplicar pensamento conceptual para definir situações e estratégias | 5.4.8.2 Aplicar pensamento conceptual para definir situações e estratégias | 6.4.8.2 Aplicar pensamento conceptual para definir situações e estratégias |

| PROJETOS | | PROGRAMAS | PORTEFÓLIOS |
|---------------|--|---------------|--|
| 4.4.8.3 | Aplicar técnicas analíticas nas situações apropriadas, utilizando dados financeiros, dados da organização e tendências | 5.4.8.3 | Aplicar técnicas analíticas nas situações apropriadas, utilizando dados financeiros, dados da organização e tendências |
| 4.4.8.4 | Promover e aplicar técnicas de criatividade de forma a encontrar alternativas e soluções | 5.4.8.4 | Promover e aplicar técnicas de criatividade de forma a encontrar alternativas e soluções |
| 4.4.8.5 | Promover uma visão holística do projeto e do seu contexto para melhorar a tomada de decisão | 5.4.8.5 | Promover uma visão holística do projeto e do seu contexto para melhorar a tomada de decisão |
| 4.4.9 | Negociação | 5.4.9 | Negociação |
| 4.4.9.1 | Identificar e analisar os interesses de todas as partes envolvidas na negociação | 5.4.9.1 | Identificar e analisar os interesses de todas as partes envolvidas na negociação |
| 4.4.9.2 | Desenvolver e avaliar opções e alternativas que tenham o potencial de satisfazer as necessidades de todas as partes envolvidas | 5.4.9.2 | Desenvolver e avaliar opções e alternativas que tenham o potencial de satisfazer as necessidades de todas as partes envolvidas |
| 4.4.9.3 | Definir uma estratégia de negociação, em linha com os seus objetivos e que seja aceitável para todas as partes envolvidas | 5.4.9.3 | Definir uma estratégia de negociação, em linha com os seus objetivos e que seja aceitável para todas as partes envolvidas |
| 4.4.9.4 | Atingir acordos negociais com outras partes que estejam em linha com os seus objetivos | 5.4.9.4 | Atingir acordos negociais com outras partes que estejam em linha com os seus objetivos |
| 4.4.9.5 | Detetar e explorar possibilidades adicionais de venda e aquisição | 5.4.9.5 | Detetar e explorar possibilidades adicionais de venda e aquisição |
| 4.4.10 | Orientação aos resultados | 5.4.10 | Orientação aos resultados |

| PROJETOS | | PROGRAMAS | PORTEFÓLIOS |
|--------------|--|---|--|
| 4.4.10.1 | Avaliar todas as ações e decisões face ao seu impacto no sucesso do projeto e nos objetivos da organização | 5.4.10.1 Avaliar todas as ações e decisões face ao seu impacto no sucesso do programa e nos objetivos da organização | 6.4.10.1 Avaliar todas as ações e decisões face ao seu impacto no sucesso do projeto e nos objetivos da organização |
| 4.4.10.2 | Equilibrar as necessidades e os meios para otimizar os resultados e o sucesso | 5.4.10.2 Equilibrar as necessidades e os meios para otimizar os resultados e o sucesso | 6.4.10.2 Equilibrar as necessidades e os meios para otimizar os resultados e o sucesso |
| 4.4.10.3 | Criar e manter um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo | 5.4.10.3 Criar e manter um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo | 6.4.10.3 Criar e manter um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo |
| 4.4.10.4 | Promover e “vender” o projeto, os seus processos e resultados | 5.4.10.4 Promover e “vender” o programa, os seus processos e resultados | 6.4.10.4 Promover e “vender” o portefólio, os seus processos e resultados |
| 4.4.10.5 | Entregar resultados e conseguir a sua aceitação | 5.4.10.5 Entregar resultados e conseguir a sua aceitação | 6.4.10.5 Entregar resultados e conseguir a sua aceitação |
| 4.5 | Prática | 5.5 | 6.5 |
| 4.5.1 | Definição do Projeto | 5.5.1 | Definição do Portefólio |
| 4.5.1.1 | Reconhecer, priorizar e rever critérios de sucesso | 5.5.1.1 Reconhecer, priorizar e rever critérios de sucesso | 6.5.1.1 Reconhecer, priorizar e rever critérios de sucesso |
| 4.5.1.2 | Rever, aplicar e partilhar lições aprendidas no projeto e com outros projetos | 5.5.1.2 Rever, aplicar e partilhar as lições aprendidas com o programa e com outros programas e componentes | 6.5.1.2 Rever, aplicar e partilhar lições aprendidas com outros portefólios |
| 4.5.1.3 | Determinar a complexidade e as suas consequências para a abordagem | 5.5.1.3 Determinar a complexidade e as suas consequências para a abordagem | |
| 4.5.1.4 | Selecionar e rever a abordagem global de gestão do projeto | 5.5.1.4 Criar uma visão de programa | |
| 4.5.1.5 | Conceber a arquitetura de execução do projeto | 5.5.1.5 Criar e adaptar uma estratégia de mudança | |

