



METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

Versão 1.0

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Presidente

Conselheiro Mauri José Torres Duarte

Vice-Presidente

Conselheiro José Alves Viana

Corregedor

Conselheiro Gilberto Pinto Monteiro Diniz

Conselheiros

Wanderley Geraldo de Ávila

Sebastião Helvecio Ramos de Castro

Conselheiro Cláudio Couto Terrão

Durval Ângelo Andrade (Ouvidor)

Conselheiros Substitutos

Licurgo Joseph Mourão de Oliveira

Hamilton Antônio Coelho

Adonias Fernandes Monteiro

Victor de Oliveira Meyer Nascimento

MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TRIBUNAL DE CONTAS

Procuradora-Geral

Elke Andrade Soares de Moura

Subprocurador-Geral

Marcílio Barenco Corrêa de Mello

Procuradores

Maria Cecília Mendes Borges

Glaydson Santo Soprani Massaria

Sara Meinberg Schmidt de Andrade Duarte

Cristina Andrade Melo

Daniel de Carvalho Guimarães

EXPEDIENTE

REALIZAÇÃO

Diretoria de Comunicação

Luiz Cláudio Diniz Mendes | Diretor

Coordenadoria de Publicidade e Marketing

André Augusto Costa Zocrato | Coordenador

André Luiz de Oliveira Junior

Bruna Gontijo Pellegrino

Lívia Maria Barbosa Salgado

Vivian de Paula

ELABORAÇÃO

Diretoria de Gestão Estratégica e Inovação

Alexandre Pires de Lima

Escritório de Processos e Projetos Estratégicos

Bárbara Couto Cançado Santos | Coordenadora

Ana Paula Ribeiro Coelho | Responsável técnica

Ana Karina de Oliveira Milhomem | Responsável técnica

Ana Cristina Medeiros de Salles Lopes

Enivaldo Soares Bigão

Maria Cristina Gonçalves Torres

Mary Suely Amaral Levcovitz

Raíza Fernanda da Silva Vargas

Rosemarie Sager Queiroz

ÍNDICE

1. APRESENTAÇÃO	4
2. INTRODUÇÃO	5
3. JUSTIFICATIVA	6
4. FUNÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO	7
5. BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO	8
6. FUNDAMENTOS DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO	9
6.1 Portfólio.....	9
6.2 Gerenciamento de Portfólio	13
6.3 Gerenciamento de Portfólio e Estratégia Organizacional.....	15
6.4 Relações de Gerenciamento de Componentes de Portfólio	17
6.5 Governança de Portfólio	20
6.6 Papéis e Responsabilidades.....	21
7. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DO TCEMG	25
7.1 Processo de Identificação	26
7.2 Processo de Categorização	27
7.3 Processo de Priorização.....	28
7.4 Processo de Balanceamento.....	31
7.5 Processo de Autorização	32
7.6 Processo de Acompanhamento	33
7.7 Mudança Estratégica	35
REFERÊNCIAS	37

1. APRESENTAÇÃO

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de implantar e sistematizar o gerenciamento de portfólio no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais - TCEMG, permitindo que a organização trabalhe sob critérios comuns e padronizados, aplicando boas práticas gerenciais, com o objetivo ao atendimento às estratégias estabelecidas e alocação integrada dos recursos disponíveis para execução dos projetos.

Nesta leitura, serão conhecidos alguns importantes conceitos e procedimentos relativos ao gerenciamento de portfólio, apresentados de forma objetiva, contribuindo para a fácil introdução na cultura organizacional.

Trata-se de um grande desafio nas organizações, em um ambiente de mudanças rápidas e constantes interrupções, a gestão de projetos e programas de forma integrada em um portfólio que apoie a tomada de decisão e melhore os resultados.

2. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de portfólio é a aplicação de práticas, ferramentas e técnicas para identificar, selecionar, priorizar, controlar, monitorar e informar as contribuições dos projetos, subprojetos, programas e outros trabalhos, assim como, seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Trata-se de fonte inestimável de inovação e vantagem competitiva nas organizações.

A partir de uma perspectiva institucional, baseada no alinhamento estratégico organizacional, é preciso estabelecer e legitimar processos sistêmicos de gestão de portfólio, definir responsabilidades na sua condução e geração de resultados, estimulando os esforços bem-sucedidos no seu aprimoramento contínuo.

O objetivo central do gerenciamento de portfólio é o de criar e manter condições adequadas para um fluxo contínuo de execução de projetos de maneira eficaz e efetiva.



3. JUSTIFICATIVA

A crescente aceitação do gerenciamento de portfólio indica que a aplicação de conhecimento apropriado, processos, habilidades, ferramentas e técnicas para selecionar o trabalho certo podem ter um impacto significativo no programa, projeto, e sucesso da organização.

O gerenciamento de portfólio de projetos, destinado a todos os tipos de organizações (privada e pública), tornou-se um fator significativo no sucesso das estratégias de longo prazo das organizações e está relacionado ao papel dos altos executivos e tomadores de decisões-chave que devem validar os investimentos relevantes, além de formular e traçar metas e objetivos.

Os conhecimentos e práticas descritas são aplicáveis à maioria dos portfólios, havendo um amplo consenso sobre valor e utilidade. “Boa prática” significa que há uma convergência de que a aplicação dessas habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de sucesso em uma ampla gama de portfólios. Boa prática não significa que o conhecimento descrito deve sempre ser aplicado uniformemente a todos os portfólios e a organização. O gerente de portfólio é responsável por determinar o que é apropriado para qualquer portfólio.

4. FUNÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

- ▶ Manter a visibilidade de todas as informações dos projetos;
- ▶ Colaborar para alinhar os projetos com as metas e objetivos organizacionais;
- ▶ Facilitar o acesso e as comunicações;
- ▶ Subsidiar a tomada de decisões.

5. BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

- ▶ Permite validar a estratégia corporativa;
- ▶ Permite a implementação de estratégias em vários níveis de negócios;
- ▶ Permite o gerenciamento de recursos empregados;
- ▶ Conecta os resultados dos projetos com as estratégias organizacionais;
- ▶ Permite desenvolver balanceamento dos projetos.

