

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

PADRÕES DE REFERÊNCIA, APOIO METODOLÓGICO E ORIENTAÇÕES



2016. © Governo do Estado da Bahia

Procuradoria Geral do Estado da Bahia

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação aos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Informações e contatos

3ª Avenida, nº 370, CAB, Salvador-BA, 41745-005

Tel: (71) 3115-0555

Site: <http://www.pge.ba.gov.br>

Procurador Geral do Estado da Bahia

Paulo Moreno Carvalho

Procuradora Geral Adjunta

Luciane Rosa Croda

Diretor Geral

Cícero Rocha Filho

Coordenador de Gestão Estratégica

Eduardo Jorge Rodrigues Brandão

Coordenador de Desenvolvimento Organizacional e Pessoas

Débora Silva de Araújo

Equipe Técnica

Neube Vestina Costa da Silva Bonfim

Fabiana Alves de Lima

Glêdson Araújo Santos Pereira Cunha

Jarbas do Carmo Lima

Revisão Ortográfica

Plano Consultoria

Editores Eletrônicos

Plano Consultoria

Apresentação

Considerando o panorama descrito no Plano Estratégico 2012/2023 e o atual estado de maturidade organizacional da PGE-BA e entendendo ser necessário explicitar um processo estruturado e documentado que dê maior suporte às iniciativas originadas do plano estratégico em questão, a PGE investe na elaboração de uma Metodologia de Gerenciamento de Portfólio.

Esta metodologia foi desenvolvida à luz de referenciais teóricos do conjunto de boas práticas do guia “The Standard for Portfolio Management – 3rd Ed” (PMI, 2013), somado às percepções de uma pesquisa de maturidade organizacional realizada com a alta gestão da PGE. Tem como principal objetivo estruturar, organizar e documentar os processos necessários para executar a estratégia da PGE, uma vez que propõe uma gestão integrada, trazendo para a alta direção uma visão consolidada dos projetos em andamento.

Finalmente, é oportuno destacar que a metodologia é dinâmica. Respeitadas as etapas de sua implementação, deve ser constantemente aprimorada, incorporando novos conceitos, ferramentas e práticas, de forma a melhorar continuamente e a atender às demandas da PGE.

Sumário

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Conceitos e fundamentos | 1 |
| 1.1 | Projetos e Operações | 1 |
| 1.2 | Programa | 1 |
| 1.3 | Portfólio..... | 2 |
| 1.3.1 | Gerenciamento de Portfólio | 2 |
| 1.3.2 | Objetivos do Gerenciamento de Portfólio | 3 |
| 1.3.3 | Características do Gerenciamento de Portfólio..... | 3 |
| 1.4 | Diferenças entre o Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio | 4 |
| 1.5 | Sucesso no Gerenciamento de Projetos e de Portfólio | 4 |
| 1.6 | Estratégia Organizacional..... | 5 |
| 2 | Metodologia de Gerenciamento de Portfólio da PGE | 6 |
| 2.1 | Papéis e Responsabilidades..... | 6 |
| 2.1.1 | Escritório de Projetos Estratégicos | 6 |
| 2.1.2 | Comitê de Gestão Estratégica | 6 |
| 2.1.3 | Área Responsável..... | 6 |
| 2.2 | Processos..... | 6 |
| 2.3 | Detalhamento dos Processos | 7 |
| 2.3.1 | Proposição..... | 7 |
| 2.3.2 | Classificação e Priorização | 13 |
| 2.3.3 | Gestão de Riscos | 16 |
| 2.3.4 | Monitoramento e Controle..... | 19 |
| 3 | Critérios..... | 23 |
| 3.1 | Critérios de Avaliação de Projetos Estratégicos..... | 23 |
| 3.2 | Nível de tolerância a riscos..... | 26 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Gerenciamento de Portfólio | 2 |
| Figura 2 – Relação entre gerenciamento de portfólio e estratégia organizacional | 5 |
| Figura 3 – Macroprocesso de Portfólio da PGE | 7 |
| Figura 4 – Etapas previstas para o processo de Proposição | 7 |
| Figura 5 – Etapa "Analisar iniciativas estratégicas" | 7 |
| Figura 6 – Etapa "Orientar a definição de componentes do programa" | 9 |
| Figura 7 – Etapa "Definir componentes do programa" | 10 |
| Figura 8 – Etapa "Definir áreas responsáveis" | 10 |
| Figura 9 – Etapa "Orientar elaboração de propostas de projetos" | 11 |
| Figura 10 – Etapa "Propor projetos" | 12 |
| Figura 11 – Etapas previstas para o processo de Classificação e Priorização | 13 |
| Figura 12 – Etapa "Compor portfólio inicial" | 13 |
| Figura 13 – Etapa "Avaliar projetos estratégicos" | 14 |
| Figura 14 – Etapa "Priorizar projetos estratégicos" | 15 |
| Figura 15 – Etapas previstas para o processo de Gestão de Riscos | 16 |
| Figura 16 – Etapa "Identificar os riscos do portfólio" | 16 |
| Figura 17 - Exemplo de Estrutura Analítica de Riscos (EAR) | 17 |
| Figura 18 – Etapa "Analisar os riscos do portfólio" | 18 |
| Figura 19 – Etapa "Desenvolver respostas aos riscos" | 18 |
| Figura 20 – Etapas previstas para o processo de Monitoramento e Controle | 19 |
| Figura 21 – Etapa "Avaliar desempenho do portfólio" | 19 |
| Figura 22 – Etapa "Propor ações de resposta" | 20 |
| Figura 23 – Etapa "Comunicar situação do portfólio" | 21 |
| Figura 24 – Matriz de riscos | 26 |

Índice de tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Diferenças Entre a Gestão de Projetos, Programas e Portfólio | 4 |
| Tabela 2 – Sucesso na Gestão de Projetos e na Gestão de Portfólio | 5 |
| Tabela 3 – Papéis do Gerenciamento do Portfólio | 6 |
| Tabela 4 – Critérios de definição de iniciativas estratégica | 8 |
| Tabela 5 – Ações associadas à etapa "Analisar iniciativas estratégicas" | 9 |
| Tabela 6 – Ações associadas à etapa "Orientar a definição de componentes do programa" | 9 |
| Tabela 7 – Ações associadas à etapa "Definir componentes do programa" | 10 |
| Tabela 8 – Ações associadas à etapa "Definir áreas responsáveis" | 11 |
| Tabela 9 – Ações associadas à etapa "Orientar elaboração de propostas de projetos" | 12 |
| Tabela 10 – Critérios de categorização de projetos estratégicos | 12 |
| Tabela 11 – Ações associadas à etapa "Propor projetos" | 13 |
| Tabela 12 – Ações associadas à etapa "Compor portfólio inicial" | 14 |
| Tabela 13 – Ações associadas à etapa "Avaliar projetos estratégicos" | 15 |
| Tabela 14 – Ações associadas à etapa "Priorizar projetos estratégicos" | 16 |
| Tabela 15 – Ações associadas à etapa "Identificar os riscos do portfólio" | 17 |
| Tabela 16 – Ações associadas à etapa "Analisar os riscos do portfólio" | 18 |
| Tabela 17 – Ações associadas à etapa "Desenvolver respostas aos riscos" | 19 |
| Tabela 18 – Ações associadas à etapa "Avaliar desempenho do portfólio" | 20 |
| Tabela 19 – Ações associadas à etapa "Propor ações de resposta" | 21 |
| Tabela 20 – Ações associadas à etapa "Comunicar situação do portfólio" | 22 |

1 Conceitos e fundamentos

1.1 Projetos e Operações

Projeto é um empreendimento temporário, realizado de maneira coordenada, com característica singular, que visa alcançar objetivos específicos. É temporário porque deve possuir início e fim bem definidos, enquanto que característica singular significa não ter sido feito antes. Tipicamente, um Projeto possui as seguintes características:

- Possui início e fim bem definidos;
- Visa gerar produtos ou serviços originais para a organização;
- Demanda coordenação e gerenciamento;
- Pode ser organizado em etapas (fases) ou em grandes produtos;
- Possui uma equipe de trabalho relativamente volátil, tendo em vista sua temporalidade.