| PROJETOS | | PROGRAMAS | PORTEFÓLIOS |
|--------------|--|---|---|
| | | 5.5.1.6 Selecionar e customizar a abordagem geral de gestão ao programa | |
| | | 5.5.1.7 Conceber a arquitetura de execução do programa | |
| | | 5.5.1.8 Definir uma estratégia de entrega do programa | |
| 4.5.2 | Requisitos e objetivos | 5.5.2 Benefícios e objetivos | 6.5.2 Benefícios |
| 4.5.2.1 | Definir e desenvolver uma hierarquia de objetivos do projeto | 5.5.2.1 Definir e desenvolver uma hierarquia de objetivos e benefícios | 6.5.2.1 Definir e desenvolver uma hierarquia de objetivos organizacionais |
| 4.5.2.2 | Identificar e analisar os requisitos e necessidades das partes interessadas do projeto | 5.5.2.2 Identificar e, se possível, quantificar os benefícios do programa | |
| 4.5.2.3 | Priorizar e decidir os requisitos e critérios de aceitação | 5.5.2.3 Desenvolver a estratégia de realização dos benefícios | |
| | | 5.5.2.4 Definir os componentes e os seus resultados e interfaces | |
| | | 5.5.2.5 Monitorizar a obtenção dos benefícios | |
| 4.5.3 | Âmbito | 5.5.3 Âmbito | 6.5.3 Âmbito |
| 4.5.3.1 | Definir os entregáveis do projeto | 5.5.3.1 Definir o âmbito do programa | 6.5.3.1 Estabelecer e manter o âmbito do portefólio |
| 4.5.3.2 | Estruturar o âmbito do projeto | 5.5.3.2 Definir a estrutura do âmbito do programa | 6.5.3.2 Controlar a configuração do âmbito de projetos e programas |
| 4.5.3.3 | Definir os pacotes de trabalho do projeto | 5.5.3.3 Gerir o âmbito dos componentes | |

| PROJETOS | | PROGRAMAS | PORTEFÓLIOS |
|--------------|--|--------------|--|
| 4.5.3.4 | Estabelecer e manter a configuração do âmbito | 5.5.3.4 | Estabelecer e manter a configuração do âmbito |
| 4.5.4 | Tempo | 5.5.4 | Tempo |
| 4.5.4.1 | Definir as atividades requeridas para entregar o projeto | 5.5.4.1 | Sequenciar os componentes do programa e criar um roadmap por tranches |
| 4.5.4.2 | Determinar o esforço e a duração das atividades | 5.5.4.2 | Gerir a consistência das tranches |
| 4.5.4.3 | Decidir sobre a abordagem ao cronograma e fases | 5.5.4.3 | Gerir as transições das tranches |
| 4.5.4.4 | Sequenciar as atividades de projeto e criar um cronograma | | |
| 4.5.4.5 | Monitorizar o progresso com base num cronograma e efetuar os ajustamentos necessários | | |
| 4.5.5 | Organização e Informação | 5.5.5 | Organização e Informação |
| 4.5.5.1 | Avaliar e determinar as necessidades das partes interessadas relativamente a informação e documentação | 5.5.5.1 | Definir e implementar a estrutura e as regras de governo do programa |
| 4.5.5.2 | Definir a estrutura, papéis e responsabilidades dentro do projeto | 5.5.5.2 | Definir a estrutura, papéis e responsabilidades dentro do portfólio e dos projetos e programas componentes |
| 4.5.5.3 | Estabelecer infraestruturas, processos e sistemas para o fluxo de informação | 5.5.5.3 | Estabelecer infraestruturas, processos e sistemas para o fluxo de informação |

