



## Produto 05: Construção da Estratégia

IFES – Instituto Federal do Espírito Santo



Vitória-ES, Maio de 2014.

# 1. APRESENTAÇÃO

O presente documento corresponde ao produto05 “Construção da Estratégia” do Contrato firmado entre o IFESE a GDconsult.

O produto consiste em definir os principais marcos estratégicos organizacionais para o período de planejamento.

O trabalho realizado envolveu as atividades workshop para construção do Mapa Estratégico. Mais detalhes serão apresentados no decorrer deste documento que apresenta sua estrutura organizada nos seguintes tópicos:

- Introdução;
- Base teórica;
- Método de trabalho;
- Resultados.

A construção do Mapa Estratégico e seus referenciais estratégicos inserem no contexto do planejamento estratégico da instituição retratando as atuais prioridades institucionais e traçando estratégias de atuação para os próximos anos. Visa o fortalecimento institucional, a partir da construção de uma agenda estratégica capaz de alinhar e integrar a organização em torno de resultados, com foco na melhoria dos serviços prestados ao seu público-alvo.

## 2. SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO .....	2
2.	SUMÁRIO .....	3
3.	INTRODUÇÃO .....	6
4.	BASE TEÓRICA .....	8
5.	MÉTODO DE TRABALHO .....	13
5.1	WORKSHOP: MAPA ESTRATÉGICO .....	13
5.1.1	Objetivo do workshop .....	13
5.1.2	Produtos do workshop.....	13
6.	RESULTADOS.....	15
7.	PAINEL DE INDICADORES E METAS .....	20
8.	PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	39
8.1	INTRODUÇÃO .....	40
8.2	BASE TEÓRICA .....	41
8.3	MODELO DE GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS DA GDCONSULT.....	42
8.3.1	Consistência dos projetos .....	43
8.3.2	Estudo dos projetos .....	43
8.3.3	Proposição do Portfólio de Projetos .....	50
8.3.4	Balanceamento do Portfólio de Projetos.....	53
8.4	MÉTODO DE TRABALHO .....	53
8.5	WORKSHOP: IDEIAS DE PROJETOS .....	54
8.5.1	Objetivo do workshop .....	54
8.5.2	Produtos da do workshop.....	54
8.5.3	Programação do workshop.....	54
8.6	TRABALHO INTERNO: ELABORAR TERMO DE ABERTURA DO PROJETO .....	55
8.7	REUNIÃO TÉCNICA: PROPOSIÇÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	55
8.8	WORKSHOP: BALANCEAMENTO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	56
8.8.1	Objetivo do workshop .....	56
8.8.2	Produtos do workshop.....	56
8.9	RESULTADOS .....	56
8.10	RESULTADO DA AHP .....	59
8.11	LISTA DE IDEIAS DE PROJETOS .....	59
8.12	PROPOSTA DE PROJETOS.....	60
8.13	ÍNDICE DE DESEMPENHO .....	62



<b>9. MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS</b> .....	<b>64</b>
9.1 ESTATÍSTICAS .....	67
9.2 PORQUE OS PROJETOS FALHAM .....	68
9.3 BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	68
9.4 SUBPROJETO .....	69
9.5 PORTFÓLIO .....	69
9.6 PROGRAMA .....	69
9.7 GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	70
9.8 PREMISSAS .....	72
9.9 ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	73
9.10 PARTES INTERESSADAS .....	75
9.11 INTERFACES DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	75
9.12 CICLO DE VIDA DOS PROJETOS .....	76
9.13 REALIZAR ESTUDO DE CONTEXTO DO PROJETO .....	77
<b>9.13.1 Buscar experiências anteriores</b> .....	77
<b>9.13.2 Identificar e analisar partes interessadas na temática</b> .....	78
<b>9.13.3 Realizar estudos de viabilidade técnica e financeira</b> .....	79
9.14 FORMALIZAR O PROJETO .....	79
<b>9.14.1 Elaborar Termo de Abertura do Projeto</b> .....	80
<b>9.14.2 Atestar o Termo de Abertura do Projeto</b> .....	80
9.15 DEFINIR O ESCOPO DO PROJETO .....	81
<b>9.15.1 Definir requisitos do projeto</b> .....	81
<b>9.15.2 Elaborar a EAP – Estrutura Analítica do Projeto</b> .....	82
<b>9.15.3 Definir escopo dos produtos</b> .....	85
<b>9.15.4 Aprovar escopo do projeto</b> .....	86
9.16 ORGANIZAR LINHA GERENCIAL E EXECUTIVA DO PROJETO .....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
<b>9.16.1 Definir a linha gerencial do projeto</b> .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>9.16.2 Definir a equipe do projeto</b> .....	86
9.17 PLANEJAR O CRONOGRAMA DO PROJETO .....	87
<b>9.17.1 Elaborar o cronograma gerencial</b> .....	88
<b>9.17.2 Elaborar o cronograma executivo</b> .....	88
9.18 NEGOCIAR O ORÇAMENTO DO PROJETO .....	90
<b>9.18.1 Elaborar orçamento do projeto</b> .....	90
<b>9.18.2 Formalizar a alocação de recursos</b> .....	91
9.19 PLANEJAR AS AQUISIÇÕES .....	92
9.20 PLANEJAR RISCOS .....	98
<b>9.20.1 Identificar riscos</b> .....	99
<b>9.20.2 Analisar riscos</b> .....	100
<b>9.20.3 Planejar respostas aos riscos</b> .....	101

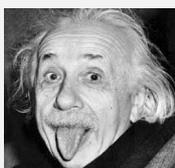


9.21	PLANO DO PROJETO .....	103
9.22	ORIENTAR A EXECUÇÃO DO PROJETO .....	103
9.23	ELABORAR PROJETOS BÁSICOS .....	105
9.24	MOBILIZAR EQUIPE .....	105
9.25	REALIZAR A COMUNICAÇÃO DO PROJETO .....	106
9.26	MONITORAR O DESEMPENHO .....	107
9.27	GERENCIAR CONTRATOS .....	107
9.28	REALIZAR CONTROLE DE MUDANÇAS .....	109
9.29	MONITORAR RISCOS .....	110
9.30	CONTROLAR QUALIDADE .....	111
9.31	BUSCAR ACEITAÇÃO DO TRABALHO .....	111
9.32	ENCERRAR CONTRATOS .....	112
9.33	ELABORAR TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO .....	113
<b>10.</b>	<b>MODELO DE GESTÃO .....</b>	<b>115</b>
<b>11.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>120</b>



### 3. INTRODUÇÃO

A história da humanidade demonstra que a constante transformação é uma característica inerente ao próprio mundo. Nos dias de hoje essa característica é evidenciada na própria organização da sociedade, que experimenta um acelerado processo de mudança de paradigma caracterizado pela mudança de um ambiente industrial para um ambiente sustentado em três pilares: tecnologia, informação e conhecimento. E isso exige das pessoas e das organizações adaptações constantes ao novo ambiente.



*“Insanidade é fazer o que você sempre fez,  
mas esperando obter resultados diferentes.”*

Albert Einstein

É nesse contexto que surge o conceito de gestão por resultados, que se baseia no estabelecimento e monitoramento contínuo de resultados, que mudam com o contexto organizacional e a dinâmica da sociedade. Opõe-se à gestão burocrática que evidencia a estrutura de poder e os sistemas de controle, enquanto a gestão por resultados busca a integração de objetivos institucionais ao dia-a-dia das pessoas na organização.

A melhoria da gestão pública é tema cada vez mais frequente nas agendas governamentais de todo o mundo e o Brasil alinha-se com essa tendência. No cenário nacional é cada vez mais expressivo o número de manifestações na mídia e na sociedade cobrando medidas de modernização. Mas como implantá-las? Uma boa resposta para essa questão surge com a Administração Estratégica, que segundo Oliveira (2007, p. 6-7) é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas, e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de Planejamento da situação futura desejada da organização como um todo e seu posterior alcance de resultados.

A questão-chave, então, passa a ser a adoção de práticas gerenciais que viabilizem a entrega dos resultados exigidos pela sociedade – de forma sustentável, valorizando as pessoas, potencializando da melhor forma possível os recursos à disposição dos gestores na administração pública. Uma dessas práticas gerenciais constitui-se numa poderosa ferramenta para implantação do modelo de gestão: o

Balanced Scorecard - BSC. Segundo Kaplan e Norton (1997) autores da ferramenta, o BSC não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão para um novo modelo organizacional. É utilizado para alinhar as unidades e as pessoas em torno da estratégia definida, que é apresentada pelo Mapa Estratégico.

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacionais. Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico.

O mapa estratégico é, essencialmente, uma ferramenta de comunicação. Por reunir num único ambiente visual a missão, os valores, a visão e os objetivos estratégicos, o mapa expressa, de forma sintética e gráfica, a estratégia da organização.

É nesse contexto que se enquadra este documento. Nele serão tratados os referenciais estratégicos (missão, valores e visão), bem como, a estratégia de atuação para os próximos anos.

## 4. BASE TEÓRICA

A construção do Mapa Estratégico inicia-se com a definição de seu referencial estratégico, que é apresentado pela Missão, pelos Valores e pela Visão de Futuro.

### MISSÃO

Segundo KOTLER (1998), uma organização não se define pelo seu nome, estatuto ou serviço que faz, ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão torna possíveis, claros e realistas os objetivos da organização.

Ao satisfazer as necessidades e expectativas dos diversos atores institucionais mencionados – e fazê-lo de forma compatível com a missão – a organização cria uma arquitetura estratégica eficiente e eficaz, entregando os resultados esperados pelas partes envolvidas. O que efetivamente assegura a efetividade da estratégia implementada são os resultados obtidos. Por meio deles, materializa-se a missão, cumprindo-se a finalidade da organização.



No âmbito interno, a definição adequada da missão auxilia os processos de motivação da força de trabalho, orientando os esforços dos servidores e colaboradores da instituição em prol da conquista dos objetivos organizacionais e da satisfação das necessidades dos usuários.

A missão organizacional adequadamente definida inibirá o surgimento de conflitos internos; assegurará que não sejam perseguidos propósitos conflitantes; possibilitará a concentração de esforços em uma direção comum, a alocação dos recursos organizacionais, o estabelecimento de áreas amplas de responsabilidade por tarefa e o pleno desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

## VALORES

A inovação de valor é uma maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo ambiente de trabalho e no rompimento com os desafios opostos. Dito de outra forma significa dizer que, uma vez estabelecidos os valores que sustentam a estratégia, é possível romper os velhos paradigmas e possibilitar que as organizações obtenham foco nos resultados (KIM e MAUBORGNE, 2005).

A personalidade das organizações é refletida no conjunto de seus valores. Os “valores” são formados por um conjunto de “crenças” que se misturam com “princípios” e que juntos determinam o comportamento das organizações independentemente de seu tamanho, origem ou segmento de atuação. Assim como os filhos herdam valores de seus pais, na organização os valores sofrem forte influência de suas lideranças, além de outros fatores como o cultural.

Segundo HENDERSON (1998) criar valores se torna fundamental para que o processo de implementação da estratégia seja assimilado por todos, pois a estratégia envolve tudo o que requer comprometimento e dedicação por parte de toda organização.

O sucesso de qualquer instituição, principalmente daquelas que almejam a excelência na qualidade dos serviços que são prestados à sociedade, passa fundamentalmente por uma boa estratégia definida. Para tanto, torna-se indispensável à crença em valores que serão assumidos pela organização, os quais devem ser assimilados, aceitos e aplicados no desenvolvimento da vida profissional de todos os envolvidos no processo.

## VISÃO

De acordo com COLLINS (1993) a visão é o elemento que orienta qual a essência a ser preservada e indica o futuro para o qual o progresso deve ser direcionado. Nesse sentido, é fundamental para implantação das estratégias pretendidas e para guiar com maestria os valores que moldam a organização.

A visão é a idealização de um futuro desejado para a organização. Seu enunciado deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, compatível com os valores da organização, representativo e possível de

ser alcançado. É um lema motivacional, com objetivo de criar uma imagem que desafie e mobilize todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista.

Formalmente não existe um horizonte de tempo fixado para a projeção da visão de futuro. As percepções de curto, médio e longo prazos, também não explicitam numericamente este tempo. A proposta é que cada organização fixe, dada a sua natureza, o horizonte de sua visão de futuro. Como diretriz, pode-se definir que a cada três ciclos de planejamento ou gestão seja definida a visão. Órgãos de governo, por exemplo, seguem uma lógica orçamentária anual e uma proposta de planejamento plurianual de quatro anos, assim poderiam estabelecer ou revisar suas visões de futuro a cada doze anos. Cabe ressaltar que, os planos estratégicos teriam como referência a visão de futuro, mas seus objetivos seriam definidos para o quadriênio.

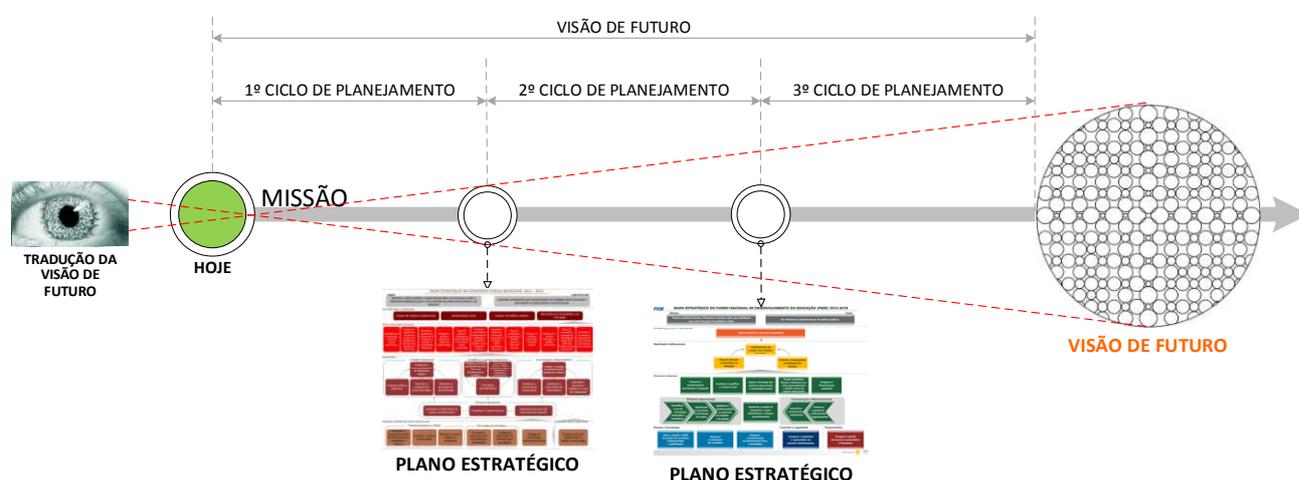


Figura 01 – Ciclo de Planejamento para construção da visão de futuro.

## BALANCED SCORECARD - BSC

Segundo KAPLAN E NORTON (1997) o BSC é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia e também pode ser encarado como uma ferramenta de comunicação, na medida em que facilita os processos de comunicação interna na implementação da estratégia.

O termo Scorecard foi assim utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar. Incluem medidas dos resultados desejados e dos

processos, capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro. A essência da ferramenta é equilibrar as perspectivas e alocar objetivos estratégicos em forma de desafios, considerando a relação de causa e efeito que existe entre elas (KAPLAN e NORTON, 2004).

Embora tenha nascido como uma ferramenta de medição de desempenho organizacional, o BSC revelou-se algo bem maior, um sistema de gestão. No início houve uma ênfase na avaliação do capital humano, com o desenvolvimento de métricas destinadas a avaliar sua real importância dentro das organizações. Vieram então os mapas estratégicos e o alinhamento organizacional em torno de uma única agenda: a estratégia da organização encarada na mesma dimensão por todas as pessoas: dirigentes, gerentes, servidores e colaboradores.

O principal objetivo do BSC é o alinhamento da estratégia com as ações operacionais da organização. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

## **ESTRATÉGICO**

Um dos principais fatores de insucesso na implementação de uma estratégia é a sua divulgação. Muitas organizações estabelecem boas estratégias, mas não as comunicam a quem vai se encarregar de implementá-las. É possível afirmar que as pessoas não se envolvem nem se comprometem com algo que não entendem ou em que não veem sentido e significado. E sem a atitude de comprometimento dos servidores o sucesso será impossível. A batalha da comunicação é, então, uma batalha decisiva.

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, descreve a estratégia da organização por meio de objetivos estratégicos relacionados entre si e distribuídos em perspectivas organizacionais (KAPLAN e NORTON, 2004).

O BSC resultou em um sistema de gestão integrado, que reúne numa só modelagem os subsistemas que normalmente encontram-se desarticulados, como decorrência do foco na agenda de curto prazo, e que concilia planejamento e execução: a bússola e os remos para impulsionar a organização para frente. Um mapa. Sistema equilibrado de gestão, que alinha o esforço de todas as pessoas numa única direção, expressa com simplicidade no mapa estratégico.

O mapa estratégico representa uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia. Auxilia a organização a enxergar suas estratégias de forma coesiva, integrada e sistemática numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com seus respectivos propulsores.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes da organização e seu referencial estratégico. Traduzem as demandas e expectativas das suas partes interessadas, os desafios a serem enfrentados nos próximos anos.

ALMEIDA (2003), objetivos estratégicos são compostos pelas atividades e marcos críticos a serem ultrapassados, assegurando que aquilo que preciso ser feito o será, de forma harmônica, garantindo, assim, a materialização da visão.

As organizações perseguem seus objetivos para assegurar os resultados para melhorar a si mesmas. Os objetivos são mensagens internas e externas que a organização envia afim de:

- Legitimar suas pretensões junto às partes interessadas;
- Motivar colaboradores da organização
- Reduzir as incertezas na tomada de decisão
- Definir os resultados desejados como critério de desempenho, representando um padrão de execução.

## 5. MÉTODO DE TRABALHO

A GDconsult prima por potencializar os recursos e o tempo investidos pelos clientes e profissionais da instituição, no intuito de realizar um trabalho com qualidade, tal que sejam desenvolvidas soluções próprias e focadas nos resultados a serem alcançados e nos produtos gerados. Especial atenção é oferecida aos trabalhos participativos, com grupos compostos por participantes com diferentes características culturais, socioeconômicas ou intelectuais, conforme serão detalhados a seguir:

### 5.1 Workshop: Mapa Estratégico

Os Workshops envolvem o trabalho de construção coletiva dos produtos organizados para cada evento. Trata-se de um momento de grande importância, no qual as questões institucionais, técnicas e corporativas são levantadas e debatidas com vistas à geração de consensos. O público desses eventos é muito variável, entretanto, em geral, participam as lideranças da organização e um grupo de técnicos e especialistas sobre as temáticas em pauta.

#### 5.1.1 Objetivo do workshop

Construir, de forma participativa, os referenciais estratégicos institucionais: missão, visão, valores e mapa estratégico.

#### 5.1.2 Produtos do workshop

Os produtos correspondem às entregas que serão obtidas ao final do evento. O workshop pretende gerar os seguintes elementos:

- Missão e valores institucionais;
- Visão de futuro da instituição;
- Resultados institucionais;
- Pilares estratégicos;
- Desafios estratégicos convergentes;
- Mapa estratégico institucional;
- Focos estratégicos.

## Programação da oficina

PROGRAMAÇÃO		ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	PRODUTO
DIA	HORÁRIO			
Primeiro dia	9h – 9h30	<b>Atividade I – Abertura do workshop</b> ▪ Boas-vindas aos participantes; ▪ Apresentação dos participantes; ▪ Levantamento e nivelamento de expectativas com o evento; ▪ Acordo de convivência.	Liderança representada da organização / Consultor GD	ACORDO DE CONVIVÊNCIA PACTUADO
	9h30 – 10h30	<b>Atividade II – Revisão conceitual do BSC</b>	Consultor GD	NIVELAMENTO CONCEITUAL DOS PARTICIPANTES
	10h30 – 10h40	INTERVALO		
	10h40 – 12h30	<b>Atividade III – Tradução da missão e dos valores (propostas dos grupos)</b>	Consultor GD	-
	12h30 – 14h	ALMOÇO		
	14h – 15h	<b>Atividade III – Tradução da missão e dos valores (consolidação em plenária)</b>	Consultor GD	MISSÃO E VALORES INSTITUCIONAIS
	15h – 16h20	<b>Atividade IV – Busca do Futuro (propostas dos grupos)</b>	Consultor GD	-
	16h20 – 16h30	INTERVALO		
16h30 – 18h	<b>Atividade IV – Busca do Futuro (consolidação em plenária)</b>	Consultor GD	VISÃO DE FUTURO DA INSTITUIÇÃO	
Segundo dia	9h – 10h	<b>Atividade V – Definição dos Pilares estratégicos (posicionamento dos resultados institucionais)</b>	Consultor GD	RESULTADOS INSTITUCIONAIS
	10h – 10h10	INTERVALO		
	10h10 – 11h30	<b>Atividade V – Definição dos Pilares estratégicos (discussão dos pilares em grupos)</b>	Consultor GD	-
	11h30 – 12h30	<b>Atividade V – Definição dos Pilares estratégicos (consolidação em plenária)</b>	Consultor GD	PILARES ESTRATÉGICOS
	12h30 – 14h	ALMOÇO		
	14h – 16h	<b>Atividade VI – Construção da Rota da Estratégia (mercado de informações)</b>	Consultor GD	-
	16h – 16h10	INTERVALO		
16h10 – 18h	<b>Atividade VI – Construção da Rota da Estratégia (mercado de informações)</b>	Consultor GD	DESAFIOS ESTRATÉGICOS CONVERGENTES	
Terceiro dia	9h – 30h	<b>Atividade VII – Apresentação da proposta de Mapa Estratégico</b>	Consultor GD	-
	9h30 – 10h	<b>Atividade VIII – Consolidação do Mapa Estratégico (grupos de trabalho)</b>	Consultor GD	-
	10h30 – 10h40	INTERVALO		
	10h40 – 12h30	<b>Atividade VIII – Consolidação do Mapa Estratégico (consolidação em plenária)</b>	Consultor GD	-
	12h30 – 14h	ALMOÇO		
	14h – 15h	<b>Atividade VIII – Consolidação do Mapa Estratégico (consolidação em plenária)</b>	Consultor GD	MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
	15h – 17h	<b>Atividade IX – Elaboração dos focos estratégicos dos objetivos (construção em plenária)</b>	Consultor GD	FOCOS ESTRATÉGICOS
	17h – 17h10	INTERVALO		
17h10 – 17h30	<b>Atividade X – Encerramento e avaliação do workshop</b>	Consultor GD	AVALIAÇÃO DO WORKSHOP	



## 6. RESULTADOS

### Missão

PROMOVER EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PÚBLICA DE EXCELÊNCIA, INTEGRANDO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA SOCIEDADE DEMOCRÁTICA, JUSTA E SUSTENTÁVEL.

### Valores

- COMPROMETIMENTO
- COOPERAÇÃO
- ÉTICA
- EXCELÊNCIA
- INCLUSÃO
- RESPONSABILIDADE SOCIAL
- SUSTENTABILIDADE
- TRANSPARÊNCIA

### Visão

SER REFERÊNCIA EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, PROPORCIONANDO O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E SOCIOECONÔMICO DO ESPÍRITO SANTO, COM RECONHECIMENTO NACIONAL E INTERNACIONAL.

# Mapa estratégico

## Objetivos Estratégicos:

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pelo Instituto Federal do Espírito Santo para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas de suas partes interessadas, os desafios a serem enfrentados para os próximos anos.

