

Aula 7 – Identificação e Categorização de Componentes

Bem-vindo(a) à Aula 7 do nosso Curso de Gestão de Portfólio de Projetos! Sabemos que a jornada de aprendizado pode ser desafiadora, especialmente após um dia de trabalho, mas a sua dedicação em aprimorar suas habilidades em PPM é um investimento valioso no seu futuro profissional. Hoje, vamos desvendar como as grandes ideias nascem e se transformam em projetos estratégicos.

Nesta aula, nosso objetivo é claro: queremos que você desenvolva uma compreensão sólida sobre como identificar e categorizar os diversos componentes que podem formar um portfólio de sucesso. Ao final, você será capaz de reconhecer as fontes de propostas, entender o processo de coleta e registro de iniciativas, aplicar critérios eficazes de categorização e, finalmente, construir um inventário robusto que servirá de base para a gestão estratégica.

Imagine sua organização como um grande navio navegando em águas turbulentas do mercado. Sem um mapa claro e sem saber quais cargas estão a bordo, é impossível traçar a rota mais eficiente. A identificação e categorização de componentes são exatamente isso: o processo de mapear todas as "cargas" (projetos, programas, operações) e entender seu valor e destino, garantindo que o navio siga na direção certa. Prepare-se para uma jornada que transformará sua visão sobre como as iniciativas se alinham aos objetivos estratégicos.

O Caos das Ideias: Por Que Precisamos de Ordem?

Em qualquer organização, seja ela uma startup vibrante ou uma corporação consolidada, as ideias borbulham constantemente. Colaboradores, clientes, parceiros e até mesmo o mercado em si geram uma enxurrada de sugestões, necessidades e oportunidades. Sem um processo estruturado, essa efervescência criativa pode rapidamente se transformar em um caos, com projetos duplicados, iniciativas desalinhadas e recursos desperdiçados.

❏ Pense na sua própria vida: quantas vezes você teve várias ideias para o fim de semana, mas sem organizá-las, acabou não fazendo nada ou escolhendo algo que não era realmente prioritário? No mundo corporativo, o impacto é muito maior.

Projetos iniciados sem critério podem consumir orçamentos significativos, desviar talentos valiosos e, no fim das contas, não entregar o valor esperado, minando a confiança e a capacidade de inovação da empresa.

É nesse cenário que a gestão de portfólio de projetos (PPM) entra em cena, e a identificação e categorização de componentes são os primeiros e mais cruciais passos. Antes de decidir o que fazer, precisamos saber *o que pode ser feito*. Precisamos de um sistema para capturar todas essas iniciativas potenciais, entender o que elas representam e como se encaixam – ou não – nos grandes objetivos da organização. Sem essa clareza inicial, qualquer tentativa de priorização ou alocação de recursos será um tiro no escuro.

Onde Nascem as Grandes Ideias: Fontes de Propostas de Projetos e Programas



Estratégia Organizacional

Iniciativas que visam cumprir metas de longo prazo e diretrizes corporativas.



Unidades de Negócio

Projetos para otimizar operações, desenvolver novos produtos ou melhorar serviços.



Pesquisa e Desenvolvimento

Celeiro de inovações e novas tecnologias para a organização.



Demandas de Clientes

Necessidades e feedback direto dos usuários finais dos produtos/serviços.



Tendências de Mercado

Mudanças no ambiente competitivo e oportunidades emergentes.



Mudanças Regulatórias

Novas leis e regulamentações que exigem adaptações organizacionais.

As iniciativas que compõem um portfólio não surgem do nada; elas são como rios que fluem de diversas fontes, cada uma com suas características e potenciais. Entender de onde vêm essas propostas é fundamental para garantir que o portfólio seja abrangente e represente as necessidades e oportunidades de toda a organização. Não se trata apenas de esperar que as ideias apareçam, mas de ativamente buscar e cultivar esses "mananciais".

Imagine que sua organização é uma grande cidade e os projetos são as construções que a moldam. As propostas para essas construções podem vir de vários lugares: do planejamento urbano central (estratégia), dos moradores (clientes), dos comerciantes (unidades de negócio), ou até mesmo de novas tecnologias que permitem edifícios mais eficientes (tendências de mercado). Cada fonte traz uma perspectiva única e um tipo diferente de necessidade ou oportunidade.

