



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS  

---

FGV PROJETOS

# Módulo VI

## Mapeamento e priorização de projetos estratégicos

AGOSTO/2009



## **Módulo VII**

# **Mapeamento e priorização de projetos estratégicos**

- **Propósito e Importância.**
- **Processos de Inventário e Mapeamento.**
- **Priorização e Alinhamento.**
- **Exercício .**
- **Conclusões.**

## Passo V: Identificar, propor e estabelecer prioridades aos projetos



**Entradas:**

- Inventário de projetos
- Proposta de novos projetos

Rever /Alinhar e Racionalizar projetos por objetivos

Proposição de novos projetos

Elaborar plano de implementação de projetos por objetivos

**Saídas:**

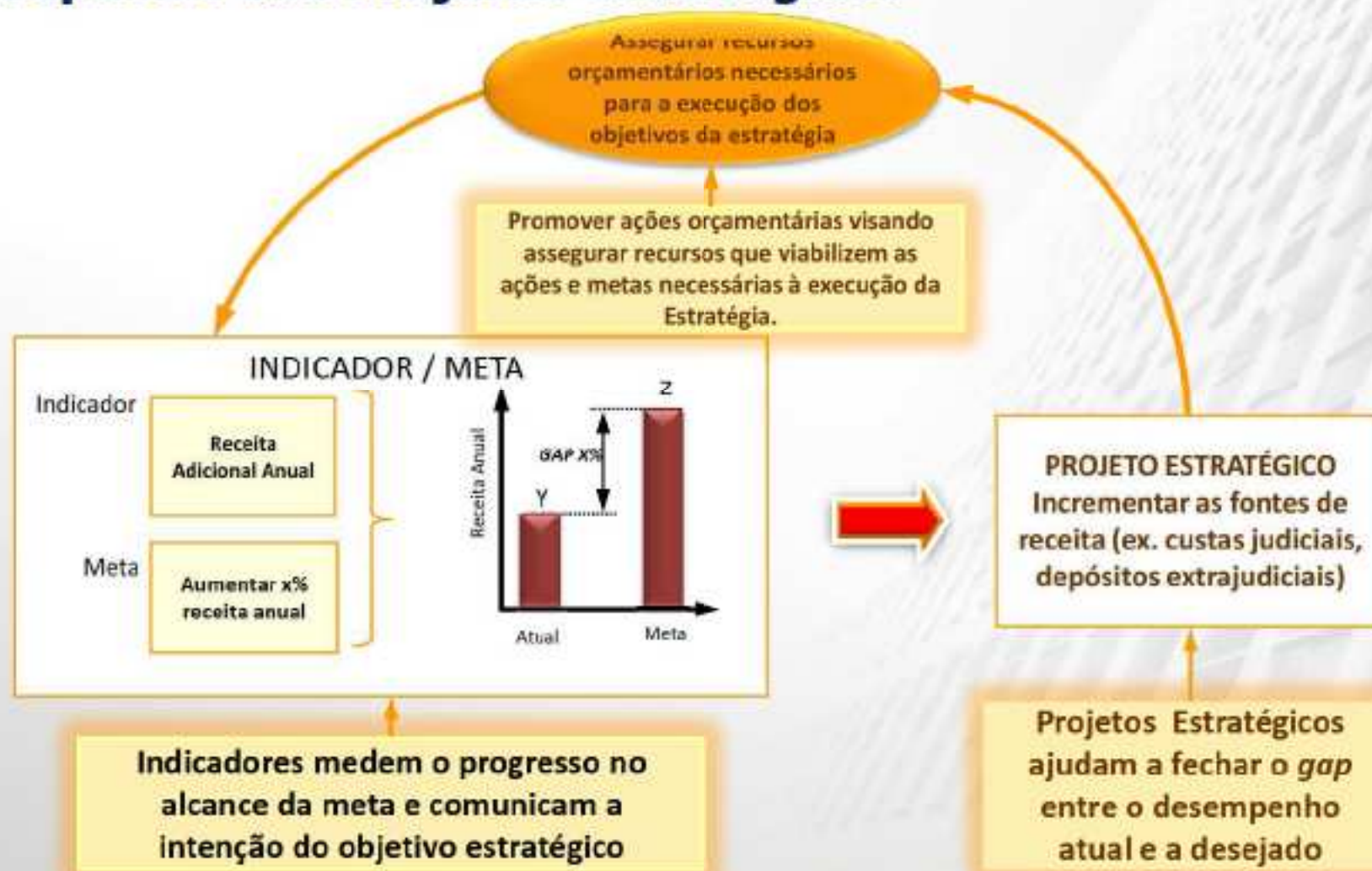
- 80% projetos definidos
- Plano para racionalização de projetos
- Planejamento para implementação