| PROJETOS | | PROGRAMAS | PORTEFÓLIOS |
|--------------|---|--|---|
| 4.5.5.4 | Implementar, monitorizar e manter a organização do projeto | 5.5.5.4 Implementar, monitorizar e manter a organização do programa | 6.5.5.4 Implementar, monitorizar e manter a organização do portefólio e dos projetos e programas componentes |
| 4.5.6 | Qualidade | 5.5.6 Qualidade | 6.5.6 Qualidade |
| 4.5.6.1 | Desenvolver, monitorizar e rever a implementação do plano de gestão da qualidade do projeto | 5.5.6.1 Assegurar a qualidade ao longo do programa | 6.5.6.1 Assegurar a qualidade ao longo do portefólio e dos projetos e programas subordinados |
| 4.5.6.2 | Rever o projeto e os seus entregáveis para garantir que continuam a cumprir os requisitos do plano de gestão da qualidade | 5.5.6.2 Organizar a garantia de qualidade do programa | |
| 4.5.6.3 | Verificar o cumprimento dos objetivos de qualidade do projeto e recomendar as ações corretivas e/ou preventivas necessárias | | |
| 4.5.6.4 | Planear e organizar a validação dos resultados do projeto | | |
| 4.5.6.5 | Assegurar a qualidade ao longo do projeto | | |
| 4.5.7 | Finanças | 5.5.7 Finanças | 6.5.7 Finanças |
| 4.5.7.1 | Estimar custos do projeto | 5.5.7.1 Determinar a estratégia de financiamento do programa | 6.5.7.1 Definir e estabelecer o orçamento do portefólio |
| 4.5.7.2 | Estabelecer o orçamento do projeto | 5.5.7.2 Definir e estabelecer o orçamento do programa | 6.5.7.2 Desenvolver, estabelecer e governar um sistema de desempenho e reporte financeiro para o portefólio |

| PROJETOS | | PROGRAMAS | PORTEFÓLIOS |
|--------------|---|--|--|
| 4.5.7.3 | Assegurar o financiamento do projeto | 5.5.7.3 Desenvolver, estabelecer e governar uma estrutura de financiamento e gestão financeira | |
| 4.5.7.4 | Desenvolver, estabelecer e manter uma gestão financeira e um sistema de reporte para o projeto | 5.5.7.4 Distribuir os fundos do programa com base nas necessidades dos componentes e condições de financiamento | |
| 4.5.7.5 | Monitorizar as finanças do projeto de modo a identificar e corrigir desvios do plano de projeto | 5.5.7.5 Fornecer relatórios aos organismos financiadores | |
| 4.5.8 | Recursos | 5.5.8 | Recursos |
| 4.5.8.1 | Desenvolver o plano estratégico de recursos para entregar o projeto | 5.5.8.1 Desenvolver o plano estratégico de recursos para entregar o programa | 6.5.8.1 Desenvolver o plano estratégico de recursos para entregar os projetos e programas componentes do portefólio |
| 4.5.8.2 | Definir a qualidade e quantidade de recursos necessários | 5.5.8.2 Definir a qualidade e quantidade de recursos necessários | 6.5.8.2 Definir a quantidade dos recursos necessários e disponíveis para executar os projetos e programas componentes do portefólio |
| 4.5.8.3 | Identificar as fontes potenciais de recursos e negociar a sua disponibilidade | 5.5.8.3 Identificar as fontes potenciais de recursos e negociar a sua disponibilidade | 6.5.8.3 Identificar as aptidões dos recursos necessários para executar os projetos e programas componentes do portefólio |
| 4.5.8.4 | Alocar e distribuir recursos de acordo com a necessidade definida | 5.5.8.4 Alocar e distribuir recursos de acordo com a necessidade definida | |
| 4.5.8.5 | Avaliar a utilização dos recursos e tomar as medidas corretivas necessárias | 5.5.8.5 Avaliar a utilização dos recursos | |
| 4.5.9 | Aprovisionamento | 5.5.9 | Aprovisionamento e parceria |