Foram elaborados 22 objetivos estratégicos para o Ifes, que de forma balanceada, estão distribuídos em três perspectivas do mapa estratégico, são eles:

- Profissionais empreendedores críticos, éticos e atuantes na sociedade;
- Soluções tecnológicas e inovadoras;
- Difusão de conhecimento, cultura e esporte;
- Formação de formadores;
- Fortalecer parcerias com o setor produtivo e instituições de ensino e pesquisa nacionais e internacionais;
- Fortalecer a identidade institucional e a ação em Rede;
- Promover a verticalização do ensino articulada com a vocação dos campi
- Integrar ensino, pesquisa e extensão;
- Incentivar a pesquisa aplicada e extensão;
- Ampliar a interação da comunidade interna e externa nas ações educacionais;
- Ampliar e aperfeiçoar os canais e os processos de comunicação interna e com a sociedade;
- Fortalecer a acessibilidade, a transparência e a clareza das informações;
- Estimular a participação da comunidade Ifes na gestão;
- Desenvolver modelo de governança com foco em resultados e indicadores
- Desenvolver modelo de governança com foco em resultados e indicadores;
- Promover a uniformização e eficiência das atividades de trabalho;
- Promover capacitação e qualificação estratégicas continuadas de servidores;
- Atrair e manter profissionais competentes;



- Ampliar a participação dos servidores nas atividades de pesquisa aplicada e extensão;
- Adequar a infraestrutura para pesquisa aplicada e extensão tecnológica;
- Consolidar a estrutura física e de pessoal dos campi;
- Assegurar orçamento para a execução da estratégia;
- Aumentar a captação de recurso extra orçamentário e créditos complementares;

### **Perspectivas:**

As perspectivas englobam um conjunto de objetivos estratégicos que retrata o que a instituição pretende transformar em cada dimensão. Elas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da instituição e contam a história da estratégia de uma forma clara e de fácil compreensão. Para a construção do mapa estratégico do foram elencadas as seguintes perspectivas:

**Resultados** – focaliza os desafios para o público alvo da organização, em outras palavras, significa o que a instituição deve entregar para atender as necessidades e expectativas do seu público;

**Processos internos** – reúne os desafios internos que a organização deve superar para cumprir o seu papel institucional, ou seja, em quais processos internos a instituição deve ter excelência;

**Recursos humanos** – concentra os desafios para melhoria das pessoas que trabalham na organização tanto do ponto de vista quantitativo, qualitativo e de alocação;

**Estrutura e tecnologia** – lista os desafios que traduzem as necessidade de infraestrutura física e tecnológica que garantam processos de excelência;

**Orçamento** – envolve os objetivos para garantir os recursos financeiros para a execução da estratégia.

Os *Pilares Estratégicos* são agrupamento de objetivos relacionados a um mesmo assunto ou com relações de causa e efeito muito fortes. São os eixos da estratégia, pois, em regra, contemplam uma série de objetivos com suas relações de causa e efeito, que forma uma hipótese estratégica. Em última instância, refletem a visão da alta administração sobre o que deve ser feito internamente para se

alcançar a visão de futuro. No mapa estratégico da organização estão contemplados os seguintes temas estratégicos:

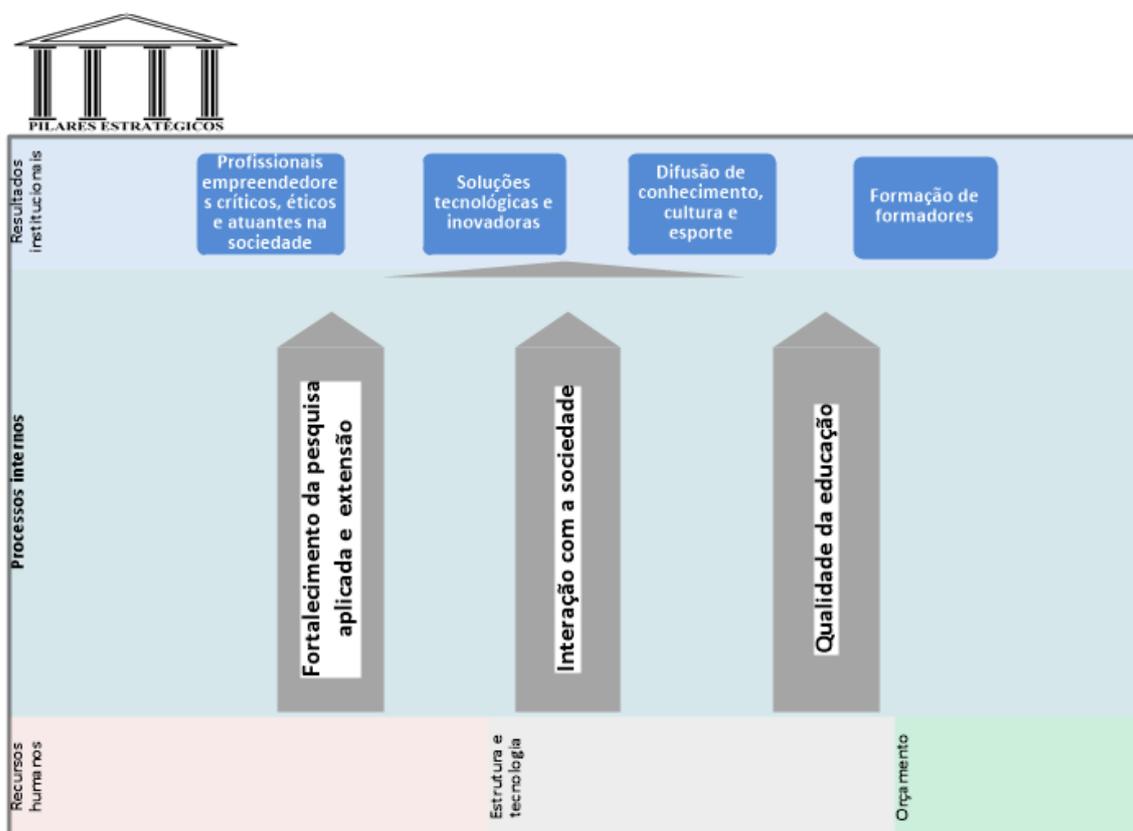
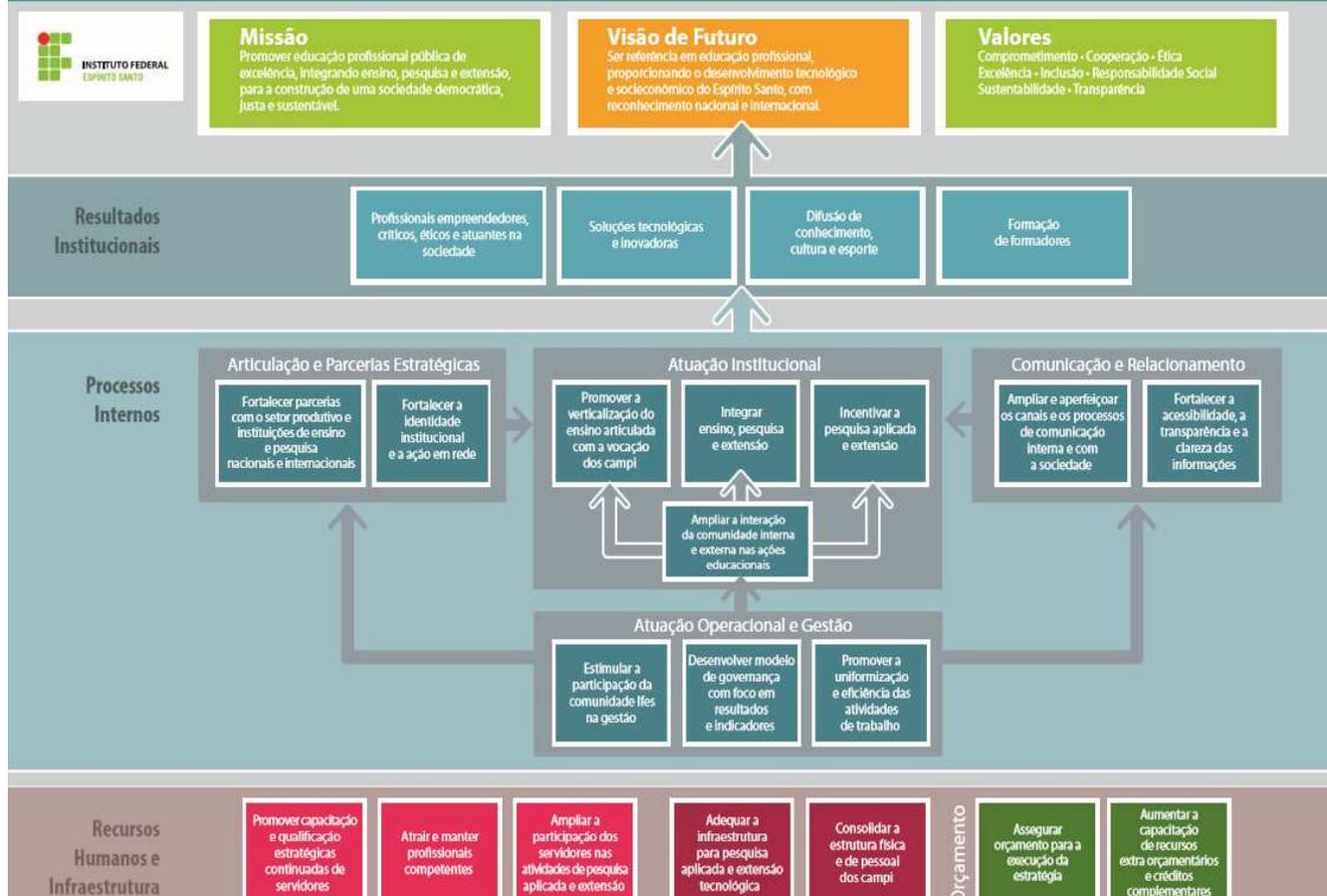


Figura 02 – Pilares Estratégicos Ifes.

## Mapa Estratégico do Instituto Federal do Espírito Santo 2014 - 2018



## 7. PAINEL DE INDICADORES E METAS

Os indicadores têm o propósito de testar o progresso do Ifes em direção aos seus objetivos estratégicos. O princípio é simples: se não há medição, não há controle. E, se não há controle, não há gerenciamento. Ou seja, indicadores estratégicos mostram a relação entre os objetivos estratégicos e representam um teste permanente da validade da estratégia.

Os indicadores podem ser entendidos como informações numéricas que servem para relacionar recursos e produtos, assim como para avaliar o desempenho dos processos, programas, projetos e da própria organização em sua totalidade. De uma maneira simplificada, os indicadores são definidos como medidas que representam e quantificam um insumo, resultado, característica ou o desempenho de um processo, serviço, produto ou da organização.

O grande desafio de toda organização que implementa sistemática de medição está em dispor de número limitado de indicadores que comunique adequadamente o desempenho organizacional. A metodologia do BSC recomenda limitar o número de indicadores (média de 1,5 por objetivo) de modo a direcionar a análise ao que é estratégico e não confundir com avaliação do desempenho do operacional. Da mesma forma, aconselha-se um “balanceamento” entre indicadores vigentes e novos, desde que respeitado o princípio de que o indicador “nasce” para atender um objetivo e não o contrário.

Em relação ao mapa estratégico, os indicadores devem ainda manter a mesma relação de causa e efeito existente entre os objetivos, ou seja, devem preservar a mesma coerência que embassa a hipótese estratégica existente no mapa.

É importante também considerar sobre a viabilidade de se obter resultados de forma sistemática sem gerar ônus de trabalho excessivo para a organização. Com efeito, é fundamental que os indicadores sejam direcionados para as tomadas de decisão gerenciais voltadas para a solução dos problemas apontados, servindo de base para a revisão de metas estabelecidas. Por isso, os indicadores não podem agregar mais trabalho no dia a dia, nem tempo excessivo para serem coletados e obtidos.

### Indicador 1.1

**Nome do Indicador:** Taxa de Inserção no Mercado de Trabalho

**Finalidade:** Medir o nível de aproveitamento de alunos do IFES no mercado de trabalho

**Fórmula de Cálculo:**  $(\text{Número de Alunos Titulados no Ifes e Ocupados} / \text{Número de Alunos Titulados no Ifes}) \times 100$

**Objetivo Associado:** Profissionais empreendedores, críticos, éticos e atuantes na sociedade

### Indicador 1.2

**Nome do Indicador:** Índice de Eficiência Acadêmica de Concluintes

**Finalidade:** Quantificar a eficiência da instituição

**Fórmula de Cálculo:**  $(\text{Concluintes} / \text{Número de Ingressos}) \times 100$ , onde:

- Concluintes = É o aluno que está apto a colar grau.
- Número de Ingressos = ingressos por meio de vestibular / exame de seleção, portadores de diploma, transferências e convênios

**Objetivo Associado:** Profissionais empreendedores, críticos, éticos e atuantes na sociedade

### Indicador 1.3

**Nome do Indicador:** Índice de Retenção do Fluxo Escolar

**Finalidade:** Quantificar a taxa de retenção do fluxo escolar em relação ao total de alunos

**Fórmula de Cálculo:**

$[Retenção\ Escolar\ (Reprovação\ +\ Trancamento) / Alunos\ Matriculados] \times 100$ , onde:

- Retenção Escolar = Refere-se ao número de alunos retidos pela soma da sub-divisão: reprovação e trancamento.

- Alunos Matriculados = Número de alunos em cada ano correspondente ao total de matrículas no mesmo ano (matrículas do período anterior + ingressos + matrículas reativadas)

**Objetivo Associado:** Profissionais empreendedores, críticos, éticos e atuantes na sociedade

### Indicador 1.4

**Nome do Indicador:** Índice de Sucesso Acadêmico

**Finalidade:** Medir a capacidade de alcançar êxito.

**Fórmula de Cálculo:**

$(Concluintes / Número\ de\ Ingressos) \times 100$ , onde:

- Concluintes = É o aluno que está apto a colar grau.

- Número de Ingressos = ingressos por meio de vestibular / exame de seleção, portadores de diploma, transferências e convênios

OBS.: Cálculo turno por turno.

**Objetivo Associado:** Profissionais empreendedores, críticos, éticos e atuantes na sociedade

### Indicador 2.1

**Nome do Indicador:** Taxa de Transferência para o Mercado

**Finalidade:** Avaliar a disponibilidade das informações tecnológicas disponíveis para o mercado.

**Fórmula de Cálculo:** Relação entre o número de tecnologias transferidas (licenciamentos) e o número de propriedades intelectuais registradas

**Objetivo Associado:** Soluções tecnológicas e inovadoras



## Indicador 2.2

**Nome do Indicador:** Número de Organizações Atendidas

**Finalidade:** Apresentar o fortalecimento da rede de contatos entre o Ifes e Organizações diversas.

**Fórmula de Cálculo:** Somatório do Número de Organizações Atendidas por Projetos de Pesquisa

**Objetivo Associado:** Soluções tecnológicas e inovadoras

## Indicador 2.3

**Nome do Indicador:** Retorno de Clientes

**Finalidade:** Avaliar as efetivas inovações nos projetos de pesquisa com parcerias externas.

**Fórmula de Cálculo:** Somatório dos retornos de clientes de projetos de pesquisa

**Objetivo Associado:** Soluções tecnológicas e inovadoras

## Indicador 2.4

**Nome do Indicador:** Soluções Entregues

**Finalidade:** Apresentar a efetividade dos serviços prestados, na forma de produtos entregues no ambiente interno e externo.

**Fórmula de Cálculo:** Número de Produtos e Prestação de Serviços derivados ou resultados de Pesquisa Aplicada e Extensão Tecnológica

**Objetivo Associado:** Soluções tecnológicas e inovadoras

## Indicador 3.1

**Nome do Indicador:** Indicador de Publicações dos Docentes (PUBD)

**Finalidade:** Acompanhar a produção científica dos docentes do instituto através de suas publicações

**Fórmula de Cálculo:**

$PUB D = (IndArt + 0,4 \times IndEve + 1,5 \times IndLiv + IndCap) / NumDoc$ , onde:

IndArt = (número de artigos completos publicados em Inglês em periódicos por ano) + 0,7 x (número de artigos completos publicados em Português em periódicos por ano);

IndEve = Número de trabalhos completos publicados em evento por ano

IndLiv = Número de livros publicados por ano

IndCap = Número de capítulo de livros publicados por ano em Inglês + 0,7 x Número de capítulo de livros publicados por ano em Português;

NumDoc = número total de docentes da Instituição.

**Objetivo Associado:** Difusão de conhecimento, cultura e esporte



### Indicador 3.2

**Nome do Indicador:** Indicador de Produções Científicas, Técnicas, Pedagógicas, Culturais e Artísticas (NPRO)

**Finalidade:** Acompanhar a produção técnica dos docentes do instituto

**Fórmula de Cálculo:**

$NPRO = NProj / NumDoc$ , onde:

NPT = número de projetos e/ou produções artísticas, técnicas, culturais e científicos, do corpo docente da Instituição por ano;

NumDoc = número total de docentes da Instituição.

**Objetivo Associado:** Difusão de conhecimento, cultura e esporte

### Indicador 3.2.2

**Nome do Indicador:** Indicador de Propriedade Intelectual (NPI)

**Finalidade:** Acompanhar a propriedade intelectual

**Fórmula de Cálculo:**

$NPI = NProj$ , onde:

NPI = número de patentes e outros registros de propriedades intelectuais depositadas ou registradas no INPI

**Objetivo Associado:** Difusão de conhecimento, cultura e esporte

### Indicador 3.3

**Nome do Indicador:** Público Beneficiado

**Finalidade:** Medir a quantidade de pessoas físicas e jurídicas beneficiadas pelas ações de extensão

**Fórmula de Cálculo:**

Somatório de pessoas físicas ou jurídicas beneficiadas pelas ações de extensão.

**Objetivo Associado:** Difusão de conhecimento, cultura e esporte

### Indicador 3.4

**Nome do Indicador:** Número de Municípios Beneficiados

**Finalidade:** Medir a quantidade de municípios beneficiados pelas ações de extensão

**Fórmula de Cálculo:**

Somatório do número de Municípios beneficiados pelas ações de extensão.

**Objetivo Associado:** Difusão de conhecimento, cultura e esporte

### Indicador 3.5

**Nome do Indicador:** Taxa de Difusão

**Finalidade:** Medir o grau de projetos que tiveram ações de difusão.

**Fórmula de Cálculo:**

(Número de Projetos de Pesquisa ou Extensão que tiveram ações de difusão / Número de Projetos de Pesquisa e Extensão)

**Objetivo Associado:** Difusão de conhecimento, cultura e esporte

### Indicador 4.1

**Nome do Indicador:** Índice de Eficiência Acadêmica de Concluintes

**Finalidade:** Medir o nível de concluintes sobre o nível de ingressantes

**Fórmula de Cálculo:**

(Concluintes / Número de Ingressos) x 100, onde:

- Concluintes = É o aluno que está apto a colar grau.
- Número de Ingressos = ingressos por meio de vestibular / exame de seleção, portadores de diploma, transferências e convênios

**Objetivo Associado:** Formação de formadores

### Indicador 5.1

**Nome do Indicador:** Verticalização do ensino

**Finalidade:** Avaliar a verticalização do ensino no ifes

**Fórmula de Cálculo:**

Média aritmética da avaliação dos eixos para os seguintes critérios:

Níveis: Formação inicial, Médio, Graduação, Lato sensu (Aperfeiçoamento e Especialização), Strictu sensu (Mestrado e doutorado).

Combinação de 2 níveis: 5

Combinação de 3 níveis: 6

Combinação de 4 níveis: 8

Combinação de 5 níveis: 10

**Objetivo Associado:** Promover a verticalização do ensino articulada com a vocação dos campi

### Indicador 6.1

**Nome do Indicador:** Índice de participação estudantil em projetos

**Finalidade:** Avaliar a participação dos estudantes em projetos de pesquisa e extensão

**Fórmula de Cálculo:**

$IPE = PEPE + PEPP + PEPE_n$

**Objetivo Associado:** Integrar ensino, pesquisa e extensão na educação



## Indicador 6.2

**Nome do Indicador:** Curricularização da Pesquisa e da Extensão

**Finalidade:** Verificar a quantidade de linhas de pesquisa e programas de extensão cadastrados no Ifes tendo relação direta com os cursos

**Fórmula de Cálculo:**

Número de linhas de pesquisa e programas de extensão cadastrados no Ifes com relação direta aos cursos

**Objetivo Associado:** Integrar ensino, pesquisa e extensão na educação

## Indicador 7.1

**Nome do Indicador:** Taxa de Sucesso em Editais de Pesquisa e Extensão

**Finalidade:** Verificar o quantitativo de projetos aprovados pela FAPES e CNPq

**Fórmula de Cálculo:**

Quantidade de projetos aprovados em editais externos de fomento da Fapes e do CNPq  
Proposta: trabalhar com valor absoluto, limitado à fapes e cnpq pois não é possível: a) rastrear todos os editais; b) projetos submetidos e não aprovados.

**Objetivo Associado:** Incentivar pesquisa aplicada e extensão

## Indicador 7.2

**Nome do Indicador:** Número de Pesquisas

**Finalidade:** Acompanhar evolução do número de projetos.

**Fórmula de Cálculo:**

Somatório do número de projetos de pesquisa + Projetos CNPq e Fapes em andamento por ano cadastrado no sistema de pesquisa

**Objetivo Associado:** Incentivar pesquisa aplicada e extensão

## Indicador 7.3

**Nome do Indicador:** Número de Pesquisas Aplicadas

**Finalidade:** Aferir a quantidade de projetos com pesquisa aplicada

**Fórmula de Cálculo:**

Somatório do número de projetos de pesquisa aplicada

**Objetivo Associado:** Incentivar pesquisa aplicada e extensão

## Indicador 7.4

**Nome do Indicador:** Número de Ações de Extensão

**Finalidade:** Verificar a quantidade de ações de extensão no Ifes

**Fórmula de Cálculo:**

Somatório do número de ações de extensão

**Objetivo Associado:** Incentivar pesquisa aplicada e extensão

### Indicador 7.5

**Nome do Indicador:** Volume de Recursos Extra-Orçamentários para Pesquisa Aplicada

**Finalidade:** Recurso Captados em Cnpq e Fapes

**Fórmula de Cálculo:**

Somatório dos Recursos Extra-Orçamentários ganhos para Pesquisa Aplicada

**Objetivo Associado:** Incentivar pesquisa aplicada e extensão

### Indicador 8.1

**Nome do Indicador:** Ampliar a interação da comunidade interna e externa nas ações educacionais

**Finalidade:** Medir o nível de envolvimento dos alunos em pesquisa e extensão

**Fórmula de Cálculo:**

(Número de Estudantes Envolvidos de Pesquisa e Extensão / Total de Estudantes)

**Objetivo Associado:** Ampliar a interação da comunidade interna e externa nas ações educacionais

### Indicador 8.2

**Nome do Indicador:** Público Beneficiado Estimado

**Finalidade:** Medir o benefício proporcionado pelas ações educacionais

**Fórmula de Cálculo:**

Somatório de pessoas físicas ou jurídicas beneficiadas estimadas pelas Ações Educacionais do Ifes (palestras, eventos, feiras, congressos, processos seletivos, concursos, apresentação de trabalhos, eventos, etc)

**Objetivo Associado:** Ampliar a interação da comunidade interna e externa nas ações educacionais

### Indicador 9.1

**Nome do Indicador:** Recursos Levantados por meio de Projetos com Parceiros Externos

**Finalidade:** Prestação financeira dos recursos captados.

**Fórmula de Cálculo:**

Somatório dos recursos (financeiros e econômicos) obtidos para o Ifes por meio de Projetos Cooperativos com outras instituições.

**Objetivo Associado:** Fortalecer parcerias com o setor produtivo e instituições de ensino e pesquisa nacionais e internacionais

## Indicador 9.2

**Nome do Indicador:** Índice de Efetividade das Parcerias Estabelecidas

**Finalidade:** Exibir a força da Instituição mediante todas as parcerias.

**Fórmula de Cálculo:**

(Somatório do número de Termos de Cooperação, Acordos de Cooperação Técnica, Convênios ou Parcerias estabelecidas pelo Ifes com produtos/serviços concretizados / Somatório do número de Termos de Cooperação, Acordos de Cooperação Técnica, Convênios ou Parcerias estabelecidas pelo Ifes) x 100

**Objetivo Associado:** Fortalecer parcerias com o setor produtivo e instituições de ensino e pesquisa nacionais e internacionais

## Indicador 10.1

**Nome do Indicador:** Clima Organizacional

**Finalidade:** Medir o nível de clima organizacional do Ifes

**Fórmula de Cálculo:**

Pesquisa de Clima Organizacional

**Objetivo Associado:** Fortalecer a identidade institucional e a ação em rede

## Indicador 10.2

**Nome do Indicador:** Iniciativas em Rede

**Finalidade:** Verificar a quantidade de ações, projetos e cursos realizados em rede

**Fórmula de Cálculo:**

Somatórios de Ações, Projetos, Cursos realizados em Rede

**Objetivo Associado:** Fortalecer a identidade institucional e a ação em rede

## Indicador 11.1

**Nome do Indicador:** Índice de disponibilidade e utilização de canais de comunicação

**Finalidade:** Ampliar e aperfeiçoar canais de comunicação

**Fórmula de Cálculo:**

Média aritmética das notas atribuídas aos canais de comunicação do Ifes

**Objetivo Associado:** Ampliar e aperfeiçoar os canais e os processos de comunicação interna e com a sociedade

### Indicador 11.2

**Nome do Indicador:** Índice de imagem institucional

**Finalidade:** Medir o nível de melhoria da imagem institucional do Ifes

**Fórmula de Cálculo:**

Média aritmética das notas atribuídas aos instrumentos de interação direta com o público e também aparição espontânea em mídias para os critérios abaixo:

- Critério 1 – Engajamento – Interações diretas com o público (redes sociais) - Cálculo:  

$$[(2 * \text{comentário positivo} + 1 * \text{comentário neutro} - 2 * \text{comentário negativo}) / \text{comentários}]$$
- Critério 2 – Aparição espontânea em mídia (online + impresso + tv) - Cálculo:  $(2 * \text{matéria positiva} + 1 * \text{matéria neutra} - 2 * \text{matéria negativa}) / (\text{Total matérias} * 2)$

**Objetivo Associado:** Ampliar e aperfeiçoar os canais e os processos de comunicação interna e com a sociedade

### Indicador 12.1

**Nome do Indicador:** Percepção dos públicos sobre canais de comunicação

**Finalidade:** MELHORAR A COMUNICAÇÃO DO IFES COM OS SEUS PÚBLICOS

**Fórmula de Cálculo:** Pesquisa:

1. Acessibilidade à informação
2. Linguagem utilizada
3. Inteligibilidade do canal
4. Compreensão da informação
5. Utilidade da informação
6. Completude da informação
7. Adequação do conteúdo

Selecionar canais e trabalhar através de pesquisas com notas (escala 1-5, com análise percentual posterior).

**Objetivo Associado:** Fortalecer a acessibilidade, a transparência e a clareza das informações

### Indicador 13.1

**Nome do Indicador:** Frequência média nas instâncias de participação

**Finalidade:** Verificar o quantitativo de pessoas participantes a gestão do Ifes

**Fórmula de Cálculo:**

$(\text{Número de pessoas presentes nas instâncias de participação} / \text{Número total de componentes da instância de participação})$

**Objetivo Associado:** Estimular a participação da comunidade Ifes na gestão

### Indicador 13.2

**Nome do Indicador:** Representatividade da Comunidade Interna

**Finalidade:** Verificar o quantitativo de membros da comunidade envolvidos na gestão do Ifes

**Fórmula de Cálculo:**

$(N^{\circ} \text{ de membros da comunidade interna participantes em colegiados e comissões} / N^{\circ} \text{ membros da Comunidade Ifes}) \times 100$

**Objetivo Associado:** Estimular a participação da comunidade Ifes na gestão

### Indicador 14.1

**Nome do Indicador:** Cultura de gestão por resultados

**Finalidade:** Tradução dos objetivos em resultados mensuráveis

**Fórmula de Cálculo:**

Média aritmética das notas atribuídas aos seguintes critérios:

Critério 1 – Projetos Estratégicos, faixa de avaliação:

Critério 2 – Mensuração dos indicadores, faixa de avaliação:

Critério 3 – Reuniões de Avaliação da Estratégia, faixa de avaliação:

Critério 4 – Comunicação dos resultados, faixa de avaliação:

**Objetivo Associado:** Desenvolver modelo de governança com foco em resultados e indicadores

### Indicador 14.2

**Nome do Indicador:** Índice de Metas Alcançadas

**Finalidade:** Identificar o quantitativo das suas metas que foram alcançadas

**Fórmula de Cálculo:**

Relação entre o somatório de metas alcançadas no período e o total de metas a serem alcançadas no período pelo Ifes (Indicadores disponíveis).