Operações continuadas são demandas do dia-a-dia da organização. São atividades inerentes aos processos internos, portanto, não necessariamente devem ser estruturadas como um projeto ou parte dele. São trabalhos de natureza repetitiva que envolvem ações tipicamente rotineiras e de caráter permanente. Normalmente possuem as seguintes características:

- Não possuem um limite de prazo definido para término;
- Visam manter produtos ou serviços para a organização;
- Possuem uma equipe de trabalho relativamente fixa, tendo em vista seu caráter permanente.

1.2 Programa

Programa é um conjunto de projetos inter-relacionados que devem ser gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que seriam difíceis de obter caso fossem gerenciados individualmente.

Os programas possuem uma estrutura de governança e são orientados pelos benefícios que pretendem gerar. O principal foco de um Programa é a obtenção de benefícios que devem ser alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Muitas organizações, por suas características, precisam desenvolver simultaneamente diversos projetos. Por sua vez, em diversas ocasiões, um grupo de projetos tem características e produtos, que geridos de forma coordenada trazem sinergia e potencializam os benefícios desejados à organização.

É comum que o todo (o conjunto de entregas) seja maior do que a soma das partes (os produtos dos projetos).

1.3 Portfólio

Portfólio é um conjunto de projetos, programas ou outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desses, com a finalidade de atender aos objetivos estratégicos da organização. É a ponte que liga as estratégias organizacionais às iniciativas formalizadas em projetos e programas.

Um portfólio, diferentemente de programas e projetos, não é limitado no tempo. A figura abaixo mostra o gerenciamento de portfólio, a sua relação com os programas ou projetos.

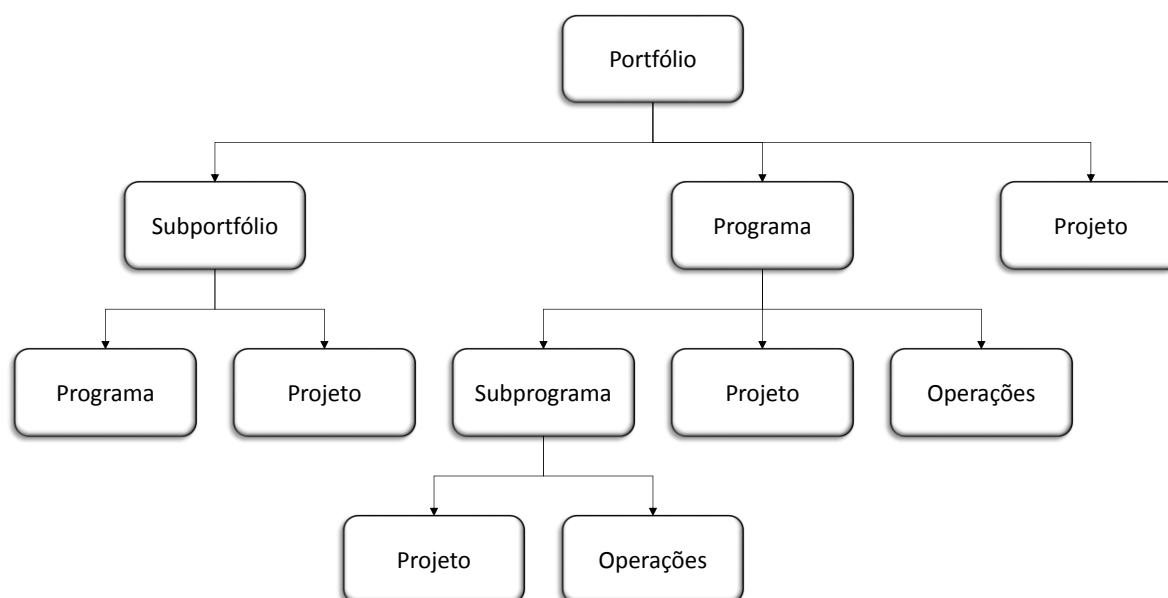


Figura 1 – Gerenciamento de Portfólio.

1.3.1 Gerenciamento de Portfólio

Refere-se a um gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios e inclui boas práticas em seleção, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos ou programas que facilitem o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Os projetos ou programas ao serem gerenciados no âmbito de portfólio serão mais eficientemente analisados, possibilitando visão ampla da gestão na organização.

Combina o foco da organização em garantir que os projetos selecionados para o investimento contribuam para a estratégia (fazer o projeto certo), com o foco do gerenciamento de projetos em implementar projetos com eficiência e com a contribuição planejada para o portfólio (fazer certo o projeto).

1.3.2 Objetivos do Gerenciamento de Portfólio

São objetivos do Gerenciamento de Portfólio:

- O alinhamento estratégico dos programas e projetos com a estratégia;
- A maximização do valor do portfólio levando em consideração os recursos disponíveis e o balanceamento entre projetos.

Estes objetivos se desdobram em:

- Garantir o alinhamento entre a estratégia da organização e a execução dos projetos buscando a maximização de valor;
- Evitar que projetos não prioritários consumam recursos da organização;
- Garantir que somente os projetos selecionados tenham andamento;
- Aprimorar a transparência na contabilização de benefícios e valor agregado;
- Manter a visibilidade das informações dos projetos;
- Garantir a revisão e adequação do portfólio quando ocorrerem mudanças na estratégia;
- Melhorar a alocação de recursos;
- Equacionar o balanceamento do trabalho;
- Avaliar o retorno que os projetos implementados estão trazendo para a organização;
- Obter lições aprendidas para aperfeiçoar o ciclo de gerenciamento de portfólio.

1.3.3 Características do Gerenciamento de Portfólio

Os componentes (programas e projetos) de um portfólio apresentam as seguintes características:

- Representam investimentos realizados ou planejados pela organização;
- Estão alinhados com as metas e objetivos estratégicos da organização;
- Possuem algumas características distintas que permitem à organização agrupá-los para um efetivo gerenciamento;
- São quantificáveis e, portanto, podem ser medidos, classificados e priorizados.

O Portfólio determina que cada componente esteja alinhado com uma ou mais metas estratégicas, orienta as decisões de alocação de recursos financeiros e humanos com a definição da prioridade de cada componente, mede a contribuição de cada componente no contexto da respectiva meta e, ainda, avalia cada componente sob a ótica de riscos e como esses riscos podem afetar o alcance dos objetivos estratégicos.

1.4 Diferenças entre o Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio

A Tabela 1 apresenta algumas das diferenças entre a gestão de projetos, programas e portfólio.

| Projetos | Programas | Portfólio |
|---|--|--|
| Escopo mais restrito e com entregas específicas. | Escopo mais amplo que pode mudar para atingir expectativas da organização. | Escopo de negócio que muda com as metas estratégicas da organização. |
| Os gerentes de projeto tentam manter o mínimo de mudanças. | Os gerentes de programa têm expectativas de mudanças e até mesmo podem promovê-las. | Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças num ambiente amplo. |
| Monitoração e controle de tarefas e do trabalho de criação dos produtos do projeto. | Monitoração de projetos e andamento do trabalho através de estruturas de governança. | Monitoração do desempenho agregado e indicadores de valor. |
| Sucesso medido pelo prazo, orçamento e produtos entregues conforme especificado. | Sucesso medido em termos de novas capacidades e benefícios entregues. | Sucesso medido em termos de desempenho agregado nos programas e projetos do portfólio. |

Tabela 1 – Diferenças Entre a Gestão de Projetos, Programas e Portfólio

1.5 Sucesso no Gerenciamento de Projetos e de Portfólio

Confirmando a importância e a inevitável ligação entre a gestão de portfólio e a gestão de projetos, é possível elencar alguns itens que estão associados ao seu sucesso, como os apresentados na Tabela 2.

| Gestão de Projetos | Gestão de Portfólio |
|---|---|
| Cliente satisfeito com os resultados | Objetivos estratégicos alcançados |
| Prazos cumpridos conforme o acordado | Redução do ciclo de vida dos projetos |
| Ausência de desvios no orçamento | Retorno adequado dos investimentos |
| Produtos dentro das especificações técnicas | Rentabilidade do portfólio de acordo com a esperada |

Tabela 2 – Sucesso na Gestão de Projetos e na Gestão de Portfólio

1.6 Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional é um resultado do ciclo de planejamento estratégico, onde a visão e a missão são traduzidas em um plano estratégico. O plano estratégico é subdividido em um conjunto de iniciativas que são influenciadas pela dinâmica do ambiente, pelas demandas de clientes e parceiros e pelas regras governamentais. Esse conjunto de iniciativas estabelece carteiras estratégicas e operacionais a serem executados no período previsto.