Capturando o Potencial: O Processo de Coleta e Registro de Iniciativas

Uma vez que as fontes de propostas são conhecidas, o próximo passo crucial é estabelecer um processo eficaz para coletar e registrar essas iniciativas. Não basta ter boas ideias; é preciso ter um sistema que garanta que nenhuma oportunidade valiosa seja perdida ou esquecida. Este processo é a "rede de pesca" do seu portfólio, projetada para capturar cada peixe, grande ou pequeno, que possa agregar valor.

01

Formulário Padronizado

Criação de um formulário acessível e claro com informações essenciais como nome da iniciativa, resumo, objetivos, patrocinador e recursos estimados.

02

Repositório Centralizado

Submissão para um local único que pode ser um software de PPM, planilha compartilhada ou sistema de gestão de documentos.

03

Revisão Inicial

Análise por comitê ou gerente de portfólio para garantir completude e alinhamento mínimo antes das próximas etapas.

Pense em um pescador experiente. Ele não joga a rede de qualquer jeito; ele conhece os melhores locais, os horários ideais e as técnicas mais eficientes para garantir uma boa pesca. Da mesma forma, um processo de coleta e registro bem desenhado não é aleatório. Ele define quem pode propor, como a proposta deve ser formalizada, quais informações são essenciais e para onde ela deve ser encaminhada, garantindo que todas as iniciativas passem por um funil organizado.

Além da Ideia: A Importância do Registro Detalhado

Registrar uma iniciativa vai muito além de apenas anotar seu nome. É como catalogar um livro em uma biblioteca: não basta o título, precisamos do autor, da editora, do gênero, do número de páginas e de um resumo para que ele possa ser encontrado e compreendido por quem o busca. No contexto de PPM, um registro detalhado é a base para qualquer análise, priorização e decisão futura.

Um registro superficial pode levar a avaliações equivocadas, comparações injustas entre projetos e, em última instância, à alocação ineficiente de recursos. Se você tem duas propostas de projeto que parecem similares, mas uma delas não detalha seus riscos ou dependências, como você pode compará-las de forma justa com outra que apresenta todos esses dados? A falta de padronização e profundidade no registro é um dos maiores entraves para uma gestão de portfólio eficaz.

Informações-Chave

- **Alinhamento Estratégico:** Objetivos estratégicos apoiados
- **Benefícios Esperados:** Contribuição para a organização
- **Riscos Preliminares:** Principais riscos e mitigações
- **Dependências:** Outros projetos ou recursos necessários
- **Partes Interessadas:** Principais impactados
- **Estimativas:** Equipe, orçamento e cronograma
- **Métricas e KPIs:** Como medir o sucesso

O Dilema da Escolha: Por Que Categorizar?

Com um inventário crescente de propostas bem registradas, surge um novo desafio: como dar sentido a essa vasta coleção de iniciativas? É como ter uma enorme caixa de peças de LEGO de diferentes cores, tamanhos e formatos. Se você não as organizar, encontrar a peça certa para construir algo específico se torna uma tarefa árdua e demorada. A categorização é a chave para transformar essa coleção em um conjunto gerenciável e estratégico.

Sem Categorização

- Lista plana de projetos
- Comparação inadequada
- Análise de riscos prejudicada
- Alocação ineficiente de recursos

Com Categorização

- Agrupamento por características
- Identificação de padrões
- Equilíbrio entre investimentos
- Critérios específicos por grupo

Sem categorização, o portfólio se torna uma lista plana, onde um pequeno projeto de melhoria interna compete diretamente com um programa de transformação digital de milhões de dólares. Essa falta de estrutura dificulta a comparação, a análise de riscos e a alocação de recursos de forma otimizada. Imagine tentar gerenciar um supermercado sem seções como "Hortifrúti", "Laticínios" ou "Limpeza"; seria impossível para clientes e funcionários.

A categorização permite agrupar iniciativas com características semelhantes, facilitando a análise e a tomada de decisão. Ela nos ajuda a ver padrões, identificar lacunas no portfólio e garantir que haja um equilíbrio adequado entre diferentes tipos de investimentos. Além disso, ao categorizar, podemos aplicar critérios de avaliação específicos para cada grupo, tornando o processo de seleção e priorização muito mais justo e eficaz. É o primeiro passo para transformar uma lista de itens em um portfólio estratégico e coeso.

