



O PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

O EB gerencia os atuais Programas Estratégicos (PgEE), por meio do Escritório de Projetos do Exército (EPEX), com equipes específicas. Atualmente, o Estado-Maior do Exército (EME) conduz, por intermédio do EPEX, uma mudança significativa no gerenciamento do Portfólio Estratégico do Exército, com a implantação de uma nova metodologia.

Desde o ano de 2012, sem referências anteriores e de forma inédita, o EPEX passou a executar o gerenciamento de projetos estratégicos apoiado na metodologia preconizada nas Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB), que é fundamentada no Guia PMBOK – PMI, o qual se constitui numa compilação das melhores práticas catalogadas sobre gestão de projetos, caracterizando-se como um documento de referência internacional sobre o tema.

Depois de algum tempo, o EPEX acumulou maturidade para diagnosticar a necessidade de mudanças no gerenciamento dos Projetos Estratégicos do Exército (PEE). Era possível constatar a eficiência e eficácia dos PEE, mas,

no nível estratégico, a efetividade reveste-se de uma significativa complexidade para ser obtida, particularmente quando as iniciativas caracterizam-se por um horizonte temporal prolongado e constituem-se de produtos com alto valor agregado, na quase totalidade com tecnologias sensíveis, fatos estes que ratificaram a importância de aprimorar as ferramentas de gestão.

O mapeamento dos então PEE e o estudo aprofundado do referencial teórico existente permitiram concluir que se impunham alterações na gestão e classificação dos PEE.

Constatou-se que, na realidade, no nível estratégico, o Exército possui um portfólio, subportfólios, programas e projetos.

Não se trata de simples inserção de neologismos às normas da Força ou mera mudança semântica de termos utilizados no ambiente corporativo. Os escopos dos então PEE caracterizavam-se por elementos que sugeriam a existência de programas, ao invés de projetos.

Resumidamente, o quadro a seguir apresenta algumas das diferenças entre portfólio, programas e projetos:



Os resultados obtidos com os PgEE, ao gerar novas capacidades, permitirão, conforme o planejamento estratégico, a transformação do Exército, e benefícios relevantes para a sociedade e para a defesa do Estado. A reunião dos programas em questão resulta na existência de um portfólio que guarda estreita ligação com os objetivos estratégicos da Força.

Nesse contexto, a partir de uma análise executada em 2016, concluiu-se que havia necessidade das seguintes providências:

- elaboração de uma normativa para definir processos e objetivos da gestão de Programas Estratégicos e do Portfólio Estratégico do Exército. Esse objetivo já foi alcançado com a aprovação pelo Comandante do Exército, em 30 de janeiro de 2017, das Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT – EB);
- um planejamento com detalhado cronograma de transformação dos projetos em programas

estratégicos. No bojo desse planejamento, está definida uma Memória de Transformação de cada PEE, com o respectivo Estudo de Viabilidade, que permita a continuidade dos projetos em programas, com uma reavaliação dos escopos. Para tanto, todos os PEE deverão planejar por módulos de capacidades e observar as imposições da racionalização definidas pelo Comando do Exército;

– a capacitação de recursos humanos para que as equipes de gerenciamento entendam a nova metodologia e o planejamento da transição dos PEE em PgEE; e

– uma adequação do organograma do EPEX para que possa abranger uma estrutura e processos que permitam uma efetiva gestão do Portfólio Estratégico do Exército. Para tanto, com o apoio do Escritório de Processos do Exército, houve um mapeamento de todos os processos do EPEX, definindo-se uma nova cadeia de valor agregado do EPEX:



Como resultado das análises realizadas e fundamentadas na nova metodologia – as NEGAPORT/EB, o Estado-Maior do Exército, sob a coordenação do EPEX e com a participação dos Órgãos de Direção Setorial (ODS) e Operacional (ODOp), além dos Comandos Militares de Área, definiu a estrutura do Portfólio Estratégico do Exército, conforme figura abaixo.

Definido o portfólio, os subportfólios, os programas e o projeto, a fase atual é de implantação. Em 2017, todos os Programas Estratégicos realizam a reavaliação dos seus escopos e providenciam os documentos preconizados nas NEGAPORT – EB, cumprindo o planejamento estabelecido em Ordem de Serviço do Estado-Maior do Exército. Em janeiro de 2018, os PgEE serão

executados com o apoio do *software* – GPEX – versão que contemple, ainda que experimentalmente, módulos de monitoramento de programas e do portfólio.

As mudanças em curso permitem afirmar que o Exército inseriu-se no seletivo grupo de instituições que possuem uma metodologia própria de planejamento e gerenciamento de suas iniciativas estratégicas. A definição de um portfólio e dos programas estratégicos, fundamentados numa metodologia com um fim específico (*ad hoc*), permitirá que a Força alcance os objetivos de mais alto nível e entregue para a sociedade os benefícios previstos nos marcos legais que regulam a defesa do Estado Brasileiro. 

PORTFÓLIO BRAÇO FORTE - MÃO AMIGA