A Figura 2 apresenta a relação entre o Gerenciamento de Portfólio e a Estratégia Organizacional.



Figura 2 – Relação entre gerenciamento de portfólio e estratégia organizacional

2 Metodologia de Gerenciamento de Portfólio da PGE

2.1 Papéis e Responsabilidades

Para a consecução dos processos de gestão de portfólio e suas ações associadas são necessários os papéis dispostos na Tabela 3, a seguir:

| Papéis | Nome |
|--------|-------------------------------------|
| EPE | Escritório de Projetos Estratégicos |
| CG | Comitê de Gestão Estratégica |
| AR | Área Responsável |

Tabela 3 – Papéis do Gerenciamento do Portfólio

2.1.1 Escritório de Projetos Estratégicos

Tem como papel principal ser o apoio metodológico e técnico da alta gestão, quanto aos conhecimentos em gestão de projetos, programas e portfólios. É o responsável técnico pela definição e revisão dos critérios de seleção de projetos, que irão respaldar a alta gestão para priorizá-los. Possui também a responsabilidade de disseminar e atualizar este documento.

2.1.2 Comitê de Gestão Estratégica

Comitê formalmente constituído que tem, entre outras atribuições, a responsabilidade de avaliar, selecionar e priorizar os projetos estratégicos para montagem do portfólio estratégico.

2.1.3 Área Responsável

Área responsável pela proposição dos projetos estratégicos. Elabora as propostas de projeto que serão submetidas ao Comitê de Gestão Estratégica.

2.2 Processos

Foram estabelecidos quatro (4) processos com o objetivo principal de selecionar e conduzir a melhor combinação de projetos que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos definidos pelo Planejamento Estratégico da PGE. A Figura 3 abaixo mostra o macroprocesso de gerenciamento de portfólio da PGE:



Figura 3 – Macroprocesso de Portfólio da PGE

No macroprocesso de portfólio, os processos de Proposição e de Classificação e Priorização ocorrem uma vez a cada ciclo estratégico com a finalidade de montar o portfólio estratégico, culminando no processo de Gestão de Riscos e de Monitoramento e Controle que ocorrem paralelamente ao longo de todo o respectivo ciclo estratégico.

2.3 Detalhamento dos Processos

2.3.1 Proposição

O processo de Proposição tem como objetivo classificar o tipo de iniciativa estratégica (programas, projetos ou planos de ação) e desenvolver as propostas para as iniciativas classificadas como projetos estratégicos. O resultado final deste processo consiste na composição do portfólio inicial de projetos estratégicos.

Etapas Previstas

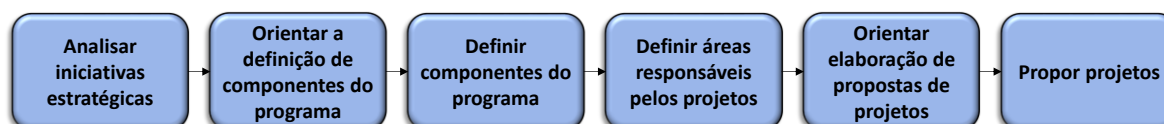


Figura 4 – Etapas previstas para o processo de Proposição

Descrição das Etapas

Analisar iniciativas estratégicas

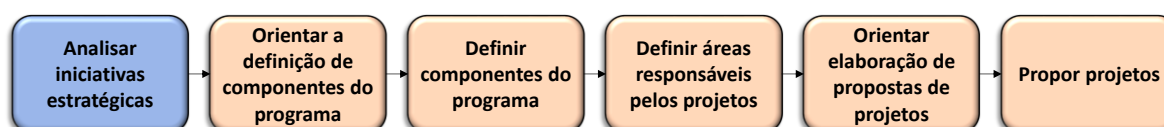


Figura 5 – Etapa "Analisar iniciativas estratégicas"

A etapa de análise das iniciativas estratégicas tem como objetivo a classificação das iniciativas estratégicas – previstas no Plano Estratégico – em programas, projetos ou planos de ação, conforme critérios de classificação das iniciativas estratégicas preestabelecidos na Tabela 4, a seguir:

| Tipo de Iniciativa | Descrição |
|--------------------|---|
| Plano de Ação | <p>Iniciativa que possui baixa complexidade para justificar gerenciamento e execução.</p> <p>Normalmente possui as características abaixo, mas não se restringe a elas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizada dentro de uma só área; • Período de realização curto; • Tem como resultado uma melhoria de processo, controle de desvios, solução de problemas ou respostas a riscos; • Poucos envolvidos. |
| Projeto | Iniciativa que possui média a alta complexidade para justificar um gerenciamento e execução conforme metodologia de gerenciamento de projetos da PGE. |
| Programa | Iniciativa que precisa ser desdobrada em projetos integrados para gerar benefícios e contribuir para os objetivos estratégicos. |

Tabela 4 – Critérios de definição de iniciativas estratégica

Para tanto, o EPE deve identificar, para cada iniciativa, se esta corresponde a um programa, projeto ou plano de ação. Uma vez identificadas todas as iniciativas estratégicas, cada uma daquelas que tenha sido classificada como programa deve ser desdobrada em componentes de um programa.

A classificação de uma iniciativa estratégica como programa se dá naqueles casos em que o EPE entende que tal iniciativa está mais alinhada ao conceito de programa que aos demais conceitos em questão (projeto ou plano de ação). Em caso de dúvida ou em função do interesse de um melhor entendimento acerca da natureza de cada uma das iniciativas estratégicas, o EPE pode solicitar maiores esclarecimentos aos principais envolvidos na proposição das iniciativas estratégicas.

A Tabela 5, a seguir, apresenta as ações associadas a esta etapa e os respectivos papéis responsáveis por cada ação:

| Ações associadas | Papel |
|--|-------|
| Identificar se a iniciativa estratégica corresponde a um programa, projeto ou plano de ação. | EPE |
| Classificar as iniciativas estratégicas em programas, projetos ou planos de ação. | EPE |

Tabela 5 – Ações associadas à etapa "Analisar iniciativas estratégicas"

Orientar a definição de componentes do programa

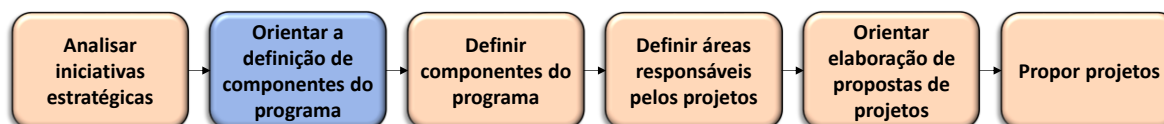


Figura 6 – Etapa "Orientar a definição de componentes do programa"

Na etapa de orientação da definição de componentes do programa, o EPE tem como objetivo garantir a disponibilidade de orientação técnica ao CG que ficará responsável pelo desdobramento dos programas.