Lentes Estratégicas: Critérios de Categorização por Objetivo Estratégico

Um dos critérios mais poderosos e relevantes para categorizar componentes do portfólio é o **objetivo estratégico** ao qual eles se alinham. Em um mundo de negócios que muda rapidamente, o [Alinhamento Estratégico Dinâmico](#) é mais do que uma tendência; é uma necessidade. As organizações precisam garantir que cada projeto e programa esteja contribuindo diretamente para suas metas de longo prazo, que podem se ajustar em resposta ao mercado.

Aumentar Participação de Mercado

Projetos focados em expansão e conquista de novos clientes

Inovar em Produtos/Serviços

Desenvolvimento de novas soluções e tecnologias



Reduzir Custos Operacionais

Iniciativas de otimização e eficiência de processos

Melhorar Experiência do Cliente

Projetos centrados na satisfação e jornada do usuário

Pense em um time de futebol. Cada jogador tem uma função específica – atacante, zagueiro, meio-campo – mas todos trabalham em conjunto para um objetivo maior: vencer o jogo. Se um atacante começa a jogar como zagueiro sem necessidade, o time perde o foco. Da mesma forma, se um projeto não está claramente alinhado a um objetivo estratégico, ele pode estar desviando recursos preciosos que poderiam ser usados em iniciativas mais impactantes.

Essa categorização também facilita a comunicação do valor do portfólio para a alta gerência, mostrando como cada iniciativa contribui para a visão global.

Organizando a Casa: Critérios de Categorização por Unidade de Negócio e Outros

Embora o alinhamento estratégico seja primordial, existem outros critérios de categorização que oferecem perspectivas valiosas e complementares para a gestão do portfólio. A forma como uma organização é estruturada, seja por unidades de negócio, por tipo de cliente ou por tecnologia, pode influenciar diretamente a maneira como os projetos são concebidos, executados e avaliados. Ignorar essas divisões internas seria como tentar organizar uma casa sem considerar os cômodos.

Critério de Categorização	Âmbito/Aplicação	Base/Origem	Exemplo Prático
Objetivo Estratégico	Visão macro da organização	Metas de longo prazo	Projetos para "Aumentar Receita" ou "Reduzir Custos"
Unidade de Negócio	Estrutura interna da empresa	Departamentos/Divisões	Projetos do "Marketing" ou da "Engenharia"
Tipo de Projeto	Natureza da iniciativa	Metodologia/Escopo	Projetos de "Software Development" ou "Compliance"
Risco	Perfil de risco da iniciativa	Análise de riscos	Projetos de "Alta Inovação" vs. "Manutenção"

Imagine uma grande empresa que possui diferentes unidades de negócio, como "Software", "Hardware" e "Serviços". Cada uma dessas unidades tem suas próprias metas, orçamentos e equipes. Categorizar projetos por unidade de negócio permite que cada área tenha uma visão clara de seus próprios investimentos e responsabilidades, facilitando a gestão interna e a prestação de contas. Isso também ajuda a identificar sinergias ou conflitos de recursos entre as unidades.

A escolha dos critérios depende da complexidade da organização e dos objetivos da gestão de portfólio. Muitas vezes, uma combinação de critérios é a abordagem mais eficaz.

O Mapa do Tesouro: Criando um Inventário de Componentes do Portfólio

Com as propostas coletadas e os critérios de categorização definidos, o próximo passo é consolidar tudo em um **inventário de componentes do portfólio**. Pense nisso como o mapa do tesouro da sua organização, onde cada "X" marca um projeto ou programa potencial, e o mapa detalha o que é, onde está e qual o seu valor. Sem esse mapa, você estaria navegando sem rumo, sem saber onde investir seus esforços.



Compilação Centralizada

Todas as propostas registradas em um único local acessível



Aplicação de Categorias

Uso dos critérios definidos para organizar as iniciativas



Atualização Dinâmica

Inventário vivo e facilmente atualizável conforme necessário



Visibilidade Total

Fonte única de verdade para todas as partes interessadas

Um inventário bem estruturado não é apenas uma lista; é uma ferramenta viva que oferece visibilidade completa sobre todas as iniciativas em potencial ou em andamento. Ele permite que os gestores de portfólio vejam o panorama geral, identifiquem sobreposições, avaliem a distribuição de recursos e tomem decisões informadas sobre quais "tesouros" buscar e quais deixar de lado. É a materialização da fase de identificação e categorização.

