



SELEÇÃO DE PROJETOS – UM CRITÉRIO BASEADO EM CARTÕES

Julio Eduardo Martins

RESUMO

A seleção de projetos é um processo importante para as organizações pois é com ele que endereçamos a execução das estratégias ora definidas. Em empresas de alta tecnologia, devido ao teor altamente técnico da maioria dos projetos, o estabelecimento de critérios claros e bem definidos para subsidiar a seleção torna-se imprescindível. Deste modo este estudo teve como objetivo a identificação de critérios para a seleção de projetos. A pesquisa se deu por meio do estudo de caso da empresa COPEL Telecom, onde o processo de candidatura de projetos não era padronizado, produzindo propostas difíceis de equalizar, tornando o processo de avaliação frágil e subjetivo. Como resultado, a criação de descrições sucintas e objetivas, bem como o estabelecimento de parâmetros que demonstravam a conexão com o referencial estratégico e o grau de prioridade dos projetos candidatos, fizeram com que o processo de seleção fosse mais claro e ágil de ser feito. Por fim, a adoção de um layout visualmente agradável como padrão para a apresentação de projetos candidatos, foi o fator decisivo para que o novo processo de seleção proposto se tornasse bem sucedido sem ter sua efetividade questionada previamente por preconceitos já estabelecidos na organização acerca desta temática.

PALAVRAS-CHAVE: *Seleção de Projetos, Portfólio, Alinhamento Estratégico.*

ABSTRACT

Project selection is an important process for organizations because it is with them that we address the execution of the strategies. In high technology companies, due to the highly technical content of most projects, the establishment of clear and well defined criteria to support the selection becomes essential. In this way, this study had the objective of identifying criteria for the selection of projects. The research was conducted through the COPEL Telecom case study where the project application process was not standardized, producing proposals difficult to equalize, making the evaluation process fragile and subjective. As a result, the creation of succinct and objective descriptions, as well as the establishment of parameters that demonstrated the connection with the strategic reference and the priority degree of a candidate project, made the selection process more clear and agile to be done. Finally, the adoption of a visually pleasing layout as a standard for the presentation of candidate projects was the decisive factor for the new selection process to become successful without having its effectiveness questioned by prejudices already established in the organization about this theme.

KEYWORDS: *Project Selection, Portfolio, Strategic Alignment.*

1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A seleção de projetos para a composição do portfólio é um processo importante pois é em decorrência da execução dos projetos selecionados, que as estratégias elaboradas para atingir os resultados idealizados na visão da empresa são alcançadas.



Em empresas de alta tecnologia, onde as estratégias quase sempre são traduzidas em projetos de grande complexidade técnica, o estabelecimento de critérios claros, de fácil entendimento e comunicação para avaliar e ponderar os projetos candidatos, torna-se imprescindível para a correta formação do portfólio.

Na COPEL Telecom, uma empresa de economia mista, considerada vanguardista em sua área de atuação, o processo para candidatura de projetos era simples. Cada área fazia suas proposições, de maneira não padronizada, com informações basicamente técnicas e as enviava para aprovação da diretoria. Ficava então, a cargo da diretoria, avaliar e selecionar os projetos para a composição do portfólio.

Este processo decisório tornava-se complexo e falho uma vez que, com a falta de padronização nas propostas, ausência de conexão com o referencial estratégico e o teor altamente técnico do conteúdo, o estabelecimento de métricas significativa para a correta avaliação era impraticável, transformando o processo de seleção em algo subjetivo e frágil. Tal fragilidade se traduzia na composição inadequada do portfólio, prejudicando diretamente a execução das estratégias e os resultados ora almejados.

2 ESTRATÉGIAS ADOTADA

Com base na problemática supracitada, procurou-se definir uma estratégia coesa para modificar o processo e garantir que a seleção fosse realizada de maneira eficaz, resultando em uma composição do portfólio mais adequada. A estratégia foi estruturada a partir de cinco grandes pressupostos com o objetivo de aprofundar o conhecimento da realidade estudada e de direcionar o estudo de maneira objetiva e contextualizada.