| PROJETOS | | PROGRAMAS | PORTEFÓLIOS |
|---------------|---|---|---|
| 4.5.9.1 | Chegar a acordo sobre necessidades, opções e processos de aprovisionamento | 5.5.9.1 Manter e governar o sistema de aprovisionamento do programa | 6.5.9.1 Manter e governar o sistema de aprovisionamento do portefólio |
| 4.5.9.2 | Contribuir para a avaliação e seleção de fornecedores e parceiros | 5.5.9.2 Desenvolver parcerias | |
| 4.5.9.3 | Contribuir para a negociação e acordo dos termos e condições contratuais para atender aos objetivos do projeto | 5.5.9.3 Terminar parcerias | |
| 4.5.9.4 | Supervisionar a execução dos contratos, abordar questões e procurar soluções sempre que necessário | | |
| 4.5.10 | Planeamento e controlo | 5.5.10 Planeamento e controlo | 6.5.10 Planeamento e controlo |
| 4.5.10.1 | Iniciar o projeto, desenvolver e chegar a acordo sobre o plano de gestão de projetos | 5.5.10.1 Estabelecer o programa | 6.5.10.1 Estabelecer o portefólio |
| 4.5.10.2 | Iniciar e gerir a transição para uma nova fase do projeto | 5.5.10.2 Gerir interfaces e sinergias entre os componentes | 6.5.10.2 Estabelecer e manter o ciclo do portefólio |
| 4.5.10.3 | Controlar o desempenho do projeto em comparação com o plano do projeto e tomar quaisquer ações corretivas necessárias | 5.5.10.3 Medir e avaliar a situação dos componentes e influenciar o seu progresso | 6.5.10.3 Reportar do portefólio |
| 4.5.10.4 | Reportar o progresso do projeto | 5.5.10.4 Fornecer orientação aos gestores dos componentes | |
| 4.5.10.5 | Avaliar, chegar a acordo sobre e implementar mudanças de projeto | 5.5.10.5 Finalizar o programa | |
| 4.5.10.6 | Fechar e avaliar uma fase ou o projeto | | |