A criação de um inventário envolve a compilação de todas as propostas registradas em um único local, aplicando as categorias definidas. Este inventário deve ser dinâmico e facilmente atualizável. Ele pode ser implementado em diversas ferramentas, desde planilhas avançadas (para portfólios menores) até softwares dedicados de Gestão de Portfólio de Projetos (PPM) que oferecem funcionalidades robustas de filtragem, visualização e relatórios. O importante é que ele seja acessível e compreensível para as partes interessadas, servindo como a fonte única de verdade sobre o status das iniciativas.

O Inventário em Ação: Ferramentas e Benefícios

Ter um inventário de componentes é um passo fundamental, mas o verdadeiro poder reside em como ele é utilizado. Um inventário estático é como um mapa guardado na gaveta; ele só se torna útil quando é consultado, atualizado e serve de guia para a ação. É aqui que a [Gestão de Valor e Benefícios](#) entra em jogo, pois o inventário deve nos ajudar a maximizar e medir o valor que o portfólio entrega.

Funcionalidades das Ferramentas de PPM

- **Visualizar o Portfólio:** Gráficos de bolhas, mapas de calor e outras representações visuais
- **Filtrar e Pesquisar:** Encontrar rapidamente projetos por categoria, patrocinador ou status
- **Analisar Cenários:** Simular o impacto de adicionar ou remover projetos
- **Monitorar o Progresso:** Acompanhar status e identificar gargalos

Benefícios Alcançados

- [Maior transparência](#) nas decisões
- [Decisões mais embasadas](#) em dados
- [Melhor alocação](#) de recursos
- [Portfólio alinhado](#) aos objetivos estratégicos

Imagine que você está gerenciando uma loja de departamentos. O inventário não serve apenas para saber o que você tem em estoque, mas para entender o que vende mais, o que gera mais lucro, o que atrai mais clientes. Da mesma forma, o inventário de PPM deve ser uma ferramenta para analisar o potencial de cada iniciativa em termos de valor e benefícios, utilizando métricas e KPIs claros para demonstrar o ROI.

As ferramentas de PPM modernas oferecem painéis (dashboards) e relatórios que transformam os dados brutos do inventário em informações acionáveis. Os benefícios são claros: maior transparência, decisões mais embasadas, melhor alocação de recursos e, em última instância, um portfólio que entrega mais valor e está mais alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

Desbloqueando a Criatividade: Técnicas de Brainstorming

A identificação de componentes para o portfólio não se limita a coletar propostas que já existem; muitas vezes, é preciso gerar novas ideias. É aqui que as técnicas de **brainstorming** entram em cena, funcionando como um catalisador para a criatividade e a inovação. Em vez de esperar que as ideias surjam espontaneamente, o brainstorming cria um ambiente estruturado para que elas floresçam.



Brainstorming Tradicional

Um facilitador guia o grupo para gerar o máximo de ideias possível sobre um tópico específico, anotando todas elas.



Brainwriting

Os participantes escrevem suas ideias individualmente antes de compartilhá-las, útil para grupos introvertidos.



Round Robin

Cada participante compartilha uma ideia por vez em uma rodada, garantindo que todos contribuam.



Mind Mapping

As ideias são organizadas visualmente em um mapa mental, mostrando conexões e hierarquias.

Pense em uma sessão de culinária colaborativa. Cada pessoa traz uma ideia de ingrediente ou prato, e juntos, eles experimentam combinações, sem medo de errar, até chegar a uma receita deliciosa. O brainstorming funciona de maneira similar: é um processo de geração de ideias em grupo, onde a quantidade é mais importante que a qualidade inicial, e o julgamento é suspenso para encorajar a livre expressão.

O objetivo é criar um ambiente seguro e estimulante onde todos se sintam à vontade para contribuir, gerando uma vasta gama de potenciais projetos e programas para o portfólio.