Para tanto, o EPE deve:

- Disseminar os conceitos elementares de gerenciamento de portfólio, programas e projetos junto aos respectivos envolvidos; e
- Apoiar os respectivos envolvidos:
 - Na identificação dos benefícios para os objetivos estratégicos; e
 - Na identificação dos projetos necessários para alcançar tais benefícios.

A Tabela 6, a seguir, apresenta as ações associadas a esta etapa e os respectivos papéis responsáveis por cada ação:

| Ações associadas | Papel |
|---|-------|
| Disseminar conceitos elementares de gerenciamento de portfólio, programas e projetos. | EPE |
| Apoiar na identificação dos benefícios para os objetivos estratégicos. | EPE |
| Apoiar na identificação dos projetos necessários para alcançar os benefícios. | EPE |

Tabela 6 – Ações associadas à etapa "Orientar a definição de componentes do programa"

Definir componentes do programa

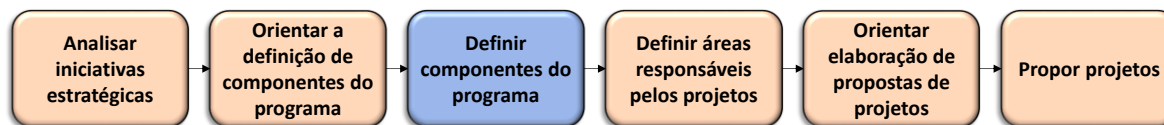


Figura 7 – Etapa "Definir componentes do programa"

A definição de componentes do programa consiste na identificação de quais projetos são necessários e suficientes para que o programa alcance os benefícios esperados em relação ao objetivo estratégico no qual impacta.

Tal definição requer que o CG identifique os benefícios de cada programa para seu respectivo objetivo estratégico. Uma vez delineados tais benefícios, o CG identifica quais projetos podem ser desenvolvidos para o alcance destes benefícios. Ao fim desta etapa, o CG consolida a lista de projetos para cada programa.

A Tabela 7, a seguir, apresenta as ações associadas a esta etapa e os respectivos papéis responsáveis por cada ação:

| Ações associadas | Papel |
|--|-------|
| Identificar benefícios do programa para os objetivos estratégicos. | CG |
| Identificar os projetos necessários para alcançar os benefícios. | CG |
| Consolidar lista de projetos por programa. | CG |

Tabela 7 – Ações associadas à etapa "Definir componentes do programa"

Definir áreas responsáveis pelos projetos

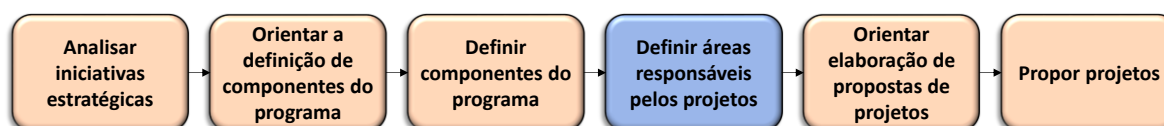


Figura 8 – Etapa "Definir áreas responsáveis"

Nesta etapa, o CG define qual área se responsabilizará por cada projeto estratégico.

Para tanto, o EPE consolida os dois conjuntos de projetos, sendo que:

- O primeiro conjunto corresponde às iniciativas estratégicas que foram classificadas pelo próprio EPE como projetos na etapa de análise de iniciativas estratégicas; e
- O segundo conjunto corresponde aos projetos que foram identificados pelo CG como componentes de programas.

Com isso, o CG designa a área responsável por cada projeto estratégico. Cabe a cada área designar responsáveis pelos projetos entre seus colaboradores.

A Tabela 8, a seguir, apresenta as ações associadas a esta etapa e os respectivos papéis responsáveis por cada ação:

| Ações associadas | Papel |
|--|--------------|
| Consolidar lista de projetos estratégicos. | EPE |
| Definir as áreas responsáveis pelos projetos estratégicos. | CG |

Tabela 8 – Ações associadas à etapa "Definir áreas responsáveis"

Orientar elaboração de propostas de projetos

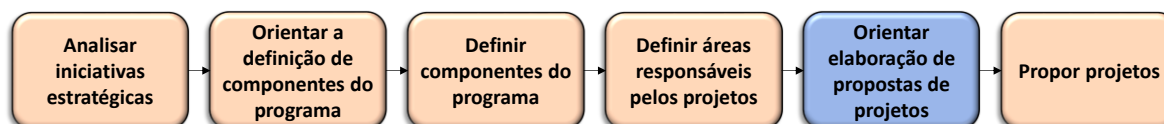


Figura 9 – Etapa "Orientar elaboração de propostas de projetos"

Uma vez definidas as áreas responsáveis, cabe ao EPE a orientação pela elaboração das propostas de projetos observando o alinhamento estratégico, os conceitos de gerenciamento de projetos e o modelo padrão de proposta de projeto.

Nesta ocasião, o EPE identifica quais conceitos já apresentados precisam ser reforçados e quais novos conceitos precisam ser apresentados para o público-alvo envolvido na etapa de proposição. Após este nivelamento de conceitos, o EPE apresenta o modelo de formulário de proposição de projetos aos envolvidos e se disponibiliza para os orientar durante o trabalho de preenchimento dos formulários.

A Tabela 9, a seguir, apresenta as ações associadas a esta etapa e os respectivos papéis responsáveis por cada ação:

| Ações associadas | Papel |
|--|-------|
| Disseminar conceitos adicionais de gestão de portfólio, programas e projetos. | EPE |
| Disseminar modelo de formulário de proposição de projetos. | EPE |
| Orientar na elaboração das propostas de projetos observando o alinhamento estratégico e coerência das informações. | EPE |

Tabela 9 – Ações associadas à etapa "Orientar elaboração de propostas de projetos"

Propor projetos

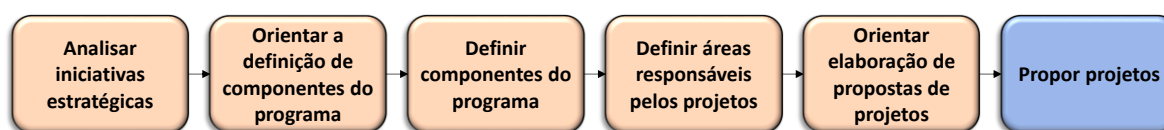


Figura 10 – Etapa "Propor projetos"

Nesta etapa, cada AR elabora as propostas dos projetos de sua responsabilidade. A elaboração se dá por meio do preenchimento do formulário de proposição de projetos, o qual permite detalhar o projeto de modo que possa ser avaliado.

Para a proposição dos projetos, cada AR deve observar os conceitos de gerenciamento de projetos, o alinhamento estratégico e as orientações fornecidas pelo EPE. Ao longo desse trabalho de elaboração das propostas, as AR's categorizam os projetos conforme os critérios de categorização por cestas estratégicas previstos na Tabela 10, a seguir:

| Critério | Descrição |
|----------------------------|--|
| Estado e Sociedade | Projetos que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da perspectiva Estado e Sociedade. |
| Processos Internos | Projetos que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da perspectiva Processos Internos. |
| Aprendizagem e Crescimento | Projetos que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da perspectiva Aprendizagem e Crescimento. |
| Financeira | Projetos que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da perspectiva Financeira. |

Tabela 10 – Critérios de categorização de projetos estratégicos

Uma vez concluído o trabalho de preenchimento dos formulários de proposição dos projetos, estes são submetidos ao CG para conclusão do processo de proposição.

A Tabela 11, a seguir, apresenta as ações associadas a esta etapa e os respectivos papéis responsáveis por cada ação:

| Ações associadas | Papel |
|--|--------------|
| Desenvolver propostas de projetos. | AR |
| Categorizar projetos conforme critérios de categorização previstos na Tabela 10 (p. 12). | AR |
| Preencher formulário de proposição de projetos estratégicos. | AR |
| Submeter propostas de projetos para o Comitê de Gestão Estratégica. | AR |

Tabela 11 – Ações associadas à etapa "Propor projetos"

2.3.2 Classificação e Priorização

O processo de Classificação e Priorização tem como objetivo compor o portfólio inicial, avaliar e priorizar os projetos estratégicos por meio dos critérios preestabelecidos de avaliação de projetos estratégicos.

