

Práticas de Gerenciamento de Portfólio Aplicadas à Gestão de Processos

Reinaldo Cabral, Bianca Teixeira, Renata Mendes e Joubert Lessa

Pró-reitoria de Gestão Institucional - PROGINST
Universidade Federal de Alagoas - UFAL
Av. Lourival Melo Mota, S/N, Cidade Universitária, 57072-900, Maceió-AL, Brasil

reinaldo@nti.ufal.br, {bianca.teixeira,renata.mendes,
joubert.lessa}@proginst.ufal.br

Abstract. *The high demand for business processes improvement in public institutions requires the use of mechanisms for prioritization and selection of projects towards to increase business processes performance. In this sense, the adoption of a portfolio management process can contribute to the selection of the demands capable of providing greater institutional return. This paper presents a process for managing the portfolio of projects in a business process management context and points out the difficulties and benefits observed during the experience.*

Resumo. *A alta demanda por melhoria dos processos de negócio das instituições públicas tem exigido dos escritórios de processo o uso de mecanismos de priorização e acompanhamento dos projetos para que sua atuação seja eficiente. Neste sentido a adoção de um processo de gerenciamento de portfólio pode contribuir com a seleção das demandas capazes de propiciar maior retorno institucional. Este trabalho apresenta um processo para gerenciamento do portfólio de projetos para a gestão de processos de uma IFES e aponta dificuldades e benefícios observados durante a experiência.*

1. Introdução

Em 1959, Harry M. Markowitz publicou seu trabalho seminal sobre a análise de conjuntos de ativos (portfólios) com o propósito de selecionar aquele capaz de propiciar mais eficiência sobre os investimentos realizados. De acordo com Markowitz (1959), a necessidade de análise do portfólio se fundamenta em dois fatores que podem determinar sua eficiência: a incerteza sobre o retorno de um determinado ativo e a influência que o retorno de um dos ativos pode ter sobre os outros que compõe o portfólio. O conceito de ativos utilizado pelo autor pode ser facilmente estendido para projetos, os quais são executados para propiciar algum tipo de retorno ao proponente, que exigem a aplicação de recursos e que estão sujeitos a inúmeros riscos e oportunidades (incertezas) que podem influenciar seu resultado. Desta forma, a seleção do conjunto de projetos capaz de potencializar os resultados para a instituição também pode ser visto como uma questão de seleção de portfólio.

Segundo Archer e Ghasemzadeh (1999) há mais de uma centena de técnicas que podem ser aplicadas para selecionar projetos para compor o portfólio. Estas técnicas podem estar relacionadas a três fases durante o processo de seleção de projetos: considerações estratégicas, avaliação individual do projeto e seleção do portfólio como um todo. Na fase de considerações estratégicas deve-se analisar o cenário interno e externo da empresa e seu posicionamento atual e o pretendido no mercado. Na segunda fase, o projeto é avaliado individualmente, de forma independente de outros projetos, e podem ser aplicados métodos que avaliam o retorno econômico, o custo x benefício, os riscos e a demanda de mercado. E na fase de seleção do portfólio se considera qual o

melhor conjunto de projetos capazes de potencializar os resultados do portfólio. Pode-se utilizar abordagens de comparação de conjuntos, escore de modelos, matrizes de portfólio e modelos de otimização.

A seleção da técnica mais adequada depende de diversos fatores, especialmente do contexto de aplicação. A necessidade de robustez da técnica, a disponibilidade de informações, a quantidade de parâmetros, o alinhamento estratégico, o tipo de instituição e uma série de outros aspectos podem influenciar nesta decisão.

No contexto da gestão de processos em instituições públicas de ensino superior, é importante estabelecer uma sistemática para seleção das solicitações que deveriam compor o portfólio de projetos, especialmente devido a: (i) alta demanda de solicitações para de finição, diagnóstico e melhoria de processos; (ii) escassez de recursos humanos alocados para a gestão de processos; (iii) necessidade de maximizar o retorno considerando as dimensões relevantes para o contexto organizacional.

Este trabalho apresenta algumas práticas de gestão de portfólio para priorização e gerenciamento das demandas as serem atendidas pela equipe de Gestão de Processos e Informação (GPI), da coordenadoria de Planejamento, Avaliação e Informação (CPAI) da Pró-reitoria de Gestão Institucional (PROGINST) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Além desta breve introdução, a seção 2 apresenta o contexto organizacional no qual se deu a experiência, a seção 3 descreve o processo para gerenciamento do portfólio da GPI e a seção 4 aponta dificuldades e benefícios da abordagem.