Da Ideia à Ação: Técnicas de Ideação e Refinamento

Gerar uma grande quantidade de ideias é um excelente começo, mas o brainstorming por si só não é suficiente. Muitas das ideias iniciais podem ser vagas, impraticáveis ou desalinhadas. É preciso um processo de **ideação e refinamento** para transformar essas sementes em propostas concretas e viáveis que possam ser incluídas no inventário do portfólio. Este é o momento de lapidar as pedras brutas para que revelem seu brilho.



SCAMPER

Lista de verificação: Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Propor outros usos, Eliminar, Reorganizar



Seis Chapéus do Pensamento

Análise sob diferentes perspectivas: fatos, sentimentos, benefícios, riscos, criatividade, gestão



Matriz de Priorização

Avaliação baseada em critérios como impacto vs. esforço ou alinhamento vs. viabilidade



Design Thinking

Processo centrado no usuário: entender, idear, prototipar e testar soluções

Imagine um escultor. Ele começa com um bloco de mármore (a ideia bruta) e, através de diversas ferramentas e técnicas, remove o excesso e molda a forma desejada. Da mesma forma, as técnicas de ideação e refinamento nos ajudam a dar forma às ideias, tornando-as mais claras, mais focadas e mais alinhadas com as necessidades da organização. É um processo iterativo de questionar, detalhar e aprimorar.

O resultado dessas técnicas é um conjunto de propostas mais maduras e prontas para serem formalmente registradas no inventário do portfólio, com informações mais detalhadas sobre seu escopo, objetivos e potencial de valor.

A Agilidade no Coração do Portfólio: PPM e Inovação Contínua

No cenário atual, a capacidade de uma organização de se adaptar rapidamente é um diferencial competitivo. A [Agilidade em Nível de Portfólio](#) não é mais uma opção, mas uma necessidade. Isso significa que a identificação e categorização de componentes não podem ser processos anuais e rígidos; eles precisam ser contínuos, flexíveis e responsivos às mudanças do mercado e às novas oportunidades.

- ☐ Pense em um surfista experiente. Ele não planeja cada movimento com meses de antecedência; ele lê as ondas, sente a mudança da maré e ajusta sua posição e velocidade em tempo real para pegar a melhor onda.

Da mesma forma, um portfólio ágil está sempre "lendo as ondas" do mercado, identificando novas iniciativas e ajustando as existentes para maximizar o valor.



A agilidade no PPM significa que o processo de identificação e categorização é um ciclo contínuo, não um evento único. Novas ideias podem surgir a qualquer momento e devem ser rapidamente avaliadas e, se apropriado, incorporadas ao inventário. A categorização pode ser revisada periodicamente para garantir que ainda faça sentido com a estratégia atual. Isso permite que a organização seja mais proativa na resposta a ameaças e na exploração de novas oportunidades, mantendo o portfólio sempre alinhado e otimizado para a entrega de valor.

Desafios e Boas Práticas na Identificação e Categorização

Desafios Comuns

Excesso de Iniciativas

Muitas ideias, poucos recursos para avaliá-las adequadamente

Falta de Padronização

Propostas incompletas ou inconsistentes dificultam comparações

Viés de Patrocinador

Influência indevida de líderes poderosos sobre inclusão de projetos

Resistência à Mudança

Equipes acostumadas a iniciar projetos sem processo formal

Alinhamento Estratégico Vago

Dificuldade em conectar projetos a objetivos claros

Boas Práticas

Funil Claro

Estabelecer etapas distintas para submissão, triagem e refinamento das propostas

Capacitação

Oferecer treinamento sobre formulários e ferramentas para proponentes

Comitê de Portfólio

Criar grupo multidisciplinar para revisar propostas de forma imparcial

Comunicação Transparente

Explicar o "porquê" do processo e critérios para toda a organização

Revisão Contínua

Ajustar periodicamente critérios e inventário para manter relevância

Mesmo com processos bem definidos, a identificação e categorização de componentes do portfólio podem apresentar desafios. É comum que as organizações enfrentem uma "inundação" de ideias sem a capacidade de processá-las, ou que a falta de padronização dificulte a comparação. Superar esses obstáculos é crucial para garantir que o portfólio seja uma ferramenta estratégica eficaz, e não uma fonte de frustração.

Imagine tentar construir uma casa com ferramentas inadequadas ou sem um plano claro. Os resultados seriam imprevisíveis e provavelmente insatisfatórios. Da mesma forma, sem as boas práticas e a atenção aos desafios comuns, o processo de PPM pode falhar em entregar seu potencial. É preciso uma abordagem consciente e proativa para garantir o sucesso.