**Objetivo Associado:** Desenvolver modelo de governança com foco em resultados e indicadores

### Indicador 15.1

**Nome do Indicador:** Maturidade dos Processos Institucionais

**Finalidade:** Base para avaliação da competência, capacidade, nível de sofisticação da gestão dos processos institucionais

**Fórmula de Cálculo:**

Média aritmética do grau de maturidade dos processos institucionais do Ifes, avaliado a escala:

Inicial: Processos não mapeados - 1

Consciente: Mapeados e controlados sem indicadores - 2

Definido: Mapeados e controlados com indicadores - 3

Gerenciado: Informatizado - 4

Melhorado Continuamente - 5

**Objetivo Associado:** Promover a uniformização e a eficiência das atividades de trabalho



### Indicador 15.2

**Nome do Indicador:** Economicidade nas atividades(processos, projetos, ad hoc) otimizadas

**Finalidade:** Mostra a eficiência adquirida no processo

**Fórmula de Cálculo:**

$\Sigma(\text{Volume de recursos gasto (pessoal +material) no modelo anterior} - \text{Volume de recursos gasto no modelo futuro}) / \Sigma \text{Volume de recursos gasto com pessoal no modelo anterior}$

**Objetivo Associado:** Promover a uniformização e a eficiência das atividades de trabalho

### Indicador 16.1

**Nome do Indicador:** Capacitação estratégica de servidores

**Finalidade:** Valora a relação de capacitação estratégica promovida/total de servidores

**Fórmula de Cálculo:**

$(\text{Número de capacitação estratégica promovida} / \text{Número total de servidores}) \times 100$

**Objetivo Associado:** Promover a capacitação e qualificação estratégicas continuadas de servidores

### Indicador 16.2

**Nome do Indicador:** Índice de Titulação dos Docentes

**Finalidade:** Medir o índice de atualização e capacitação do corpo docente

**Fórmula de Cálculo:**

$[(G \times 1 + A \times 2 + E \times 3 + M \times 4 + D \times 5) / (G + A + E + M + D)]$ , onde:

- G: Quantidade de docentes graduados
- A: Quantidade de docentes aperfeiçoados
- E: Quantidade de docentes especializados
- M: Quantidade de docentes mestres
- D: Quantidade de docentes doutores

**Objetivo Associado:** Promover a capacitação e qualificação estratégicas continuadas de servidores

### Indicador 16.3

**Nome do Indicador:** Índice de Titulação Técnico-Administrativo

**Finalidade:** Medir o índice de atualização e capacitação do corpo técnico-administrativo.

**Fórmula de Cálculo:**

$[(G \times 1 + A \times 2 + E \times 3 + M \times 4 + D \times 5) / (G + A + E + M + D)]$ , onde:

- G: Quantidade de TA graduados
- A: Quantidade de TA aperfeiçoados
- E: Quantidade de TA especializados
- M: Quantidade de TA mestres
- D: Quantidade de TA doutores

**Objetivo Associado:** Promover a capacitação e qualificação estratégicas continuadas de servidores

### Indicador 17.1

**Nome do Indicador:** Relação Candidato / Vaga

**Finalidade:** Medir a relação de vagas com o número de candidatos

**Fórmula de Cálculo:**

Número de Candidatos / Número de Vagas

**Objetivo Associado:** Atrair e manter profissionais competentes

### Indicador 17.2

**Nome do Indicador:** Índice de Rotatividade Voluntária

**Finalidade:** Medir o nível de rotatividade voluntária

**Fórmula de Cálculo:**

$[(\text{Número de portarias de vacância publicadas} + \text{Número de admissões})/2] / \text{Número de servidores ativos no período anterior}$

**Objetivo Associado:** Atrair e manter profissionais competentes

### Indicador 17.3

**Nome do Indicador:** Índice de Rotatividade Interna

**Finalidade:** Medir o nível de rotatividade interna

**Fórmula de Cálculo:**

$[(\text{Número de portarias de remoção publicadas} + \text{Número de admissões})/2] / \text{Número de servidores ativos no período anterior}$

**Objetivo Associado:** Atrair e manter profissionais competentes

### Indicador 18.1

**Nome do Indicador:** Taxa de participação dos servidores nas atividades de pesquisa aplicada e extensão

**Finalidade:** Medir o nível de envolvimento dos servidores em pesquisas

**Fórmula de Cálculo:**

$(\text{Número de Servidores em Pesquisa Aplicada e Extensão} / \text{Número Total de Servidores}) \times 100$

**Objetivo Associado:** Ampliar a participação dos servidores nas atividades de pesquisa aplicada e extensão

### Indicador 19.1

**Nome do Indicador:** Taxa de Investimento em Infraestrutura em Pesquisa Aplicada e Extensão Tecnológica

**Finalidade:** Medir o nível de investimento em infraestrutura e tecnologia

**Fórmula de Cálculo:**

$(\text{Total de Gastos Relacionados a Obras e Equipamentos voltados à Pesquisa Aplicada e Extensão Tecnológica} / \text{Total de Gastos}) \times 100$

**Objetivo Associado:** Adequar a infraestrutura para pesquisa aplicada e extensão tecnológica

### Indicador 19.2

**Nome do Indicador:** Taxa de Utilização de Laboratórios para Pesquisa Aplicada e Extensão Tecnológica

**Finalidade:** Medir o grau de utilização dos laboratório para pesquisa Aplicada e Extensão Tecnológica

**Fórmula de Cálculo:**

$(\text{Número de laboratórios envolvidos em extensão tecnológica e pesquisa aplicada} / \text{Número total de laboratórios})$

**Objetivo Associado:** Adequar a infraestrutura para pesquisa aplicada e extensão tecnológica

### Indicador 20.1

**Nome do Indicador:** SINAES

**Finalidade:** Medir o engajamento na dimensão 3 SINAES

**Fórmula de Cálculo:**

Média aritmética das notas atribuídas nos 9 itens da Dimensão 3 (SINAES)

**Objetivo Associado:** Consolidar a estrutura física e de pessoal dos campi

### Indicador 20.2

**Nome do Indicador:** Relação Alunos/Docente em Tempo Integral

**Finalidade:** Medir a capacidade de atendimento em relação à força de trabalho.

**Fórmula de Cálculo:**

(Alunos Matriculados / Número de Docentes em Tempo Integral)

**Objetivo Associado:** Consolidar a estrutura física e de pessoal dos campi

### Indicador 20.3

**Nome do Indicador:** Indicador Aluno/Técnico-Administrativo (ATA)

**Finalidade:** Medir a relação de alunos matriculados com servidores administrativos

**Fórmula de Cálculo:**

$ATA = N^{\circ} \text{ de alunos matriculados EP} / N^{\circ} \text{ de técnico-administrativos em exercício}$

**Objetivo Associado:** Consolidar a estrutura física e de pessoal dos campi

### Indicador 20.4

**Nome do Indicador:** Indicador Técnico-Administrativo/Docente (TAD)

**Finalidade:** Medir a relação entre a quantidade de servidores administrativos e os docentes

**Fórmula de Cálculo:**

$TAD = N^{\circ} \text{ de técnicos-administrativos em exercício} / N^{\circ} \text{ de docentes em exercício}$

**Objetivo Associado:** Consolidar a estrutura física e de pessoal dos campi

### Indicador 21.1

**Nome do Indicador:** Índice de disponibilidade orçamentária para projetos estratégicos

**Finalidade:** Medir o volume de recursos destinados aos projetos estratégicos

**Fórmula de Cálculo:**

$(\text{Orçamento Destinado para Projetos Estratégicos} / \text{Orçamento Necessário para Projetos Estratégicos}) \times 100$

**Objetivo Associado:** Assegurar orçamento para a execução da estratégia

### Indicador 21.2

**Nome do Indicador:** Gastos Correntes por Aluno

**Finalidade:** Medir o custo médio de cada aluno para a instituição

**Fórmula de Cálculo:**

$(\text{Total de Gastos com Alunos} / \text{Alunos Matriculados})$

**Objetivo Associado:** Assegurar orçamento para a execução da estratégia

### Indicador 22.1

**Nome do Indicador:** Índice de Recursos Extra Orçamentários e Créditos Complementares

**Finalidade:** Medir o volume de recursos extra orçamentários

**Fórmula de Cálculo:**

[Volume de Recursos Extra Orçamentários e Créditos Complementares Captados / (Volume de Recursos Orçamentários Disponibilizados + Volume de Recursos Extra Orçamentários e Créditos Complementares Captados)] x 100

**Objetivo Associado:** Aumentar a captação de recursos extra orçamentários e créditos complementares

### Indicador 22.2

**Nome do Indicador:** Recursos Extra Orçamentários e Créditos Complementares Captados / Professor

**Finalidade:** Medir a relação de recursos extra orçamentários com relação ao número de professores

**Fórmula de Cálculo:**

(Volume de Recursos Extra Orçamentários e Créditos Complementares Captados / Número de Professores) x 100

**Objetivo Associado:** Aumentar a captação de recursos extra orçamentários e créditos complementares

Após a elaboração, conceituação e compreensão dos envolvidos quanto aos indicadores, inicia-se uma etapa fundamental no processo, denominada “DEFINIÇÃO DAS METAS ESTRATÉGICAS”. Para essa etapa foram definidos os responsáveis pelo conjunto de indicadores que compõe o painel de gestão do Ifes, que deverão apresentar as metas propostas para o período.

As Metas Estratégicas apresentam os seguintes propósitos:

- Estabelecer/ comunicar o nível esperado de desempenho à organização;
- Mobilizar toda a organização com foco em resultados tangíveis e mensuráveis;
- Possibilitar que os indivíduos percebam qual é a sua contribuição à estratégia geral da organização;
- Concentrar as atenções da organização em melhorias
- Estabeleça apenas uma meta por indicador;
- Assegure-se de que são quantificáveis;
- Assegure-se de que comunicam claramente o desempenho esperado;
- Certifique-se que tenham relacionamento com o objetivo, tema e visão estratégica.

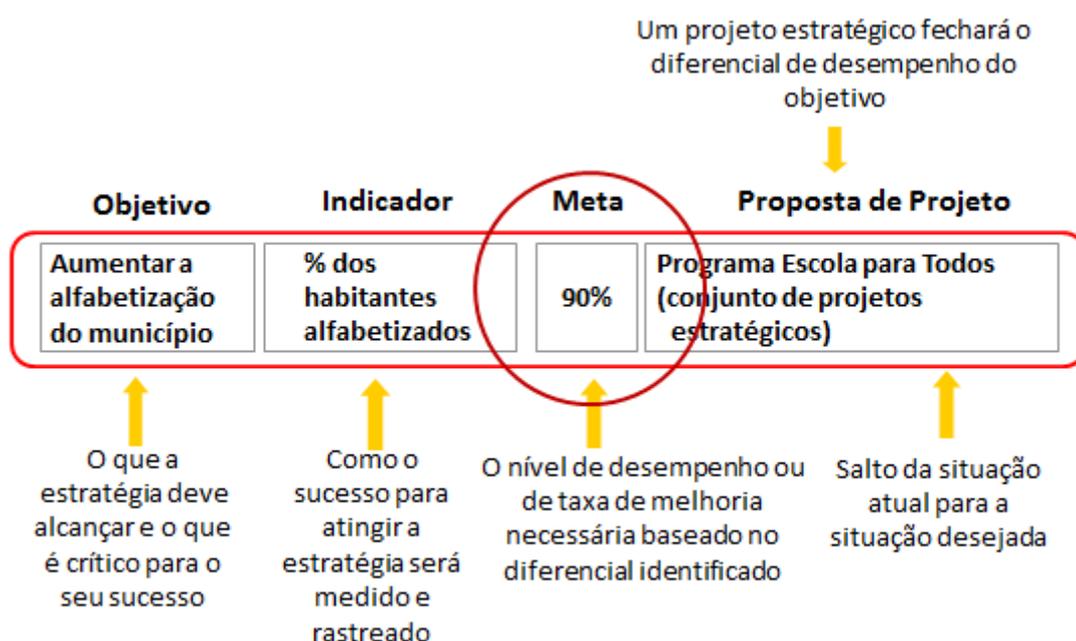
Para a proposta das metas, sugere-se seguir os seguintes passos:



- Rever o desafio ou diferencial de desempenho;
- Estabelecer metas primeiramente para os indicadores financeiros;
- Estabelecer as metas remanescentes por tema em relação aos indicadores das perspectivas de clientes, interna, aprendizado e crescimento.

As metas definirão o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo, portanto pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador. Ou seja, as metas estratégicas não podem se limitar a representar no futuro uma projeção incremental do desempenho histórico.

Com efeito, estabelecer metas pressupõe a mobilização de esforços que motivam as pessoas a superar resultados já alcançados, conforme figura abaixo:



**Figura 3** –Definição da Meta do Indicador.

As metas estratégicas devem romper a tendência histórica de comportamento incremental da instituição, portanto deve apresentar um desafio a ser alcançado, conforme figura representada abaixo:

Metas Estratégicas devem romper a tendência histórica de comportamento incremental

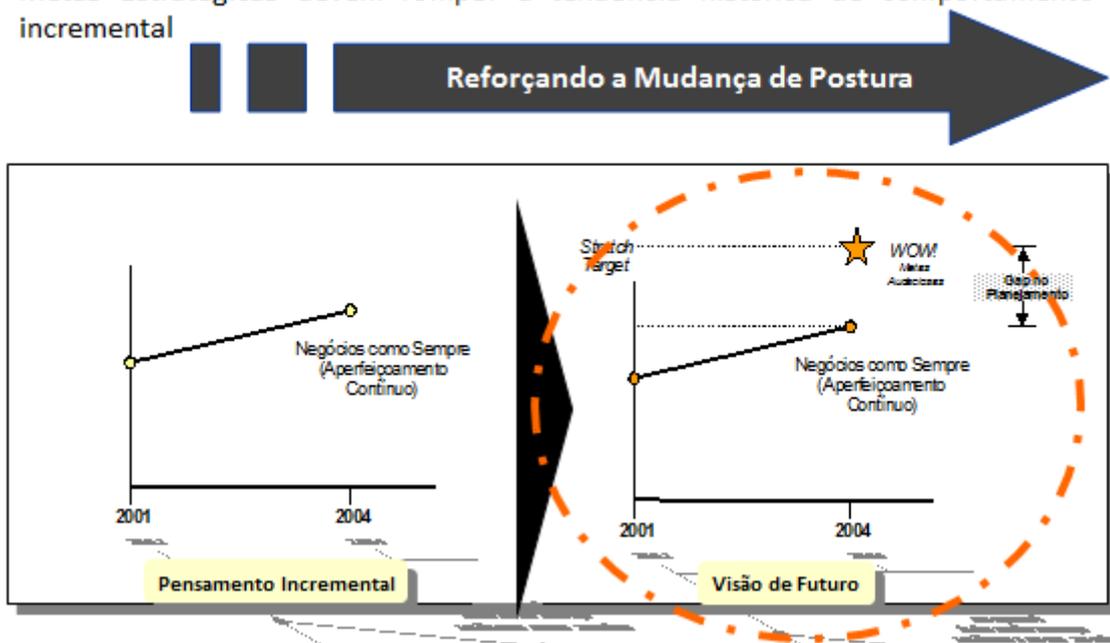


Figura 4 –Meta como Mudança de Postura.

Portanto, o painel de desempenho da organização será composto pelo conjunto de objetivos estratégicos, seus respectivos indicadores e as metas estratégicas conforme figura abaixo:

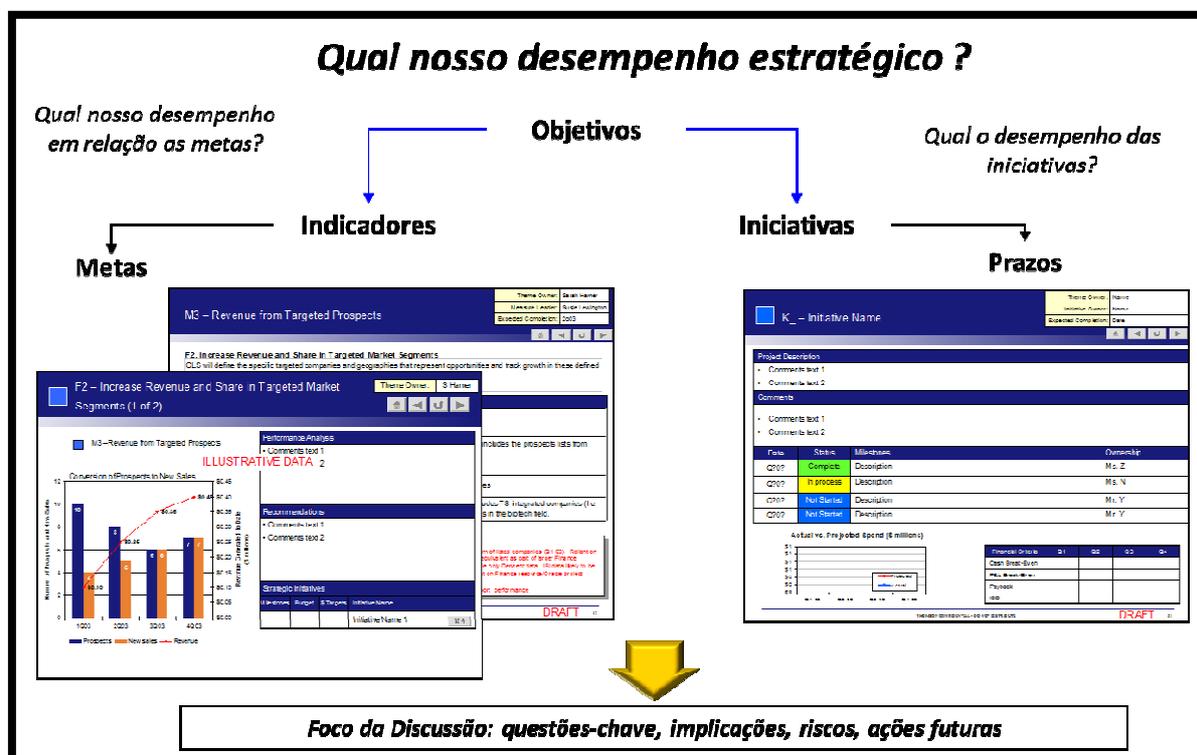


Figura 5 –Desempenho Organizacional.

Enquanto os indicadores buscam traduzir a evolução no alcance de cada objetivo estratégico, as metas estabelecem o nível desejado de cada indicador quando do alcance dos resultados finais. Para todo indicador deverá ser estipulado um nível desejado (meta) para os anos de 2014, 2015, 2016 e 2017. As metas deverão ser elaboradas considerando fatores de contexto (a situação de cada uma das áreas, as informações disponíveis, bem como situações do dia-a-dia de cada área) e a linha de base (quanto houver).

Desta forma, as metas apontam e comunicam o desafio, de forma tangível e quantificada, para os objetivos estratégicos. As metas têm o seguinte propósito:

- Estabelecer e comunicar o nível esperado de desempenho da organização;
- Mobilizar toda a organização com foco em resultados tangíveis e mensuráveis;
- Possibilitar que os indivíduos percebam que é a sua contribuição à estratégia geral da organização;
- Concentrar as atenções da organização em melhorias.

Para tanto, há um conjunto de recomendações que devem guiar o estabelecimento de metas:

- Estabelecer apenas uma meta por indicador e assegurar de que é quantificável;
- Verificar se as metas comunicam claramente o desempenho esperado;
- Certificar que as metas tenham relacionamento com o objetivo estratégico e a visão de futuro;
- Estabelecer metas primeiramente para os indicadores da perspectiva de resultados;
- Buscar a coerência e o balanceamento entre metas com as mesmas perspectivas;
- Estabelecer as metas remanescentes em relação aos indicadores das perspectivas de processos internos, pessoas e inovação.

## 8. PORTFÓLIO DE PROJETOS

O presente documento corresponde ao produto “Portfólio de Projetos Estratégicos” do Contrato firmado entre o Ifes e GDconsult. O produto consiste em conjunto ou uma carteira com os projetos que a organização deverá implementar no âmbito do seu planejamento estratégico. Constitui-se em um marco do planejamento estratégico institucional e materializa-se na distribuição temporal dos projetos aprovados para o portfólio estratégico. O trabalho desenvolvido envolveu as seguintes atividades:

- Proposição e análise de consistência dos projetos;
- Estudo dos projetos;
- Proposição do portfólio de projetos;
- Balanceamento do portfólio de projetos.

O trabalho realizado envolveu as atividades workshop, trabalhos internos e reuniões técnicas com lideranças e servidores da organização. O processo decisório buscou sempre o consenso, destacando a importância dos workshops para a construção e validação dos produtos gerados. Mais detalhes serão apresentados no decorrer deste documento que apresenta sua estrutura organizada nos seguintes tópicos:

- Introdução;
- Base teórica;
- Método de trabalho;
- Resultados.

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

## 8.1 INTRODUÇÃO

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

Kerzner (2006) defende que realizar gestão de portfólio significa identificar, selecionar, financiar, monitorar e manter a combinação apropriada de projetos e iniciativas para atingir as metas e objetivos organizacionais.

Pesquisa publicada na revista Mundo Project Management em fevereiro/março de 2012 verifica a utilização de práticas de gestão de portfólio de projetos em organizações brasileiras. Alguns resultados desta pesquisa chamam a atenção.

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

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

## 8.2 BASE TEÓRICA

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

O modelo de gestão de portfólio de projetos da GDconsult se baseia em três processos básicos defendidos por KERZNER, 2006:

**AVALIAÇÃO PRELIMINAR** – diz respeito à análise quanto à pertinência, clareza e capacidade de execução. Devem ser feitos estudos sobre a exequibilidade dos projetos verificando a adequação da técnica, dos custos, da qualidade, da segurança e da legalidade. E estudos de custo-benefício considerando os benefícios tangíveis e intangíveis e os custos diretos e indiretos aplicados à iniciativa.

**SELEÇÃO ESTRATÉGICA** – corresponde à adequação dos projetos aos objetivos estratégicos organizacionais, ou seja, como cada projeto contribui ou não para o alcance da estratégia da instituição. Além disso, os projetos devem ser priorizados em nível de importância estratégica deixando claro uma hierarquia entre as iniciativas.

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

Seguindo a orientação conceitual definida por Kerzner, o Modelo de Gestão do Portfólio de Projeto da GDconsult (MGPP) desdobra as três etapas sugeridas pelo autor nas seguintes fases e atividades (Figura 6):

**Consistência dos projetos:** a análise quanto à pertinência e clareza sobre os projetos se materializa na atividade “verificar a consistência do projeto”;

**Estudo dos projetos:** aprofundar as informações das propostas de projetos a partir de um conjunto de critérios que serão utilizados para a seleção do portfólio. As atividades previstas nesta fase são: “definir critérios e escala de pesos para avaliação dos projetos” e “levantar informação dos projetos”;

**Proposição do portfólio:** a proposição do portfólio e sua distribuição no tempo são suportadas pelas atividades “classificar os projetos quanto à intensidade de gestão” e “classificar os projetos quanto ao seu índice de performance”.

**Balanceamento do portfólio:** envolve a validação do portfólio com a previsão de possíveis inclusões e exclusões de projetos na proposta de carteira estabeleciam da etapa anterior. As atividades previstas são: “definir o portfólio” e “realizar programação estratégica do portfólio”.

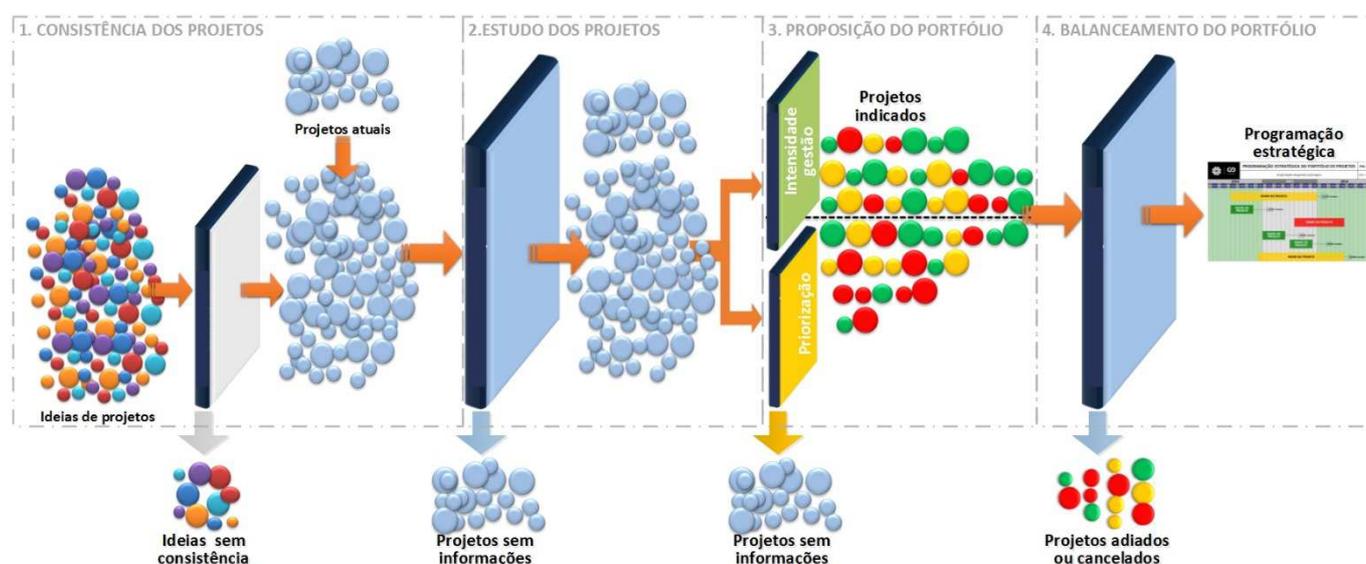


Figura 6 –Alinhamento ao modelo conceitual de Kerzner.

### 8.3 MODELO DE GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS DA GDCONSULT

Como apresentado anteriormente, o MGPP representa um passo à frente na evolução e amadurecimento dos processos de proposição e gestão de portfólio de projetos. De forma explícita, o

modelo constitui-se em um conjunto de atividades e ferramentas orientadas à escolha de um conjunto de projetos a serem executadas dentro de um determinado plano estratégico.

### 8.3.1 Consistência dos projetos

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

O primeiro passo é estimular e captar o maior conjunto de ideias de projetos. A realização de um workshop é propiciar um ambiente criativo que estimule a análise crítica e o surgimento de ideias para enfrentamento dos desafios. Em sequência, as ideias de projetos devem ser formalizadas em um documento capaz de estruturar o escopo, a qualidade, o pessoal, o tempo e o custo previstos para a iniciativa. O termo de abertura do projeto (TAP) é a “certidão de nascimento do projeto” que deverá trazer as informações mínimas para análise e seleção dos projetos. O trabalho de elaboração do TAP deverá ser feito pelo responsável da iniciativa em colaboração com as equipes envolvidas.

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

### 8.3.2 Estudo dos projetos

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

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

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

#### **8.3.2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**

Considera uma escala de contribuição do projeto para alcance do objetivo estratégico. A análise estratégica é feita pela ponderação do nível de contribuição do projeto para um determinado objetivo estratégico, segundo a seguinte escala de pontos: nota de zero nenhuma contribuição para o objetivo e estratégico, nota um contribuição indireta para o objetivo e nota três forte contribuição para o objetivo estratégico.