6. FUNDAMENTOS DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

6.1 Portfólio

Portfólio é um conjunto de componentes de programas, projetos ou operações, gerenciados como um grupo para alcançar objetivos estratégicos segundo o *Padrão para Gerenciamento de Portfólio - Terceira Edição, 2013*. Os componentes do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou ter objetivos relacionados. A existência do portfólio serve para garantir que o conjunto de projetos escolhido e mantido no portfólio atenda aos objetivos organizacionais.

Os componentes do portfólio são quantificáveis, isto é, podem ser medidos, classificados e priorizados.

Portfólios e programas são estruturados para serem de longo prazo, constituídos por projetos rodando seus respectivos ciclos, em contrapartida, os projetos possuem início e fim definidos.

Uma organização pode ter mais de um portfólio, cada uma abordando estratégias organizacionais e objetivos exclusivos. As iniciativas propostas são estruturadas como portfólios e os componentes são identificados, categorizados, priorizados, balanceados, autorizados e acompanhados. Além disso, os portfólios podem conter subportfólios (consulte a figura 1).

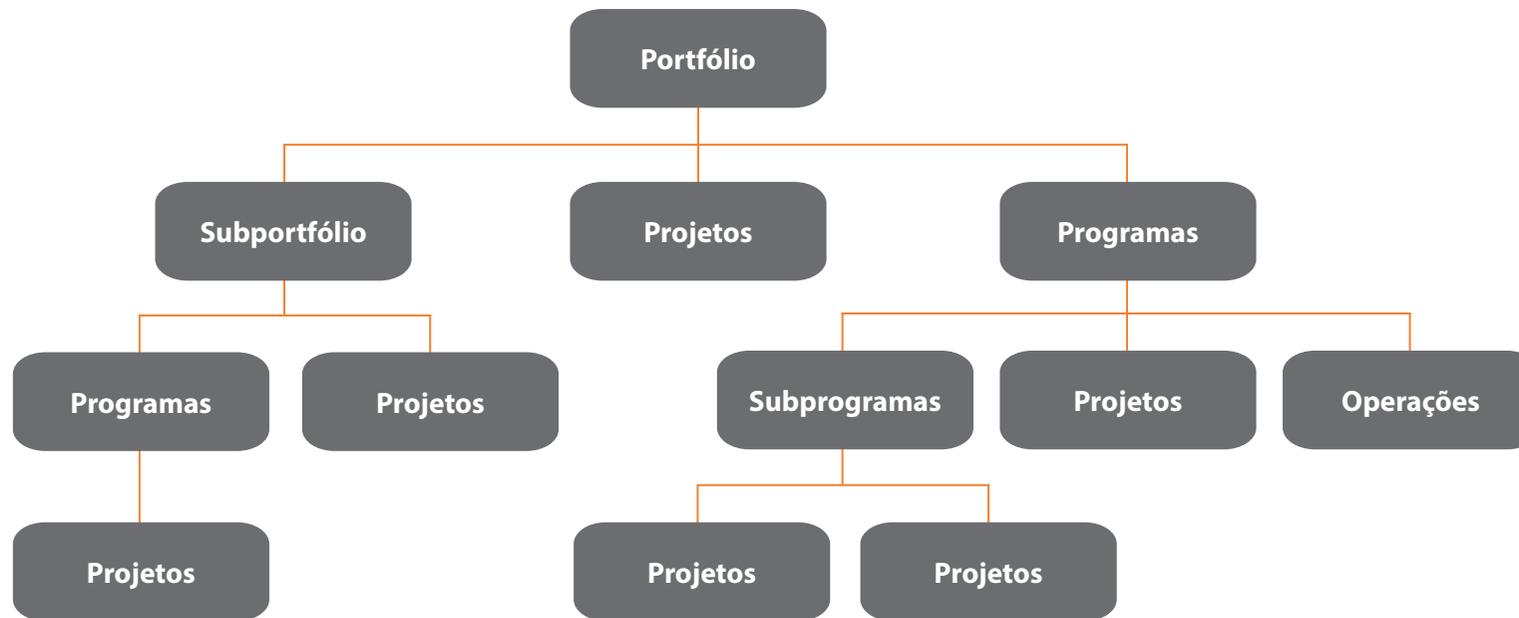


Figura 1 - Portfólios, Programas e Projetos - Visão de Alto Nível

Um portfólio deve refletir a visão organizacional sobre os investimentos realizados ou planejados, incluindo atividades para identificar e alinhar as prioridades organizacionais, como:

- ▶ determinação da estrutura de governança e gerenciamento de desempenho;
- ▶ valor / benefício de medição;
- ▶ tomada de decisões; e
- ▶ gerenciamento de risco, comunicação e recursos.

Se um portfólio de programas e/ou projetos não estiver alinhada com sua estratégia organizacional, a organização deve, razoavelmente, questionar por que o trabalho está sendo realizado. Portanto, um portfólio deve ser uma representação dos objetivos e missão organizacional.

6.1.1 Relações entre Portfólios, Programas e Projetos

Os programas são agrupados em um portfólio e são compostos de subprogramas e projetos que são gerenciados de forma coordenada. Projetos individualizados que estão dentro ou fora de um programa ainda são considerados parte de um portfólio. Projetos ou programas dentro de um portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados, mas estão conectados ao plano estratégico da organização por meio do portfólio.

Como ilustra a figura 2, as estratégias e prioridades organizacionais estão ligadas e têm relações entre portfólios e programas, e entre programas e projetos individuais. A priorização de projetos com base no risco, financiamento e outras considerações relevantes impactam no planejamento estratégico da organização.