Etapas Previstas

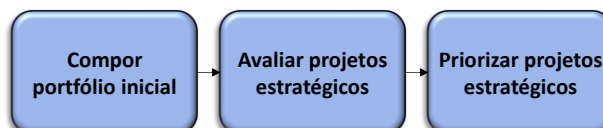


Figura 11 – Etapas previstas para o processo de Classificação e Priorização

Descrição das Etapas

Compor portfólio inicial

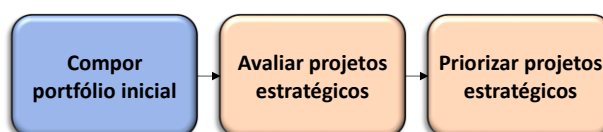


Figura 12 – Etapa "Compor portfólio inicial"

A etapa de composição de portfólio inicial consiste na validação técnica das propostas de projeto elaboradas no processo de proposição.

Nesta ocasião, o EPE conduz uma análise técnica em que avalia se o formulário foi preenchido adequadamente e se o conteúdo incorporado pelas AR's está consistente com os conceitos. Caso sejam identificadas inconsistências, o EPE solicita que sejam feitos os devidos ajustes.

Após a conclusão da validação e dos ajustes necessários (quando houver), o EPE aceita as propostas de projetos e, então, está composto o portfólio inicial.

A Tabela 12, a seguir, apresenta as ações associadas a esta etapa e os respectivos papéis responsáveis por cada ação:

| Ações associadas | Papel |
|---|--------------|
| Analisar tecnicamente propostas de projetos estratégicos. | EPE |
| Solicitar ajustes necessários nas propostas de projetos estratégicos. | EPE |
| Realizar ajustes nas propostas de projetos estratégicos. | EPE, AR |
| Aceitar propostas no portfólio. | EPE |

Tabela 12 – Ações associadas à etapa "Compor portfólio inicial"

Avaliar projetos estratégicos

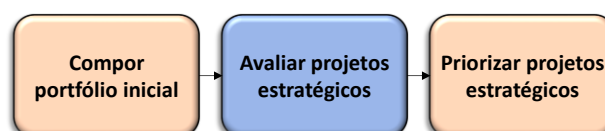


Figura 13 – Etapa "Avaliar projetos estratégicos"

Nesta etapa, o CG avalia os projetos estratégicos no intuito de promover o estabelecimento de uma escala de pontuação comum que permita a comparação entre projetos dos mais variados tipos e dimensões. Para tanto, cada projeto deve ser avaliado separadamente com base nos mesmos critérios de avaliação preestabelecidos.

O EPE fornece orientações para o CG acerca da dinâmica da etapa de avaliação, bem como maiores informações a respeito dos critérios de avaliação. Em seguida, o CG avalia cada projeto separadamente, critério a critério, até que todos os projetos sejam avaliados. Concluída esta etapa, cada projeto apresentará uma pontuação resultante da avaliação.

A Tabela 13, a seguir, apresenta as ações associadas a esta etapa e os respectivos papéis responsáveis por cada ação:

| Ações associadas | Papel |
|--|--------------|
| Orientar a avaliação de projetos estratégicos. | EPE |
| Avaliar projetos estratégicos. | CG |
| Disponibilizar avaliação de projetos estratégicos. | CG |
| Encerrar a avaliação de projetos estratégicos. | CG |

Tabela 13 – Ações associadas à etapa "Avaliar projetos estratégicos"

Priorizar projetos estratégicos



Figura 14 – Etapa "Priorizar projetos estratégicos"

Uma vez avaliados os projetos, o CG conduz a etapa de priorização observando a pontuação atribuída a cada projeto na etapa de avaliação, bem como questões relevantes que interferem direta ou indiretamente nas chances de sucesso do portfólio, a exemplo das restrições orçamentárias da organização, do impacto da ordem de obtenção dos benefícios na execução da estratégia organizacional, entre outros.

Para tanto, o CG deve analisar, pelo menos:

- Os prazos dos projetos observando o início previsto para a entrega dos seus respectivos resultados;
- As restrições orçamentárias do ciclo estratégico; e
- O nível de complexidade dos projetos.

Com base neste conjunto de informações, o CG define a prioridade dos projetos estratégicos no portfólio e compõe o portfólio final.

A Tabela 14, a seguir, apresenta as ações associadas a esta etapa e os respectivos papéis responsáveis por cada ação:

| Ações associadas | Papel |
|--|--------------|
| Analisar prazos dos projetos e início previsto dos resultados. | CG |
| Analisar restrição orçamentária do ciclo a priorizar. | CG |
| Analisar o nível de complexidade do projeto. | CG |
| Selecionar projetos prioritários. | CG |
| Compor portfólio final com os projetos priorizados. | EPE |

Tabela 14 – Ações associadas à etapa "Priorizar projetos estratégicos"

2.3.3 Gestão de Riscos

Os riscos de portfólio são eventos incertos que se ocorrerem podem impactar em um ou mais objetivos dos projetos contidos no portfólio (The Standard for Portfolio Management – 3rd Ed., 2013). Gerenciar os riscos de portfólio significa antever possíveis problemas, tratando-os da forma adequada, para garantir o sucesso quanto ao alcance dos benefícios esperados.

Etapas Previstas

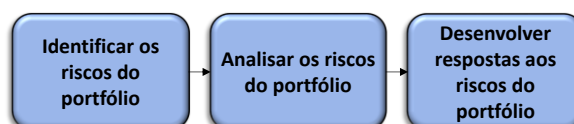


Figura 15 – Etapas previstas para o processo de Gestão de Riscos

Descrição das Etapas

Identificar os riscos do portfólio

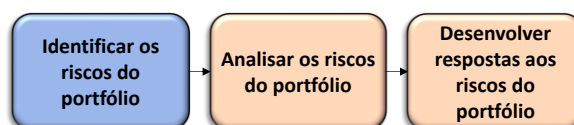


Figura 16 – Etapa "Identificar os riscos do portfólio"

A etapa de identificação dos riscos do portfólio busca mapear e qualificar as principais incertezas no ambiente do portfólio. Para tanto, o EPE elabora e disponibiliza a Estrutura Analítica dos Riscos (EAR). Uma EAR consiste em um diagrama por meio do qual é possível categorizar e desdobrar riscos, como exemplificado na Figura 17, a seguir:

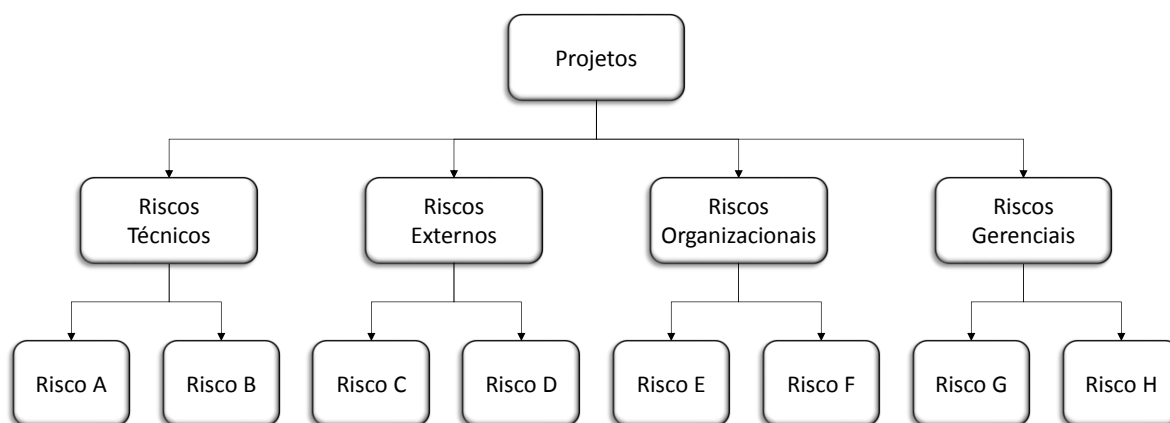


Figura 17 - Exemplo de Estrutura Analítica de Riscos (EAR)

Cabe ao CG, com apoio do EPE:

- Desdobrar os riscos da EAR em riscos mais específicos;
- Identificar fontes (causas) de riscos;
- Identificar novos riscos;
- Identificar consequências da efetivação dos riscos; e
- Classificar os riscos.

