

BOLETIM DA ESTRATÉGIA

FIQUE POR DENTRO

O QUE É GESTÃO DE PORTFÓLIO?

Nº 22
Agosto de 2011
Gestão Estratégica

Biblioteca
DIGITAL
CÂMARA

 CÂMARA DOS
DEPUTADOS



O QUE É GESTÃO DE PORTFÓLIO?

O Portfólio de projetos de uma organização deve ser construído com base em critérios claros e efetivos que possibilitem a entrada de novas iniciativas e a saída de outras, visando atingir os objetivos estratégicos estabelecidos. Esse processo de fazer escolhas é parte da gestão de portfólio.

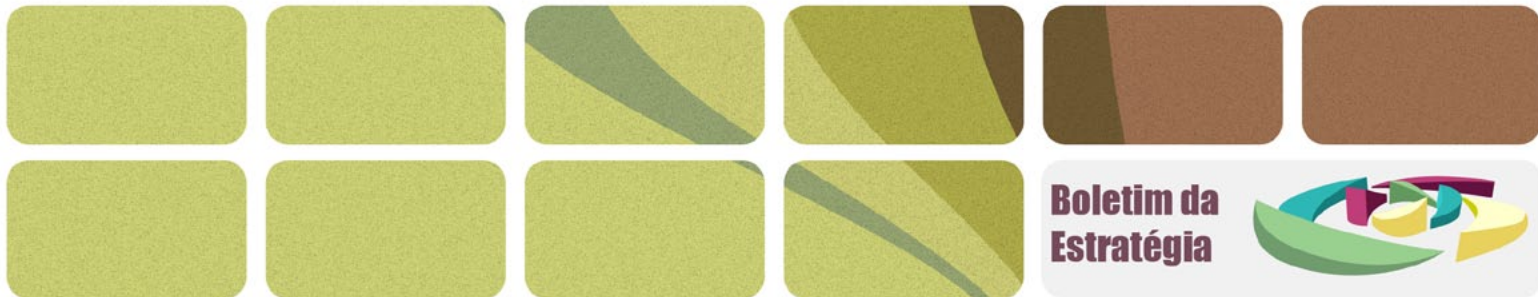
*Andrea Perna
Assessoria de Projetos e Gestão
Câmara dos Deputados*

Podemos chamar de portfólio a coleção de trabalhos de um profissional ou de uma organização. Quando falamos em projetos de uma instituição, percebemos que esse conjunto ou carteira de projetos deve ser construído com base em critérios claros que possibilitem a análise para a entrada de novas iniciativas e a saída de outras, ou seja, gerir essa carteira é um processo dinâmico, que leva a organização a “fazer o projeto certo” e não apenas “fazer certo o projeto” com o uso das metodologias específicas. Existem várias técnicas para gerenciar um portfólio que mencionaremos mais adiante.

Podemos dizer que o critério básico e essencial de escolha de um projeto é o alinhamento à estratégia, ao negócio da instituição. Isso me faz lembrar uma história de quando eu trabalhava em uma empresa de administração de aeroportos. Como bibliotecária, eu gerenciava vários projetos da Biblioteca. Observando a crescente demanda por livros de literatura tive a ideia de criar um serviço do tipo “círculo do livro” e desenhei um projeto. Comentando com um colega, usuário assíduo da Biblioteca, ele me disse: “não tem nada a ver vocês criarem um clube de livros literários, isso não é papel de vocês”. Aquelas palavras me fizeram pensar: por que uma Biblioteca especialíssima em infraestrutura aeroportuária, que se prestava a prover informação sobre pistas de aeroportos e pesos de aeronaves teria de pensar em capitanear um projeto para promover a leitura de “As Brumas de Avalom” 1, 2, 3..., mesmo com um público interno interessado? Por que gastaríamos tempo e recursos para comprar e catalogar aquelas obras? A história evoluiu e eu cheguei à conclusão de que era melhor sugerir à associação dos servidores que comprasse os livros e se responsabilizasse pela iniciativa, tendo a Biblioteca apenas como ponto de apoio. Assim foi feito. Em outras palavras, aquela ação não estava interligada à nossa atividade-fim e não poderíamos utilizar os recursos humanos e financeiros da empresa para algo que não casava com os seus objetivos principais.

É interessante dizer que, passados muitos anos, pesquisa do PMI (Project Management Institute) divulga que 58% dos projetos não possuem alinhamento com a empresa. Em geral, os objetivos estratégicos das organizações são desconhecidos e, normalmente, opera-se no escuro. Em 55% das organizações não existe um processo estruturado de seleção e priorização de projetos candidatos ao portfólio.

Gestão de portfólio é monitoramento. Fazer revisões periódicas, ver a saúde dos projetos e retirar projetos do portfólio devem ser encarados como algo natural e necessário



na organização. Em outras palavras, alguns projetos podem não ser mais determinantes para a organização e novas iniciativas são alçadas à categoria de projeto prioritário. Vejamos o caso da Assembleia de Minas. A cada Mesa Diretora, a carteira de projetos é revista, mantendo como base o direcionamento estratégico traçado pela Assembleia. Alguns projetos saem da carteira, outros entram, a depender de inúmeros critérios, como por exemplo: participação da sociedade (impacto do projeto na melhoria da participação do cidadão nas atividades do Legislativo); eficiência da Assembleia (impacto do projeto para a modernização administrativa da Assembleia); exequibilidade (avalia o projeto quanto à capacidade e experiência na sua execução técnica e gerencial e quanto à geração dos resultados esperados); risco de descontinuidade (avalia o grau de suscetibilidade a mudanças de conjuntura) e outros. Como visto anteriormente, cada instituição organiza o seu próprio conjunto de critérios, fundamentados no maior deles, que é o alinhamento aos objetivos organizacionais. Mas como decidir entre propostas de projetos, ou seja, como criar um ranking de projetos, já que há critérios subjetivos?

Existem várias técnicas para a priorização e seleção de projetos em um portfólio. Uma das mais utilizadas é a AHP (Analytic Hierarchy Process), modelo matemático para apoio aos tomadores de decisão, os quais “avaliam sistematicamente as alternativas por meio da comparação, de duas a duas, dentro de cada um dos critérios” pré-estabelecidos. (SAATY, 2008, apud VARGAS, Ricardo, 2010). Há empresas que criam categorias de projetos e priorizam algumas delas. A Braskem, maior empresa petroquímica das Américas, trabalha com o conceito simples de cestas de projetos divididos em sobreviver, crescer e perpetuar. Já a Natura, empresa do ramo de cosméticos, verificou que 70% do seu faturamento vêm de produtos criados nos últimos 2 anos, ou seja, o seu foco está em projetos de inovação.

Enfim, a Câmara dos Deputados construiu sua primeira carteira de projetos com base em uma metodologia que foi iniciada com a elaboração de um inventário dos projetos setoriais, aglutinação desses projetos em categorias e pontuação em relação aos objetivos estratégicos do mapa. Com a mudança da Direção da Casa, da Mesa Diretora e com o início de um novo ciclo da gestão estratégica, caminha-se agora para a definição de critérios mais específicos para a seleção e priorização do portfólio de projetos, já que sabemos que a capacidade de fazer escolhas certas é um dos maiores desafios das pessoas e das organizações.

Referências

VARGAS, Ricardo Viana. Utilizando a programação multicritério (Analytic Hierachy Processo AHP) para selecionar e priorizar projetos na gestão de portfólio. Washington, PMI, 2010.