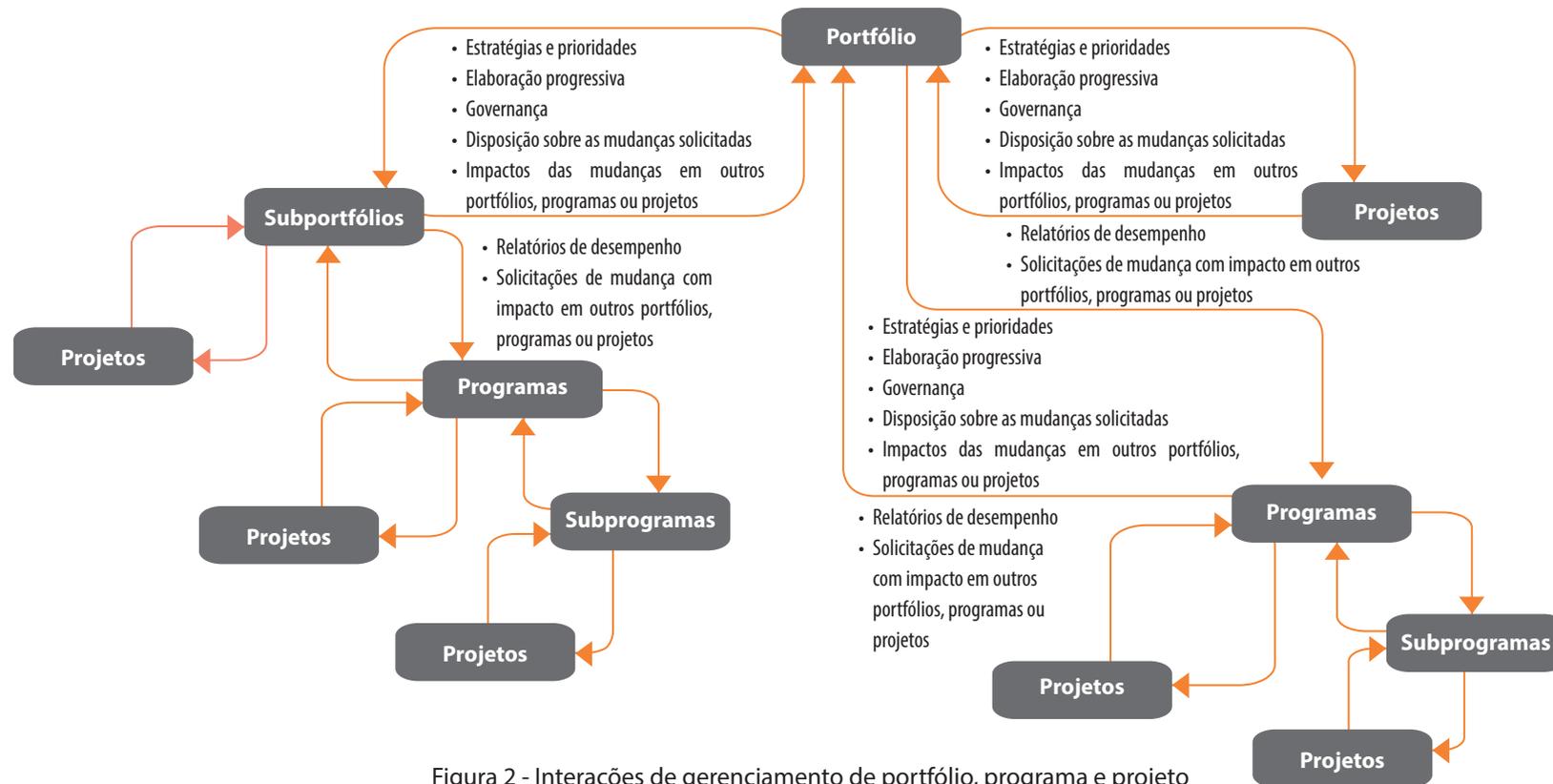


Figura 2 - Interações de gerenciamento de portfólio, programa e projeto

Todos os componentes da carteira de um portfólio devem apresentar certas características comuns, conforme a seguir:

- ▶ Ser representante dos investimentos realizados ou planejados pela organização;
- ▶ Estar alinhado com as metas e objetivos da organização;
- ▶ Geralmente, há alguns recursos comuns que permitem à organização agrupá-los para obtenção do gerenciamento;
- ▶ Ter a capacidade de ser quantificável e, portanto, pode ser medido, classificado e priorizado; e
- ▶ Compartilhar e competir por recursos organizacionais.

O gerenciamento de portfólio garante que as inter-relações entre programas e projetos sejam identificadas e que os recursos (pessoas, equipamentos e financiamento) sejam alocados de acordo com as prioridades organizacionais.

Os programas focam na obtenção de um conjunto específico de benefícios esperados, conforme determinado pela estratégia e objetivos organizacionais, enquanto os projetos estão amplamente preocupados com a criação de entregáveis específicos que suportam objetivos organizacionais específicos e pode ou não fazer parte do programa.

6.2 Gerenciamento de Portfólio

O gerenciamento de portfólios é a coordenação de um ou mais portfólios para obter estratégias e objetivos. Inclui processos organizacionais inter-relacionados pelos quais uma organização avalia, seleciona, prioriza e aloca seus recursos internos limitados para melhor realizar as estratégias organizacionais consistente com sua visão, missão e valores. Produz informações valiosas para apoiar ou alterar as estratégias organizacionais e as decisões de investimento.

Oferece uma oportunidade para que um órgão regulador tome decisões que controlam ou influenciam a direção de um grupo de componentes do portfólio, a fim de alcançar resultados específicos. Uma organização usa os processos, ferramentas e técnicas descritas neste padrão para identificar, selecionar, priorizar, governar, alocar recursos, monitorar e relatar as contribuições dos componentes do portfólio para o seu alinhamento aos objetivos organizacionais.

Os atributos dos componentes do portfólio podem ser ainda mais diferenciados, conforme representado na tabela 1.