2. Contexto da Experiência

A Universidade Federal de Alagoas é uma instituição pública federal fundada em 1961 e atualmente possui 3 campi e unidades de ensino distribuídos em alguns municípios do território alagoano. É composta por uma comunidade universitária de 27.662 alunos (26.079 na graduação e 1.583 na pós-graduação) e 3.359 servidores ativos (1.599 docentes e 1.760 técnicos-administrativos), totalizando 31.021 pessoas.

Nos últimos dez anos, registrou um crescimento de 62,25% em número de alunos, 75,32% em número de docentes e de 25% no quantitativo de técnicos-administrativos. O crescimento da comunidade implicou o aumento da demanda por serviços. Além disso, o cenário sócio-econômico também tem exigido que a Universidade mantenha um diálogo permanente e cada vez mais próximo da sociedade, inclusive por meio da oferta de novos serviços prestados de forma transparente e acessível.

Neste cenário desafiador, a Pró-reitoria de Gestão Institucional, em 8 de julho de 2016, deliberou pela criação de um grupo para Gestão de Processos e Informação (GPI), que pudesse atuar no aperfeiçoamento dos serviços oferecidos à comunidade interna e externa. O grupo inicialmente foi constituído por duas pessoas com larga experiência em diversos setores na Universidade. Após seis meses, uma terceira pessoa com formação em tecnologia da informação foi integrada ao grupo.

As atividades de preparação para atuação do grupo incluíram a identificação dos serviços a serem oferecidos e a de finição dos processos, técnicas e ferramentas a serem utilizadas para execução de cada um dos serviços. Ao longo da preparação, foram iniciadas experiências que serviram de subsídios para aperfeiçoar o ferramental. Dentre estes elementos, citamos o processo para gestão do portfólio, descrito na seção seguinte.

3. A Gerência do Portfólio

A GPI organizou a gerência do seu portfólio em dois processos: o de recepção de demandas (Figura 1) e o de avaliação do portfólio (Figura 3).

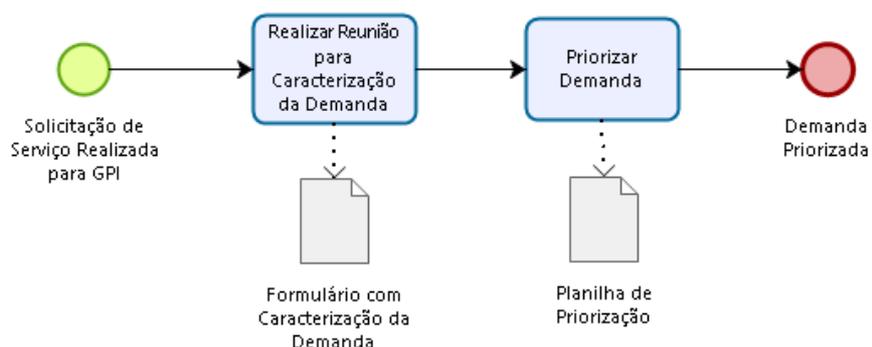


Figura 1. Processo de Recepção de Demandas

O processo Recepção de Demandas auxilia na caracterização das solicitações de serviço que estão sendo recebidas pelo setor. É realizada uma reunião com o demandante seguindo o formato de uma entrevista estruturada. Os questionamentos feitos ao demandante permitem uma avaliação dos riscos e dos retornos relacionados à execução daquela solicitação. Os questionamentos devem ser feitos de forma a não possibilitar uma interpretação direta do critério que será utilizado para caracterizar a demanda por parte do demandante. Por exemplo, o nível de comprometimento do demandante pode ser aferido de acordo com as considerações do demandante com relação à proposta de agenda fixa semanal para a condução do projeto. Esta resposta, em conjunto com outras, pode indicar o quanto o demandante está disposto a se comprometer.

A partir da entrevista, a GPI faz a caracterização da demanda para a priorização. A priorização é obtida a partir da avaliação individual das solicitações considerando uma matriz de risco e retorno. (Figura 2).