Com a intenção de convergir o foco dos projetos para objetivos estratégicos prioritários para um determinado período sugere-se, para cada perspectiva do Mapa Estratégico, a indicação desafios prioritários. Os projetos que tiverem forte contribuição para os objetivos estratégicos prioritários deverão receber nota dez. Ao final deverá ser gerada uma lista de classificação, em ordem decrescente, a partir do número total de pontos de cada projeto.

#### **8.3.2.2 VISIBILIDADE POLÍTICA**

Avalia a relevância do projeto na perspectiva política de sua liderança ou sobre retorno sobre a imagem institucional. Quanto maior relevância ou visibilidade política, maior será a pontuação do projeto nesse indicador. A escala de avaliação deste critério é apresentada abaixo:

FAIXA DE AVALIAÇÃO
<b>Muito Alta:</b> o projeto apresenta elevado retorno a imagem institucional ou visibilidade política à sua liderança.
<b>Alta:</b> o projeto apresenta retorno direto a imagem institucional ou visibilidade política à sua liderança.
<b>Moderada:</b> o projeto apresenta retorno indireto a imagem institucional ou visibilidade política à sua liderança.
<b>Baixo:</b> o projeto apresenta pouco retorno a imagem institucional ou visibilidade política à sua liderança.
<b>Muito Baixo:</b> o projeto apresenta retorno incipiente a imagem institucional ou visibilidade política à sua liderança.
<b>Nenhum:</b> o projeto não apresenta retorno a imagem institucional ou visibilidade política à sua liderança.

### 8.3.2.3 GUT

Trata-se de um coeficiente que combina três indicadores: gravidade, urgência e tendência. Gravidade representa o impacto do problema na organização, pode estar ligados a questões legais, recursos ou mesmo da atividade fim. A urgência relaciona-se ao tempo de resposta ao problema, ou seja, projetos urgentes requerem ação e decisão imediata e têm maior prioridade do que projetos não urgentes. Tendência avalia o nível de agravamento ou não do problema com o passar do tempo, ou seja, se nada for feito a tendência é de crescimento, redução ou desaparecimento do problema? A escala de avaliação deste critério é apresentada abaixo:

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

### 8.3.2.4 COMPROMETIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Avalia o nível de comprometimento das partes interessadas com o projeto. Quanto mais alto é o comprometimento com o projeto, mais prioritário o projeto se torna. O comprometimento é avaliado de forma segmentada nos seguintes grupos: usuário final (beneficiário direto); patrocinador do projeto; unidades da organização; equipe do projeto; e gestor (líder) do projeto.

A análise é feita pela ponderação do nível de comprometimento das partes interessadas, com base na seguinte escala: nenhum comprometimento; baixo comprometimento; e alto comprometimento. O quadro abaixo apresenta a forma de avaliação neste critério.

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

### 8.3.2.5 CONHECIMENTO TÉCNICO

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

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

### 8.3.2.6 RISCOS

Um risco é um evento incerto ou condicionado que, se acontecer, pode impactar negativamente ou positivamente os objetivos do projeto (ações e resultados). A valoração do risco do projeto é dada pela multiplicação entre a probabilidade de ocorrência do risco e seu impacto no projeto. Os impactos serão dimensionados na escala: alto / significativo / moderado / baixo / insignificante. A probabilidade variará da seguinte forma: quase certo / provável / possível / improvável / remoto. A combinação entre as duas variável gerará a classificação segundo os tipos: risco alto, risco significativo, risco moderado e risco baixo.

De forma a criar uma base comum de comparação entre dos riscos envolvidos nos projetos foi definido um conjunto eventos para que sejam analisados o impacto e a probabilidade de ocorrência. O quadro que segue explicita esses elementos.

EVENTO DE RISCO	DESCRIÇÃO
<p><b>RISCO 01:</b> <b>Descontinuidade do financiamento do projeto</b></p>	<p>Trata-se da interrupção total ou parcial do fluxo de recursos financeiros destinados ao projeto. As causas desse evento podem ser variadas, ou seja, contingenciamentos de recursos organizacionais, perda de prioridade do projeto, ineficiência na execução dos recursos, dentre outros. A consequência imediata desse risco pode ser alterações em seu escopo ou qualidade ou mesmo atrasos nas entregas. O impacto desse risco deve ser analisado com base na seguinte escala:</p> <p>Alto: alterações fatais no escopo, qualidade ou tempo do projeto; Significativo: as alterações no projeto são severas, mas podem ser aceitas com nova validação em seu escopo ou prazos; Moderado: o impacto pode ser amenizado ampliando significativamente o tempo do projeto; Baixo: as consequências do risco podem ser absorvidas pela equipe de gerenciamento do projeto; Insignificante: não envolve qualquer impacto que mereça destaque.</p>
<p><b>RISCO 02: Alteração política no contexto institucional</b></p>	<p>Corresponde a mudanças na cadeia de comando da instituição responsável pela execução (implantação) do projeto. São consideradas alterações que afetam diretamente o ambiente do projeto, ou seja, podem estar relacionada, mas não se limitando a: alta administração (Ministro, Presidente ou Secretário) ou gerencia intermediária (Diretor, Gerente Geral ou Coordenadores). O impacto desse risco deve ser analisado com base na seguinte escala:</p> <p>Alto: a mudança política inviabiliza a continuidade do projeto; Significativo: as mudanças políticas geram muitas alterações no escopo, qualidade e cronograma; Moderado: o impacto gerado pela mudança política causa atrasos significativos ao projeto; Baixo: as consequências do risco podem ser absorvidas pela equipe de gerenciamento do projeto; Insignificante: não envolve qualquer impacto que mereça destaque.</p>
<p><b>RISCO 03:</b> <b>Mobilização da equipe do projeto</b></p>	<p>Trata-se da dificuldade de engajamento efetivo dos recursos humanos (servidores ou terceirizados) alocados para o projeto. Mudanças na equipe e/ou a dedicação inadequada das pessoas designadas para o projeto fragilizam diretamente sua execução. O impacto desse risco deve ser analisado com base na seguinte escala:</p> <p>Alto: as mudanças na equipe inviabilizam a continuidade do projeto; Significativo: as mudanças na equipe geram severos impactos no cronograma e qualidade das entregas; Moderado: as mudanças na equipe geram atrasos as entregas do projeto; Baixo: as consequências do risco podem ser absorvidas pela equipe de gerenciamento do projeto; Insignificante: não envolve qualquer impacto que mereça destaque.</p>

Em que pese à existência de outros riscos a que os projetos estão submetidos, a proposta do modelo é gerar uma base comparativa entres eles considerando eventos mais comuns de riscos negativos.

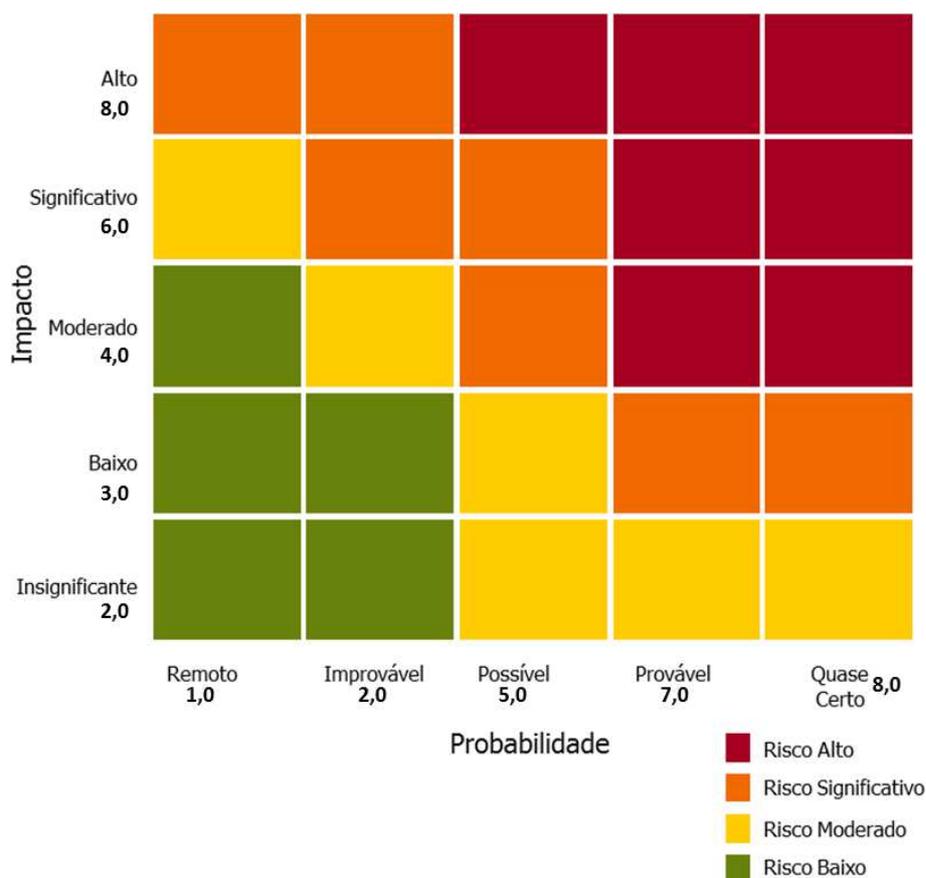


Figura 7 – Matriz de avaliação de riscos.

Depois de calculados os riscos do projeto, deverá ser calculada a média dos três maiores valores dos riscos analisados. O resultado da operação será a pontuação do risco obtida para o projeto.

### 8.3.2.7 INTENSIDADE DE GESTÃO

A decisão sobre quais projetos deverão compor a carteira de projetos institucional deve considerar, também, a complexidade de implantação dessas iniciativas, intensidade de gestão. Deve-se mensurar o esforço de gestão envolvido na execução dos projetos por meio de critérios básicos e da expectativa sobre cada empreendimento.

A base de análise da intensidade de gestão avalia três fatores, dentre eles, o nível de articulação exigido pelo projeto. Esse fator envolve os seguintes critérios:

**Equipe do projeto:** trata-se dos recursos humanos da organização com alguma dedicação na execução de tarefas do projeto. Por esse critério é analisado a quantidade e a dificuldade de articulação entre as pessoas que irão compor a equipe de trabalho;

**Fornecedores:** representam os atores que, por meio de uma relação comercial, disponibilizam insumos que serão utilizados nas atividades do projeto. Em geral, por se tratar de um fator crítico com impactos diretos aos resultados e desempenho da iniciativa, deve-se avaliar a quantidade e a dificuldade de articulação com os potenciais fornecedores do projeto;

**Parceiros:** assim como os fornecedores, também, entregam ao projeto insumos ou produtos que serão usados ao longo da iniciativa. Entretanto, como a relação entre a organização empreendedora do projeto e seus parceiros é institucional, cabe uma classificação diferenciada;

**Beneficiários:** correspondem aos atores que irão utilizar dos produtos do projeto ou diretamente se beneficiar dos mesmos. Como eles devem ser envolvidos durante todo o projeto, será feita uma reflexão sobre a dificuldade de comunicação com esses atores.

Outro fator considerado na análise da intensidade de gestão é a necessidade de aporte de recursos ao projeto. Esse fator será analisado com base nos critérios:

**Fonte orçamentária:** instituições, programas, ações, etc. que serão provedores de recursos financeiros ao projeto. Deve-se analisar como se dá o arranjo dessas fontes no projeto;

**Execução orçamentária:** tratam-se dos mecanismos e formas de execução / operação dos recursos financeiros alocados no projeto. Dada as fontes orçamentárias previstas para o projeto, deverá ser feita uma análise do grau de dificuldade de utilização das mesmas;

**Especialidade:** o trabalho envolvido no projeto pode requerer o uso de especialistas na execução de algumas tarefas. Esse critério avalia a necessidade de contratação pessoal com competências técnicas muito específicas ou difíceis de serem encontradas.

O terceiro a ser considerado para avaliação da complexidade de execução do projeto é a duração do mesmo. Entende-se que projetos mais longos estão mais sujeitos a oscilações do contexto organizacional e por isso torna-se crítico.

O quadro que segue organiza os fatores e critérios para avaliação da intensidade de gestão dos projetos:



grande maximização do retorno, custo-benefício e contribuição estratégica em detrimento aos seus riscos. No âmbito deste modelo, sugere-se que a fronteira de eficiência seja dada pela média dos valores do índice de desempenho dos projetos. Um gráfico que posiciona os projetos em ordem decrescente quanto ao seu Índice de desempenho facilita a visualização da classificação. A fronteira de eficiência é apenas uma referência, que posiciona os projetos que serão incluídos na Carteira de Projetos de um determinado plano estratégico, dada à capacidade de investimento da organização e disposição de pessoal qualificado para sua gestão.

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

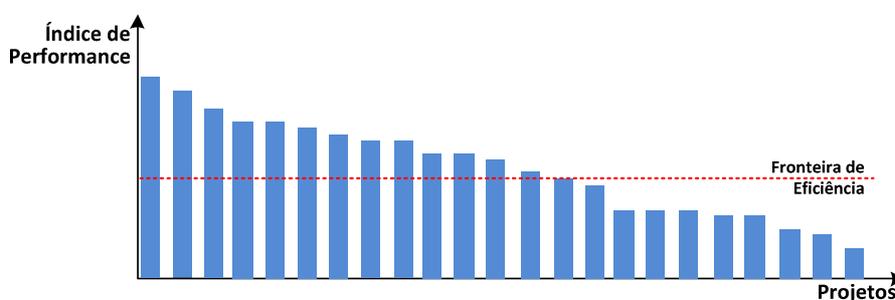


Figura 8 – Índice de eficiência da carteira de projetos.

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



Figura 9 – Programação estratégica.

### 8.3.3.1 MATRIZ MULTICRITÉRIOS

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

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

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

Resumidamente, a AHP envolve o atingimento de um objetivo a partir da estruturação de variáveis que orientam a escolha de alternativas que contribuiriam para a solução do problema (objetivo). Dada essa lógica, os avaliadores criam uma hierarquia entre os critérios (variáveis) por meio da comparação entre os critérios. Essa comparação pode utilizar dados concretos das alternativas ou julgamentos humanos como forma de informação subjacente (SAATY, 2008).

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

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

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

### 8.3.4 Balanceamento do Portfólio de Projetos

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

## 8.4 MÉTODO DE TRABALHO

A GDconsult prima por potencializar os recursos e o tempo investidos pelos clientes e profissionais da instituição, no intuito de realizar um trabalho com qualidade, tal que sejam desenvolvidas soluções próprias e focadas nos resultados a serem alcançados e nos produtos gerados. Especial atenção é oferecida aos trabalhos participativos, com grupos compostos por participantes com diferentes características culturais, socioeconômicas ou intelectuais.

Para definição do portfólio de projetos estratégicos são realizadas atividades presenciais (workshops) e não presenciais (produção de documento) além de reuniões técnicas com a equipe de desenvolvimento.

## 8.5 WORKSHOP: IDEIAS DE PROJETOS

As oficinas envolvem o trabalho de construção coletiva dos produtos organizados para cada evento. Trata-se de um momento de grande importância, no qual as questões institucionais, técnicas e corporativas são levantadas e debatidas com vistas à geração de consensos. O público desses eventos é muito variável, entretanto, em geral, participam as lideranças da organização e um grupo de técnicos e especialistas sobre as temáticas em pauta.

### 8.5.1 Objetivo do workshop

Contribuir para a construção de um Portfólio de Projeto para a organização alinhado ao planejamento estratégico, demandas e enfrentamento aos problemas institucionais.

### 8.5.2 Produtos da do workshop

Os produtos correspondem às entregas que serão obtidas ao final do evento. O workshop pretende gerar os seguintes elementos:

- Nivelamento conceitual dos participantes da oficina na temática gestão de projetos;
- Levantamento de ideias de projetos estratégicos;
- Consolidação da Proposta de Portfólio de Projetos Estratégicos.

### 8.5.3 Programação do workshop

PROGRAMAÇÃO		ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	PRODUTO
DIA	HORÁRIO			
Primeiro dia	9h – 9h30	<b>Atividade I – Abertura do workshop</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Boas vindas aos participantes;</li> <li>▪ Apresentação dos participantes;</li> <li>▪ Levantamento e nivelamento de expectativas com o evento.</li> </ul>	Liderança representada da organização / Consultor GD	ACORDO DE CONVIVÊNCIA PACTUADO
	9h30 – 10h30	<b>Atividade II – Palestra sobre Gestão de Projetos</b>	Consultor GD	NIVELAMENTO CONCEITUAL DOS PARTICIPANTES DA OFICINA NA TEMÁTICA GESTÃO DE PROJETOS
	10h30 – 10h40	<b>INTERVALO</b>		
	10h40 – 12h	<b>Atividade II – Palestra sobre Gestão de Projetos</b>	Consultor GD	NIVELAMENTO CONCEITUAL DOS PARTICIPANTES DA OFICINA NA TEMÁTICA GESTÃO DE PROJETOS

	12h – 14h	<b>ALMOÇO</b>		
	14h – 16h30	<b>Atividade III – Filtro de ideias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresentação do vídeo: “Série Criatividade &amp; Inovação – De onde vêm as boas ideias (Steven Johnson)”;</li> <li>▪ Elaboração do painel de cada grupo;</li> <li>▪ Visita aos grupos.</li> </ul>	Consultor GD	-
	16h30 – 16h40	<b>INTERVALO</b>		
	16h40 – 18h	<b>Atividade III – Filtro de ideias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolidação dos trabalhos dos grupos;</li> <li>▪ Apresentação das propostas de projetos.</li> </ul>	Consultor GD	IDEIAS DE PROJETOS ESTRATÉGICOS
<b>Segundo dia</b>	9h – 10h30	<b>Atividade IV – Análise de consistência dos projetos</b>	Consultor GD	-
	10h30 – 10h40	<b>INTERVALO</b>		
	10h40 – 12h	<b>Atividade IV – Análise de consistência dos projetos</b>	Consultor GD	PROPOSTA DE PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS
	12h – 12h30	<b>Atividade X – Encerramento e avaliação do workshop</b>	Consultor GD	AValiação DO WORKSHOP

## 8.6 TRABALHO INTERNO: ELABORAR TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Trata-se do trabalho de escritório, estudos, sistematização dos resultados dos eventos, elaboração e fechamento de documentos necessários para cada produto descrito no escopo do trabalho. No caso essa atividade de elaboração dos termos de abertura dos projetos (TAP) será desenvolvida pelos líderes ou gestores dos projetos definidos pela organização. Após a elaboração, é competência da equipe da GDconsult e da equipe de desenvolvimento da organização analisar a consistência desses projeto quanto ao modelo de TAP proposto.

## 8.7 REUNIÃO TÉCNICA: PROPOSIÇÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS

Reuniões técnicas correspondem a encontros entre a equipe da consultoria e a equipe de desenvolvimento da instituição. Este se trata de um grupo com pessoas ligadas diretamente com o planejamento da organização. As reuniões técnicas são instrumentos para aprofundamento das temáticas, técnicas e metodologias abordadas. A dinâmica de trabalho permite o debate, a troca de experiências e a investigação sobre as entregas a serem desenvolvidas.

Para a proposição do portfólio foram realizadas duas reuniões a primeira com o objetivo de selecionar os critérios e definir os pesos das variáveis.

## 8.8 WORKSHOP: BALANCEAMENTO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS

### 8.8.1 Objetivo do workshop

Contribuir para a construção de um Portfólio de Projeto para a organização alinhado ao planejamento estratégico, demandas e enfrentamento aos problemas institucionais.

### 8.8.2 Produtos do workshop

Os produtos correspondem às entregas que serão obtidas ao final do evento. A oficina de trabalho pretende gerar os seguintes elementos:

- Nivelamento dos participantes sobre o método de trabalho;
- Nivelamento dos participantes sobre os resultados alcançados;
- Portfólio de projetos estratégicos da organização.

## 8.9 RESULTADOS

Os resultados gerados ao longo do trabalho serão apresentados a seguir. Os mesmos estão organizados em dois blocos, os produtos principais que integram o portfólio de projetos e as entregas intermediárias obtidas ao longo do trabalho.

O portfólio de projetos constitui-se em um documento que reúne os marcos referenciais para a gestão da carteira de projetos organizacional, são eles:

- **Programação Estratégica do Portfólio de Projetos** – trata-se da distribuição dos projetos ao longo do tempo destinado para implantação do planejamento estratégico. O resultado da análise gerado pelo Modelo de Gestão do Portfólio de Projetos também será apresentado;
- **Termo de Abertura dos Projetos** – documento de formalização e autorização de partida dos projetos contidos no portfólio. Eles são apresentados no anexo I deste documento.

As entregas intermediárias constituem-se em subprodutos gerados ao longo do trabalho de construção da carteira de projetos estratégicos. Eles serão apresentados por trazerem informações relevantes do processo e servirem como auxílio à memória dos atores envolvidos, são eles:

- Resultado da AHP;
- Lista de ideias de projetos;
- Índice de desempenho da carteira de projetos;
- Termo de abertura dos projetos não indicados, apresentados no anexo II.

2014												2015												2016												2017																																																																							
JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ																																																												
LÍDER: Beatriz Toso												LÍDER: Mônica Guimarães Ventorim												LÍDER: Rony C. O. Freitas												LÍDER: Roger Campo Dall'Orto												LÍDER:																																																											
Normatização de Procedimentos Institucionais												Câmara de Pesquisa e Câmara de Pós-graduação												Comunicação do Ifes												Escritório de Gerenciamento de Projetos - Desenvolvimento e Implementação												Escritório de Prospecção e Gestão de Projetos																																																											
Implantação da Assessoria de Relações Internacionais – Arinter Ifes												LÍDER: Verônica Rangel Barreto												LÍDER: Rony C. O. Freitas												LÍDER: Rony C. O. Freitas												LÍDER: Katia Aliny												LÍDER: Roquemar Baldam												LÍDER: José Aguilar Pilon												LÍDER: Sandra Gonçalo												LÍDER: Lidiane Vasconcelos e Yvina Baldo											
Internacionalização da Pós-graduação												Programa de apoio a Mestrados Profissionais												Adequação dos espaços para estrutura mínima de funcionamento do campus, para verticalização e para funcionamento de laboratórios de pesquisa aplicada e extensão												Campanha para estímulo a verticalização em rede												Processo seletivo de alunos												Programa de Qualidade de Vida no Trabalho												Plano de ação de fortalecimento da representatividade e transparência dos órgãos colegiados																																			
LÍDER: Deane Monteiro												LÍDER: Márcio / Katia												LÍDER: Yvina Pavan Baldo												LÍDER: Márcio / Katia												LÍDER: Diretoria de Gestão de Pessoas												LÍDER: Kátia Cristina Galvão												LÍDER: Roger Campo																																			
Intercâmbio de Servidores - Ifes												Centro de Formação												Planfor - Prodoutoral												Processo Seletivo de Servidores												Política de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores												Escritório de Processos – Implantação e Desenvolvimento																																															

## 8.10 RESULTADO DA AHP

A utilização da AnalyticHierarchyProcess – AHP resultou os seguintes pesos e critérios apresentados abaixo:

- Visibilidade Política
- Matriz GUT (Gravidade-Urgência-Tendência)
- Comprometimento
- Conhecimento Técnico
- Riscos

		AHP - ANALYTIC HIERARCHY PROCESS						0	0	0	0
		ESTRATÉGICO	VISIBILIDADE POLÍTICA	GUT	COMPROMETIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	CONHECIMENTO TÉCNICO	RISCOS	0	0	0	0
INSERIR CRITÉRIOS	ESTRATÉGICO	→									
	VISIBILIDADE POLÍTICA	→		Melhor que...	Melhor que...	Melhor que...	Melhor que...				
	GUT	→			Melhor que...	Melhor que...	Melhor que...				
	COMPROMETIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	→				Melhor do que não se...	Igual...				
	CONHECIMENTO TÉCNICO	→					Melhor que...				
	RISCOS	→									
		→									

## 8.11 LISTA DE IDEIAS DE PROJETOS

O principal produto da “Oficina: Ideias de Projetos” foi uma lista contendo informações importantes para a criação de projetos. Essas informações ou ideias de projetos são apresentadas a seguir:

## 8.12 PROPOSTA DE PROJETOS

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>Campanha para estímulo à verticalização em rede</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Campanha veiculada</b>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>Avaliação da infraestrutura para verticalização do ensino</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Estudo sobre a adequação da infraestrutura para verticalização do ensino existente</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição dos cursos a serem oferecidos por Campi</li> <li>▪ Repensar os cursos já ofertados pelos Campi</li> <li>▪ Avaliar as estruturas existentes e necessárias para ações de extensão</li> <li>▪ Pensar em estratégias via EAD</li> <li>▪ Possibilidade de unidades móveis</li> <li>▪ Entender como a estrutura em rede pode favorecer a verticalização</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>Mestrados profissionais</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Programa de apoio a criação e manutenção de mestrados profissionais</b>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>Intercambio de servidores do Ifes</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Resolução para regulamentar e estimular a mobilidade de servidores interno ao IFES para ações em rede</b>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>PLANFOR</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Plano de formação de doutores implantado</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconstruir o Planfor</li> <li>▪ Implantar ações do plano</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>Programa de estímulo ao protagonismo estudantil em empreendedorismo e inovação</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Empreendimentos organizados e liderados por estudantes</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas Juniores</li> <li>▪ Empresas simuladas e miniempresas</li> <li>▪ Hotel de projetos</li> <li>▪ Laboratórios de extensão e desenvolvimento</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>Programa de apoio a ações educacionais integradas – EPE</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Projetos integrando ensino pesquisa e extensão</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Curricularização do ensino pesquisa e extensão</li> <li>▪ Ambientes não formais de educação implantados</li> <li>▪ Projeto integrador como componente curricular</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>Apoio à pesquisa aplicada e extensão</b>
--------------------------	---

<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Projetos de pesquisa aplicada e extensão fomentados</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Editais por campus aberto para pesquisa aplicada e extensão</li> <li>▪ Programa anual de apoio à pesquisa aplicada e extensão</li> <li>▪ Política de contrapartidas institucional para apoio financeiro à pesquisa aplicada e extensão nos Campi</li> <li>▪ Edital para rede de cooperação interna</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>Câmara de Pesquisa e Câmara de Pós-graduação</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Câmara de Pesquisa e Câmara de Pós-graduação instituídas</b>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>Programa de parcerias tecnológicas</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Recursos externos para servidores orientadores</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação de editais</li> <li>▪ Bolsas para servidores orientadores</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>Certificação de laboratórios</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Laboratórios certificados</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégia para certificação de laboratório</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>Adequação dos espaços para laboratórios pesquisa aplicada e extensão</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Espaços (laboratórios) adequados para pesquisa aplicada e extensão</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inventário dos espaços atuais voltados para pesquisa e extensão</li> <li>▪ Criar espaços multiusos</li> <li>▪ Laboratórios exclusivos</li> <li>▪ Infraestrutura de TI adequada e flexíveis</li> <li>▪ Grade de uso</li> <li>▪ Layout readequados</li> <li>▪ Viabilizar compartilhamento de equipamentos</li> </ul>