Crédito: Freepik

Gerenciamento de Projetos Organizacionais

	Projetos	Programas	Portfólios
Escopo	Projetos possuem objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente durante o ciclo de vida do projeto.	Os programas possuem um escopo maior e fornecem benefícios mais significativos.	Os portfólios possuem um escopo organizacional que muda com os objetivos estratégicos da organização.
Mudança	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para manter as mudanças gerenciadas e controladas.	Os gerentes de programas esperam mudanças tanto de dentro como de fora do programa e estar preparados para gerenciá-las.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças ocorridas no ambiente mais amplo da organização.
Planejamento	Os gerentes de projetos elaboram progressivamente planos detalhados no decorrer do ciclo de vida do projeto a partir de informações de alto nível.	Os gerentes de programas desenvolvem o plano geral do programa e criam planos de alto nível para orientar o planejamento detalhado no nível dos componentes.	Os gerentes de portfólio criam e mantêm comunicação e processos necessários ao portfólio.
Gerenciamento	Os gerentes de projetos gerenciam a equipe do projeto para alcançar os objetivos do projeto.	Os gerentes de programas gerenciam a equipe do programa e os gerentes de projetos; eles provêm visão e liderança global.	Os gerentes de portfólio podem gerenciar ou coordenar a equipe de gerenciamento de portfólio, programas e projetos que devem reportar responsabilidades ao gerente de portfólio.
Sucesso	O sucesso é medido pela qualidade do produto e do projeto, pontualidade, conformidade orçamentária e grau de satisfação do cliente.	O sucesso é medido pelo grau no qual o programa atende às necessidades e aos benefícios para os quais foi executado.	O sucesso é medido em termos do desempenho agregado e realização dos benefícios do portfólio.
Monitoramento	Os gerentes de projetos monitoram e controlam o trabalho de elaboração dos produtos, serviços ou resultados para os quais o projeto foi realizado.	Os gerentes de programas monitoram o progresso dos componentes do programa para garantir que os objetivos globais, cronogramas, orçamento e benefícios sejam atendidos.	Os gerentes de portfólios monitoram as mudanças na estratégia, alocação de recursos, desempenho e os riscos do portfólio.

Tabela 1 - Visão Comparativa de Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos

6.3 Gerenciamento de Portfólio e Estratégia Organizacional

O gerenciamento de portfólios é uma ponte entre a estratégia organizacional, o programa e o gerenciamento de projetos e operações. Como tal, todos os níveis de governança estão vinculados para garantir que cada ação organizacional seja em última análise, alinhada com a estratégia definida. Garante que uma organização seja capaz de alavancar sua seleção de projetos e o sucesso na execução e apoiar uma organização forte dentro de um ambiente organizacional competitivo e em rápida mudança.

A estratégia organizacional e os objetivos são traduzidos em um conjunto de iniciativas que são influenciadas por fatores como: avanço tecnológico, regulamentações governamentais, limitações orçamentárias e necessidades organizacional. Essas iniciativas estabelecem portfólios de programas, projetos e componentes de operações a serem executados no período planejado.

A Figura 3 descreve uma relação geral entre os programas, projetos e processos operacionais em uma organização.



Figura 3 - O contexto organizacional do gerenciamento de portfólios

Na figura 3, visão, missão e estratégia e objetivos organizacionais ilustram a relação e a direção fornecida ao planejamento estratégico e gerenciamento de portfólio de programas e projetos.

A seção sombreada na figura acima, planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de programas, projetos e operações, descreve a relação entre estratégia organizacional e objetivos e atividades de gestão. Um portfólio é criado para orientar o gerenciamento de programas e projetos autorizados. O desempenho do portfólio é monitorado em relação à estratégia organizacional e objetivos com *feedback* de desempenho, fornecendo insumo para a mudança potencial de direção estratégica para a organização. A razão disso é estabelecer um plano executável que ajudará a organização a alcançar seus objetivos. O impacto do portfólio sobre a estratégia é alcançado pelas seis diretrizes mostradas abaixo:

- ▶ **Manter o alinhamento do portfólio.** Cada componente do portfólio deve estar alinhado com os objetivos estratégicos. O alinhamento não pode ocorrer sem uma compreensão clara desses objetivos, e qualquer proposta para um componente de portfólio deve descrever como ele suporta a realização dos objetivos;
- ▶ **Alocar recursos financeiros.** A prioridade de cada componente do portfólio orienta as decisões de alocação financeira, enquanto, ao mesmo tempo, requer uma alocação, se for executado;
- ▶ **Alocação de recursos humanos.** A prioridade de cada componente do portfólio orienta o planejamento de recursos, contratação de esforços, agendamento e alocação de capacidade, incluindo desenvolvimento de talentos de longo alcance;
- ▶ **Alocar recursos de material ou equipamento.** A prioridade de cada componente de portfólio deve ser material informativo, equipamentos ou alocações de espaço, incluindo investimentos de capital de longo alcance e o planejamento necessário para garantir que as necessidades dos componentes do portfólio sejam contabilizadas em nível organizacional, incluindo quaisquer restrições;
- ▶ **Medir o desempenho dos componentes do portfólio.** Se o objetivo de execução do componente é alcançar uma meta estratégica, sua contribuição deve ser medida no contexto de esse objetivo;
- ▶ **Gerenciamento de riscos.** Cada componente da carteira deve ser avaliado quanto a riscos (positivos/oportunidades, negativos/ameaças, internas, externas) no nível organizacional e como esses riscos podem afetar a realização do plano estratégico e dos objetivos. Isso inclui tanto externo como interno monitoramento ambiental.

6.4 Relações de Gerenciamento de Componentes de Portfólio

Um portfólio tem um relacionamento hierárquico com seus componentes, assim como um programa tem com seus projetos. Os componentes do portfólio são gerenciados de acordo com as estruturas definidas no Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos e o Padrão para Gerenciamento de Programas. São medidos periodicamente para avaliar a probabilidade dos componentes do portfólio atingirem seus objetivos. Uma organização avalia os componentes do portfólio usando as ferramentas e técnicas dos processos de gerenciamento de portfólio, como definir, autorizar e otimizar.



6.4.1 Gestão de Programas

O gerenciamento de programas é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a um programa para atender os requisitos e obter benefícios e controle não disponíveis pelo gerenciamento dos projetos individualmente. Envolve o alinhamento de múltiplos componentes para atingir as metas do programa e permite otimização ou integração do custo, cronograma e esforço.

