

EDIÇÃO 07 / GOVERNANÇA E PORTFÓLIO

O desafio não é começar projetos. É saber quais continuar.

Uma organização pode ter muitas iniciativas e, ainda assim, pouca clareza sobre onde investir. Governança é a capacidade de fazer escolhas explícitas — inclusive interromper projetos que já não justificam seus recursos.

O custo invisível de manter tudo em andamento

Na pesquisa Inventta 2026, 46% dos respondentes apontaram pressão por resultados de curto prazo; 30%, desalinhamento estratégico; e 29%, burocracia como desafios. O problema não é a existência de controles, mas a ausência de decisões ágeis e critérios de valor. [1]

46%	30%	29%
PRESSÃO	**DIREÇÃO**	**BUROCRACIA**
Citam pressão de curto prazo	Citam desalinhamento estratégico	Citam excesso de burocracia

Três armadilhas na gestão do portfólio

1. Começar é mais fácil que encerrar. Projetos continuam por inércia ou por apego ao investimento já realizado.

2. Todos são prioridade. A organização distribui recursos sem considerar impacto, risco ou capacidade real.

3. Comitê sem decisão. Reuniões acompanham status, mas não autorizam mudanças, pausas ou realocação de recursos.

Infográfico | O funil de decisões que protege o valor

Um portfólio saudável não é uma coleção de projetos: é um sistema de escolhas proporcionais à maturidade e ao risco de cada iniciativa.

01

FORMULAR

Qual desafio justifica a iniciativa?

Registrar o problema, o beneficiário, o patrocinador e a hipótese de valor.

02

SELECIONAR

Por que este projeto, e não outro?

Comparar alinhamento, impacto potencial, viabilidade, risco e custo.

03

VALIDAR

O que precisa ser aprendido antes de ampliar?

Definir evidências mínimas, experimentos e limite de investimento.

04

DELIBERAR

Qual decisão os dados sustentam?

Continuar, pivotar, pausar, encerrar ou escalar com responsabilidade.

05

REALOCAR

Os recursos seguem as prioridades?

Revisar capacidade, orçamento, dependências e próximos marcos.

Um projeto encerrado no momento certo pode liberar recursos para uma iniciativa de maior valor.

Exemplos de critérios: aderência à estratégia, benefícios potenciais, incerteza técnica, tempo até a evidência e recursos necessários.

Cinco perguntas que o comitê precisa responder

01 **Qual objetivo estratégico sustenta cada projeto?**

Se a resposta não é clara, a prioridade precisa ser revista.

02 **Temos critérios de seleção comparáveis?**

Use critérios simples, explícitos e adaptados à natureza do projeto.

03 **Existe uma evidência mínima para cada etapa?**

Experimentos devem produzir aprendizagem antes de ampliar investimentos.

04 **Quem pode interromper ou escalar?**

Defina autoridade, periodicidade e responsabilidade pelas decisões.

05 **O portfólio muda quando os fatos mudam?**

Governança eficaz revisa prioridades, não apenas relatórios.

O primeiro passo: uma reunião de decisões, não de status

Escolha dez iniciativas em andamento. Para cada uma, registre objetivo, dono, próximo marco de evidência, benefício esperado e decisão pendente. Classifique-as em continuar, revisar ou encerrar. O resultado é uma primeira agenda de gestão — sem implantar uma estrutura pesada.

PERGUNTA PARA LEVAR À DIRETORIA

Se hoje fosse necessário interromper 30% dos projetos, quais seriam escolhidos — e com base em quais evidências?

RADAR NOVIGI | Reflexão para agir

A boa governança protege a capacidade de inovar: evita dispersão, torna riscos visíveis e orienta o investimento ao que importa para o negócio.

NOVIGI EXECUTE — apoio à priorização, à governança e à execução disciplinada de portfólios de inovação.

www.novigi.solutions | LinkedIn NOVIGI

FONTES E NOTAS

[1] Inventta. O Futuro da Gestão da Inovação 2026. Pesquisa com 300 respondentes; dados amostrais autodeclarados, sem inferência causal. Ver estudo.

[2] ISO. ISO 56001:2024 — Innovation management system — Requirements. iso.org. Referência de gestão; não implica certificação do NOVIGI.

[3] OCDE/Eurostat. Manual de Oslo, 4ª edição (2018). oecd.org. Conceitos e mensuração da inovação.