Ao fim desta etapa, o EPE disponibiliza a lista de riscos do portfólio. Ao longo do ciclo estratégico, o CG atualiza a EAR sempre que houver necessidade específica relevante, ainda que a ocasião desta necessidade não coincida com o período padrão.

A Tabela 15, a seguir, apresenta as ações associadas a esta etapa e os respectivos papéis responsáveis por cada ação:

| Ações associadas | Papel |
|---|---------|
| Elaborar Estrutura Analítica dos Riscos (EAR). | EPE |
| Identificar fatores (causas) de riscos. | EPE/ CG |
| Identificar riscos. | EPE/ CG |
| Identificar consequências da efetivação dos riscos. | EPE/ CG |
| Classificar riscos na EAR. | EPE/ CG |

Tabela 15 – Ações associadas à etapa "Identificar os riscos do portfólio"

Analisar os riscos do portfólio

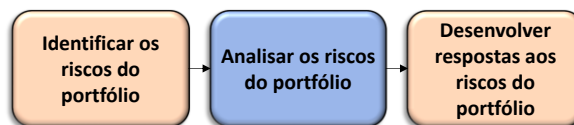


Figura 18 – Etapa "Analisar os riscos do portfólio"

Nesta etapa, o CG, com apoio do EPE, analisa os riscos identificados na etapa anterior. O primeiro passo da análise se refere à análise qualitativa dos riscos, ocasião em que o CG pode lançar mão de ferramentas qualitativas (a exemplo de opiniões de especialistas, análise SWOT, entre outras) e quantitativas (histórico de ocorrências, análise de correlações, análise multivariada entre outros) no intuito de definir a probabilidade de ocorrência de cada risco e o impacto em caso de ocorrência de cada risco.

Com base nas análises qualitativa e quantitativa, o CG constrói a matriz de risco (ver Figura 24, p. 26). Ao longo do ciclo estratégico, o CG atualiza a análise dos riscos sempre que houver necessidade específica relevante.

A Tabela 16, a seguir, apresenta as ações associadas a esta etapa e os respectivos papéis responsáveis por cada ação:

| Ações associadas | Papel |
|--|---------|
| Realizar análise qualitativa dos riscos do portfólio. | EPE/ CG |
| Realizar análise quantitativa dos riscos do portfólio. | EPE/ CG |
| Construir e atualizar matriz de riscos. | EPE/ CG |

Tabela 16 – Ações associadas à etapa "Analisar os riscos do portfólio"

Desenvolver respostas aos riscos

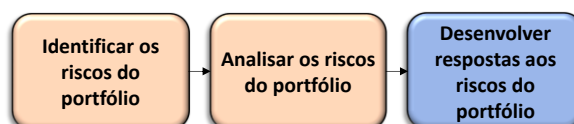


Figura 19 – Etapa "Desenvolver respostas aos riscos"

Com base na matriz de riscos, o CG, com o apoio do EPE, desenvolve os planos de respostas e os planos de contingência observando o nível de tolerância.

Planos de resposta têm o intuito de tratar riscos antes de sua ocorrência no sentido de melhorar oportunidades (riscos favoráveis) ou reduzir ameaças (riscos desfavoráveis), enquanto que planos

de contingência se referem a planos que são acionados em caso de ocorrência de risco ou de “gatilho” de risco. Um gatilho de risco corresponde a um limite que, quando atingido, assume-se que um risco ocorreu ou se encontra em vias de ocorrer.

Ao longo do ciclo estratégico, o CG atualiza os planos de resposta e de contingência periodicamente e eventualmente sempre que houver necessidade específica relevante, ainda que a ocasião desta necessidade não coincida com o período padrão.

A Tabela 17, a seguir, apresenta as ações associadas a esta etapa e os respectivos papéis responsáveis por cada ação:

| Ações associadas | Papel |
|--|--------------|
| Desenvolver planos de respostas aos riscos. | EPE/ CG |
| Desenvolver planos de contingência aos riscos. | EPE/ CG |
| Atualizar respostas aos riscos. | EPE/ CG |

Tabela 17 – Ações associadas à etapa "Desenvolver respostas aos riscos"

2.3.4 Monitoramento e Controle

O monitoramento e controle tem como objetivo principal evitar desvios entre execução e planejamento, no sentido de prevenir e corrigir a ocorrência de desvios para garantir o sucesso quanto ao alcance dos benefícios esperados.

Etapas Previstas

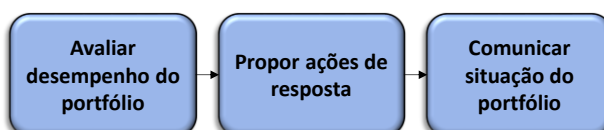


Figura 20 – Etapas previstas para o processo de Monitoramento e Controle

Descrição das Etapas

Avaliar desempenho do portfólio

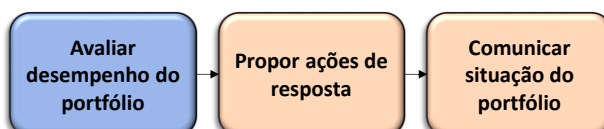


Figura 21 – Etapa "Avaliar desempenho do portfólio"

A etapa de avaliação de desempenho do portfólio consiste na realização de avaliações periódicas para monitoramento da execução orçamentária, do avanço físico, da produção dos benefícios esperados e do status dos indicadores.

Para tanto, o EPE, com o apoio das AR's, verifica e atualiza:

- A situação do cumprimento do cronograma do portfólio;
- A situação do cumprimento do orçamento planejado para o portfólio;
- A situação da realização dos benefícios esperados do portfólio; e
- As medições dos indicadores do portfólio.

Concluída esta etapa de avaliação, o status do desempenho do portfólio se encontra devidamente atualizado. Ao longo do ciclo estratégico, o EPE atualiza o status de desempenho do portfólio periodicamente.

A Tabela 18, a seguir, apresenta as ações associadas a esta etapa e os respectivos papéis responsáveis por cada ação:

| Ações associadas | Papel |
|---|--------------|
| Verificar e atualizar situação do cumprimento do cronograma do portfólio. | EPE |
| Verificar e atualizar situação do cumprimento do orçamento planejado para o portfólio. | EPE |
| Verificar e atualizar situação da realização dos benefícios esperados para o portfólio. | EPE |
| Verificar e atualizar medições dos indicadores do portfólio. | EPE |

Tabela 18 – Ações associadas à etapa "Avaliar desempenho do portfólio"

Propor ações de resposta

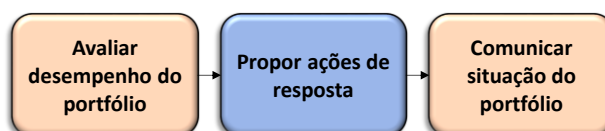


Figura 22 – Etapa "Propor ações de resposta"

Na etapa de proposição de ações de resposta, o CG, com apoio do EPE, identifica desvios e questões (por questões se entende situações antes imprevistas ou que tenham ganhado relevância) para

desenvolver planos de ação. Para que o CG e o EPE desenvolvam os planos de ação, o EPE, com o apoio das AR's, identifica:

- Desvios favoráveis e desfavoráveis do portfólio;
- Questões pertinentes ao portfólio que, por ventura, não estejam ostensivamente retratadas no status de desempenho; e
- Mudanças estratégicas que se fizerem presentes ou eminentes.