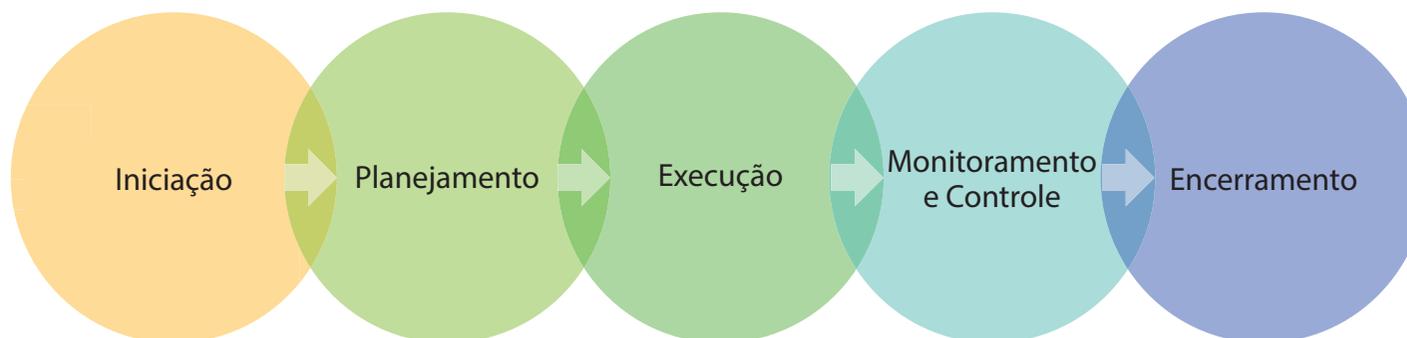
Os componentes de um programa são relacionados por meio de um resultado comum ou da entrega de um conjunto coletivo de benefícios.

Nos programas é importante integrar e controlar as interdependências. O gerente do programa executa suas atividades em cinco partes inter-relacionadas e domínios de desempenho interdependentes: alinhamento da estratégia do programa, realização dos benefícios do programa, engajamento das partes interessadas do programa, governança do programa e gerenciamento do ciclo de vida do programa. Através desses domínios de desempenho, o gerente do programa supervisiona as interdependências, ajudando a determinar a melhor abordagem para gerenciá-los. Ações relacionadas a essas interdependências podem incluir:

- ▶ Coordenação de atividades comuns ao programa, como financiamento e aquisição em todos os componentes dos programas, trabalho ou fases. Resolver restrições de recursos e conflitos que afetam múltiplos componentes dentro do programa;
- ▶ Resposta efetiva a riscos que abrangem vários componentes ou todo o programa;
- ▶ Alinhamento dos esforços do programa em relação à diretriz organizacional / estratégica, que impacta na carteira;
- ▶ Resolver impactos de escopo / custo / cronograma / qualidade dentro de uma estrutura de governança compartilhada;
- ▶ Adaptar os processos e interfaces das atividades de gerenciamento de programas para abordar efetivamente diferenças socioeconômicas, políticas e ambientais em programas globalmente orientados.

6.4.2 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar atividades no atendimento dos requisitos do projeto, realizado através da aplicação e integração apropriadas de processos compreendendo cinco grupos:



O gerenciamento de projetos está descrito na metodologia do TCEMG, que pode ser acessada pelo link: <https://intranet.tce.mg.gov.br/wp-content/uploads/2016/08/Cartilha-Metodologia-de-Gerenciamento-de-Projetos-TCEMG.pdf>.

6.4.3 Gerenciamento de Operações

O gerenciamento de operações constitui todas as atividades da organização que são contínuas e, frequentemente, cíclicas na natureza. As operações podem ser chamadas de atividades rotineiras.

Quando o padrão contínuo de atividades está sujeito a alterações (por fatores externos, por exemplo) ou quando pode ser melhorado pelas mudanças discricionárias, conseqüentemente, os recursos dentro do portfólio são convertidos em projetos.

O portfólio de projetos operacionais vincula-se a um subconjunto de atividades recorrentes gerenciadas pela estratégia organizacional. À medida que os projetos e programas operacionais são entregues a organização terá uma base sólida sobre a qual executará componentes estratégicos do portfólio.

6.6 Papéis e Responsabilidades

6.6.1 Gerente de Portfólio

Os gerentes de portfólio são responsáveis por todo processo de gerenciamento de portfólio, bem como seus recursos, despesas, tempo, prazos, além de alinhá-los às metas e objetivos estratégicos. Os gerentes de portfólio recebem informações sobre o desempenho e o progresso dos componentes do portfólio e transmitem ao Comitê da Gestão da Estratégia do TCEMG sobre o desempenho do portfólio, em sua totalidade, e o respectivo alinhamento com os objetivos estratégicos, fornecendo recomendações ou ações apropriadas para possíveis correções. São o principal canal entre gerentes de programas e projetos, garantindo que os cronogramas dos processos de gestão dos portfólios sejam mantidos e seguidos.

As responsabilidades específicas dos gerentes de portfólio são:

- ▶ Estabelecer e manter uma estrutura e metodologia para gestão de portfólios dentro da organização;
- ▶ Estabelecer e manter processos relevantes de gerenciamento de portfólio;
- ▶ Orientar a seleção, priorização, balanceamento e término dos componentes do portfólio para garantir o alinhamento com objetivos estratégicos e prioridades organizacionais;



- ▶ Ação contínua de revisão, realocação, redefinindo prioridades e otimizando o portfólio para garantir alinhamento com as metas organizacionais em evolução e oportunidades e ameaças de mercado;
- ▶ Fornecer às principais partes interessadas uma avaliação oportuna da seleção, priorização, e desempenho, bem como a identificação precoce de questões com certo grau de risco que estão impactando o desempenho;
- ▶ Medir e monitorar o valor para a organização através de métricas de desempenho do portfólio e metas;
- ▶ Atender aos requisitos legais e regulamentares;
- ▶ Apoiar a tomada de decisões da alta administração, garantindo uma comunicação oportuna e consistente às partes interessadas sobre o progresso, mudanças e impacto nos componentes do portfólio;
- ▶ Influenciar o engajamento de patrocínio para o portfólio e cada componente do portfólio;
- ▶ Participar de revisões de programas e projetos para refletir o apoio, liderança e envolvimento da alta administração nas principais decisões.