<b>TÍTULO DO PROJETO</b>	<b>Parque de Pesquisa do Ifes</b>
<b>PRODUTO (ENTREGA) PRINCIPAL</b>	<b>Unidade especializada para pesquisa aplicada e extensão no parque tecnológico</b>
<b>SUBPRODUTOS (ENTREGAS INTERMEDIÁRIAS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construção de prédio na área do parque tecnológico voltada para pesquisa aplicada e extensão</li> </ul>

Ao final do evento foi elaborado um quadro que organiza os responsáveis pela elaboração dos termos de abertura dos projetos, visto a seguir:

PROJETO	RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO	DATA DE ENTREGA DO TAP
1. Campanha para estímulo à verticalização em rede	Roquemar	14/3
2. Avaliação da infraestrutura para verticalização do ensino	Roquemar	14/3
3. Mestrados profissionais	Rony	14/3
4. Intercambio de servidores do Ifes	Kátia Galvão e Márcio	14/3
5. PLANFOR	Kátia Galvão e Márcio	14/3
6. Programa de estímulo ao protagonismo estudantil em empreendedorismo e inovação	Rapchan	14/3
7. Programa de apoio a ações educacionais integradas – EPE	Rapchan	14/3
8. Apoio à pesquisa aplicada e extensão	Márcio e Tannure	14/3
9. Câmara de Pesquisa e Câmara de Pós-graduação	Rony e André	14/3
10. Programa de parcerias tecnológicas	Tadeu e Clayton	14/3
11. Certificação de laboratórios	Christian	14/3
12. Adequação dos espaços para laboratórios pesquisa aplicada e extensão	Roquemar	14/3
13. Parque de Pesquisa do Ifes	Tadeu e Márcio	14/3
14. Estrutura mínima de funcionamento do campus	Roquemar	14/3
15. Política de distribuição orçamentária	Márcio, Lezi e Tannure	14/3
16. Internacionalização da Pós-graduação	Rony e André	14/3
17. Assessoria internacional	Verônica e Raoni	14/3
18. Programa de intercâmbio do Ifes	Márcio e Tannure	14/3
19. Programa de fóruns temáticos	Clayton e Tadeu	14/3

## 8.13 ÍNDICE DE DESEMPENHO

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

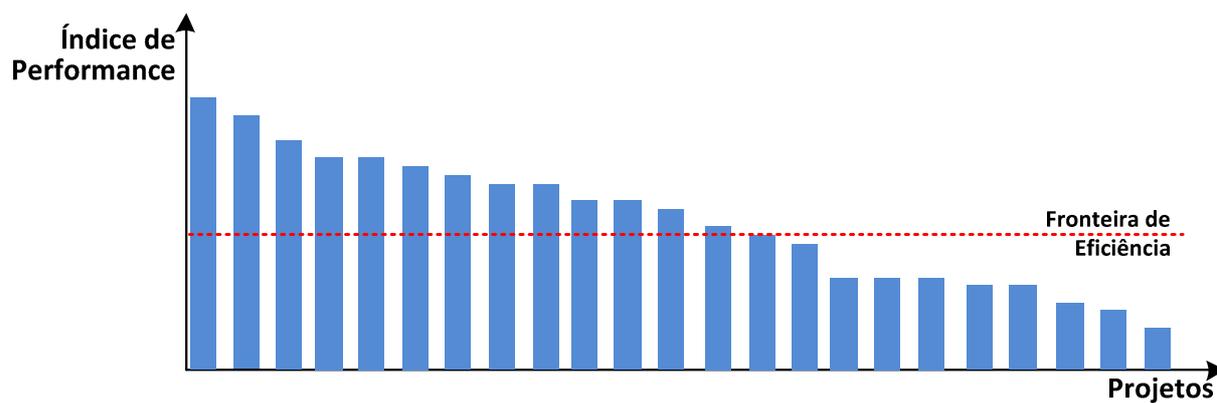


Figura10 – Índice de eficiência da carteira de projetos analisada.

## 9. MÉTODO DE GESTÃO DE PROJETOS

No caso específico do Instituto Federal do Espírito Santo – Ifes ficou definido pela equipe de desenvolvimento do Projeto, formada pelos servidores da Diretoria de Planejamento Institucional, que a metodologia utilizada para gerenciamento dos projetos seria a do Project Management Institute (PMI) que é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos. No início de 2011 já era considerada a maior associação do gênero no mundo, uma vez que integra mais de 260.000 membros em cerca de 170 países. Seus principais objetivos são:

- Formular padrões profissionais de gestão de projetos;
- Gerar conhecimento por intermédio da investigação;
- Promover a gestão de projetos como profissão através de seus programas de certificação.

O PMI foi fundado em 1969 por cinco voluntários. Seu primeiro seminário se realizou em Atlanta (Estados Unidos), do qual participaram mais de oitenta pessoas. Na década de 70 se realizou o primeiro capítulo, o que permitiu realizar fora dos Estados Unidos o primeiro seminário. No término de 1970, quase 2.000 membros formavam parte da organização. Na década de 80 se realizou a primeira avaliação para a certificação como profissional em gestão de projetos (PMP por sua sigla em inglês); além disto, se implantou um código de ética para a profissão. No começo dos anos 90 foi publicada a primeira edição do Guia do PMBOK (Project Management Body of Knowledge), o qual se converteu no pilar básico para a gestão e direção de projetos. Já no ano 2000, o PMI era integrado por mais de 40.000 pessoas na qualidade de membros ativos, 10.000 PMP certificados e quase 300.000 cópias vendidas do PMBOK.

Desde então, o PMI cresceu e tornou-se o maior defensor mundial da profissão de gerenciamento de projetos. O PMI conta com mais de 650.000 associados – em mais de 185 países. Todos os principais setores estão representados, inclusive tecnologia da informação, defesa e aeroespacial, serviços financeiros, telecomunicações, engenharia e construção, agências governamentais, seguro, saúde e muitos outros.

A meta principal do PMI é avançar na prática, na ciência e na profissão de gerenciamento de projetos em todo o mundo, de uma maneira consciente e proativa, para que as organizações em todos

os lugares apoiem, valorizem e utilizem o gerenciamento de projetos – e então atribuam seus sucessos a ele.

Além das oportunidades de associação, o PMI administra e coordena um programa de credenciamento mundialmente reconhecido, que promove o desenvolvimento da profissão e da carreira. Embora existam atualmente três designações diferentes de PMI disponíveis, o Profissional de gerenciamento de projetos (PMP), que foi iniciado em 1984, é o mais conhecido.

Existem atualmente mais de 240.000 portadores da credencial de PMP certificados em todo o mundo. A designação PMP é universalmente reconhecida e aceita porque significa experiência, realização educacional e conhecimento profissional – as verdadeiras bases para uma prática competente como gerente de projetos.

Ao se filiar ao PMI, os gerentes de projetos se associam a uma organização comprometida com a excelência. Os associados são convidados a se filiarem a um capítulo na região geográfica mais próxima, um dos 248 disponíveis em todo o mundo. A associação ao capítulo possibilita o contato com uma rede local de especialização e oportunidades para interação com a presença física dos pares de diversos setores. Existem também 30 grupos de interesse específico (SIGs), que atuam como fóruns para as pessoas ou organizações que compartilham interesses comuns, setor ou foco do projeto. Existem, ainda, dois colegiados que se concentram em disciplinas específicas: gerenciamento de desempenho e elaboração de cronogramas.

No escopo desse documento iremos abordar os principais processos de gestão de projetos sugeridos para o caso do Ifes por se tratar do nível de maturidade em gestão de projetos da instituição.

Para o PMI, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é realizada para criar um resultado duradouro. Ou seja, o projeto tem uma “vida” delimitada, começa e acaba. Não existe indefinidamente. Não se confunde com atividades de rotina.

Projeto é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com:

- Responsabilidade de execução definida;
- Objetivos determinados;
- Abrangência (ou escopo) definida;
- Prazo delimitado;
- Recursos específicos;
- Riscos identificados.

Além disso, um projeto é caracterizado por criar algo novo, ou seja, único ou singular, que não havia sido feito antes da mesma maneira.

A definição das responsabilidades é importante tanto para poder alocar as pessoas com as suas diversas funções dentro do projeto, quanto para conhecer as relações que o projeto tem com a organização e o comprometimento das instâncias superiores e de outros envolvidos no projeto.

A definição de objetivos deve ser a mais óbvia para qualquer projeto. Na prática, porém, pode-se observar que muitas vezes os objetivos, que devem orientar as ações do projeto, não são claros porque carecem de foco, não são realistas ou não consideram os recursos disponíveis para concretizá-los.

O escopo (ou abrangência) do projeto refere-se ao somatório dos produtos e das metas contidos na proposta do projeto, bem como às principais atividades necessárias para garantir a entrega desses produtos e o alcance dessas metas. Deve ser claro para não ultrapassar as limitações que qualquer projeto tem, seja em termos de competência institucional, seja pela complexidade do trabalho ou do objeto ou, ainda, pelas mudanças que pretende implementar. A correta descrição do escopo é fundamental para o sucesso do projeto, pois favorece a realização de melhores estimativas de prazos, recursos, custos e riscos, e, com isso, previne a ocorrência de mudanças constantes ou que poderiam ser evitadas por meio de planejamento.

Os riscos de um projeto devem ser identificados e controlados, através de uma avaliação contínua, de forma transparente entre todas as partes envolvidas e, por meio do estabelecimento de

responsabilidades. Tais riscos são definidos, pelo PMI, como um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um dos objetivos do projeto, como tempo, custo, escopo ou qualidade.

O prazo delimitado é uma característica básica e essencial do projeto. O fato de ele ter início e fim definidos facilita enormemente o seu planejamento, que deve ser realista.

Um projeto depende de recursos, como qualquer atividade. Para realizar um planejamento realista, a dimensão dos recursos precisa ser conhecida para não correr o risco de se fazer um planejamento fictício. Os recursos não se restringem apenas aos financeiros. Na maioria das vezes, o fator decisivo são os recursos humanos adequados.

Segundo a NBR ISO 1.006(ABNT) – “Um projeto é um processo que consiste de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

É importante destacar que, tanto na definição do PMI quanto na definição do Governo Federal (PPA), a estrutura básica do conceito de projetos é recorrente, ou seja: percepção clara de um produto a ser entregue (escopo) para um determinado esforço predefinido.

Não confundir projeto com processos: Processos são atividades contínuas realizadas em base periódica, como o ato de se alimentar, de ir para o trabalho, de pagar as contas mensais. Já no caso de um projeto, há um tempo determinado para iniciar e terminar algo que se pretende trazer inovação, mudanças e aprimoramento. Então, pode haver um projeto para aprimorar um processo.

## 9.1 Estatísticas

Em uma pesquisa conduzida pelo Dr. William Ibbs, em 52 empresas de diversas áreas e tamanhos nos EUA:

- Somente 16% dos projetos saem no tempo e no custo previsto;
- Até 94% dos projetos terão ao menos um reinício;
- Estouro de orçamento de até 188%;

- Estouro de prazo de até 222%;
- Somente 61% mantiveram o escopo original.

Fonte: Artigo PM3 – site bbbrothers.

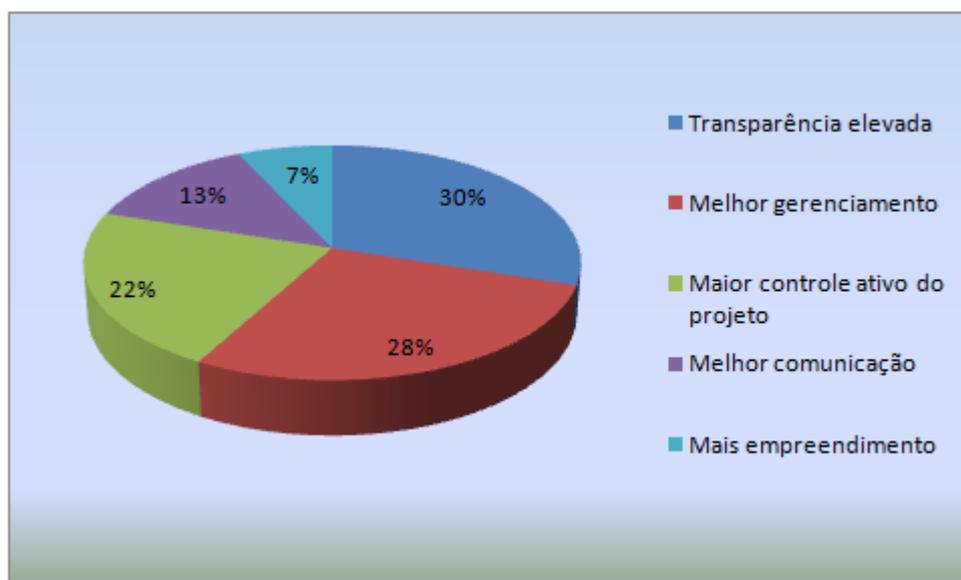
## 9.2 Porque os projetos falham

Segundo o *GartnerGroup*, os projetos falham por diversos motivos. Entre os mais frequentes estão:

- Metas e objetivos mal estabelecidos;
- Falta de entendimento das necessidades do cliente e das posições dos stakeholders;
- Falha no detalhamento do escopo;
- Prazos não realistas;
- Estimativas de custos incorretas;
- Orçamento mal planejado;
- Processos de controle inadequados;
- Inabilidade na gerência de recursos humanos;
- Motivos externos da empresa que afetam diretamente o sucesso do projeto.

## 9.3 Benefícios do gerenciamento de projetos

De acordo com Ricardo Vargas, um processo de Gerenciamento de Projetos garante alguns benefícios, mensurados de acordo com o gráfico.



**Figura11**– Benefícios na utilização do Gerenciamento de Projetos.

## 9.4 SUBPROJETO

Um subprojeto é uma parte menor do projeto total, criada quando um projeto é subdividido em componentes ou partes mais facilmente gerenciáveis.

## 9.5 PORTFÓLIO

Um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o Gerenciamento eficaz desse trabalho, a fim de atingir os objetivos estratégicos de negócios. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados. Por exemplo, uma empresa de infraestrutura que tenha o objetivo estratégico de “maximizar o retorno sobre os seus investimentos” pode compor um portfólio que inclua uma mescla de projetos em petróleo e gás, energia, água, estradas, ferrovias e aeroportos.

## 9.6 PROGRAMA

No PMBOK, programa é um grupo de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente, sendo no âmbito da Polícia Federal ação estratégica. Os programas podem incluir

elementos de trabalho relacionado fora do escopo de projetos distintos no programa. Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.

No Governo Federal, programa tem a seguinte conceituação: “Programa é o instrumento que articula um conjunto de ações (orçamentárias e não-orçamentárias) suficientes para enfrentar um problema, devendo seu desempenho ser passível de aferição por indicadores coerentes com o objetivo estabelecido.” (Fonte: Manual de Elaboração do PPA 2008-2011, p.41).

Neste sentido, os projetos são iniciativas, fundamentais, para impactar os indicadores dos programas. Sendo assim, em uma escala de resultados, os projetos oferecem produtos tangíveis e claros, que têm sua efetividade alinhada ao objetivo definido para o programa.

## 9.7 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Gerenciar projetos significa: “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos. O Gerenciamento de Projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes grupos de processos de Gerenciamento de Projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento” (Fonte: PMBOK – 2008). Em outras palavras, significa articular com instituições e pessoas um conjunto de atividades que devem estar coordenadas e alinhadas ao sucesso do empreendimento.

Obter sucesso em projetos significa entregar o que foi solicitado dentro do escopo, custo e prazo, levando em consideração as expectativas de cliente e beneficiários (qualidade).

Um projeto de sucesso é decorrente de uma série de eventos que contribuem para esse fato. Não existe uma receita ou um conjunto de atividades que garantam o êxito de um projeto; entretanto, é possível destacar as seguintes diretrizes:

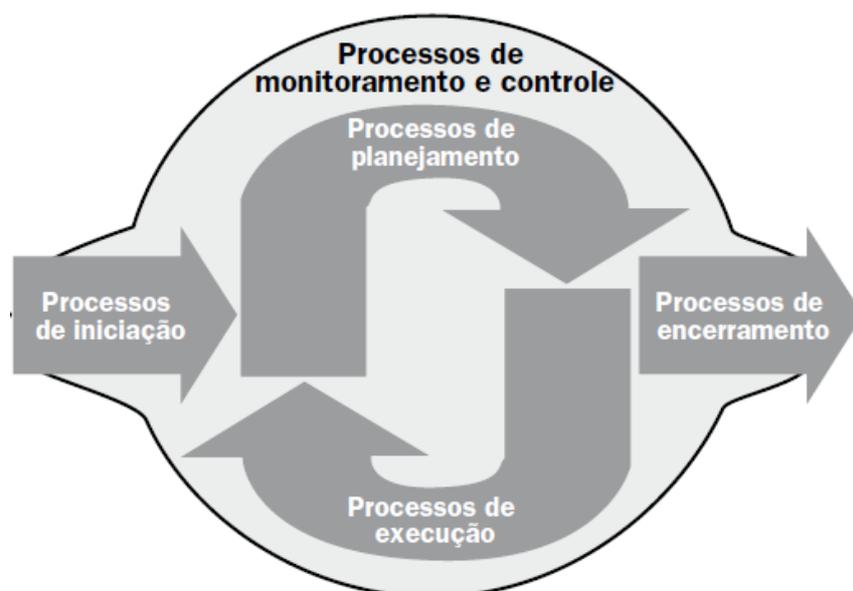
- Focalização de produtos claros e tangíveis a serem entregues nas várias fases do projeto;
- Realização de uma comunicação eficiente e eficaz entre todos os envolvidos e em todas as fases do projeto;
- Existência de uma liderança forte que combine com a função de gerente do projeto;

- Simplicidade dos processos de Gerenciamento de Projetos, somando-se as práticas e cultura da organização empreendedora do projeto;
- Sistematização de metodologia e ferramentas de Gerenciamento de Projetos.

Segundo o PMBOK, como forma de abordagem no Gerenciamento de Projetos, consideram-se os processos que ocorrem no ciclo de vida do projeto visando à organização do trabalho. Neste aspecto, utiliza-se o seguinte grupo de processos:

- Grupo de processos de iniciação. São os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase;
- Grupo de processos de planejamento. Os processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi iniciado;
- Grupo de processos de execução. Os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de Gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo;
- Grupo de processos de monitoramento e controle. Os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o processo e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes;
- Grupo de processos de encerramento. Os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente os projeto ou a fase.





**Figura 12**– Grupos de processos em Gerenciamento de Projetos - PMBOK 2008.

## 9.8 PREMISSAS

Premissas são hipóteses que assumimos como verdadeiras para o projeto. São fatores que, para propósitos de planejamento, consideramos como certos, reais e seguros. Devem ser específicas, precisas e claras. O Gerente de Projeto não necessita comprovar que são verdadeiras. São afirmações necessárias para a execução e controle do projeto.

Em geral, as premissas oferecem um grau de risco caso não sejam atendidas e influenciam todos os aspectos do planejamento de um projeto. Devem ser constantemente revisadas e atualizadas durante a fase de planejamento. É preciso documentar detalhadamente estas premissas como condições verdadeiras para a execução do projeto.

Alguns exemplos são:

- O cliente deverá assinar a Especificação de Requisitos Técnicos antes do desenvolvimento do produto que atenderá a solução requerida;
- O fornecedor disponibilizará o produto em até 24 horas a partir da entrada da solicitação do cliente;
- O cliente deverá comunicar os dias não laboráveis com uma antecedência mínima de 48 horas;



- Prazo de entrega muito agressivo.

Restrições são os fatores que afetam diretamente o desempenho do projeto e a maneira com que uma atividade será executada. As restrições podem determinar, por exemplo, as ferramentas e formas de se executar uma tarefa.

Alguns exemplos são:

- Local de trabalho;
- Horário de trabalho;
- Recursos que poderão ser utilizados no projeto;
- Prazo para o projeto.

## 9.9 ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Em cada etapa do ciclo de vida do projeto ocorrem processos que podem abranger até nove áreas de conhecimento. Essas áreas descrevem o Gerenciamento de projeto em termos de seus processos componentes. Cada uma delas possui detalhamento específico e abrangência própria e, ao mesmo tempo, integram-se com as atividades das demais áreas, formando um todo único e organizado. Na gerência de projetos, existe uma característica forte de interação. Uma ação, ou a falta de ação em determinada área, geralmente afeta também outras áreas e essas interações exigem frequentemente balanceamento entre os objetivos do projeto.

O PMI definiu nove áreas de conhecimento, são elas:

- Gerência da integração: Inclui as atividades requeridas para assegurar que os diversos elementos do projeto estejam adequadamente coordenados. A gerência da integração envolve fazer compensações entre objetivos e alternativas eventualmente concorrentes, a fim de atingir ou superar as necessidades e expectativas.
- Gerência do escopo: Inclui as atividades requeridas para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e tão somente o trabalho necessário, para complementar de forma bem

sucedida o projeto. A preocupação fundamental é definir e controlar o que está, ou não, incluído no projeto.

- Gerência do tempo: Inclui as atividades necessárias para assegurar que o projeto seja implementado no prazo previsto.
- Gerência do custo: Inclui as atividades necessárias para assegurar que o projeto aconteça dentro do orçamento previsto.
- Gerência da qualidade: Inclui as atividades requeridas para garantir que o projeto ofereça os produtos previstos em conformidade com o solicitado pelo cliente ou patrocinador.
- Gerência de recursos humanos: Inclui as atividades requeridas para possibilitar o uso mais efetivo dos recursos humanos alocados ao projeto e isso abrange todas as partes envolvidas – membros da equipe, patrocinadores, clientes e fornecedores, entre outros.
- Gerência das comunicações: Inclui as atividades requeridas para garantir a coleta, a distribuição, o armazenamento, a divulgação e o controle básico das informações do projeto.
- Gerência de riscos: Inclui as atividades requeridas na identificação, na análise e na resposta aos riscos do projeto. Isso compreende a maximização dos resultados de eventos positivos e a minimização das consequências de eventos negativos.
- Gerência de aquisições: Inclui as atividades necessárias à obtenção de bens e serviços externos à organização. Para simplificação, as aquisições de bens ou serviços são consideradas, genericamente, aquisição de produtos. Essa área deve merecer especial atenção do gerente de projetos quando da elaboração do cronograma, principalmente as compras que demandam processo de licitação.



Figura 13– Áreas de conhecimento em gerência de projetos.

## 9.10 PARTES INTERESSADAS

Partes interessadas (stakeholders) de um projeto correspondem a pessoas ou instituições, internas ou externas, que afetam ou podem ser afetadas pelo projeto. Cada projeto tem sua realidade e, da mesma forma, as partes interessadas variam de acordo com a complexidade do mesmo.

## 9.11 INTERFACES DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O PMI – (Project Management Institute), instituição sem fins lucrativos sediada nos Estados Unidos da América, organizou um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge) que reúne um conjunto das melhores práticas em Gerenciamento de Projetos. Esse conjunto de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos descreve o conhecimento exclusivo da área de Gerenciamento de Projetos. Entretanto, outros conhecimentos são importantes para o sucesso de um projeto.

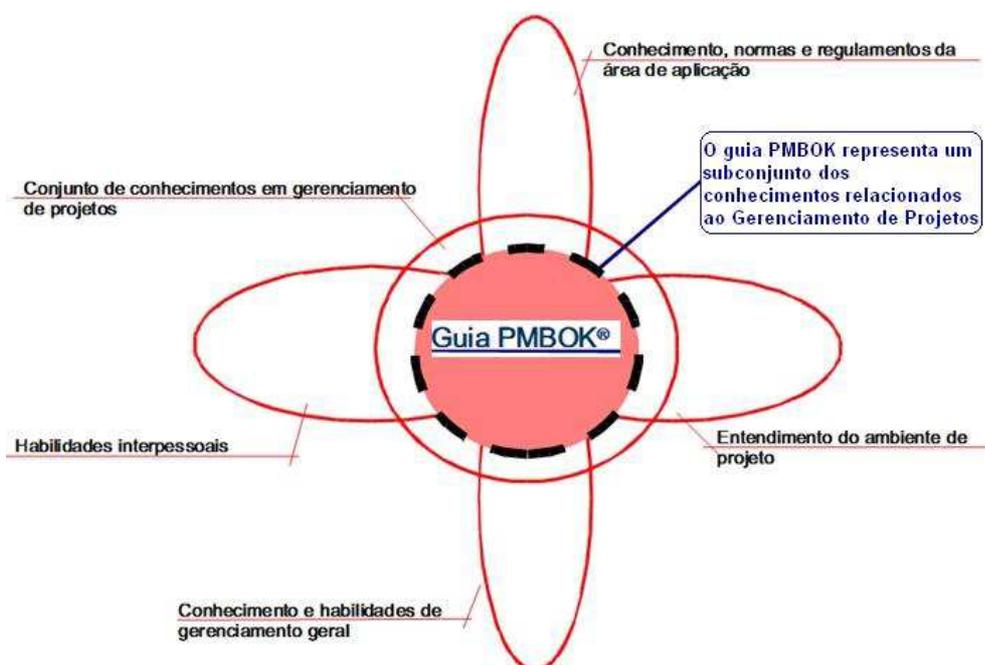


Figura 14– Conjunto de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.

## 9.12 CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

O ciclo de vida de um projeto pode ser entendido por um conjunto de fases que levam a obtenção do produto principal do projeto. As fases que irão compor o ciclo de vida facilitam o controle e clarificam o caminho escolhido pela equipe do projeto. O ciclo de vida pode ser documentado com uma metodologia. Vale destacar que cada fase é marcada pela entrega de um produto principal (ou produtos principais).

Considerando que os projetos variam em tamanho e complexidade, o ciclo de vida dos projetos pode ser mapeado pela seguinte estrutura:

- Início;
- Organização e preparação;
- Execução do trabalho do projeto;
- Encerramento do Projeto.



Figura 15– Ciclo de vida de projeto.