2.1 ESTABELECEER CONEXÃO COM O REFERENCIAL ESTRATÉGICO

A COPEL Telecom possui três eixos principais em seu referencial estratégico: Qualidade de Serviço (Qualidade), Crescimento de Mercado (Expansão) e Novos Produtos (Inovação).

Para garantir que os projetos candidatos possuíam conexão direta com a estratégia, foi estabelecido um critério classificatório para representar a contribuição do projeto proposto em cada um dos eixos citados anteriormente, conforme demonstrado na tabela a seguir.



Inovação	
5	Algo disruptivo. Que coloca a COPEL em posição privilegiada no mercado.
4	Algo inovador (novo) para a COPEL.
3	Algo inovador em algo que a COPEL já forneça - Característica de produto.
2	Algo inovador na forma como é feito (entregue) um produto.
1	Algum tipo de inovação de processo interno.
Expansão	
5	Potencial para alcançar acima de 2000 novos clientes ou ampliação acima de 80% da banda atual.
4	Potencial para alcançar entre 1200 e 2000 novos clientes ou ampliação entre 40% e 80% da banda atual.
3	Potencial para alcançar entre 600 e 1200 novos clientes ou ampliação entre 20% e 40% da banda atual.
2	Potencial para alcançar entre 300 e 599 novos clientes ou ampliação em até 20% da banda atual.
1	Potencial para alcançar até 300 novos clientes ou nenhuma ampliação de banda.
Qualidade	
5	Duplicação da estrutura/sistema/serviço.
4	Ampliação significativa da disponibilidade atual.
3	Pequena melhoria na disponibilidade atual.
2	Manutenção da disponibilidade atual.
1	Nenhuma alteração na disponibilidade atual.

Tabela 01 - Critério de Alinhamento Estratégico. Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Este critério atribuía um valor que podia variar de 1 a 5, sendo 1 a menor e 5 a maior aderência e contribuição do projeto para com estratégia.

2.2 ESTABELECEER SENSO DE PRIORIDADE

A análise dos projetos candidatos apenas à luz de sua conexão direta com o referencial estratégico não era suficiente pois não demonstrava de maneira clara o senso de urgência que alguns dos projetos apresentavam.

A partir desta necessidade, estabeleceu-se mais um critério de análise, desta vez baseado na chamada "Matriz GUT", técnica originalmente desenvolvida por Kepner e Tregoe, especialistas na resolução de questões organizacionais, que possui como objetivo principal orientar decisões complexas e identificar problemas prioritários por intermédio da análise de uma matriz composta por três variáveis básicas: Gravidade, Urgência e Tendência.

Com a aplicação da matriz GUT, todos os projetos candidatos receberam um valor que podia variar entre 1 e 5, sendo 5 o de maior prioridade e 1 o de menor prioridade, conforme critérios descritos na tabela abaixo.



Importância = (Gravidade x Urgência x Tendência)				
Valor	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT
5	Gravíssima	Ação Imediata	Agravar Rapidamente	125
4	Muito Grave	Ação Rápida	Agravar no Curto Prazo	64
3	Grave	Ação Normal	Agravar no Médio Prazo	27
2	Pouco Grave	Ação Lenta	Agravar no Longo Prazo	8
1	Menor Gravidade	Pode Esperar	Acomodar	1

Tabela 02 - Critério de Prioridade. Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

A partir desta classificação, foi possível ordenar os projetos de acordo com sua prioridade, fornecendo uma nova e importante dimensão para análise.

2.3 VALOR DE INVESTIMENTO E VARIAÇÃO CAMBIAL

Como já citado anteriormente, a COPEL Telecom trabalha, em sua predominância, com projetos de alta tecnologia e por tal motivo, grande parte de seus insumos são importados e por tanto possuem seus valores diretamente vinculados ao dólar americano.