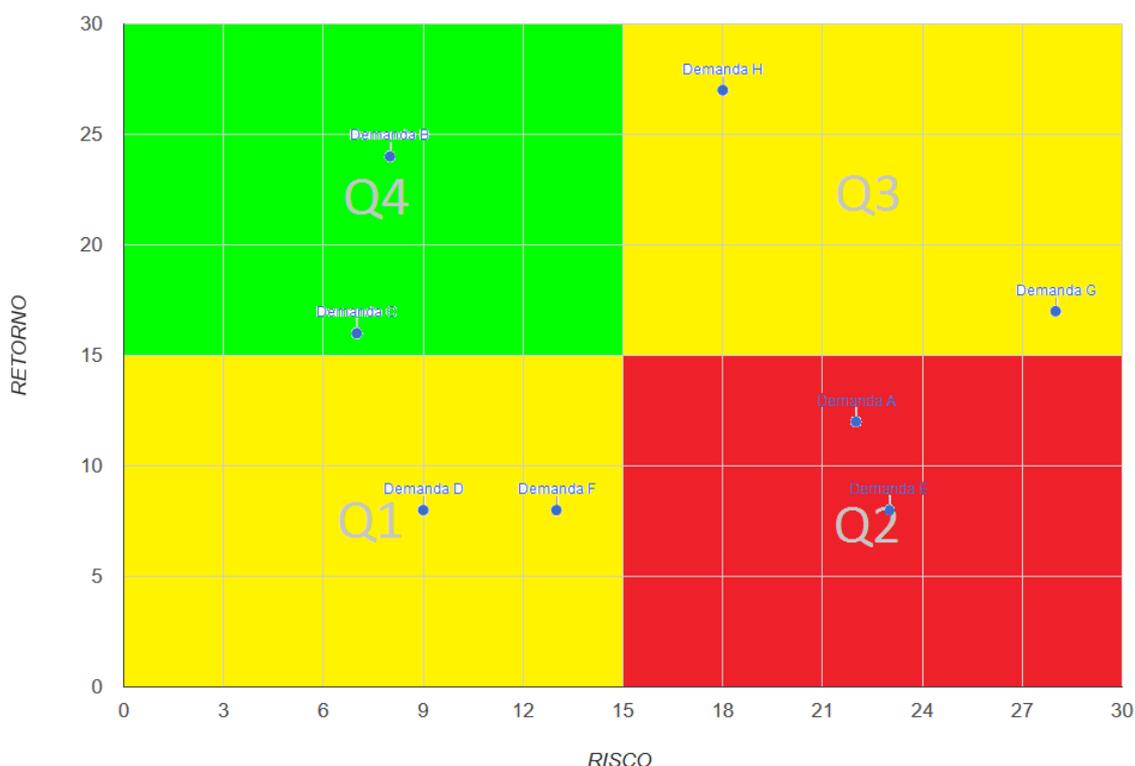


Figura 2. Matriz Risco X Retorno

As demandas prioritárias são aquelas situadas no quarto quadrante (Q4), as quais apresentam maior retorno e menor risco, conforme caracterização realizada. Em seguida, as demandas do primeiro (Q1) e do terceiro quadrante (Q3). As demandas do segundo quadrante (Q2) são aquelas que apresentam maior risco de execução e menor retorno para a instituição.

A solicitação entra em uma fila de demandas priorizadas até que ocorra algum evento que possibilite a alteração do portfólio, por exemplo: projeto concluído, projeto suspenso, disponibilidade de pessoal para atuação nos projetos, etc.

Periodicamente o portfólio deve ser avaliado com a intenção de monitorar a sua composição. Nesta avaliação, quando se percebe que há espaço para iniciar um novo projeto (quer seja devido à conclusão de algum projeto, suspensão de projetos ou disponibilidade de recursos), é feita a seleção da demanda que mais agrega valor ao portfólio. Caso não haja espaço para início de um novo projeto, o portfólio é atualizado com a situação dos projetos vigentes, impedimentos e demais atributos.

É importante ressaltar que a prioridade da solicitação não é o único fator de julgamento para selecionar o projeto para compor o portfólio. Para agregação de valor, é preciso que a composição do portfólio fique alinhada com as dimensões relevantes para o contexto organizacional. Este alinhamento é avaliado a partir de um indicador do portfólio que retrata as seguintes dimensões: alinhamento com a política da gestão (a GPI precisa do apoio da gestão para envolver as unidades e estabelecer novas políticas, portanto, esta dimensão é imprescindível); o grau de contribuição para o fortalecimento da GPI (o quanto o setor pode ser beneficiado em termos de visibilidade, reconhecimento da comunidade e da gestão); e a importância do projeto, mediante sua avaliação individual, considerando a relação risco x retorno. Portanto, uma solicitação que não foi avaliada individualmente como a mais prioritária, pode ser escolhida para compor o portfólio por aumentar o seu potencial com relação a essas três dimensões supracitadas.