## Projetos Estratégicos

- **Projetos de intervenção (não repetitivos) que irão viabilizar o alcance das metas.**
- **Têm foco nos grandes *gaps* de desempenho a serem cobertos no médio e longo prazos.**
- **Devem ser:**
  - Relacionados com os objetivos das Perspectivas de Processos Internos e Recursos.
  - Não mais que 20 projetos.
  - Distribuídas no horizonte de planejamento.



## Propósito dos Projetos Estratégicos



## Processo de racionalização de projetos



- Fazer um inventário de todos os projetos existentes.
- Mapear o relacionamento dos projetos com os objetivos estratégicos.
- Avaliar a necessidade dos projetos não estratégicos e incluir projetos necessários não existentes.
- Racionalizar projetos para otimizar a utilização dos recursos disponíveis.



## Exemplo de grade de mapeamento de projetos

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |  | PROJETOS ESTRATÉGICOS |                                |   |                |                       |                            |                        |
|------------------------|--|-----------------------|--------------------------------|---|----------------|-----------------------|----------------------------|------------------------|
|                        |  | Plano de Comunicação  | Sistematização do Conhecimento | Plano de Captação de Parceiros e Recursos | Banco de Casos | Desenvolvimento de TI | Desenvolvimento de Líderes | Redesenho de Processos |
| PROCESSOS INTERNOS     | Ampliar e fortalecer os canais de distribuição |                       |                                | ■   |                |                       |                            |                        |
|                        | Comunicar-se com os públicos                   | ■                     |                                |   |                |                       |                            |                        |
|                        | Captar e aplicar recursos de forma eficiente   |                       |                                | ■   |                |                       |                            |                        |
|                        | Ser pólo de conhecimento do voluntariado       |                       | ■                              | ■   | ■              |                       |                            |                        |
|                        | Desenvolver parcerias                          |                       | ■                              | ■   |                |                       |                            |                        |
| Recursos               | Ter colaboradores THC em voluntariado          |                       |                                |   |                |                       |                            |                        |
|                        | Desenvolver lideranças                         |                       |                                |   |                |                       | ■                          |                        |
|                        | Promover o uso da TI                           |                       |                                |   |                | ■                     |                            |                        |

1 PROJETO APOIANDO 3 OBJETIVOS

1 OBJETIVO SEM APOIO

## Análise da matriz objetivos x projetos

- **Impacto dos projetos nos objetivos**
- **Análises:**
  - Os objetivos serão atingidos com estes projetos?
  - Estes projetos são suficientes para alcançarmos as metas estabelecidas?
  - São necessários novos projetos?
  - É necessário priorizar os projetos?



## Priorização e alinhamento de projetos





## Exemplos de critérios de priorização

- Relevância estratégica (Impacto na meta)
- Determinação legal
- Investimento requerido (orçamento)
- Probabilidade de sucesso
- Resultados a curto e médio prazo
- Situação de Implementação (projeto já em andamento?)
- Prazo/ Cronograma
- Interdependências entre iniciativas

## Matriz de priorização de projetos

- Ferramenta que auxilia o processo de priorização dos projetos através da análise da relação entre 2 critérios.