| PROJETOS | | PROGRAMAS | | PORTEFÓLIOS | |
|---------------|---|---------------|---|---------------|---|
| 4.5.11 | Risco e Oportunidade | 5.5.11 | Risco e Oportunidade | 6.5.11 | Risco e Oportunidade |
| 4.5.11.1 | Desenvolver e implementar um modelo de gestão de riscos | 5.5.11.1 | Desenvolver e implementar um modelo de gestão de riscos | 6.5.11.1 | Desenvolver e implementar um modelo de gestão de riscos |
| 4.5.11.2 | Identificar riscos e oportunidades | 5.5.11.2 | Identificar riscos e oportunidades | 6.5.11.2 | Identificar riscos e oportunidades |
| 4.5.11.3 | Avaliar a probabilidade e consequência dos riscos e oportunidades | 5.5.11.3 | Avaliar a probabilidade e consequência dos riscos e oportunidades | 6.5.11.3 | Avaliar a probabilidade e consequência dos riscos e oportunidades |
| 4.5.11.4 | Selecionar estratégias e implementar planos de resposta para endereçar riscos e oportunidades | 5.5.11.4 | Selecionar estratégias e implementar planos de resposta para endereçar riscos e oportunidades | 6.5.11.4 | Selecionar estratégias e implementar planos de resposta para endereçar riscos e oportunidades |
| 4.5.11.5 | Avaliar e monitorizar riscos, oportunidades e respostas implementadas | 5.5.11.5 | Avaliar e monitorizar riscos, oportunidades e respostas implementadas | 6.5.11.5 | Avaliar e monitorizar riscos, oportunidades e respostas implementadas |
| 4.5.12 | Partes Interessadas | 5.5.12 | Partes Interessadas | 6.5.12 | Partes Interessadas |
| 4.5.12.1 | Identificar partes interessadas e analisar os seus interesses e influência | 5.5.12.1 | Identificar partes interessadas e analisar os seus interesses e influência | 6.5.12.1 | Identificar partes interessadas e analisar os seus interesses e influência |
| 4.5.12.2 | Desenvolver e manter uma estratégia e plano de comunicação para as partes interessadas | 5.5.12.2 | Envolver a gestão, patrocinadores e gestão de topo para obter compromisso e gerir interesses e expectativas | 6.5.12.2 | Desenvolver e manter uma estratégia e plano de comunicação para as partes interessadas |
| 4.5.12.3 | Envolver a gestão, patrocinadores e gestão de topo para obter compromisso e gerir interesses e expectativas | 5.5.12.3 | Desenvolver e manter uma estratégia e plano de comunicação para as partes interessadas | 6.5.12.3 | Envolver a gestão, patrocinadores e gestão de topo para obter compromisso e gerir interesses e expectativas |
| 4.5.12.4 | Envolver utilizadores, parceiros e fornecedores para obter a sua cooperação e compromisso | 5.5.12.4 | Envolver utilizadores, parceiros e fornecedores para obter a sua cooperação e compromisso | 6.5.12.4 | Envolver utilizadores, parceiros e fornecedores para obter a sua cooperação e compromisso |

| PROJETOS | | PROGRAMAS | | PORTEFÓLIOS | |
|----------|--|-----------|--|-------------|---|
| 4.5.12.5 | Organizar e manter redes e alianças | 5.5.12.5 | Organizar e manter redes e alianças | 6.5.12.5 | Organizar e manter redes e alianças |
| 4.5.13 | Mudança e transformação | 5.5.13 | Mudança e transformação | 6.5.13 | Mudança e transformação |
| 4.5.13.1 | Avaliar a adaptabilidade à mudança da(s) organização(ões) | 5.5.13.1 | Avaliar a adaptabilidade à mudança da(s) organização(ões) | 6.5.13.1 | Avaliar e rever os impactos das mudanças que afetam o portfólio |
| 4.5.13.2 | Identificar requisitos de mudança e oportunidades de transformação | 5.5.13.2 | Identificar requisitos de mudança e oportunidades de transformação | 6.5.13.2 | Desenvolver a estratégia de mudança ou transformação para o portfólio |
| 4.5.13.3 | Desenvolver estratégia de mudança ou transformação | 5.5.13.3 | Desenvolver estratégia de mudança ou transformação | 6.5.13.3 | Sustentar o processo de mudança |
| 4.5.13.4 | Implementar estratégia de gestão da mudança ou transformação | 5.5.13.4 | Implementar estratégia de gestão da mudança ou transformação | | |
| | | 5.5.14 | Seleção e balanceamento | 6.5.14 | Seleção e balanceamento |
| | | 5.5.14.1 | Analisar as características dos componentes | 6.5.14.1 | Identificar programas, projetos ou ideias que possam ser incluídos no portfólio |
| | | 5.5.14.2 | Priorizar os componentes com base nas prioridades do programa | 6.5.14.2 | Analisar as características dos programas e projetos |
| | | 5.5.14.3 | Analisar e prever o desempenho futuro do programa | 6.5.14.3 | Priorizar programas e projetos com base nas prioridades da organização |
| | | 5.5.14.4 | Preparar e facilitar as decisões do programa | 6.5.14.4 | Supervisionar a entrega de programas e projetos |
| | | | | 6.5.14.5 | Analisar e prever o desempenho futuro de um portfólio |
| | | | | 6.5.14.6 | Preparar e facilitar as decisões de portfólio |

