



## Curso Seleção de Projetos Estratégicos

Analisar cenários para tomar decisões com melhor qualidade é a atividade mais importante e valorizada em um gestor.

No momento turbulento que estamos vivenciando vencerá quem tomar decisões adotando processos decisórios mais conscientes e que não adotem unicamente o *insite* dos gestores. Os vieses que envolvem uma decisão individual ou participativa são naturais, mas se não forem observados com atenção podem ser prejudiciais para o resultado final.

O tema sobre vieses da decisão é amplamente abordado pela literatura técnica sobre gestão empresarial. O meu objetivo é compartilhar com o leitor a visão dos participantes de workshops e consultorias que conduzo sobre estruturação de processos decisórios complexos como priorização de projetos estratégicos e alocação de recursos humanos e financeiros, típicos da área de TI.

Todos declararam que vivenciam processos decisórios angustiantes e com dificuldades na gestão das pessoas e na estruturação das informações. Realmente processos que envolvem múltiplos critérios e varias alternativas são complexos.

Para estruturar a priorização de projetos, algumas empresas adotam uma lista de critérios para avaliarem o impacto dos projetos frente a estes critérios. Até aí tudo perfeito.

O primeiro problema vivenciado é que o resultado dos projetos priorizados apresenta grupos de projetos com a mesma prioridade e fica difícil discriminar os mais importantes. Isto ocorre devido a escala de avaliação que é habitualmente aplicada, ou seja, pontuações do tipo 1,3 e 5 ou alto, médio e baixo.

Estas escalas agrupam os projetos e não os discriminam como é desejado na priorização. Não vou abordar aqui a teoria das escalas, mas fica o alerta - esta escala não se aplica matematicamente neste caso. Há metodologias robustas para apoio a decisão multicritério.



Outro problema tem sido explicar em uma lista de projetos priorizados como um projeto tão importante para a empresa tenha sido classificado com baixa prioridade. Normalmente este fato ocorre devido a estrutura de critérios adotada. Sendo mais claro, os critérios aplicados geralmente estão baseados na estratégia da empresa ou estratégia de TI. Assim sendo, os projetos com enfoque mais operacional, mas importantes para a empresa, acabam tendo baixa prioridade.

A solução para este problema é a categorização dos projetos. Nós somos orientados para avaliar universos homogêneos. Para deixar mais claro vou para o orçamento doméstico. Supondo que você seja casado com filhos, quanto mais importante é consertar um vazamento do que realizar uma viagem no final de semana? O dinheiro é um só, mas ele tem tonalidades diferentes dependendo aonde ele for alocado.

O mesmo ocorre com uma carteira de projetos. Quais são as tonalidades dos recursos que estaremos alocando nos projetos?

Para termos esta visão, devemos agrupar os projetos por categorias e criar critérios de priorização distintos para cada categoria. Há várias formas de se categorizar projetos, uma delas é a Cranfield Grid. Ela foi proposta pela Universidade de Cranfield tem foco no negócio e está baseada no McFarlan & McKenney Grid, conhecida na área de TI.

No Cranfield Grid as categorias de projetos são: Idéias estratégicas, Vantagens estratégicas, Competência essencial e Rotinas de apoio. Deixando mais claro: Idéias estratégicas – projetos piloto ou idéias que podem ser importantes para o sucesso do negócio no futuro; Vantagens estratégicas – projetos estratégicos - críticos para o futuro do negócio; Competência essencial – projetos com enfoque na melhoria da produtividade e que são críticos para o presente; Rotinas de apoio – projetos com enfoque direto no dia a dia da operação.

Para criar a categorização dos projetos é necessário descrever as características de cada categoria. Depois cada projeto é classificado em sua categoria, podem ocorrer projetos que se adequem em mais de uma categoria, deve-se optar por uma delas.

Cada categoria deverá ter seu conjunto de critérios e os projetos serão priorizados dentro de sua categoria. Assim, fica mais transparente a composição da carteira de projetos e mais simples a alocação de recursos.



Aqui vale comentar que as empresas depois que categorizam seus projetos começam a ter uma nova visão de sua carteira de projetos, pois ficam evidentes os que realmente são estratégicos. Normalmente um número menor do que se esperava. Com a categorização também fica mais simples a alocação de recursos.

Acredito que aqui ficam abertos outros caminhos para a aplicação de novas soluções.

Estamos vivendo um momento de descontinuidade e não é possível adotarmos decisões antigas para resolvermos os novos problemas.

## Objetivos

Capacitar líderes e analistas nos conceitos e técnicas para a melhoria da gestão da atividade mais importante das suas carreiras, as suas decisões estratégicas. Fundamentos sobre a decisão como um processo, os detalhes de suas fases, armadilhas e a busca do resultado efetivo para o negócio. A prática da aplicação do método **AHP - Processo de Análise Hierárquica** dedicado para decisões com vários critérios e múltiplos decisores. Aprendizagem baseada em estudo de casos. Foco em relações humanas (gestão de conflitos), alinhamento das visões e busca de resultados efetivos das decisões estratégicas. Pode ser configurado para necessidades específicas de profissionais (coach) e empresas (customização) nas etapas seguintes.

## Público alvo

Analistas, Desenvolvedores ou Líderes de projetos estratégicos e de TI.

## Benefícios

- Ministrado por profissionais com a experiência de mais de cem casos de seleção de projetos estratégicos;
- Apresentação e discussão de casos realizados nas maiores empresas do país;
- Conhecer a realidade da aplicação das ferramentas anglo-saxônicas no Brasil;
- Estudo de caso para entendimento das metodologias apresentadas;
- Contato com as últimas tendências e melhores práticas de mercado;
- Partilhar problemas comuns as escolhas estratégicas
- 
- Poder estender o treinamento para a algo mais específico em forma de *coaching*;



- Derivar o treinamento inicial para um determinado foco específico que se queira resolver.

### **Metodologia de ensino**

Ação educacional com forte conteúdo prático com experimentação das técnicas em exercícios e em casos reais.

### **Pré-requisitos**

Não há pré-requisitos específicos..

### **Material Didático**

- Apostila contendo os slides;
- Estudos de caso;
- Uso de flip-chart.

### **Conteúdo Programático**

Através de estudos de casos, são exemplificadas e apresentadas as melhores práticas de gestão considerando os seguintes tópicos:

- Entenda a decisão como processo para decidir melhor;
- Saiba onde vai errar: heurísticas e vieses na tomada de decisão;
- Dinâmicas sobre os vieses da decisão no planejamento empresarial;
- Como são as estruturas mentais nas decisões dos latinos?;
- Como categorizar projetos - Cranfiel Grid;
- Ferramenta para selecionar projetos estratégicos – Processo de Análise Hierárquica (AHP);
- Como avaliar a contribuição dos projetos para os objetivos estratégicos?
- Ferramentas e Suporte para otimizar a alocação dos recursos humanos e financeiros.
- Estudos de casos práticos reais ou com base no contexto dos treinados.



---

---

---

*Material desenvolvido para o  
treinamento em parceria com o  
GrupoTreinar. É proibida a  
cópia deste conteúdo, no todo ou  
em parte, sem autorização prévia.*

---

---