## 9.13 REALIZAR ESTUDO DE CONTEXTO DO PROJETO

O processo “REALIZAR ESTUDO DE CONTEXTO DO PROJETO” reúne todo o trabalho de sondagem, inspirações sobre o tema, necessidades a serem supridas pela intervenção e desafios a serem superados que antecedem a decisão de iniciar um projeto. Um projeto pode surgir a partir de uma lista de problemas priorizados pela organização, das necessidades de um grupo, das oportunidades identificadas no meio e dos desafios de um indivíduo, grupo ou organização, em função do Planejamento Estratégico Institucional. Outros fatores que contribuem para o surgimento de projetos são: os interesses, o conhecimento, as habilidades e as experiências que um grupo de pessoas ou organização tem sobre um determinado problema.

Os resultados do processo de Realizar estudo de contexto do projeto serão utilizados para o detalhamento do Termo de Abertura do Projeto.

De fato, esse processo busca levantar os argumentos necessários para compreender o contexto em que se encontra o projeto, o que inclui as seguintes atividades essenciais:

- Buscar experiências anteriores;
- Identificar e analisar partes interessadas na temática;
- Realizar estudos de viabilidade técnica e financeira.

### 9.13.1 Buscar experiências anteriores

Buscar experiências anteriores significa pesquisar bancos de dados, bibliotecas, sistemas e especialistas (dentre outros) sobre iniciativas anteriores já realizadas sobre a temática a ser desenvolvida pelo projeto. A intenção é não partir do “zero”, ou seja, se houver aprendizados anteriores, que os mesmos sejam utilizados como referência para o nov empreendimento.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pessoal especializado;</li> <li>✓ Banco de dados (Escritórios de Projetos, sistema de gestão, etc).</li> </ul>	<b>Buscar experiências anteriores</b>	❖ Diretrizes para o projeto

Diretrizes para o projeto podem conter informações e conhecimentos adquiridos na forma de modelos, contatos, lições aprendidas, etc.

### 9.13.2 Identificar e analisar partes interessadas na temática

Identificar e analisar partes interessadas na temática significa enxergar os atores envolvidos ou afetados pelo projeto e compreender sua posição como colaborador ou opositor.

Trata-se, portanto, de uma análise sócio-política da situação e de como os atores envolvidos no contexto relacionam-se entre si. Deve-se entender que, antes de tudo, um projeto é um arranjo social e político de interesses e necessidades que precisam convergir para que se obtenha êxito. A sustentabilidade sócio-política de um projeto é, portanto, condição preliminar para que esse possa ser iniciado. Destaca-se, ainda, que a mesma é inconstante e deve ser monitorada e analisada durante todo o ciclo de gestão do projeto.

É importante salientar que os interessados podem não fazer parte da organização. Em muitos projetos o público externo (a sociedade) pode ser considerado como parte interessada. Nestes casos o desafio é ter uma amostra representativa dos reais interesses do grupo/comunidade e não uma opinião individualizada. Exemplos de interessados externos são:

- Governo;
- Sociedade organizada;
- Comunidades locais;
- Associações e Entidades Profissionais;
- Agências Reguladoras;
- Outros países;
- Etc.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>MODELO: MAPA DO PROJETO;</b></li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Identificar e analisar partes interessadas na temática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Riscos e premissas para o projeto, relacionados aos atores;</li> <li>❖ Diretrizes para o projeto.</li> <li>❖ Mapa político do projeto,</li> </ul>

### 9.13.3 Realizar estudos de viabilidade técnica e financeira

A atividade “Realizar estudos de viabilidade técnica e financeira” verifica se existe sustentação técnica (tecnologia, conhecimento, etc.) e financeira (previsão de crédito orçamentário) dos produtos previstos a serem gerados ao final do projeto. Pretende-se identificar consistências e inconsistências na temática que será desenvolvida a partir de uma análise cuidadosa dos resultados almejados com o empreendimento.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Realizar estudos de viabilidade técnica e financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diretrizes para o projeto ou Pareceres Técnicos.</li> </ul>

## 9.14 FORMALIZAR O PROJETO

O processo “FORMALIZAR O PROJETO” reúne todo o trabalho para a formalização do projeto na organização. A intenção é finalizar a fase de iniciação e, a partir de autorização formal, iniciar a etapa de planejamento. A formalização deve funcionar como um “acordo de serviço” ou de “contrato comercial”, explicitando questões sobre o produto a ser entregue ao final do projeto bem como ao processo de trabalho, relacionadas ao contratante e ao contratado.

As atividades desse processo são:

- Elaborar Termo de Abertura do Projeto;
- Atestar o Termo de Abertura do Projeto.

#### 9.14.1 Elaborar Termo de Abertura do Projeto

Elaborar Termo de Abertura do Projeto corresponde a organizar em um documento os argumentos mínimos capazes de possibilitar ao Gestor tomar a decisão de empreender, ou não, o projeto.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

É importante nesta fase identificar os patrocinadores do projeto – as pessoas que politicamente dão sustentação ao projeto.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>MODELO: TERMO DE ABERTURA;</b></li> <li>✓ Diretrizes para o projeto;</li> <li>✓ Informações sobre o mapa sócio-político do projeto;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Elaborar Termo de Abertura do Projeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Termo de Abertura do Projeto elaborado.</li> </ul>

#### 9.14.2 Atestar o Termo de Abertura do Projeto

Atestar o Termo de Abertura do Projeto significa formalizá-lo na organização, ou seja, buscar a assinatura e o comprometimento dos patrocinadores do projeto. Sem um Termo de Abertura Atestado o gerente de projetos não teria autoridade para utilizar os recursos da organização na execução das atividades relacionadas ao projeto.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
✓ Termo de Abertura do Projeto elaborado.	<b>Atestar o Termo de Abertura do Projeto</b>	❖ Termo de Abertura do Projeto aprovado.

## 9.15 DEFINIR O ESCOPO DO PROJETO

O processo “DEFINIR O ESCOPO DO PROJETO” reúne todo o trabalho para a formalização do projeto na organização. Um escopo bem definido é essencial para uma execução tranquila. Aumenta ainda consideravelmente a probabilidade de sucesso do projeto, visto ser um balizador entre as partes interessadas (necessidades e expectativas) sobre o que está ou não incluso (será entregue). Se não bastasse, um bom escopo servirá como uma base mais sólida para as estimativas de prazo e custo na fase subsequente de planejamento.

No âmbito da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Ifes, o **Escopo do Projeto** foi definido pelo seguinte conjunto de elementos:

- EAP – estrutura analítica do projeto;
- Dicionário da EAP – descrição dos produtos;
- Escopo dos produtos – parâmetros técnicos (de qualidade) dos produtos.

A intenção é finalizar a fase de iniciação e, a partir de autorização formal, iniciar a etapa de planejamento. As atividades desse processo são:

- Definir requisitos do projeto;
- Elaborar a EAP – Estrutura Analítica do Projeto;
- Definir escopo dos produtos;
- Aprovar escopo do projeto.

### 9.15.1 Definir requisitos do projeto

Definir requisitos do projeto significa levantar, entre os atores do projeto, as necessidades e expectativas que o projeto deve cumprir. Trata-se de realizar encontros, presenciais ou não, para saber o que cada parte interessada almeja com as entregas do projeto. Além de tentar identificar os requisitos

explícitos, é preciso trazer à discussão os requisitos implícitos, aqueles que os atores do projeto não falam nem documentam, mas são cruciais para a satisfação e aceite final do projeto. De forma pragmática, a equipe do projeto deve captar, dos atores envolvidos com o projeto, as funcionalidades e expectativas para cada uma das principais entregas definidas no Termo de Abertura do Projeto.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FERRAMENTA: ANÁLISE DE REQUISITOS- opcional;</li> <li>✓ Diretrizes para o projeto;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Definir requisitos do projeto</b>	❖ Requisitos do projeto

### 9.15.2 Elaborar a EAP – Estrutura Analítica do Projeto

Elaborar a EAP significa organizar todos os produtos do projeto em um diagrama, ou estrutura de tópico (com itens e subitens), de forma a compreender todo o trabalho a ser desenvolvido. As entregas, que também podem ser entendidas por produtos ou subdivisões dos produtos, representam os bens ou serviços que serão efetivamente disponibilizados. A EAP expõe todo o escopo do projeto, isso implica que o que não estiver listado como uma das entregas é porque não será desenvolvido.

Para a elaboração da EAP são previstos os seguintes passos:

- 1º PASSO – colocar no primeiro nível da EAP o principal produto do projeto. O título do projeto, também, pode ser colocado nesse nível;
- 2º PASSO – as etapas do projeto e seu gerenciamento devem ser colocados no segundo nível da EAP;
- 3º PASSO – o terceiro nível é composto pelos produtos (ou entregas) que serão elaborados e apresentados durante o projeto. Caso for necessário, é possível subdividir a EAP para o quarto nível, ou mais, que é formado por subprodutos dos elementos do terceiro nível. Vale destacar que, o menor nível de decomposição da EAP é comumente denominado de **pacote de trabalho**;

- 4º PASSO – analisar se o custo, a duração e os responsáveis podem ser atribuídos, de forma apropriada, no nível de detalhamento obtido. Destaca-se que os produtos (bens ou serviços) devem ser claros e representar uma entrega factível;
- 5º PASSO – verificar a coerência da decomposição, ou seja, os níveis inferiores são necessários e suficientes? A integração dos produtos forma o escopo desejado para o projeto?

Diretrizes para construção da EAP:

- Modelos de EAP - buscar EAP semelhantes em outros projetos da organização antes de iniciar a elaboração de uma nova;
- Atividades de gestão - incluir as atividades de gestão do projeto na EAP (planejamento, execução, controle e encerramento);
- Atividades de viabilização - incluir as atividades de prospecção e apoio político para o andamento do projeto;
- Clareza - evitar o uso de termos ambíguos na definição dos produtos da EAP. Lembre-se que os menores elementos da EAP são, na verdade, entregas do projeto. Subdivide para tornar as entregas claras;
- Descrição dos pacotes de trabalho - certificar-se que todos os pacotes de trabalho (entregas) foram quantificados e qualificados;
- Coerência da decomposição - a soma dos pacotes de trabalho deve ser igual ao produto desejado pelo projeto;
- Recorrência de pacotes de trabalho - os pacotes de trabalho não devem ser repetidos na mesma EAP, mesmo que estejam contidos em mais de uma etapa;
- Entrega de terceiros - quando um determinado produto for realizado por alguém de fora do projeto, não é indicada sua decomposição em subprodutos. Porém, neste caso, marcos de monitoramento podem ser definidos junto ao fornecedor.



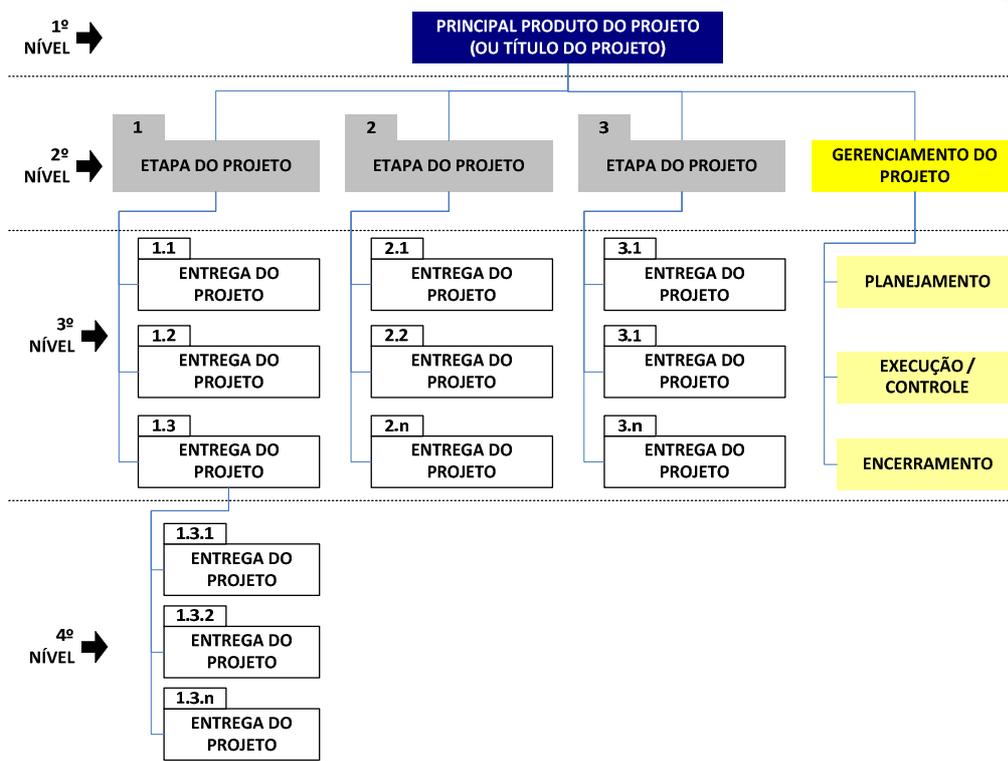


Figura 16 – Modelo de EAP.

A EAP também pode ser representada em forma de tabela, conforme demonstra a tabela 1.

Título do projeto	
NÍVEL2 →	<b>1. Etapas do projeto</b>
NÍVEL3 →	1.1. Produto do projeto
NÍVEL4 →	1.1.1. Entrega do projeto
	1.1.2. Entrega do projeto
NÍVEL3 →	1.2. Entrega do projeto
	1.3. Produto do projeto
NÍVEL4 →	1.3.1. Entrega do projeto
	1.3.2. Entrega do projeto
NÍVEL2 →	<b>2. Etapas do projeto</b>
	2.1. Entrega do projeto
NÍVEL3 →	2.2. Entrega do projeto
	2.3. Produto do projeto
NÍVEL4 →	2.3.1. Entrega do projeto
	2.3.2. Entrega do projeto
NÍVEL2 →	<b>3. Etapas do projeto</b>
	3.1. Entrega do projeto
	3.2. Entrega do projeto
NÍVEL3 →	3.3. Entrega do projeto
	3.4. Entrega do projeto
	3.5. Entrega do projeto

**Tabela1** – Estrutura analítica do projeto.

A EAP é uma ferramenta de comunicação que expõe, de forma sintética e direta, as principais entregas do projeto. Entretanto, como forma de tornar claro do que se trata cada produto, sugere-se a descrição de cada um deles. Isto é, deve ser elaborado um dicionário da EAP, que clarifica o conteúdo de cada produto de forma breve.

Do ponto de vista de estruturação da EAP, sugere-se que os produtos (entregas) devem ser subdivididos até o quarto nível de decomposição (no máximo), como mostra na figura 16. A limitação se justifica pela necessidade de distribuir o esforço gerencial do projeto, assim o projeto será gerenciado em duas perspectivas:

- Nível gerencial – trata-se da administração da integração e organização das entregas do projeto. Coordena e visualiza todos os produtos a serem gerados pelo projeto;
- Nível executivo – corresponde ao gerenciamento operacional do trabalho. Define, organiza e coordena as atividades necessárias para a geração de cada produto.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>MODELO: ESCOPO DO PROJETO;</b></li> <li>✓ <b>FERRAMENTA: Sistema de Gestão de Projetos (planilha excel utilizada no Ifes);</b></li> <li>✓ Requisitos do projeto;</li> <li>✓ Restrições e imposições legais;</li> <li>✓ Diretrizes para o projeto;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Elaborar a EAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ EAP elaborada;</li> <li>❖ Dicionário da EAP elaborado.</li> </ul>

### 9.15.3 Definir escopo dos produtos

Definir escopo dos produtos corresponde a tradução dos requisitos funcionais dos produtos (clientes e beneficiários) em atributos mensuráveis. Assim, para cada entrega da EAP devem ser especificados os requisitos técnicos. Esses requisitos formam os parâmetros de qualidade que traduzem as expectativas dos clientes. A esse conjunto de elementos denomina-se escopo do produto.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>MODELO: ESCOPO DO PROJETO;</b></li> <li>✓ EAP;</li> <li>✓ Requisitos do projeto;</li> <li>✓ Restrições e imposições legais;</li> <li>✓ Diretrizes para o projeto;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Definir escopo dos produtos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Escopo dos produtos elaborado.</li> </ul>

#### 9.15.4 Aprovar escopo do projeto

Aprovar escopo do projeto corresponde à documentação e aprovação dos elementos que definem o escopo (EAP e Escopo do produto). De fato, a EAP (inserida no Sistema) e o Escopo do Produto deverão ser apresentados juntamente aos líderes para validação. Realizados os ajustes, a equipe do projeto deve buscar a formalização do escopo do projeto utilizando-se, para isso, do Termo de Aprovação do Escopo do Projeto.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>MODELO: TERMO DE APROVAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO;</b></li> <li>✓ <b>FERRAMENTA: Sistema Gestão de Projetos Ifes;</b></li> <li>✓ Escopo do Projeto Elaborado (EAP, dicionário da EAP e Escopo dos Produtos);</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Aprovar escopo do projeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Escopo do Projeto aprovado;</li> <li>❖ Solicitação de ajustes no escopo do projeto.</li> </ul>

#### 9.15.5 Definir a equipe do projeto

Definir a equipe do projeto significa articular a alocação do pessoal necessário para a execução das tarefas pertinentes a cada produto. Esse trabalho é responsabilidade do líder do projeto que conta com o apoio da respectiva Diretoria para a formalização do pessoal. Sugere-se que a nomeação da equipe do projeto designada seja via Portaria e que o líder do projeto elabore uma Matriz de

Responsabilidade (MR) que cruze as tarefas a serem desenvolvidas e o papel de cada um na equipe de execução.

Cabe ressaltar que, para a elaboração da MR é fundamental que se tenha em mão as tarefas necessárias para a realização do trabalho. Desta forma, essa atividade pode ser feita em paralelo com a elaboração do cronograma executivo.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>FERRAMENTA: Matriz de Responsabilidades;</b></li> <li>✓ <b>MODELO: Portaria</b></li> <li>✓ Escopo do Projeto aprovado;</li> <li>✓ Cronogramas do projeto;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Definir a equipe do projeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ MR – Matriz de Responsabilidades;</li> <li>❖ Minuta de Portaria Equipe do Projeto elaborada.</li> </ul>

## 9.16 PLANEJAR O CRONOGRAMA DO PROJETO

O processo “PLANEJAR O CRONOGRAMA DO PROJETO” reúne todo o trabalho para a organização dos períodos de realização das tarefas do projeto e os prazos de finalização de seus produtos.

A metodologia prevê a organização do cronograma em duas dimensões. A primeira seria a gerencial, que envolve a coordenação e integração das várias entregas do projeto sob a ótica dos dirigentes da organização. E a segunda executiva, que define e organiza as tarefas necessárias e suficientes para a realização de cada produto. Desta forma, as atividades desse processo são:

- Elaborar o cronograma gerencial;
- Elaborar o cronograma executivo.

### 9.16.1 Elaborar o cronograma gerencial

Elaborar o cronograma gerencial envolve a representação de alto nível das datas de finalização de cada produto. Sua elaboração envolve a negociação de aspectos técnicos e necessidades políticas dos dirigentes. Isso significa que, se por um lado a geração de cada produto depende da dedicação da equipe, das características e complexidade do trabalho a ser executado, por outro, as datas políticas são mandatórias e, salvo possibilidades de alterações, condicionam a viabilidade e sucesso do projeto. Desta forma, a elaboração do cronograma gerencial é uma atividade de articulação e alinhamento das agendas política e técnica. Cabe ressaltar ainda que, cada entrega do projeto é, na verdade, um ponto de controle, ao qual são atribuídos durante o planejamento prazos e custos que deverão ser cumpridos na execução.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
✓ FERRAMENTA: Sistema Gestão de Projetos utilizado pelo Ifes. ✓ Escopo do Projeto aprovado; ✓ Pessoal especializado.	Elaborar o cronograma gerencial	❖ Cronograma gerencial

### 9.16.2 Elaborar o cronograma executivo

Elaborar o cronograma executivo significa desdobrar em tarefas cada produto da EAP, além disso, devem ser definidas as datas de início e fim de sua realização. Esse trabalho deve ser realizado pela equipe que irá desenvolver cada produto. Assim, os passos que seguem organizam um roteiro para a elaboração do documento:

- 1º PASSO – elaborar uma lista de tarefas para cada produto (entrega) do projeto. Essas tarefas devem contemplar todo o trabalho necessário para se gerar o produto desejado, com a qualidade pretendida;

- 2º PASSO – definição dos principais insumos necessários para cada tarefa. Entende-se por insumos os seguintes itens:
  - Recursos humanos – pessoas ou equipes com competências adequadas para a realização da tarefa;
  - Recursos materiais – representam os elementos que serão consumidos pela tarefa, tais como: diárias, alimentação, gasolina, material gráfico, etc.
  - Equipamentos – constituídos por: auditórios, computadores, veículos, multimídia, etc.
- 3º PASSO – sequenciamento das tarefas. Trata-se de definir uma rede lógica de precedência entre as tarefas;
- 4º PASSO – definição dos tempos, expressos em dias, meses, etc., necessários para a conclusão de cada tarefa;
- 5º PASSO – organização das tarefas em um calendário que considere aspectos como: carga de trabalho, dias de trabalho na semana, feriados, férias, datas comemorativas, etc.;
- 6º PASSO – verificar se não existe sobreposição de recursos (insumos) nas tarefas. Caso isso ocorra, devem-se encontrar novos recursos ou alterar as datas das tarefas;
- 7º PASSO – consolidar o cronograma gerencial. Verificar se não há necessidade de alteração nas datas de entrega dos produtos.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FERRAMENTAS: Excel, GanttProject, MS Project, Primavera, Open Project ou similares;</li> <li>✓ Cronograma gerencial;</li> <li>✓ Escopo do Projeto aprovado;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Elaborar o cronograma executivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cronograma executivo</li> </ul>

## 9.17 NEGOCIAR O ORÇAMENTO DO PROJETO

O processo “NEGOCIAR O ORÇAMENTO DO PROJETO” reúne todo o trabalho para a atribuição dos recursos financeiros necessários ao projeto. Mesmo sabendo que o orçamento do projeto corresponde à valoração dos insumos necessários para realização do trabalho do projeto, ou seja, independente de haver desembolso (valor financeiro) ou não (valor econômico), o valor do projeto deve levar em consideração todos os recursos requeridos (pessoal, material e equipamento). No âmbito desta metodologia, apenas os valores financeiros serão considerados para a formação do orçamento do projeto.

Para a composição do orçamento do projeto, as atividades previstas para esse processo são:

- Elaborar orçamento do projeto;
- Formalizar a alocação de recursos.

### 9.17.1 Elaborar orçamento do projeto

Elaborar orçamento do projeto corresponde à estimação dos recursos financeiros necessários e suficientes para a obtenção de cada produto. Para isso duas formas de composição orçamentária são previstas:

- Orçamento por analogia - trata-se de uma estimativa por comparação, ou seja, com base em iniciativas anteriores, podem ser comparados produtos semelhantes às entregas do projeto atual e associado seu valor.
- Orçamento analítico - o orçamento analítico parte de um detalhamento mais aprofundado que investigue quais insumos são requeridos para cada tarefa dos produtos a serem gerados. Com base em uma estimativa de valores unitários e quantidade de insumos necessários é possível chegar ao valor das entregas do projeto. A tabela3 expõe a forma de organização do orçamento.

PRODUTO							
ATIVIDADES	RECURSOS						VALOR TOTAL
	RH		MATERIAIS		EQUIPAMENTOS		
	INSUMO	VALOR	INSUMO	VALOR	INSUMO	VALOR	

**Tabela 3** – Orçamento analítico.

A equipe do projeto terá autonomia para escolher a melhor forma de compor seu orçamento (por analogia ou analítico), entretanto a documentação gerada ao final deverá ser a mesma. Pretende-se ao final dessa atividade ter um documento (ORÇAMENTO DO PROJETO) que correlacione os produtos do projeto e os valores financeiros estimados para sua realização. Em função da complexidade do projeto, sugere-se a elaboração e encaminhamento da memória de cálculo geradora do orçamento analítico.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>MODELO: ORÇAMENTO DO PROJETO;</b></li> <li>✓ Escopo do Projeto aprovado;</li> <li>✓ Cronogramas (gerencial / executivo);</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Elaborar orçamento gerencial</b>	❖ Orçamento do Projeto

### 9.17.2 Formalizar a alocação de recursos

Formalizar a alocação de recursos significa articular com a administração superior ou fontes de fomento externas a efetiva formalização dos recursos para o projeto. Deseja-se atestar o Orçamento do Projeto elaborado a fim de garantir o comprometimento dos recursos da organização para o projeto.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>FERRAMENTA: Sistema GP Ifes;</b></li> <li>✓ <b>MODELO: TERMO DE APROVAÇÃO DO</b></li> </ul>	<b>Formalizar a alocação de recursos</b>	❖ Orçamento do Projeto aprovado

<b>ORÇAMENTO DO PROJETO (ANEXO 10);</b> ✓ Orçamento do Projeto; ✓ Pessoal especializado.		
--	--	--

## 9.18 PLANEJAR AS AQUISIÇÕES

O processo “PLANEJAR AS AQUISIÇÕES” reúne todo o trabalho para a definição do que será adquirido pelo projeto. Em linhas gerais, envolve as decisões de fazer ou comprar, ou seja, os produtos definidos no escopo devem ser analisados visando avaliar se é melhor executá-los fora da organização do projeto ou alocar pessoal específico para seu desenvolvimento.

Durante o processo de Planejamento das Aquisições procura-se responder as seguintes perguntas: o que, quanto, quando e como serão obtidos os bens e serviços necessários ao projeto?

Deseja-se, portanto, elaborar uma lista com os produtos (PLANO DE AQUISIÇÕES) que serão adquiridos pelo projeto e as formas e tipos de contratação. Cabe ressaltar que os bens ou serviços a serem comprados ou contratados podem focalizar um produto (entrega) da EAP ou um insumo necessário para um trabalho.

Esse processo deve merecer especial atenção do líder do projeto, principalmente se as compras/contratações demandarem processo de licitação. Deve ser previsto o tempo necessário real (e não o ideal) para executar todas as atividades relacionadas à licitação, visto que o seu atraso pode provocar o adiamento da conclusão do projeto. Além da questão de prazo para licitar, os líderes de projeto devem considerar ainda o fato de que os eventuais fornecedores têm uma relação direta com os riscos da aquisição, que por sua vez interfere no custo, tempo e qualidade das atividades do projeto.

O líder de projeto deverá listar as aquisições necessárias para seu projeto e então fazer uma pesquisa de cotação de preços, que vai nortear a escolha da modalidade de licitação.