Uma vez identificados tais pontos, prossegue-se a ocasião do desenvolvimento dos planos de ação, para os quais se pode fazer uso das mais diversas ferramentas gerenciais (a exemplo de mapa mental, Ishikawa, diagrama de Pareto, análise de escolhas compensatórias, entre outros) no intuito de eliminar ou reduzir desvios ou ainda de incorporar mudanças no planejamento do portfólio.

Ao longo do ciclo estratégico, o CG poderá propor planos ação sempre que houver necessidade específica relevante, ainda que a ocasião desta necessidade não coincida com o período padrão.

A Tabela 19, a seguir, apresenta as ações associadas a esta etapa e os respectivos papéis responsáveis por cada ação:

| Ações associadas | Papel |
|------------------------------------|--------------|
| Identificar desvios do portfólio. | EPE |
| Identificar questões do portfólio. | EPE |
| Identificar mudanças estratégicas. | EPE |
| Planejar ações. | EPE/ CG |

Tabela 19 – Ações associadas à etapa "Propor ações de resposta"

Comunicar situação do portfólio

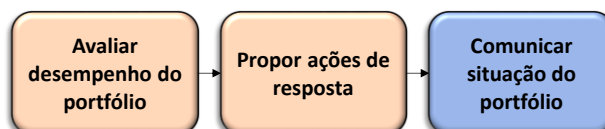


Figura 23 – Etapa "Comunicar situação do portfólio"

Nesta etapa, o EPE apresenta a situação do portfólio para o CG.

Para tanto, o EPE:

- Atualiza o relatório de status executivo do portfólio;
- Apresenta o relatório de status executivo do portfólio para o CG; e
- Registra as ações deliberadas durante as reuniões de status executivo.

Ao longo do ciclo estratégico, o EPE comunica a situação do portfólio sempre que houver necessidade específica relevante, ainda que a ocasião desta necessidade não coincida com o período padrão.

A Tabela 20, a seguir, apresenta as ações associadas a esta etapa e os respectivos papéis responsáveis por cada ação:

| Ações associadas | Papel |
|--|-------|
| Atualizar relatório de status executivo do portfólio. | EPE |
| Apresentar relatório de status executivo do portfólio ao CG. | EPE |
| Registrar ações deliberadas das reuniões de status executivos. | EPE |

Tabela 20 – Ações associadas à etapa "Comunicar situação do portfólio"

3 Critérios

3.1 Critérios de Avaliação de Projetos Estratégicos

Em relação aos critérios de pontuação, foram estabelecidos temas com grupos de questões, ou seja, cada tema corresponde a um grupo de critérios com pontuação de 0 a 5 pontos. Assim sendo, a estrutura de critérios para avaliação do portfólio ficou assim definida:

- Fatores organizacionais:
 - Como é a vinculação do projeto com a missão e os objetivos estratégicos?
 - Qual é o impacto para a organização da não realização do projeto?
 - O projeto impacta algum nível de gestão?
 - Em relação à situação do projeto, como ele melhor se enquadra?
 - Quem são os principais beneficiados pela execução do projeto?
- Estimativas e Recursos:
 - Em relação aos recursos financeiros, como será a origem do orçamento do projeto?
 - Qual é o tempo estimado para a conclusão do projeto?
 - O projeto envolve contratações (licitações)?
 - O projeto necessita de recurso de TI?
 - Em quanto tempo após a conclusão do projeto, os benefícios poderão ser observados?
- Complexidade e Riscos:
 - Quão bem definido é o escopo do projeto?
 - Há equipe interna em quantidade e conhecimento suficientes para a execução do projeto?
 - Há alguma parcela do projeto que será conduzida por outro órgão?
 - A organização já realizou projeto semelhante?
 - O ambiente organizacional é propício e oportuno para a execução do projeto?

A tabela 21 a seguir apresenta os critérios preestabelecidos de avaliação de projetos estratégicos com suas respectivas descrições, pesos e valores:

| Temas / Questões | | Ponderação | Opções / Pontuação da opção | | | |
|--------------------------------|--|------------|--|--|--|---|
| | | | A | B | C | D |
| Fatores organizacionais | | 3 | 5 | 3 | 2 | 0 |
| 1 | Como é a vinculação do projeto com a missão e os objetivos estratégicos? | 1 | Diretamente vinculado | Indiretamente Vinculado | Vinculação pouco perceptível | Vinculação não perceptível |
| 2 | Qual é o impacto para a organização da não realização do projeto? | 1 | Impacto muito alto | Impacto alto | Impacto moderado | Impacto baixo ou inexistente |
| 3 | O projeto impacta algum nível de gestão? | 1 | Estratégico | Tático | Operacional | Não se pode afirmar |
| 4 | Em relação a situação do projeto, como ele melhor se enquadra? | 1 | Encontra-se em execução | - | - | Encontra-se em proposição |
| 5 | Quem são os principais beneficiados pela execução do projeto? | 1 | Órgãos, entidades governamentais e sociedade | Procuradorias e representações regionais | Corpo funcional | Coordenações específicas |
| Estimativas e Recursos | | 2 | A | B | C | D |
| 6 | Em relação aos recursos financeiros, como será a origem do orçamento do projeto? | 1 | Não há necessidade de recursos orçamentários | Demanda recurso e está previsto no Fundo de Modernização | Demanda recurso e não está previsto no Fundo de Modernização | - |
| 7 | Qual é o tempo estimado para a conclusão do projeto? | 1 | Até 6 meses | Até 12 meses | Até 18 meses | Acima de 18 meses |
| 8 | O projeto envolve contratações (licitações)? | 1 | Não | Uma licitação | Até duas licitações | Acima de 2 licitações |
| 9 | O projeto necessita de recurso de TI? | 1 | Não | Sim, aquisição de software ou hardware | Sim, desenvolvimento de sistemas | Sim, aquisição de software ou hardware e desenvolvimento de sistema |
| 10 | Em quanto tempo após a conclusão do projeto, os benefícios poderão ser observados? | 1 | Em até 6 meses | Em até 1 ano | Em até 2 anos | Após 2 anos |

| Temas / Questões | | Ponderação | Opções / Pontuação da opção | | | |
|------------------------------|--|------------|--|---|---|-----------------------------------|
| | | | A | B | C | D |
| Complexidade e Riscos | | 1 | 5 | 3 | 2 | 0 |
| 11 | Quão bem definido é o escopo do projeto? | 1 | Bem definido e justificado | Defnido com algumas lacunas | Definido com muitas lacunas | Indefinido |
| 12 | Há equipe interna em quantidade e conhecimento suficientes para a execução do projeto? | 1 | Sim | Haverá necessidade de capacitação de membros da equipe | A equipe é menor do que a necessária | Não há equipe interna disponível |
| 13 | Há alguma parcela do projeto que será conduzida por outro órgão? | 1 | Não | Sim, por um órgão ou parceiro com maturidade em projetos | Sim, por um órgão ou parceiro com pequena maturidade em projetos | Sim, por mais de um órgão externo |
| 14 | A organização já realizou projeto semelhante? | 1 | Sim, sendo o projeto concluído com sucesso | Sim, sendo o projeto concluído com estouros de prazo e/ou orçamento | Sim, sendo o projeto cancelado ou ainda não finalizado | Não |
| 15 | O ambiente organizacional é propício e oportuno para a execução do projeto? | 1 | Sim | Sim, porem há fatores políticos internos que precisam ser equalizados | Sim, porem há fatores políticos externos que precisam ser equalizados | Não |