Devido ao elevado grau de incertezas na economia e a constantes variações na taxa cambial, optou-se por incluir nas propostas, além do valor de investimento pretendido para o projeto, também um valor percentual indicando o quanto deste montante estava sensível à variação cambial.

O objetivo destes dois indicadores (Valor de Investimento e Percentual de Indexação ao Dólar Americano) era demonstrar, quando na composição do portfólio, tanto o total de investimento que seria necessário como também o seu grau de dependência com a moeda americana.

2.4 SÍNTESE E RELEVÂNCIA DAS INFORMAÇÕES

Com o objetivo de reduzir a quantidade de informações irrelevantes presentes nas proposições de projeto, optou-se por padronizar as propostas, disponibilizando apenas 3 (três) sessões de apenas 320 (trezentos e vinte) caracteres para que todos os dados relevantes ao projeto fossem disponibilizados. As sessões foram intituladas conforme a seguir:

- Elevator *Pitch*: Uma descrição sucinta do projeto com seus principais argumentos de venda. Esta sessão possuía a função de despertar a curiosidade e o desejo no leitor em saber mais detalhes do projeto;

- Descrição: Sessão com o objetivo de fornecer um pouco mais de detalhes sobre o projeto. Características, formas de abordagem e abrangência;
- Valor a ser percebido: Sessão para demonstrar o valor agregado proposto pelo projeto. Caso o projeto viesse a ser executado, quais os benefícios este traria para a organização.

A função desta padronização foi garantir que apenas os dados relevantes fossem incluídos nas propostas, evitando elementos distratores e sem relevância para o projeto.

2.5 FORMA DE APRESENTAÇÃO

Para garantir que todas as informações descritas anteriormente fossem agradáveis de visualizar e analisar, optou-se pela criação de um *layout* onde todas as informações do projeto estavam organizadas em uma espécie de cartão, conforme exemplificado abaixo.