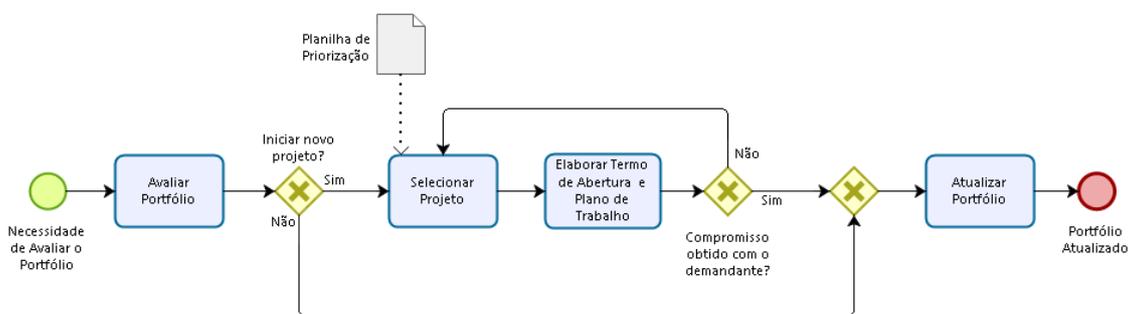


Figura 3. Processo de Avaliação do Portfólio.

Após a seleção do projeto que mais agrega valor ao portfólio, é elaborado um plano de trabalho e um termo de abertura, contendo, principalmente as condições para a condução do trabalho. O demandante deve assumir o compromisso com o termo para que o projeto seja iniciado. Caso o demandante não aceite as condições estabelecidas, a solicitação é reavaliada e a seleção é refeita. Assim, não há garantias que esta solicitação seja novamente selecionada para compor o portfólio.

4. Conclusão

A principal dificuldade no uso da abordagem reside na dinâmica das mudanças das variáveis utilizadas para avaliar os projetos individualmente e caracterizar a carteira como um todo. A seguir citamos alguns exemplos:

a) Os projetos podem ter sua prioridade aumentada a depender do conjunto de ações estratégicas em curso. Alguns atributos que mensuram a avaliação individual podem ser

influenciados, a exemplo do grau de contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais;

b) Mudanças no cenário externo também podem influenciar na avaliação para a priorização das demandas. Por exemplo, cortes no orçamento podem implicar em maior urgência para tratar processos visando a diminuição de custos. Portanto, durante a avaliação do portfólio, é necessário verificar se há necessidade de reavaliar alguma solicitação em função das mudanças no cenário;

c) A caracterização inicial pode não condizer com a realidade das unidades demandantes. Por exemplo, uma unidade demandante que apresentava determinada disponibilidade no momento em que fez a solicitação, pode mudar seu comportamento e afetar o progresso do projeto. Isto pode afetar o desempenho da carteira, visto que pode postergar a conclusão do projeto e adiar o início de outros projetos;

d) Aspectos políticos, como a mudança de gestores, podem impactar no andamento da demanda, visto que novas diretrizes podem diminuir a prioridade da solicitação por parte da unidade demandante;

e) A mobilidade de servidores da unidade demandante pode implicar em perda de conhecimento sobre os processos de negócio e isto pode impactar significativamente no horizonte previsto no planejamento do projeto;

A equipe da GPI não se restringe a atuar como um escritório de processos. Ela também é responsável pela gestão da informação institucional. Este acúmulo de funções da unidade requer um gerenciamento mais rigoroso das demandas e a manutenção de uma margem de alocação de recursos para tratar as demandas pelos serviços de informação, os quais não são tratados pelo processo de portfólio.

Com a adoção de práticas de gestão do portfólio para demandas relacionadas a processos, a avaliação das solicitações se torna mais objetiva e transparente para os demandantes e os compromissos são assumidos de acordo com a capacidade da equipe, o que implica em maior qualidade do trabalho e na vida das pessoas que constituem a GPI.

References

- Markowitz, Harry M. (1959). Portfolio Selection. Cowles Foundation for Research in Economics at Yale University.
- Archer, N.P., Ghasemzadeh, F. An integrated framework for project portfolio selection, International Journal of Project Management, Volume 17, Issue 4, August 1999, Pages 207-216.