Consolidação e Próximos Passos

Estabeleça um canal claro

Para a submissão de propostas de projetos e programas com processo bem definido

Padronize as informações

Necessárias para cada proposta, garantindo detalhes sobre alinhamento e benefícios

Defina critérios de categorização

Que façam sentido para sua organização, como objetivos estratégicos ou unidades de negócio

Crie um inventário dinâmico

E acessível que sirva como a fonte única de verdade para todas as iniciativas

Incentive a geração de novas ideias

Através de técnicas de brainstorming e refine-as para torná-las propostas concretas

Chegamos ao final da nossa jornada sobre identificação e categorização de componentes do portfólio. Vimos que, para construir um portfólio de projetos verdadeiramente estratégico, é fundamental ir além da simples lista de tarefas. Precisamos de um processo robusto para capturar todas as ideias, de todas as fontes, e organizá-las de forma inteligente, usando critérios que reflitam os objetivos e a estrutura da organização. Este é o alicerce sobre o qual toda a gestão de portfólio é construída, garantindo que cada iniciativa tenha seu lugar e seu propósito.

Autoavaliação

1

Qual das seguintes opções NÃO é considerada uma fonte comum de propostas de projetos e programas?

- A) Demandas de clientes
- B) Estratégia organizacional
- C) Notícias de fofoca corporativa
- D) Equipe de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

2

Ao categorizar projetos, qual critério é mais diretamente ligado à tendência de "Alinhamento Estratégico Dinâmico"?

- A) Por unidade de negócio
- B) Por objetivo estratégico
- C) Por tipo de tecnologia utilizada
- D) Por nível de risco

3

Um dos principais benefícios de se criar um inventário de componentes do portfólio é:

- A) Reduzir a necessidade de comunicação entre os departamentos.
- B) Aumentar a burocracia para iniciar novos projetos.
- C) Fornecer visibilidade completa sobre todas as iniciativas potenciais e em andamento.
- D) Eliminar a necessidade de priorização de projetos.

4

A técnica de brainstorming conhecida como "Brainwriting" se diferencia por:

- A) Focar apenas em ideias de alto impacto financeiro.
- B) Permitir que os participantes escrevam suas ideias individualmente antes de compartilhá-las.
- C) Exigir que todas as ideias sejam imediatamente avaliadas e criticadas.
- D) Ser utilizada exclusivamente para projetos de tecnologia.

5

Explique a importância de um registro detalhado das iniciativas no inventário do portfólio, conectando-o com a "Gestão de Valor e Benefícios".

(Resposta esperada: 3-5 linhas)

Gabarito

Questão 1

Resposta: C

Questão 2

Resposta: B

Questão 3

Resposta: C

Questão 4

Resposta: B

Questão 5 - Resposta Esperada:

Um registro detalhado é crucial porque fornece as informações necessárias para avaliar o potencial de valor e os benefícios de cada iniciativa. Sem dados claros sobre objetivos, riscos, recursos e KPIs, é impossível medir o ROI ou comparar projetos de forma justa. A Gestão de Valor e Benefícios depende diretamente da qualidade e profundidade desses registros para garantir que o portfólio entregue o máximo valor à organização.

Próximos Passos e Recursos




Conexão com a Próxima Aula

Com o inventário de componentes identificado e categorizado, a próxima etapa lógica é entender como avaliar e selecionar as iniciativas mais promissoras. Na **Aula 8 – Modelos de Maturidade em PPM - Parte 1**, exploraremos como as organizações podem aprimorar seus processos de gestão de portfólio, preparando o terreno para a priorização e seleção eficazes.

Recursos Adicionais

- **PMI (Project Management Institute):** Para padrões e guias globais em gestão de projetos e portfólio.
- **Livro "Strategic Portfolio Management" de J. Kent Crawford:** Para aprofundar na teoria e prática de PPM.
- **Artigos sobre Agile PPM:** Para entender a aplicação da agilidade no nível de portfólio.

 **NOTA IMPORTANTE:** As informações regulatórias/legais/técnicas desta aula estão atualizadas até 2025. Consulte sempre fontes oficiais para verificar alterações.