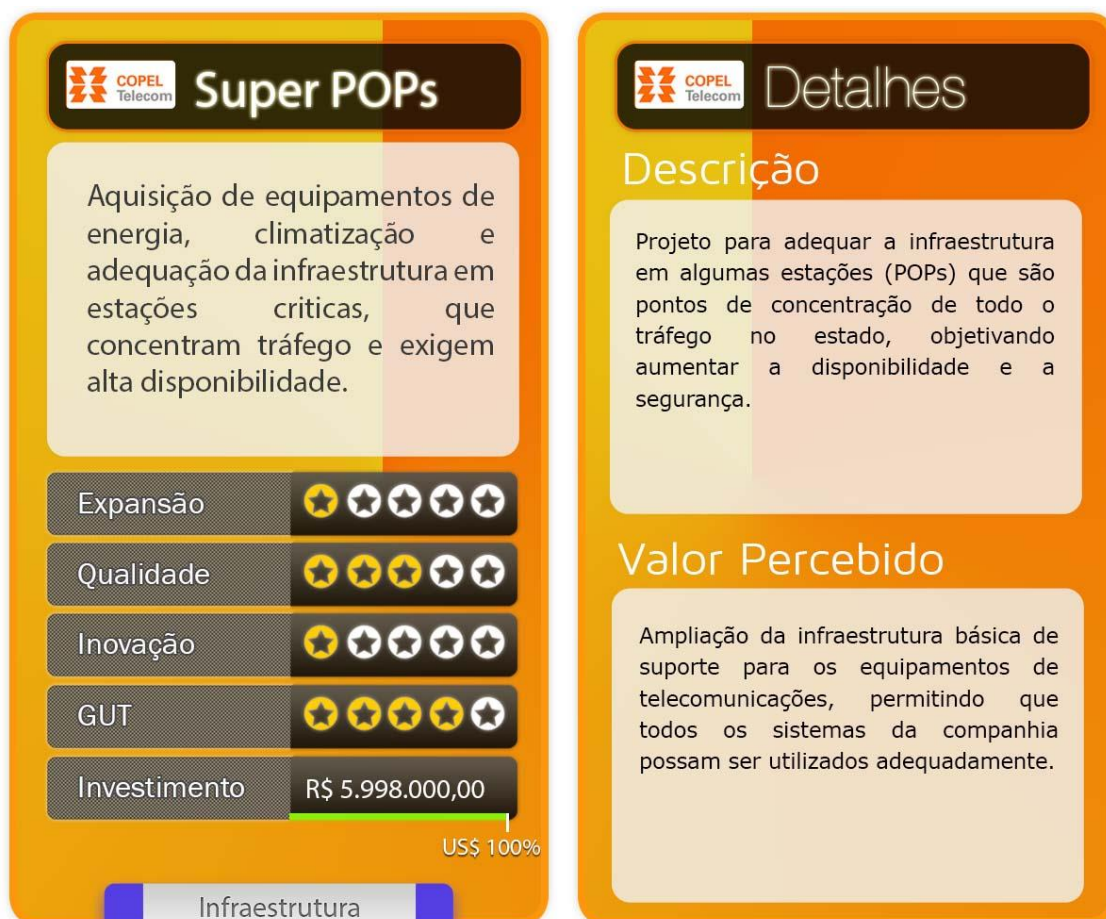


Figura 01 - Exemplo de Cartão. Fonte: Elaborada pelo próprio autor.



Cada projeto foi representado por um cartão, impresso e plastificado, compondo o "baralho de projetos" propostos para a companhia.

Os três eixos (Expansão, Qualidade e Inovação) estratégicos e a classificação de prioridade (GUT) foram representados por uma escala de estrelas (1 a 5) na parte da frente do cartão, juntamente com a sessão de *Elevator Pitch*, enquanto as demais sessões textuais (Descrição e Valor Percebido) possuíam espaços delimitados no verso do cartão.

3 RESULTADOS

Com a adoção do "baralho de projetos" a composição do portfólio de projetos da COPEL Telecom passou a ser mais clara e assertiva. Sua utilização permitiu que a diretoria da COPEL Telecom pudesse avaliar projetos tecnicamente complexos de maneira rápida e objetiva, evitando o desperdício de tempo com informações irrelevantes.

Paralelamente o estabelecimento da conexão com a referência estratégica possibilitou um alinhamento das decisões gerenciais com relação aos projetos em direção aos resultados pré-estabelecidos organizacionalmente, o que aumentou a garantia do alinhamento das áreas organizacionais mantendo a conformidade com os direcionamentos da governança corporativa.

Outro resultado importante se refere ao fato de que o trabalho de confecção dos cartões permitiu aos gerentes de projeto desenvolver o senso de síntese e objetividade, expondo apenas a essência dos projetos nos cartões. Da mesma forma a adoção dos cartões trouxe ao processo de seleção uma ampliação no grau de maturidade fazendo com que todos envolvidos participassem de maneira ativa e engajada.

Em última instância a metodologia aplicada possibilitou um aumento no retorno do capital investido (ROIC) já que ela permitiu a inter-relação entre os vários projetos e os objetivos estratégicos da organização.

4 LIÇÕES APRENDIDAS

Embora a adoção do "baralho de projetos" tenha produzido ganhos significativos para a COPEL Telecom, a baixa maturidade em gerenciamento de projetos de alguns dos envolvidos acabou por tornar o processo de atribuição de notas aos projetos tendencioso. Portanto, não bastam ações bem elaboradas. O sucesso está intimamente ligado à formação continuada dos executivos, objetivando o ganho de maturidade em gestão de



projetos na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho foi possível verificar a importância de critérios claros e bem definidos para a seleção de projetos. Também ficou evidente que o exercício de síntese das informações dos projetos permitiu um processo de análise mais rápido e assertivo para a composição do portfólio de projetos.

Adicionalmente, o investimento na forma de apresentação dos projetos (confeção física dos cartões) foi um fator decisivo para que esta iniciativa não fosse vista como "mais uma", permitindo que ela avançasse sem a carga dos preconceitos já estabelecidos na empresa em torno desta temática.