6.6.2 Gerente de Programa

O gerente de programa é responsável por garantir que a estrutura geral do programa alinhe-se com o plano de gerenciamento de portfólio e permita que as equipes de projeto atinjam os objetivos estabelecidos. Garante que os projetos sejam organizados e executados de forma consistente dentro dos padrões estabelecidos, além de realizar as entregas definidas nos projetos, programas subsidiários e outros trabalhos correlatos.

As responsabilidades específicas dos gerentes de programa são:

- ▶ Interagir com os gerentes de portfólio a fim de garantir que os programas sejam disponibilizados com os recursos e a prioridade corretos;
- ▶ Certificar-se da importância de cada um dos componentes de um programa no que tange ao reconhecimento e compreensão;
- ▶ Certificar-se de que a estrutura geral do programa e seus processos de gerenciamento aplicados permitam que o programa e as suas equipes de componentes concluam com êxito o trabalho e entreguem os benefícios previstos;

- ▶ Constituir as entregas, os resultados e os benefícios dos componentes do programa ao produto, serviços ou resultados finais do programa de modo que o programa entregue os benefícios pretendidos;
- ▶ Fornecer liderança efetiva e adequada às equipes do programa.

6.6.3 Escritório de Processos e Projetos Estratégicos - EPPE

O EPPE no Tribunal de Contas faz, entre outras atribuições, o papel de um *Project Management Office* – PMO. Refere-se ao escritório de gerenciamento de projetos, programas ou portfólios e oferece suporte às suas funções respectivamente. O EPPE é a unidade que define e mantém os padrões de processo geralmente relacionado ao gerenciamento de projetos, programas ou portfólio. Em um nível básico, o EPPE pode lidar com a comunicação na forma de relatórios de status.

O EPPE geralmente recebe várias responsabilidades relacionadas aos projetos, programas e portfólios que são pertinentes às suas funções. Fornece orientação sobre a prática de portfólio, programa e projeto dentro da organização. No entanto, o EPPE pode estar envolvido na execução do projeto, como facilitador, gerenciamento de processos e suporte à implementação da metodologia de gestão de projetos.

O EPPE pode dar suporte ao gerenciamento de portfólio das seguintes maneiras:

- ▶ Gerir componentes do portfólio, apoiando propostas e avaliações de componentes, facilitando priorização e autorização, e alocação de recursos em alinhamento com a estratégia organizacional e objetivos;
- ▶ Desenvolver e manter estruturas e metodologias de portfólio, programa e projeto;
- ▶ Fornecer informações do progresso do projeto e programa e relatórios de métricas à governança de portfólio;
- ▶ Negociar e coordenar recursos entre vários componentes do portfólio ou entre portfólios;
- ▶ Auxiliar na identificação de riscos e no desenvolvimento de estratégias de risco e na comunicação de riscos e problemas relacionados aos componentes do portfólio;
- ▶ Coordenar a comunicação entre os componentes do portfólio;
- ▶ Desenvolvimento e melhoria de modelos e listas de verificação;

- ▶ Monitorar o cumprimento das políticas;
- ▶ Fornecer gestão do conhecimento incluindo lições aprendidas; e
- ▶ Desenvolver e realizar treinamento e orientação de recursos humanos em gerenciamento de portfólio habilidades, ferramentas e técnicas.

7. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DO TCEMG

Escolher entre dezenas ou centenas de alternativas que irão compor o portfólio de projetos e a organização de sua prioridade é um assunto complexo de multicritérios de tomada de decisão, cuja solução exige uma definição de critérios claros para a seleção e priorização dos tomadores de decisão.

ETAPAS DE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

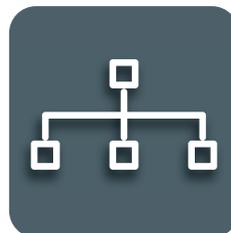
DEFINIÇÃO



Identificação

Categorização

ALINHAMENTO



Priorização

Balanceamento

AUTORIZAÇÃO E CONTROLE



Autorização

Acompanhamento

As seções a seguir identificam e descrevem os grupos de processos de gerenciamento de portfólio.

7.1 Processo de Identificação

O processo de identificação visa criar uma lista atualizada com informações suficientes dos projetos novos e em andamento, que serão administrados no gerenciamento de portfólio. Qualquer servidor pode, a qualquer tempo, enviar uma proposta de novo projeto ao EPPE, tendo como base os objetivos estratégicos do Tribunal. A instituição, por sua vez, irá estabelecer um processo que permita identificar quais são os projetos candidatos ao portfólio que entrará em execução no próximo período.

Deve haver uma regra comum para a apresentação dos projetos candidatos, respeitando, assim, o princípio da isonomia. Todos os projetos identificados devem ser mantidos em uma base única que poderá ser utilizada como “Banco de Ideias” para ciclos futuros. A identificação dos projetos candidatos deve ser feita a partir do desdobramento da estratégia. Porém, outros métodos também podem ser utilizados para complementar a lista de projetos candidatos ao portfólio.

7.1.1 Principais Atividades do Processo de Identificação

- ▶ Comparar projetos existentes e novas propostas com base nas diretrizes da alta administração e nos critérios pré-estabelecidos;
- ▶ Rejeitar projetos que não se enquadram às definições predeterminadas;
- ▶ Classificar projetos identificados dentro de classes predefinidas, tais como projeto, programas, portfólio e outros trabalhos.



7.2 Processo de Categorização

O processo de categorização tem como objetivo agrupar os projetos identificados de acordo com a relevância para o negócio, a fim de que um conjunto comum de critérios e filtros de decisão possam ser aplicados para priorização e balanceamento. As categorias de projetos são especialmente úteis durante a seleção dos projetos que irão compor o portfólio da organização. As categorias devem ser criadas não apenas para agrupar projetos em função de características comuns.

O grande objetivo dessa criação é permitir que haja um direcionamento dos recursos para cada uma, de acordo com a estratégia da organização. Dessa forma, todas elas podem ser contempladas com parcela dos recursos, levando-se em consideração os objetivos da organização para o próximo ciclo. A classificação dos projetos apresentados em suas respectivas categorias pode ser realizada pelo EPPE, o qual atuaria como “guardião” dos processos de gerenciamento de portfólio.