### INVENTÁRIO

- Projeto 1
- Projeto 2
- Projeto 3
- Projeto 4
- Projeto 5 (Novo)

IMPACTO DOS PROJETOS NOS OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS (SUFICIÊNCIA)







## **Desafios típicos no inventário, mapeamento e priorização de projetos**

- **Grande número de projetos existentes.**
- **Priorização insuficiente deixa muitos projetos com pouco ou nenhum foco em objetivos.**
- **Dificuldade para estabelecer o impacto ou dependências entre projetos e objetivos que eles apóiam.**
- **Política organizacional.**
- **Ansiedade natural em relação as “reduções”.**



## **Benefícios do processo BSC para identificar, mapear e priorizar iniciativas**

- **Identifica prioridades.**
- **Conecta recursos escassos com estratégias.**
- **Garante alinhamento entre iniciativas e estratégia.**
- **Esclarece responsabilidades.**
- **Apresenta potencial para relacionar o orçamento com o processo de planejamento estratégico.**
- **Ajudar a direcionar recursos caso houver cortes no orçamento – evitar cortes lineares.**

## **Critério para Definição dos Projetos**

- **Um “Bom” Projeto Estratégico deve ter:**
  - Responsabilidade no nível da equipe de líderes.
  - Data de início e término claramente definidos e reuniões de acompanhamento progressivas.
  - Resultados claramente definidos.
  - Um orçamento.
  - Comprometimento com alocação de recursos (e.g. horas das pessoas).
- **Um Projeto não é:**
  - Rotina Operacional






## Exercício: Construção de Projetos Estratégicos



## Instruções

- 1. Retome o modelo de indicadores de desempenho e metas já preenchido com os Objetivos , Indicadores e Metas.**
- 2. Para cada objetivo, preencha o modelo de ficha de projeto para os projetos estratégicos que suportam este objetivo.**  

- 3. Destine pelo menos um projeto para cada objetivo.**
- 4. Evite elencar projetos operacionais. Lembre-se que os projetos estratégicos não estão relacionados com atividades rotineiras.**
- 5. Tempo previsto: 60 minutos.**
- 6. Atenção: guarde esta versão da Ficha de Projeto, pois, a mesma servirá de insumo para as etapas seguintes do projeto.**

## Ficha de Projeto

Tribunal :

Tema :

Objetivo :

Nome do Projeto :

Escopo :

Alinhamento  
Estratégico:

Clientes:

Justificativa do  
Projeto:





## Revisão e Sumário

FINAL DO MÓDULO



- **Esse módulo descreveu e discutiu os seguintes conceitos:**
  - Projetos devem estar ligados aos objetivos.
  - Projetos contribuem para a capacidade da organização em eliminar o diferencial de desempenho.
  - Projetos possuem um líder, orçamento, plano de projeto, recursos, resultados e cronograma.

## Missão

Descrição da Missão

## Visão

Descrição de Visão

## Valores

Descrição de Valores

## Tema:

Descrição de Tema

## Objetivo Estratégico:

Descrição de Objetivo Estratégico

## Descrição do Objetivo:

## Linhas de Atuação (Ex.):

- Economicidade;
- Desburocratização;
- Redução do custo do processo judicial e administrativo;
- Gestão ambiental.

## Indicadores/Metas/Projetos (Ex.):

| Indicador                                  | Fórmula   | Meta  | Projetos |
|--|---|---|----------|
| 11 - Eficiência operacional                | $(\text{Despesa Total} - \text{Inativos} - \text{Pecatório} - \text{Investimentos} + \text{Depreciação} / \text{Processos Baixados}) / \text{Divisão em 1º e 2º grau conforme possibilidade}$                               | Diminuir para X R\$ o valor da despesa por processo, até 2014 |          |
| 12 - Eficiência na arrecadação de receitas | $(\text{Receitas de Custas} + \text{Recolhimentos Diversos} + \text{Recolhimento INSS} + \text{Recolhimento IR}) / (\text{Despesa Total} - \text{Inativos} - \text{Pecatório} - \text{Investimentos} + \text{Depreciação})$ | Aumentar para x% a relação receitas/despesas, até 2014        |          |
| 13 - Redução do consumo de papel           | Variação da quantidade de resmas de papel utilizado no período, em relação ao período anterior  | Reduzir em X% o consumo de papel, até 2014                    |          |
| 14 - Redução do consumo de água            | Variação da quantidade de água utilizada no período, em relação ao período anterior   | Reduzir em X% o consumo de água, até 2014                     |          |
| 15 - Redução do consumo de energia         | Variação da quantidade de energia utilizada no período  | Reduzir em X% o consumo de energia, até 2014                  |          |