Tabela 21 – Critérios de avaliação de projeto estratégico

3.2 Nível de tolerância a riscos

A tabela 22 a seguir apresenta o nível de tolerância a riscos e define a obrigatoriedade de elaboração de planos de resposta em razão da criticidade dos riscos:

| Probabilidade | Impacto | Criticidade | Plano de Resposta |
|---------------|-----------|-------------|-------------------|
| Baixa (b) | Baixo (b) | Baixa (bb) | Opcional |
| Baixa (b) | Médio (m) | Baixa (bm) | Opcional |
| Baixa (b) | Alto (a) | Média (ba) | Opcional |
| Média (m) | Baixo (b) | Baixa (mb) | Opcional |
| Média (m) | Médio (m) | Média (mm) | Opcional |
| Média (m) | Alto (a) | Alta (ma) | Obrigatório |
| Alta (a) | Baixo (b) | Média (ab) | Opcional |
| Alta (a) | Médio (m) | Alta (am) | Obrigatório |
| Alta (a) | Alto (a) | Alta (aa) | Obrigatório |

Tabela 22 – Nível de tolerância a riscos

Assim, o nível de tolerância a riscos da PGE assume o perfil apresentado na matriz de riscos representada na Figura 24 abaixo:

| | | | | |
|---------------|-------|---------|-------|------|
| PROBABILIDADE | Alta | a;b | a;m | a;a |
| | Média | m;b | m;m | m;a |
| | Baixa | b;b | b;m | b;a |
| | | Baixo | Médio | Alto |
| | | IMPACTO | | |

Figura 24 – Matriz de riscos

Referência Bibliográfica

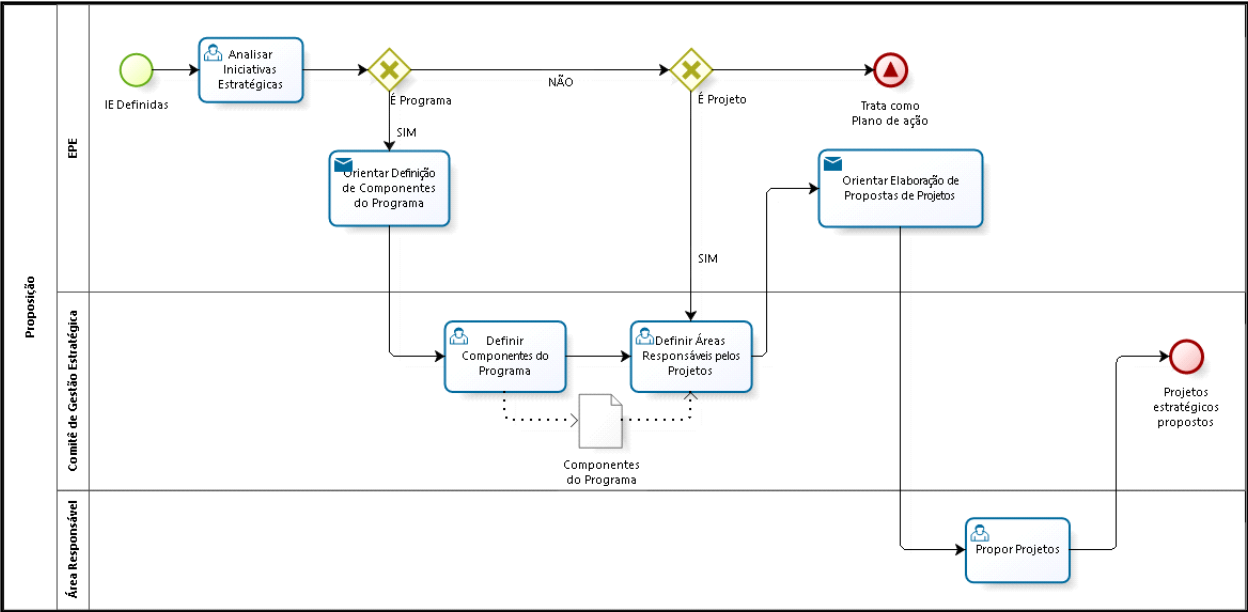
PMI – Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management – 3ª edição, 2013.

PMI – Project Management Institute. Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK) 5ª edição, 2013.

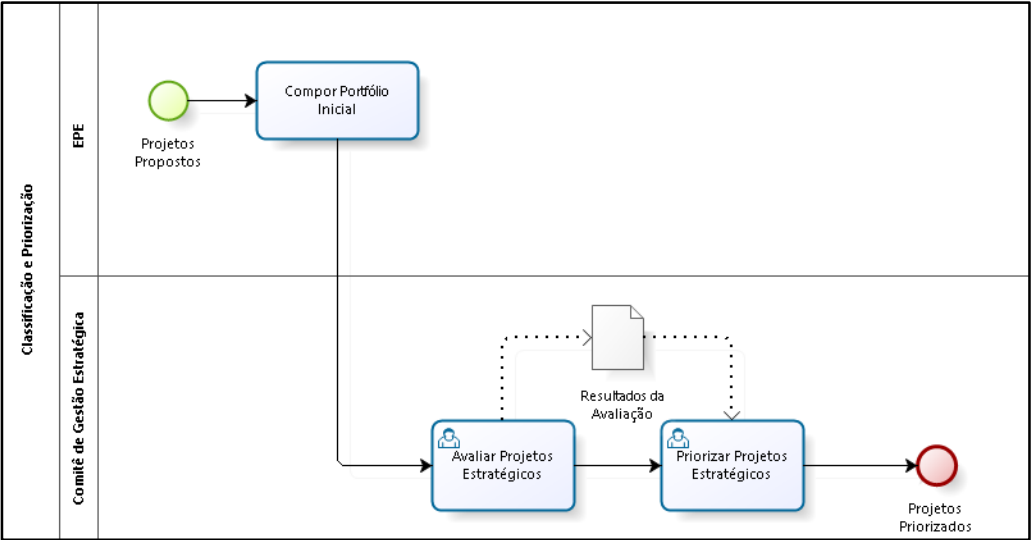
Manual de Gestão de Projetos, 1ª edição, PGE-BA, 2015.

Anexos

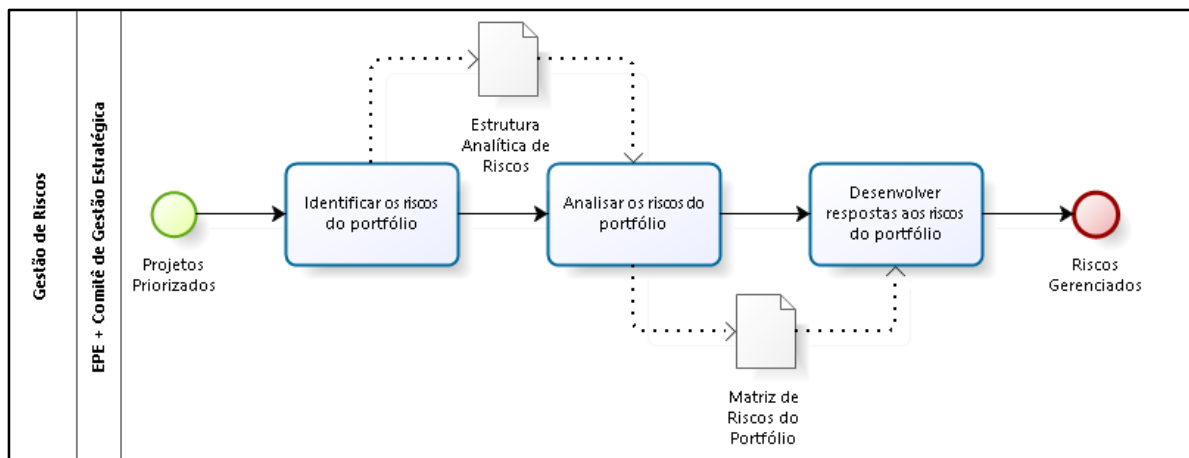
Anexo 1 – Fluxograma de Proposição



Anexo 2 – Fluxograma de Classificação e Priorização



Anexo 3 – Fluxograma de Gestão de Riscos



Anexo 4 – Fluxograma de Monitoramento e Controle