7.2.1 Principais Atividades do Processo de Categorização

- ▶ Identificar as categorias com base no plano estratégico;
- ▶ Comparar os projetos identificados com os critérios;
- ▶ Agrupar cada componente na sua categoria.



7.3 Processo de Priorização

O processo de priorização pretende classificar os projetos dentro de cada categoria. Significa definir em que ordem os projetos selecionados devem ser executados. Isso se deve ao fato de que normalmente as organizações não possuem recursos (humanos e financeiros) suficientes para realizar simultaneamente todos os projetos selecionados.

Essa é a maneira de responder a seguinte pergunta: Se tivéssemos que realizar um projeto de cada vez, em que ordem faríamos? Da mesma forma que é feito na seleção, também é necessário estabelecer critérios para a tomada de decisão quanto a priorização dos projetos selecionados para o portfólio.

7.3.1 Principais Atividades do Processo de Priorização

- ▶ Confirmar a classificação dos projetos nas categorias definidas;
- ▶ Designar critérios de score e peso dos projetos;
- ▶ Determinar a ordem de prioridade dos projetos.

Vários fatores podem interferir na decisão do que deve ou não ser priorizado. Estabelecer critérios claros e mensuráveis ajudam a decidir na elaboração de um portfólio e priorização para o planejamento e execução dos projetos. Existem vários modelos de priorização que podem ajudar a decidir, mas adotar alguns critérios básicos acelera o processo de tomada de decisão. Estes modelos ajudam a dar um norte, mas não são definitivos. A escolha do que deve ser ou não priorizado, também vai depender de decisões estratégicas da alta administração da organização.



Critérios de Priorização

Critérios	Alto = 5	Médio = 3	Baixo = 1
Determinação Legal	Há determinação legal	Não cabe pontuação	Não há determinação legal
Determinação da atual administração	Há determinação da atual administração	Não cabe pontuação	Não há determinação da atual administração
Alinhamento com a estratégia	Contribui para o alcance da perspectiva Resultado para a Sociedade	Contribui para o alcance das perspectivas Processos Internos, Pessoas Aprendizado Inovação e Orçamento	Não há vínculo com a estratégia
Vínculo com algum processo de trabalho	Há vinculação com processo de trabalho Finalístico da Cadeia de Valor	Há vinculação com processo de trabalho Estratégico ou Sustentação da Cadeia de Valor	Não há vínculo com a cadeia de valor
Institui um novo processo de trabalho	Institui um processo de trabalho Finalístico da Cadeia de Valor	Institui um processo de trabalho Estratégico ou Sustentação da Cadeia de Valor	Não institui um novo processo de trabalho
Relacionamento com outros projetos	Há relacionamento com outros projetos	Não cabe pontuação	Não há relacionamento com outros projetos
Prazo estimado do projeto	Até 1 ano	Até 2 anos	Acima de 2 anos
Aquisições	Não tem custo de contratação	Até 17.000,00	Exigirá licitação
Atende a critérios do MMD	Atende a critérios do MMD	Não cabe pontuação	Não atende a critérios do MMD
Possível repercussão na mídia	Possível alta repercussão na mídia	Possível baixa repercussão na mídia	Não terá repercussão na mídia

Critérios de Pesos

Pesos	Alto = 5	Médio = 3	Baixo = 1
Determinação Legal	x	-	-
Determinação da atual administração	-	-	-
Alinhamento com a estratégia	-	x	-
Vínculo com algum processo de trabalho	-	-	-
Institui um novo processo de trabalho	-	-	-
Relacionamento com outros projetos	-	x	-
Prazo estimado do projeto	-	-	-
Aquisições	x	-	-
Atende a critérios do MMD	-	-	-
Possível repercussão na mídia	-	x	-

7.4 Processo de Balanceamento

O processo de balanceamento do portfólio contribui para o benefício primário da gestão de portfólio - a habilidade de planejar e alocar recursos de acordo com a direção estratégica e capacidade de maximizar o retorno.

Balancear o portfólio significa programar os projetos no tempo, levando-se em conta as restrições existentes na organização. As restrições normalmente são de três tipos: recursos, fluxo de caixa e lógica (quando um projeto depende do outro). Considerando essas três restrições, os projetos devem ser programados no tempo, respeitando, sempre que possível, a ordem de prioridade definida no passo anterior. Projetos podem e devem ser realizados em paralelo caso não haja restrições que impeçam.

7.4.1 Principais Atividades do Processo de Balanceamento

- ▶ Revisar os componentes selecionados e priorizados;
- ▶ Adicionar novos projetos que tenham sido selecionados e priorizados para a autorização;
- ▶ Identificar projetos que não estão autorizados, baseado no processo de revisão;
- ▶ Eliminar, suspender, re-priorizar ou cancelar projetos.



7.5 Processo de Autorização

O processo de autorização visa formalizar a alocação dos recursos (humanos e financeiros) requeridos para executar os projetos selecionados, comunicando formalmente as decisões sobre o balanceamento do portfólio. Autorizar o portfólio significa obter o compromisso sobre a programação estabelecida para o próximo ciclo de execução.

A boa prática é que esta autorização seja conjunta, envolvendo todos os principais tomadores de decisão responsáveis finais pelos projetos do portfólio. Neste contexto, opta-se por criar comitês de gerenciamento de portfólio, que se tornam responsáveis por definir, acompanhar e autorizar mudanças na programação estabelecida. O Comitê de Gestão Estratégica, instância de governança prevista na resolução nº 08/2017, é responsável por definir, acompanhar e automatizar mudanças na programação estabelecida para execução do portfólio do TCEMG.