Escolha da Modalidade de Licitação	
<b>Pregão</b>	<b>Não está limitado a valores</b>
<b>Concorrência</b>	<b>Obras e serviços de engenharia acima de R\$ 1.500.000,00</b>
	<b>Compras e outros serviços acima de R\$ 650.000,00</b>
<b>Tomada de Preços</b>	<b>Obras e serviços de engenharia acima de R\$ 150.000,00 até R\$ 1.500.000,00</b>
	<b>Compras e outros serviços acima de R\$ 80.000,00 até R\$ 650.000,00</b>
<b>Convite</b>	<b>Obras e serviços de engenharia acima de R\$ 15.000,00 até R\$ 150.000,00</b>

	<b>Compras e outros serviços acima de R\$ 8.000,00 até R\$ 80.000,00</b>
<b>Inexigibilidade ou Dispensa</b>	<b>Contratação direta, quando a licitação é impossível, desnecessária ou dispensável (art 24 e 25 da lei nº 8666/93)</b>

**Tabela4** – Modalidades de contratações (Fonte: Lei nº 8666/93).

Quando o valor estimado da contratação indicar a necessidade de realização da modalidade convite, a Administração pode utilizar a tomada de preços, e, em qualquer caso, a concorrência ou o pregão. É vedada a criação de outras modalidades de licitação ou a combinação delas entre si.

Com relação à contratação direta, trata-se de uma exceção que a Lei nº 8666/1993 prevê, permitindo a contratação sem licitação, em situações excepcionais, expressamente previstas em lei.

<b>Valores que dispensam licitação</b>	
Obras e serviços de engenharia	Até R\$ 15.000,00
Compras e outros serviços	Até R\$ 8.000,00

**Tabela5** – Valores para contratação direta (Fonte: Lei nº 8666/93).

Também é dispensável a licitação nos casos previstos no Art. 24 da Lei nº 8666:

- Emergência ou calamidade pública (inciso IV);
- Proposta com preço superior ao praticado no mercado (inciso VII);
- Contratação de remanescente de obra, serviço ou fornecimento (inciso XI);
- Aquisição de hortifrutigranjeiros, pão e outros gêneros perecíveis (inciso XII);
- Contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos (inciso XIII);
- Aquisição de componentes ou peças necessárias à manutenção de equipamentos, durante o período de garantia (inciso XVII);
- Contratação de associação de portadores de deficiência física (inciso XX);
- Contratação de fornecimento ou suprimento de energia elétrica (inciso XXII);

- Celebração de contratos de prestação de serviços com organizações sociais, qualificadas no âmbito das respectivas esferas de governo, para atividades contempladas no contrato de gestão (inciso XXIV);

Já a inexigibilidade da licitação ocorre quando a licitação é impossível pela inviabilidade de competição ou por ser desnecessária.

A licitação impossível pela inviabilidade de competição caracteriza-se por haver apenas um determinado objeto ou pessoa que atende às necessidades da administração contratante. A desnecessidade ocorre, por exemplo, com o caso de credenciamento de professores, médicos ou hospitais.

As hipóteses de inexigibilidade encontram-se descritas no art. 25 da Lei nº 8666, não abrangendo, porém, todas as hipóteses de inexigibilidade. Segundo manual “Licitações e Contratos, Orientações Básicas” do TCU, o rol é apenas exemplificativo. Após comprovada a inviabilidade ou desnecessidade de licitação, contrata-se diretamente o fornecimento do produto ou a execução dos serviços.

### **Roteiro prático para contratação direta**

O processo administrativo de contratação direta por dispensa de licitação, com base nos incisos III a XXIV do art. 24 da Lei nº 8.666, de 1993, e por inexigibilidade de licitação, ao amparo do art. 25 da mesma Lei, será instruído com os elementos previstos no art. 26 da Lei, observados os passos a seguir:

1. Solicitação do material ou serviço, com descrição clara do objeto;
2. Justificativa da necessidade do objeto;
3. Caracterização da situação emergencial ou calamitosa que justifique a dispensa, se for o caso;
4. Elaboração da especificação do objeto e, nas hipóteses de aquisição de material, da quantidade a ser adquirida;
5. Elaboração de projetos básico e executivo para obras e serviços;
6. Indicação dos recursos para a cobertura da despesa;
7. Razões da escolha do executante da obra ou do prestador do serviço ou do fornecedor do bem;
8. Anexação do original das propostas;

9. Anexação do original ou cópia autenticada (ou conferida com o original) dos documentos de regularidade exigidos;
10. Declaração de exclusividade expedida pelo órgão competente, no caso de inexigibilidade;
11. Justificativa das situações de dispensa ou de inexigibilidade de licitação, com os elementos necessários à sua caracterização, conforme o caso;
12. Justificativa do preço;
13. Pareceres técnicos ou jurídicos;
14. Documento de aprovação dos projetos de pesquisa para aos quais os bens serão alocados;
15. Autorização do ordenador de despesa;
16. Comunicação à autoridade superior, no prazo de três dias, da dispensa ou da situação de inexigibilidade de licitação;
17. Ratificação e publicação da dispensa ou da inexigibilidade de licitação na imprensa oficial, no prazo de cinco dias, a contar do recebimento do processo pela autoridade superior;
18. Inclusão de quaisquer outros documentos relativos à inexigibilidade;
19. Assinatura de contrato ou documento equivalente.

O processo administrativo de dispensa de licitação em razão do valor (art.24, incisos I e II, da Lei de Licitações), após iniciado, observará os seguintes passos:

1. Solicitação do material ou serviço, com descrição clara do objeto;
2. Justificativa da necessidade do objeto;
3. Elaboração da especificação do objeto e, nas hipóteses de aquisição de material, da quantidade a ser adquirida;
4. Elaboração de projetos básico e executivo para obras e serviços, no que couber;
5. Indicação dos recursos para a cobertura da despesa;
6. Pesquisa de mercado junto a três fornecedores, sempre que possível;
7. Anexação do original das propostas;
8. Juntada do original ou cópia autenticada (ou conferida com o original) dos documentos de regularidade exigidos;
9. Justificativa do preço;
10. Elaboração de mapa comparativo de preço;
11. Solicitação de amostra do produto de menor preço, se necessário;

12. Autorização do ordenador de despesa;
13. Emissão da nota de empenho ou documento equivalente;
14. Inclusão de quaisquer outros documentos relativos à dispensa.

As dispensas, exceto por valor, as situações de inexigibilidade e oretardamento, revistos na Lei de Licitações, deverão ser comunicados dentro de três dias à autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de cinco dias, como condição para eficácia dos atos, necessariamente justificados.

Outro parâmetro importante referente à contratação é o tipo de licitação. O tipo de licitação não deve ser confundido com a modalidade de licitação, descrita anteriormente.

Modalidade refere-se ao procedimento. O tipo é o critério de julgamento utilizado pela Administração para seleção da proposta mais vantajosa.

Os tipos de licitação mais utilizados para o julgamento das propostas são os seguintes:

- Menor Preço: Utilizado para compras e serviços de modo geral, e na aquisição de bens e serviços de informática quando realizada na modalidade convite.
- Melhor Técnica: A escolha da proposta mais vantajosa é baseada em fatores de ordem técnica. Utilizado exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento de engenharia consultiva em geral, e em particular, para elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos.
- Técnica e Preço: A proposta mais vantajosa é escolhida com base na maior média ponderada, considerando-se as notas obtidas nas propostas de preço e de técnica. É obrigatório na contratação de bens e serviços de informática, nas modalidades tomada de preços e concorrência.

Muitas das compras realizadas atualmente no âmbito da organização podem ser realizadas mediante Ata de Registro de Preços, que é um processo mais ágil de aquisição. “O registro de preços está incluído no Sistema de Registro de Preços (SRP), que representa o conjunto de procedimentos para

registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras.

O Sistema de Registro de Preços (SRP) permite redução de custos operacionais e otimização dos processos de contratação de bens e serviços pela Administração. Será sempre precedido de ampla pesquisa de mercado.

Após a realização da licitação, os preços e as condições de contratação ficam registrados na Ata de Registro de Preços. [...] Durante a vigência da Ata, havendo necessidade do objeto licitado, basta ao órgão ou entidade tomar as medidas necessárias para formalizar a requisição, verificar se o preço registrado continua compatível com o mercado e emitir o empenho ou, se for o caso, assinar o termo de contrato.

Os procedimentos de contratação, assim, são mais ágeis. Outra vantagem do sistema do registro de preços é evitar o fracionamento da despesa, pois a escolha da proposta mais vantajosa já foi precedida de licitação nas modalidades concorrência ou pregão, não restritas a valores limites para contratação” (Fonte: Licitações e Contratos, Orientações Básicas – TCU, 3ª edição, 2006).

Durante a fase de planejamento do projeto é interessante ter em mente que o tempo de aquisição depende de diversos fatores, entre os quais o próprio tempo de resposta dos fornecedores.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas desse processo. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>MODELO: PLANO DE AQUISIÇÕES;</b></li> <li>✓ Orçamento do projeto aprovado;</li> <li>✓ Escopo do Projeto aprovado;</li> <li>✓ Cronogramas (gerencial / executivo);</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Planejar aquisições</b>	❖ Plano de Aquisições

## 9.19 PLANEJAR RISCOS

O processo “PLANEJAR RISCOS” reúne todo o trabalho de identificação, análise e planejamento de resposta aos riscos de um projeto. Tem como objetivo aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos. Os riscos serão avaliados, e reavaliados, no início de cada fase do ciclo de vida, na forma de ondas progressivas, sendo questionados com a equipe atuante em cada fase do projeto. Todos os riscos não previstos no plano devem ser incorporados ao projeto à medida que venham a ser identificados, atualizando-se o plano de projeto.

### Dicas:

- O Gerenciamento de riscos deve ser aplicado durante todo o ciclo de vida do projeto;
- Uma vez identificados, a comunicação dos riscos deve ser feita imediatamente aos membros do projeto e a todos os demais envolvidos, tais como os membros do comitê gestor e patrocinadores. Será responsabilidade do líder de projeto a efetiva realização desta comunicação, a qual deve ser feita utilizando-se o padrão de documentação do projeto, adicionando-se a respectiva planilha de riscos com a forma de mitigação e o respectivo plano de ação;
- A apuração dos riscos, sua análise e seus planos de ação, devem ser insumos para as lições aprendidas durante o projeto e devem ser reutilizados nas análises de riscos adicionais e complementares durante todo o projeto, ou seja, no desenvolvimento de novas análises, as anteriores devem ser revistas e avaliadas a efetividade das ações anteriormente propostas;
- Compartilhe a responsabilidade dos riscos e dos planos de ação com toda a equipe de projeto. Ninguém é proprietário exclusivo de um risco, pois a responsabilidade é de todo o time. Algumas pessoas até podem ser escaladas para tomar ações mediante riscos identificados, mas os riscos são compartilhados entre todos.
- Nem todo risco é negativo. Embora a literatura possa concentrar a identificação, análise e planejamento de riscos cujos efeitos são basicamente negativos, conceito de risco pode ser associado ao conceito de oportunidades, ou seja, eventos ou condições que podem afetar positivamente os objetivos do projeto.

Para o planejamento de riscos, as atividades previstas são:

- Identificar riscos;
- Analisar riscos;
- Planejar respostas aos riscos.

### 9.19.1 Identificar riscos

A identificação dos riscos envolve determinar quais os riscos podem afetar o projeto e documentar suas características. A principal forma de identificação de riscos para o projeto são as reuniões de acompanhamento. A partir destas reuniões novos riscos podem surgir e passarão a ser acompanhados pelo líder do projeto e pela equipe do projeto durante a execução do projeto.

#### **Dicas para a identificação de riscos:**

- Obtenha, junto aos envolvidos, os obstáculos e oportunidades do projeto, sejam estes preocupações, dificuldades no projeto, impedimentos, deficiência observadas, dificuldades no andamento dos trabalhos, propostas alternativas, sugestões da equipe, informações do mercado/governo/sociedade, etc ;
- Levante, com as partes interessadas, as possíveis causas oriundas destes obstáculos;
- Identifique, considerando o seu ponto de vista, como minimizar ou eliminar estes obstáculos;
- Identifique como o projeto pode ser melhorado e encurtado;
- Analise a origem dos obstáculos e relacione-os a problemas de educação e treinamento, reporte hierárquico, desconhecimento da Metodologia;
- Procure verificar, com cada usuário, quais serão os benefícios ganhos ao se resolver este obstáculo;
- Analise as informações históricas, listas de riscos já conhecidos, materiais de outros projetos da organização, cultura da empresa, exigências legais;
- Determine um responsável para cada risco identificado;
- Registre os riscos na planilha de riscos disponibilizada pela metodologia de Gerenciamento de Projetos.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FERRAMENTA: Sistema de GP do Ifes;</li> <li>✓ Termo de Abertura do Projeto</li> <li>✓ Escopo do Projeto aprovado;</li> <li>✓ Cronograma gerencial / executivo;</li> <li>✓ Orçamento do projeto aprovado;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Identificar riscos</b>	❖ Lista de Riscos do Projeto

### 9.19.2 Analisar riscos

Analisar riscos corresponde em organizar e classificar os riscos segundo as categorias de impacto que os mesmos oferecem ao projeto. Os riscos podem ser entendidos como eventos incertos que, caso ocorram, podem vir a trazer impactos ao projeto. Desta forma, todo risco tem sempre, associado a ele, uma probabilidade de ocorrência e um impacto no seu tempo, qualidade, custo ou escopo.

Para a análise dos riscos deve ser considerada sua classificação segundo as seguintes categorias: alto risco; médio risco; baixo risco; e risco nulo. Essa análise é baseada na combinação entre probabilidade e impacto de um risco explicitado na figura abaixo:



**Figura 19** - Matriz de Riscos (Probabilidade x Impacto).

A Matriz de Riscos revela como os riscos devem ser analisados segundo o grau de impacto que podem trazer ao projeto, combinado com a probabilidade de ocorrência do evento. Trata-se, portanto,

de uma análise qualitativa, na qual a equipe de planejamento irá ponderar, utilizando o Sistema GEPnet, para cada risco identificado, o grau de impacto e probabilidade, segundo as seguintes possibilidades:

- **Probabilidade:** chance de o risco acontecer durante a execução do projeto. A probabilidade é calculada da seguinte forma:
  - Baixa: probabilidade baixa ou inexistente;
  - Média: probabilidade moderada;
  - Alta: probabilidade alta.
- **Impacto:** de acordo com a classe do risco, o quanto irá impactar no projeto, caso o risco aconteça realmente:
  - Baixo: impacto baixo ou inexistente;
  - Médio: impacto moderado;
  - Alto: impacto alto.

A partir destas notas atribuídas, chega-se ao fator do risco multiplicando a probabilidade pelo impacto. Este fator, então, será dado por uma legenda. Os riscos serão então classificados de acordo com a figura anterior.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FERRAMENTA: Sistema de GP do Ifes;</li> <li>✓ Lista de Riscos do Projeto;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Analisar riscos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Lista de Riscos classificados</li> </ul>

### 9.19.3 Planejar respostas aos riscos

Planejar respostas aos riscos envolve o desenvolvimento de opções e determinação das ações para melhorar oportunidades e reduzir ameaças para os objetivos do projeto. A partir da classificação

dos riscos, os mesmos serão priorizados de acordo com o fator de risco que estes receberam. Itens mais críticos são os que receberam os fatores mais altos. Tendo os riscos classificados, os mesmos serão analisados sobre a melhor estratégia de tratamento para os mesmos. Como estratégia podemos citar:

- Aceitar: a equipe aceita conviver com o risco. Para esse caso, nenhuma ação é tomada e o risco é apenas acompanhado. No caso de ocorrência do mesmo, deverá ser elaborado um plano de ação para solução do problema gerado pelo risco;
- Eliminar: ocorre uma mudança no escopo do projeto de modo que o risco seja eliminado. Nesse caso, é elaborado no momento do planejamento um plano de ação para possibilitar a eliminação do risco;
- Transferir: transfere-se a responsabilidade do risco para alguém fora da equipe. A transferência da responsabilidade não elimina o risco, apenas transfere-se o impacto negativo para terceiros. Normalmente está relacionada a riscos financeiros (seguros, garantias, contrato por administração/preço global, etc.);
- Mitigar: elaboram-se estratégias de modo a tentar diminuir a probabilidade que o risco ocorra. Tomada de ações que visem reduzir o risco a patamares aceitáveis;
- Potencializar (oportunidade): Riscos podem ser positivos. Nesse caso, a estratégia é aumentar a probabilidade e/ou insumos para potencializar a oportunidade.

Durante as reuniões com o time de projeto, os riscos devem ser reavaliados de acordo com a situação atual quanto à probabilidade e o impacto no projeto. Neste caso um novo fator de risco pode ser atribuído a este. Com base na análise da situação atual, a estratégia de tratamento do risco pode ser alterada e, caso necessário, deverá ser criado um plano de ação para o tratamento do mesmo.

Plano de resposta aos riscos identifica as ações de intervenção e reação aos riscos que devem ser planejadas e organizadas em um plano sintético que exponha: o que será feito para mitigar ou contingenciar os riscos, quem será o responsável para cada ação de resposta, quando essa ação deverá ser implantada e quanto custa a ação.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FERRAMENTA: Sistema GP do Ifes;</li> <li>✓ Lista de Riscos classificados;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Planejar respostas aos riscos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Plano de resposta aos riscos</li> </ul>

## 9.20 PLANO DO PROJETO

Ao final da fase de planejamento pode ser gerado o PLANO DO PROJETO - documento que reúne e organiza todos os documentos da fase de planejamento da metodologia, devendo ser elaborado pela equipe de Gerenciamento de Projetos e aprovado pelos Patrocinadores. O Plano de Projeto define como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado, e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi aprovado.

## 9.21 ORIENTAR A EXECUÇÃO DO PROJETO

A fase de execução do projeto é marcada pelo desenvolvimento das atividades definidas no plano do projeto e geração das entregas planejadas. Grande parte do esforço dessa fase está em realizar o trabalho de forma a atingir os produtos e requisitos definidos no escopo do projeto. Além disso, deve-se buscar alinhar o trabalho que é desenvolvido às expectativas dos clientes/beneficiários.

Se por um lado a equipe executiva do projeto focaliza seus esforços nas atividades necessárias para geração dos produtos, por outro, a gerência do projeto atua na coordenação e acompanhamento do trabalho dessas equipes. O processo “ORIENTAR A EXECUÇÃO DO PROJETO” representa esse esforço e funciona como centro articulador entre as orientações definidas no planejamento, os acontecimentos vivenciados pela equipe do projeto durante a execução e o processo decisório da liderança do projeto.

O andamento do trabalho do projeto deve seguir o roteiro definido pelo conjunto de tarefas listadas em cada produto. O trabalho de orientação visa coordenar recursos, orientar e integrar o pessoal a cumprir todo o escopo e planejamento definido no Plano do Projeto. É importante que o gerente do projeto busque garantir que o Plano do Projeto seja executado e que apenas as atividades definidas no Plano sejam executadas. Atividades adicionais não previstas no plano consumirão recursos e podem comprometer o projeto. Caso elas sejam imprescindíveis, a equipe do projeto deve formalizar a alteração no projeto e solicitar a mudança.

O trabalho de orientação também inclui agir preventivamente com vistas a garantir a qualidade dos produtos. Isso significa observar como vem sendo desenvolvidas as atividades e propor melhorias, caso necessário. Teoricamente, ao se elaborar o projeto é definido um roteiro de tarefas alinhado com a qualidade que se deseja atingir com os produtos. Além disso, as práticas da organização, alinham-se a essas atividades formando um conjunto de procedimentos capazes de garantir a exatidão do trabalho desenvolvido. Entretanto, durante a execução, falhas nos procedimentos ou imprecisões do próprio planejamento podem causar desvios nos padrões que levariam ao não atendimento aos requisitos de qualidade estabelecidos no projeto. Assim é fundamental acompanhar a forma com que o trabalho está sendo desenvolvido e, caso sejam encontrados desvios nos procedimentos que levariam a imperfeições, devem ser propostas ações corretivas no processo. Essas ações correspondem a solicitações de mudanças no projeto de caráter preventivo que devem ser formalizadas para que possam ser avaliadas.

Outro papel importante da liderança do projeto neste processo é orientar e acompanhar a implantação de mudanças e ações corretivas aprovadas. Isso inclui acompanhar a atualização dos documentos afetados pelas alterações e comunicar as partes interessadas. Em linhas gerais as mudanças podem provocar: inclusão de novas atividades; alterações nos cronogramas, aumentos ou reduções nos custos orçados, mudanças no escopo do projeto e riscos não previstos anteriormente.

Ainda como atividade do processo “ORIENTAR A EXECUÇÃO DO PROJETO” o gestor deve atuar como mediador de conflitos no projeto sejam eles internos ou externos ao ambiente do empreendimento. Gerenciar projetos também significa interagir com pessoas a todo o momento, que por sua vez implica em conciliar, ou pelo menos tentar, a mediação entre interesses dissidentes, percepções divergentes, necessidades específicas, relações incongruentes, gostos e estilos peculiares, emoções ambíguas e expectativas diversas. Portanto, gerenciar projetos implica mediar conflitos.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas dessa atividade. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FERRAMENTA: Sistema de GP do Ifes;</li> <li>✓ MODELO: SOLICITAÇÕES DE MUDANÇAS;</li> </ul>	<b>ORIENTAR A EXECUÇÃO DO PROJETO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Entregas do projeto realizadas;</li> <li>❖ Solicitações de mudanças (ação corretiva ou</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solicitações de mudanças avaliadas.</li> <li>✓ Informações sobre o projeto.</li> <li>✓ Plano do projeto;</li> <li>✓ Designação do pessoal;</li> <li>✓ Projetos Básicos;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>		modificação). <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dados sobre o desempenho dos trabalhos.</li> <li>❖ Intervenções implantadas.</li> </ul>
---	--	---

## 9.22 ELABORAR PROJETOS BÁSICOS

O processo “ELABORAR PROJETOS BÁSICOS” reúne todo o trabalho de construção dos documentos específicos para a aquisição dos bens e serviços planejados para o projeto. Trata-se de realizar os procedimentos burocráticos, previstos pela organização (Lei 8.666/93) ou demais instituições financiadoras, para viabilizar o processo de compra.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas desse processo. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>MODELO: PROJETO BÁSICO;</b></li> <li>✓ Plano de Aquisições;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Elaborar projetos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Projetos básicos elaborados.</li> </ul>

## 9.23 MOBILIZAR EQUIPE

Durante a execução uma das atividades principais da liderança do projeto é a mobilização de pessoal ou equipes. Isso significa que as pessoas que realizarão o trabalho devem ser mobilizadas ou designadas no tempo e com o perfil necessário. Para isso, as pessoas pré-designadas nas portarias elaboradas devem ser formalmente alocadas nas atividades do projeto.

O processo “MOBILIZAR EQUIPE” reúne o trabalho para garantir que as pessoas necessárias para a realização das atividades sejam designadas. Assim, o Líder do Projeto deve articular entre as partes interessadas a formalização da vinculação da equipe ao projeto. Os documentos sugeridos para a mobilização do pessoal são: Portaria publicada e/ou Ordem de Missão expedida. A depender da

complexidade do projeto, a portaria deverá indicar a prioridade ou exclusividade sobre as demais atividades exercidas pela equipe, bem como o prazo para realização dos trabalhos.

Além da alocação do pessoal, a gerência dos projetos deve monitorar o desempenho das pessoas, fornecendo-lhes *feedbacks* e proporcionando mecanismos de aumento de suas competências em gerência de projetos e em assuntos técnicos do mesmo.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas desse processo. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Portaria elaborada;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Mobilizar equipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Designação do pessoal (Portaria publicada / Ordem de Missão expedida);</li> <li>❖ <i>Feedback</i> para equipe.</li> </ul>

## 9.24 REALIZAR A COMUNICAÇÃO DO PROJETO

O processo “REALIZAR A COMUNICAÇÃO DO PROJETO” reúne o trabalho necessário para garantir o bom fluxo das informações entre as partes interessadas do mesmo. A presente metodologia não prevê um processo de planejamento da comunicação no qual se defina para quem, como e quando as informações deverão ser transmitidas. Entretanto, durante a execução do projeto o líder do projeto e os Coordenadores devem criar os canais para atender, de forma tempestiva, os atores demandantes por informações do projeto. O quadro que segue organiza as entradas e saídas desse processo. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	PROCESSO	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dados sobre o desempenho dos trabalhos;</li> <li>✓ Demandas por informações.</li> </ul>	<b>Realizar a comunicação do projeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Informações solicitadas às partes interessadas.</li> </ul>

## 9.25 MONITORAR O DESEMPENHO

O foco do processo “MONITORAR O DESEMPENHO” é conhecer o status do projeto nas perspectivas do escopo; da qualidade; do tempo e do custo. Para isso, a equipe do projeto deve realizar “Reuniões de Monitoramento do Projeto” (RMP) com vistas a levantar as informações sobre o andamento dos trabalhos. A metodologia prevê, durante as “Reuniões de Monitoramento do Projeto” (RMP), a realização do monitoramento dos riscos. O Líder do Projeto é responsável pela participação das pessoas envolvidas nas atividades e pelo registro das reuniões. O resultado de cada RMP é fundamental para a realização das Reuniões de Avaliação do Projeto (RAP), conforme descrito no processo anterior “REALIZAR CONTROLE DE MUDANÇAS”.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas desse processo. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	PROCESSO	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FERRAMENTA: Sistema de GP do Ifes;</li> <li>✓ MODELO: SOLICITAÇÕES DE MUDANÇAS;</li> <li>✓ Dados sobre o desempenho dos trabalhos;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Monitorar o desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ATA RMP;</li> <li>❖ Relatório de desempenho;</li> <li>❖ Solicitações de mudanças(ações de mudança).</li> </ul>

## 9.26 GERENCIAR CONTRATOS

O processo “GERENCIAR CONTRATOS” envolve o acompanhamento dos trabalhos executados pelos fornecedores do projeto. Para isso, o Gerente do Projeto deve designar um integrante de sua equipe para acumular a função de Fiscal de Contrato. Poderá ser indicado que este Fiscal de Contrato seja o mesmo designado pela administração, por já existir esta figura no âmbito administrativo. Para cada contrato com fornecedores do projeto, deve ter formalizado um integrante da equipe como

responsável, sendo que suas principais atribuições são monitorar as atividades executadas pela contratada e controlar a qualidade do trabalho realizado pela contratada.