7.5.1 Principais Atividades do Processo de Autorização

- ▶ Comunicar as decisões tomadas no processo de balanceamento do portfólio às principais partes interessadas, o que engloba informações referentes aos projetos selecionados e aos não selecionados;
- ▶ Autorizar as decisões referentes a componentes selecionados, inativos e finalizados;
- ▶ Autorizar a inclusão, suspender ou cancelar os componentes;
- ▶ Re-alocar os recursos dos componentes inativos ou finalizados;
- ▶ Alocação recursos para executar os componentes selecionados;
- ▶ Comunicar os resultados esperados (por exemplo, os ciclos de revisão, métricas de desempenho de cronograma, e os resultados necessários) para cada componente selecionado.



7.6 Processo de Acompanhamento

Este processo de acompanhamento procura reunir indicadores relevantes e reportar o desempenho dos projetos a fim de garantir o alinhamento com a estratégia organizacional e o uso eficiente dos recursos. Monitorar o portfólio significa acompanhar o andamento da programação prevista, bem como verificar se as estratégias estabelecidas estão de fato sendo implementadas.

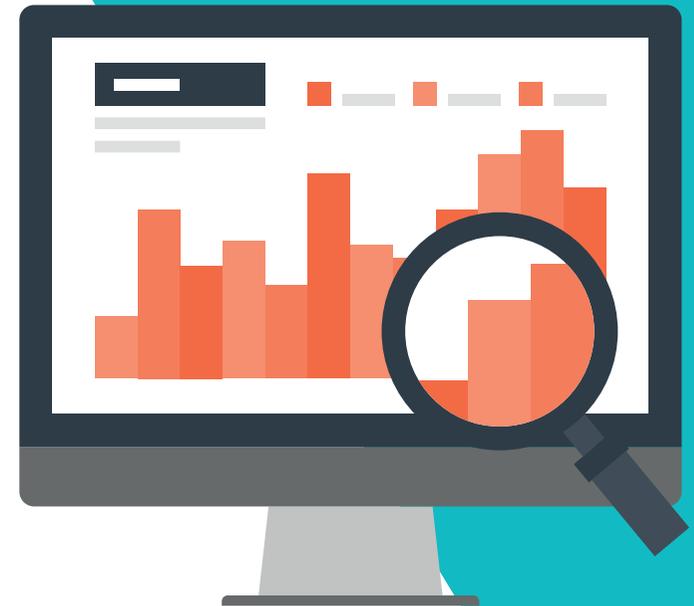
Dessa forma, o acompanhamento do portfólio envolve dois pontos chaves:

- ▶ Garantir que o portfólio atual está sendo executado conforme o esperado, especialmente no que tange a administração das restrições organizacionais existentes;
- ▶ Acompanhar a execução do portfólio a fim de identificar se os resultados esperados estão de fato sendo alcançados. Entretanto é importante lembrar que nem todos os resultados são passíveis de observação no curto prazo.

Para que seja realizado um efetivo acompanhamento do portfólio de projetos, os gerentes de projetos devem regularmente reportar o andamento de seus projetos.

Deve também ser definido um conjunto de relatórios que permita acompanhar o portfólio, principalmente nos seguintes aspectos:

- ▶ Desempenho de Prazos e Custos;
- ▶ Utilização de recursos;
- ▶ Níveis de risco do portfólio;



- ▶ Retornos e benefícios obtidos;
- ▶ Mudanças solicitadas e mudanças aprovadas.

7.6.1 Principais Atividades do Processo de Acompanhamento

- ▶ Revisar patrocínio, responsabilidades e outros critérios em relação aos padrões de governança organizacional;
- ▶ Comunicar as decisões para partes interessadas, referenciando os componentes incluídos e os excluídos do portfólio;
- ▶ Autorizar os componentes selecionados e suspender ou cancelar componentes do portfólio;
- ▶ Autorizar a inclusão, suspender ou cancelar os componentes;
- ▶ Re-alocar orçamento e recursos dos componentes suspensos ou cancelados;
- ▶ Alocar recursos humanos e financeiros para os componentes incluídos;
- ▶ Comunicar quais são os resultados esperados para cada componente autorizado.

7.7 Mudança Estratégica

Visa habilitar o processo de gestão de portfólio a fim de responder a mudanças significativas na estratégia. Pequenas mudanças no planejamento estratégico geralmente não exigem mudança no portfólio, mas mudanças significativas resultam em uma nova direção estratégica, gerando impacto no portfólio. Tais mudanças podem implicar em alterações na categorização ou priorização do componente, o que vai exigir que o portfólio seja rebalanceado.

Gerenciar mudanças no Portfólio significa garantir que todas as mudanças ocorridas durante o ciclo foram devidamente avaliadas, aprovadas e estudadas em relação ao impacto que as mesmas teriam no portfólio inicialmente aprovado.

Ressalta-se que toda e qualquer mudança no Portfólio deve ser detalhadamente estudada, pois pode trazer impactos relevantes nas estratégias da organização.

Dessa forma, projetos podem ser suspensos ou até mesmo cancelados. E novos projetos podem surgir ao longo do ano.

O que é fundamental no Gerenciamento de Mudanças no Portfólio:

- ▶ Revisar a priorização dos projetos, sempre que houver mudanças (inclusões, alterações ou exclusões de projetos);
- ▶ Revisar o balanceamento dos projetos;
- ▶ Aprovar toda e qualquer mudança conjuntamente com o Comitê de Gestão Estratégica, respeitando as alçadas estabelecidas;
- ▶ Comunicar a todos os envolvidos sobre as mudanças autorizadas.



7.7.1 Principais Atividades Mudança Estratégica

- ▶ Identificar as mudanças estratégicas e documentá-las;
- ▶ Avaliar o impacto dessas mudanças nos projetos do portfólio;
- ▶ Identificar se os projetos do portfólio contribuem para a realização das novas estratégias;
- ▶ Acompanhar o progresso e os resultados das estratégias, por meio das suas metas e indicadores;
- ▶ Caso os projetos do portfólio estejam impactando negativamente no alcance dos resultados das estratégias, deve-se levar sugestões de alterações no portfólio para a alta administração.

REFERÊNCIAS

The Standard for Portfolio Management - Third Edition (2013);

PMO - Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na Prática (2012).



Av. Raja Gabaglia, 1.315 - Luxemburgo
Belo Horizonte / MG - CEP 30380-435

Tel. (31) 3348-2111

www.tce.mg.gov.br