A primeira atribuição do Fiscal do Contrato é focada no processo de trabalho executado pelos fornecedores. Com o intuito de agir preventivamente a possíveis falhas no produto que foi contratado, o Fiscal do Contrato deve verificar se o fornecedor está executando as atividades da forma e nos prazos especificados no Projeto Básico. No caso da identificação de desvios no plano de trabalho, o Fiscal do Contrato deve recomendar ações corretivas ao fornecedor e acompanhar se as mesmas estão sendo executadas. Por outro lado, possíveis falhas na fase de planejamento podem trazer questionamentos do fornecedor sobre a execução ou não de determinados itens do contrato, ou mesmo indagações sobre prazos e valores. Neste caso, o Fiscal do Contrato deve formalizar a solicitação de ajuste no contrato e encaminhá-la para a coordenação do projeto. Após a avaliação da solicitação pela gerência do projeto, o Fiscal do Contrato deve comunicar a decisão e proceder com os ajustes no contrato se for o caso.

Numa segunda análise, o Fiscal do contrato deve ater-se à avaliação dos produtos entregues pelo fornecedor. É seu papel homologar os produtos gerados pela contratada. Isso significa verificar a exatidão das entregas em função das especificações definidas no contrato e no Projeto Básico. Em caso de não conformidades que inviabilizem a aprovação dos produtos, devem ser encaminhadas ações corretivas ao fornecedor. Somente deverão ser aprovados os produtos em conformidade com os requisitos estabelecidos.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas desse processo. Cabe ressaltar que as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>MODELO: SOLICITAÇÕES DE AJUSTE NO CONTRATO;</b></li> <li>✓ Contrato com o fornecedor;</li> <li>✓ Solicitação de ajuste no contrato avaliada;</li> <li>✓ Entregas realizadas pelo fornecedor;</li> <li>✓ Pareceres da AGU/Área Jurídica;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>GERENCIAR CONTRATOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ação de ajuste no contrato;</li> <li>❖ Ações corretivas ao fornecedor;</li> <li>❖ Contratos ajustados;</li> <li>❖ Entregas dos fornecedores homologadas.</li> </ul>

## 9.27 REALIZAR CONTROLE DE MUDANÇAS

O processo “REALIZAR CONTROLE DE MUDANÇAS” reúne todo o trabalho para monitorar, analisar e avaliar o projeto em quatro dimensões principais: escopo; qualidade; tempo e custo. Deve ser responsabilidade do Líder do Projeto. Eles devem analisar todas as solicitações de mudanças encaminhadas, sejam elas ações corretivas ou ações de mudanças, e decidir se essas modificações serão implantadas ou não. Em caso afirmativo, a equipe envolvida deverá proceder a modificação conforme o recomendado (processo da execução: “corrigir rumos”). Mas, em caso negativo, deverá ser dada uma resposta ao solicitante e arquivado o documento. Cabe ressaltar que as modificações validadas devem ser incorporadas à documentação do projeto.

A proposta da metodologia é realizar “Reuniões de Avaliação do Projeto” (**RAP**) nas quais seriam analisados vários aspectos relacionados aos **produtos** previstos para o projeto. A idéia é centralizar as discussões sobre o projeto entorno das entregas planejadas, checando, como exemplo, os seguintes pontos:

- Existem problemas relacionados ao prazo da entrega? Quais fatores são causadores desse atraso?
- Existem problemas relacionados ao orçamento da entrega? Quais são suas causas?
- O escopo previsto será (ou foi) atendido na sua totalidade? Quais alterações foram propostas e quais fatores são geradores dessas mudanças?
- A qualidade esperada para o produto será (ou foi) atingida? Quais são as propostas de alteração e suas causas?
- Que outros problemas estão relacionados ao produto?
- Quais solicitações de mudanças (ações de modificação ou ações corretivas) foram propostas para a entrega?
- Quais os impactos da mudança, focalizando: escopo, qualidade, tempo e custo?
- Quais encaminhamentos devem ser tomados para a entrega em análise?

O quadro que segue organiza as entradas e saídas desse processo. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	PROCESSO	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>MODELO: SOLICITAÇÕES DE MUDANÇAS;</b></li> <li>✓ <b>MODELO: ATA RAP;</b></li> <li>✓ <b>ATA RAP anterior</b></li> <li>✓ Relatório de desempenho;</li> <li>✓ Novos Riscos;</li> <li>✓ Solicitações de mudanças;</li> <li>✓ Solicitações de ajuste no contrato.</li> </ul>	<b>Realizar controle de mudanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Solicitações de mudanças avaliadas;</li> <li>❖ Solicitação de ajuste no contrato avaliada;</li> <li>❖ Ata da RAP.</li> </ul>

## 9.28 MONITORAR RISCOS

O processo “MONITORAR RISCOS” envolve o trabalho de acompanhamento da efetividade dos planos de respostas e verificação de novos riscos do projeto. Esse processo tem uma interação direta com o processo “PLANEJAR RISCOS”, ou seja, deve-se perceber que o gerenciamento de riscos é uma atividade contínua que ocorre durante todas as fases do projeto.

A metodologia prevê, durante as “Reuniões de Monitoramento do Projeto” (RMP), a realização do monitoramento dos riscos. Isso levaria a uma retomada nas discussões sobre as ameaças ao projeto e a geração de uma possível nova lista de riscos atrelados a produtos específicos que devem ser registrados no relatório de desempenho do projeto para que seja avaliado durante a Reunião de Avaliação do Projeto.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas desse processo. Cabe ressaltar que as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	PROCESSO	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>FERRAMENTA: Sistema GP do Ifes;</b></li> <li>✓ Plano do Projeto;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> <li>✓ Plano de Resposta aos Riscos.</li> </ul>	<b>Monitorar os riscos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Novos Riscos ao Projeto</li> </ul>

## 9.29 CONTROLAR QUALIDADE

O processo “CONTROLAR QUALIDADE” reúne o trabalho de inspeção interna dos produtos quanto ao alcance dos requisitos de qualidade especificados no projeto. A Qualidade está relacionada à conformidade com os requisitos e as adequações ao uso do produto e é frequentemente impactada pelos critérios Custo (o produto ou serviço é fornecido por um que está dentro do planejamento), Desempenho (o produto ou serviço deve fazer o que se supõe que faça) e Prazo (o produto ou serviço é entregue dentro do prazo). Corresponde, portanto, ao último filtro antes da entrega do produto ao cliente ou beneficiário. Consiste em uma atividade que pode descobrir falhas no projeto e, assim, indicar mudanças que poderiam melhorar sua qualidade.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas desse processo. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FERRAMENTA: Sistema de GP do Ifes;</li> <li>✓ Entregas;</li> <li>✓ Plano do Projeto;</li> <li>✓ Avaliação do Fiscal do Contrato;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Controlar qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Solicitações de mudanças;</li> <li>❖ Entregas homologadas.</li> </ul>

## 9.30 BUSCAR ACEITAÇÃO DO TRABALHO

O processo “BUSCAR ACEITAÇÃO DO TRABALHO” reúne as atividades de encerramento do trabalho por meio da obtenção de aceitação formal dos produtos pelas partes interessadas. Trata-se de um processo de negociação no qual devem estar claro o produto a ser entregue e os requisitos técnicos associados à entrega. Deve-se ainda registrar um parecer do cliente ou beneficiário sobre o grau de satisfação com o produto gerado ou o motivo de não aceitação do mesmo.

Os clientes e patrocinadores devem tomar a decisão de aceitar formalmente os produtos produzidos pelo projeto. Se algum critério de aceitação não foi atendido, o cliente poderá aceitar o produto condicionalmente, requisitando que determinadas ações corretivas sejam executadas. Nesse

caso, pode-se optar por iniciar uma nova iteração para atender solicitações de mudança. As opções de aceite são:

- Entrega aceita – existe concordância que o produto entregue está em conformidade com os requisitos não restando mais nenhum ajuste a ser feito.
- Aceitação condicional – o produto será aceito mediante a pequenas ações corretivas a serem realizadas registradas no parecer deste documento.
- Entrega não aceita – o produto não está em conformidade com os requisitos e expectativas dos clientes. O mesmo deverá ser corrido conforme encaminhamentos registrados na Solicitação de Mudança.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas desse processo. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FERRAMENTA: Sistema de GP do Ifes;</li> <li>✓ MODELO: RELATÓRIO DE ENTREGA;</li> <li>✓ Entregas homologadas;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Buscar aceitação do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Solicitações de mudanças;</li> <li>❖ Relatório de Entrega.</li> </ul>

### 9.31 ENCERRAR CONTRATOS

O processo “ENCERRAR CONTRATOS” envolve a formalização da conclusão dos trabalhos dos fornecedores por parte da contratante. Esse processo envolve basicamente a atividade de liquidação da parte restante do contrato e o consequente pagamento, tarefa essa realizada pela área de contratação. Do ponto de vista da gestão do projeto, a atividade a ser desenvolvida é solicitar o pagamento. Trata-se da elaboração de um documento que atesta que o fornecedor cumpriu suas obrigações definidas em contrato e é acompanhada da nota fiscal ou recibo do contratado.

O pagamento é feito pela área financeira, somente após o “Atesto” do Fiscal de Contrato no verso da nota fiscal, atestando a efetiva e satisfatória execução daquilo que foi contratado.

Antes de o processo ser arquivado, finalizando-o, deverá ser feita uma análise de conformidade da gestão do contrato, quando o mesmo deverá ser analisado para verificar se o processo correu em conformidade contábil, financeira e processual.

O quadro que segue organiza as entradas e saídas desse processo. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>MODELO: SOLICITAÇÃO DE PAGAMENTO;</b></li> <li>✓ Entregas dos fornecedores homologadas;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<b>Encerrar contratos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Solicitação de Pagamento;</li> <li>❖ Nota fiscal do fornecedor.</li> </ul>

### 9.32 ELABORAR TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

O processo “ELABORAR TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO” corresponde à última atividade de gerenciamento. A intenção é formalizar o encerramento junto a todos os atores envolvidos, por meio de um documento com os seguintes pontos:

- Apresentação dos produtos gerados;
- Avaliação de qualidade dos produtos;
- Avaliação de desempenho do tempo / custo do projeto;
- Avaliação dos resultados do projeto (efetividade);
- Elaboração de um parecer final;
- Recebimento de um aceite final;
- Registro de lições aprendidas (que deve ser feito ao final de cada fase ou durante o projeto, sempre que surgir um fato relevante que mereça registro).

O quadro que segue organiza as entradas e saídas desse processo. Cabe ressaltar que, as entradas são apenas indicativos sugeridos pela metodologia, o que não impede a exploração de outros elementos julgados necessários.

ENTRADAS	ATIVIDADE	SAÍDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FERRAMENTA: Sistema de GP do Ifes;</li> <li>✓ MODELO: TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO;</li> <li>✓ Relatório de entregas;</li> <li>✓ Relatório de desempenho;</li> <li>✓ Plano do Projeto;</li> <li>✓ Pessoal especializado.</li> </ul>	<p><b>Elaborar Termo de Encerramento do Projeto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Termo de Encerramento do Projeto.</li> </ul>



**GD**  
consult

VALORIZANDO ORGANIZAÇÕES E PESSOAS

## 10. MODELO DE GESTÃO

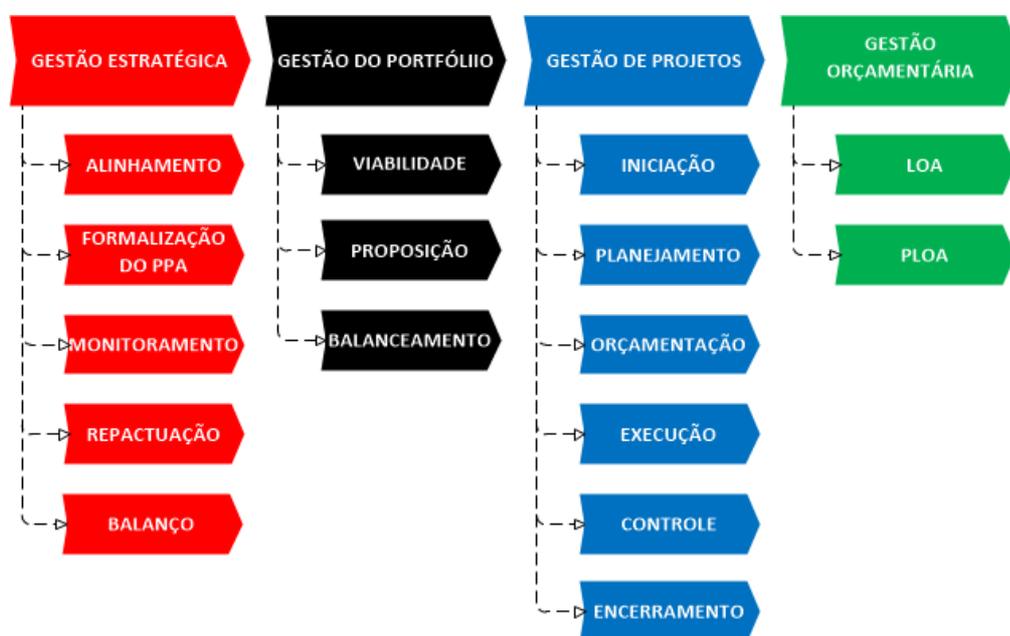
Uma boa gestão é aquela que alcança resultados. E, no setor público, isso significa atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou empresas, criando valor público.

Muitos autores, gestores e estudiosos da administração pública atribuem diferentes pesos a vários fatores promotores de resultados, tais como consciência estratégica (formulação compartilhada e comunicação da estratégia), liderança (capacidade de influenciar e mobilizar pessoas), estrutura (definição clara de competências, áreas e níveis de responsabilidade), processos (definição detalhada de procedimentos), projetos (desdobramento de resultados em ações que perpassam estruturas e processos que se submetem a regimes intensivos de monitoramento), contratualização (pactuação de resultados mediante mecanismos de monitoramento e avaliação e incentivos), pessoas (dimensionamento de equipes, capacitação, comprometimento, alinhamento de valores), tecnologias de informação e comunicações (inovação e integração tecnológicas, automação), recursos financeiros (disponibilidade, previsão e regularidade de fluxo).

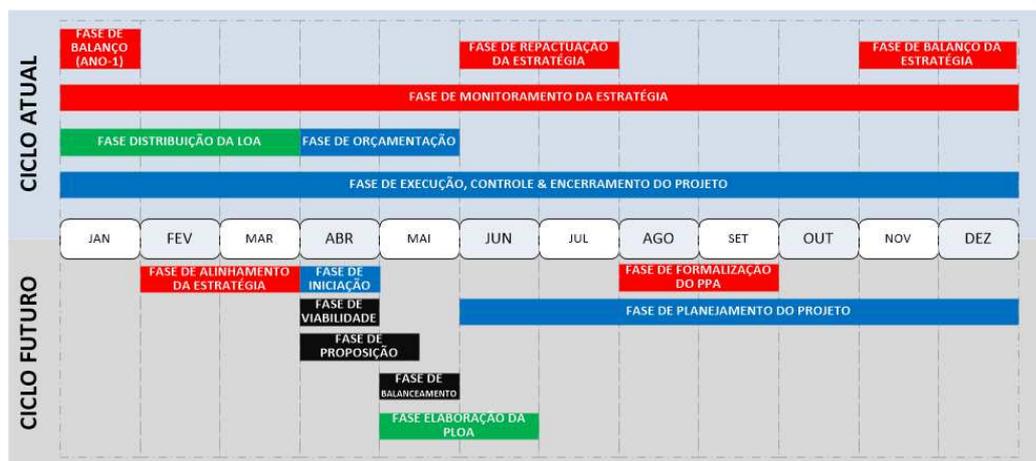
Gestão para resultados, por sua vez, não é apenas formular resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável. Significa, também, alinhar os arranjos de implementação (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações) para alcançá-los, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização. Trata-se, portanto, de tema cada vez mais importante, não apenas porque as demandas se tornam mais complexas e os recursos relativamente mais escassos, mas também porque tecnologias gerenciais inovadoras permitem condições inéditas de enfrentamento do desafio da geração de resultados, característico da transição de um modelo de gestão de políticas públicas baseado em opiniões para outro baseado em fatos, cada vez mais presente nas democracias consolidadas.

Um “modelo ideal” de gestão para resultados deve ser dinâmico no sentido de não se limitar apenas a definir e mensurar resultados (HALACHMI et al., 1996; NEELY, 2007). Gerir resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente), alcançá-los (mediante processos claros de

implementação), monitorá-los e avaliá-los (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes). Em suma, trata-se não apenas de uma visão de PDCA, mas de uma noção de geração e incorporação das informações sobre desempenho nos processos decisórios tanto internos quanto externos da organização (ou governo), criando demandas para essas informações (situação de institucionalização), sem ideologizações e comportamentos puramente ritualísticos. Adicionalmente, um modelo de gestão para resultados deve ser abrangente (Boyne et al., 2006; Neely, 2007) e basear-se num conceito amplo de desempenho que englobe tanto os esforços quanto os resultados propostos, pressupondo que não há resultados sem alinhamento de esforços. Da mesma forma, esforços desalinhados só promovem desempenho por conta do acaso. Gerir o desempenho significa não apenas monitorar resultados, mas também promover o alinhamento dos esforços para os resultados desejados.

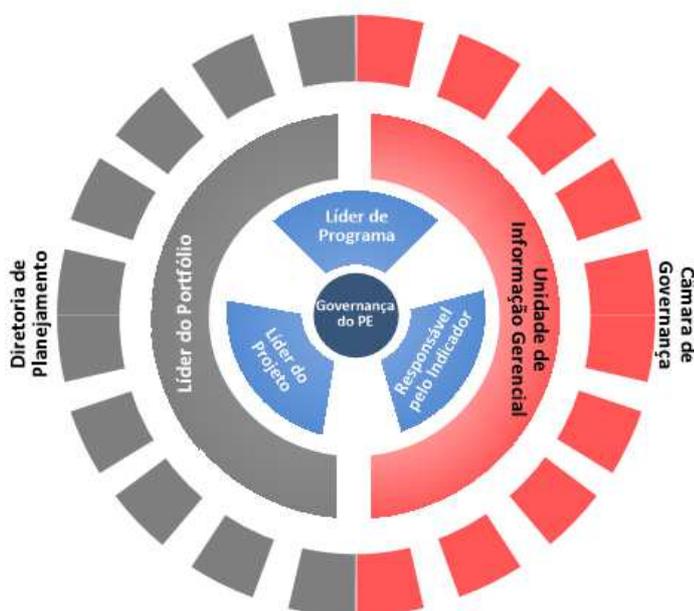


**Figura 21** – Estrutura dos Processos de Gestão do Ifes.



**Figura 22** – Cronograma dos Processos de Gestão do Ifes.

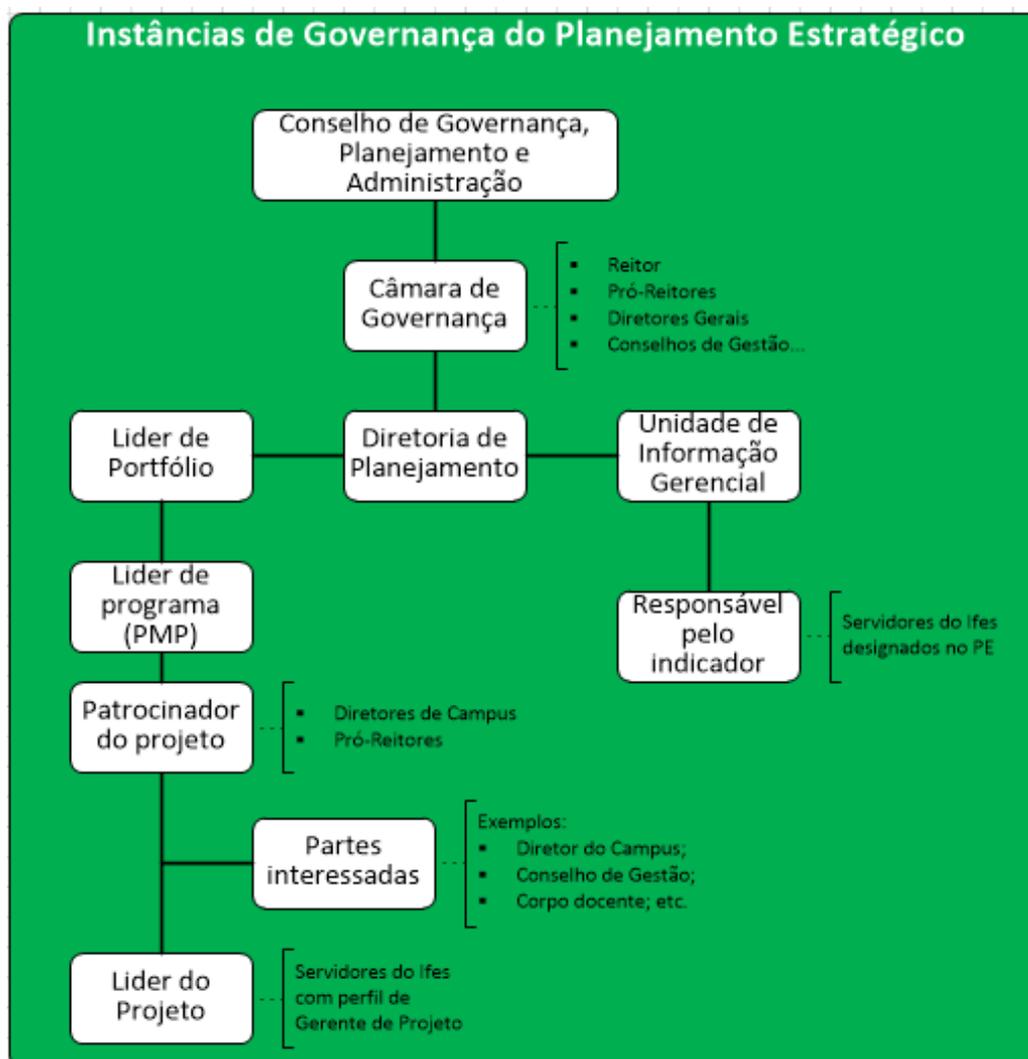
A estruturação do modelo de gestão da estratégia do Ifes busca a sistematização do processo no qual os atores envolvidos irão acompanhar (monitorar), analisar, avaliar e intervir (corrigir) um determinado objeto de decisão. Considerando a gestão estratégica, os seguintes objetos estão em foco: portfólio de projetos e mapa estratégico.



**Figura 23** – Estrutura do Modelo de Governança do Planejamento Estratégico do Ifes.

O modelo de Gestão da Estratégia abaixo procura organizar o processo de tomada de decisão com o foco na estratégia de atuação do Instituto. O modelo propõe a formação de diferentes níveis de

elementos (Câmara de Governança do Planejamento, Diretoria de Planejamento, Líder do Portfólio, Líder do Programa, Líder do Projeto, Unidade de informação gerencial e o Responsável pelo indicador), que contribuirão direta ou indiretamente para a realização das Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE), para monitoramento dos resultados alcançados na execução da estratégia do Ifes.



**Figura 24** – Instâncias do Modelo de Governança do Planejamento Estratégico do Ifes.

### Líder do Portfólio

- Verificar a viabilidade das propostas de projetos;
- Propor critérios para seleção de portfólio;
- Verificar classificação dos projetos quanto aos critérios;

- Consolidar os indicadores do período;

#### **Responsável pelo indicador**

- Levantar os dados e apurar os indicadores;
- Analisar o desempenho do indicador;

#### **Líder do Programa**

- Analisar o desempenho do programa;
- Consolidar o desempenho do programa;
- Propor reunião de repactuação do programa.

#### **Câmara de Governança**

- Participa das Reuniões de Avaliação da Estratégia: alinhamento; repactuação; balanço;
- Participa de reuniões técnicas para definição de critérios de priorização do Portfólio;
- Aprovação do Plano Plurianual (PPA).

#### **PROAD e PRODI**

- Coordenar o processo de elaboração do PPA.

#### **Diretoria de Planejamento**

- Realizar análise estratégica;
- Elaborar proposta de ajuste nos referenciais estratégicos;
- Comunicar os resultados das Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE);

Inicialmente estão previstas reuniões trimestrais para avaliação da estratégia, essa proposta para realização de reuniões em um curto intervalo de tempo faz parte de uma estratégia de choque de gestão visando a mudança da cultura da associação, trazendo para a pauta de discussões o tema da Gestão Estratégica. Desta forma, foram agendadas reuniões para os meses de agosto novembro de 2014 e fevereiro de 2015, totalizando duas reuniões para o primeiro ano de implementação da estratégia.

## 11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso Mazini Soler. **Maturidade Organizacional e o Modelo de Avaliação PMI-OPM3, 2004.**

BHUSHAN, N.; RAI, K. (2004). **Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process.** New York: Springer.

BENNICASA, B. O. AMANDA; SANTOS, A. LUIS. **Práticas de Gerenciamento de Portfólio em Organizações Brasileiras.** Mundo Project Management, Rio de Janeiro, Ano 08, Nº 43, p. 20-25, Editora Mundo, fev/mar 2012.

BOLAY, F.W. **Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos – Método ZOPP.** Recife: GTZ, 1993.

Carvalho e Rabechini Jr - **Construindo Competências para gerenciar projetos.** Atlas, 2005.

CLELAND, David L; IRELAND, Lewis R. **Gerenciamento de Projetos.** 2. ed. São Paulo: LTC, 2007. Título do original: Project Manager's Portable Handbook.

COSTA, R. HÉLIO. **Seleção de Portfólio de Projetos – baseada na Moderna Teoria do Portfólio de Markowitz.** Mundo Project Management, Rio de Janeiro, Ano 08, Nº 43, p. 20-25, Editora Mundo, fev/mar 2012.

Darci Prado. **MMGP - Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de Projetos.** 2005. Disponível em: < <http://pontogp.wordpress.com/2006/05/06/mmgp>>.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI.** 2. ed. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Título do original: PMP:Project Management Professional.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas.** 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2006.

KERZNER, Harold. **Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling** - 8th ed. John Wiley & Sons, 2003.

Mansur, Ricardo. **Escritório Avançado de Projetos na prática: Plano de Negócio – uma máquina de fazer dinheiro.** Rio de Janeiro, Brasport, 2009.

PFEIFFER, P. **O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças.** Revista do Serviço Público, Brasília, Ano 51, V.1, p.81-123, jan-mar, 2000.

**PMBOK.** Project Management Institute. Um guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. O PMBOK® Quarta Edição, 2008.

SAATY, T. L (1980). **The Analytic Hierarchy Process.** New York: McGraw-Hill International.

SAATY, T. L. (2005). **Theory and Applications of the Analytic Network Process: Decision Making with Benefits, Opportunities, Costs, and Risks.** Pittsburgh: RWS Publications.

SEBRAE. **Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados - Versão 6.** Brasília, 2009.

