

GERENCIAMENTO DE PORTFOLIO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

PORTFOLIO MANAGEMENT AND STRATEGIC ALIGNMENT

Marcia Zuccolan¹

RESUMO: Este artigo tem a finalidade de expor a importância do gerenciamento de portfólio de projetos para as organizações. A globalização e a evolução tecnológica modificaram os modelos de negócios, a concorrência, o nível de exigência dos clientes. O “mundo ficou menor”, o “tempo mais curto” e ficou ainda mais saliente a dependência entre as nações. Para sobreviver neste mercado, as organizações tiveram de mudar a sua postura e o fator-chave dessa mudança é o PLANEJAMENTO. O gerenciamento de portfólio é uma peça importante nesse processo.

PALAVRAS-CHAVE: Alinhamento estratégico. Organizações. Portfólio de projetos

ABSTRACT - *This article shows the importance of Project Portfolio Management for organizations. The globalization and technology evolution has changed the businesses models; the competition; the level of demand. The “world has become smaller”, “time shorter” and emphasized the dependence among nations. For surviving, organizations had to change their posture and the key is PLANNING. The Project Portfolio Management is and importante ingredient for this process.*

KEYWORDS: *Strategic alignment. Organizations. Project portfolio*

1 PMP, MBA em Gerenciamento de Projetos - FGV – Fundação Getúlio Vargas - zuccolan@metrosp.com.br

Introdução

As organizações são formadas por processos, projetos e pessoas. Os processos são grupos de atividades rotineiras com entradas, ações e resultados. Os projetos são caracterizados por possuírem uma duração pré-estabelecida, recursos finitos e produzem um resultado exclusivo (produto ou serviço).

Os projetos representam o meio pelo qual as organizações atingem seus objetivos. Por essa razão, as empresas competitivas buscam a excelência em gerenciamento de projetos, demandando cada vez mais profissionais especializados e alocando recursos para estruturas especializadas, como por exemplo, os PMOs - *Project Management Offices* ou Escritórios de Projetos. ENTRETANTO, a simples adoção das boas práticas em gerenciamento de projetos não resolve as questões estratégicas.

Estratégias e projetos são companheiros naturais: enquanto iniciativas estratégicas podem ser concebidas e administradas como projetos, projetos não deveriam ser iniciados e evoluídos sem uma justificativa baseada no negócio. Gerenciamento de projetos é o gerenciamento de mudanças. As estratégias corporativas envolvem a introdução de mudanças nas organizações. Apesar da aparente sinergia entre estratégia e gerenciamento de projetos, abordagens sérias de uso de gerenciamento de projetos para implementação da estratégia estão apenas num momento inicial (Crawford, 1998, pág. 1 apud Carneiro, 2007).

Percebeu-se então a necessidade de um gerenciamento integrado e alinhado aos objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo. É neste ponto que se encaixa o gerenciamento do portfólio, pois seu propósito é auxiliar as organizações na coordenação integrada das iniciativas, com práticas específicas para seleção, priorização, alocação de recursos, definição de responsabilidades e gerenciamento de riscos, considerando os objetivos estratégicos ao longo do tempo.

Conceito

Existe uma tendência de aproximação (ou até de

confusão) do ambiente de gerenciamento de projetos ao ambiente estratégico da organização. Podemos afirmar que o gerenciamento de portfólio encontra-se entre os níveis estratégico (planejamento e decisões) e tático (programas e projetos). Em essência, o gerenciamento de portfólio consiste na correta seleção de investimentos em

projetos frente os objetivos da organização e, em segunda instância, envolve o acompanhamento de sua evolução e benefícios.

Apesar da criticidade, a gestão de portfólio, em geral, não é realizada de forma sistematizada, por diversos motivos: problemas na definição do processo de gerenciamento de portfólio; comunicação; papéis e responsabilidades indefinidos e inexistência das competências necessárias dentro da organização.

A seguir, alguns conceitos de “portfólio” e de “gerenciamento do portfólio” sob diferentes óticas:

Segundo o PMBOK®, 2008, páginas 8 e 9, um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir objetivos estratégicos de negócios. Por sua vez, o gerenciamento de portfólio refere-se ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, que inclui a identificação, priorização, autorização, gerenciamento e o controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos estratégicos específicos de negócios.

De acordo com o Dicionário Investopedia, FORBES, o gerenciamento de portfólio é a arte e a ciência de tomar decisões sobre os investimentos e políticas através do casamento entre os investimentos e os objetivos, da alocação de ativos para indivíduos e instituições e do balanceamento dos riscos contra o desempenho. O gerenciamento de portfólio representa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na escolha das dívidas versus lucros, doméstico versus internacional, crescimento versus segurança e vários outros conflitos existentes entre a maximização do retorno contra o apetite de riscos.

Archer & Ghasemzadeh apud Pereira, 2009, expuseram que o portfólio é uma coleção de projetos que são desenvolvidos sob a administração de uma

grande unidade organizacional. Cada projeto pode se relacionar com outros ou ser independente, no entanto, devem fazer parte de objetivos estratégicos determinados e assim buscar recursos na organização.

Segundo Kendall e Rollins apud Pereira, 2009, o portfólio serve para garantir que o conjunto de projetos escolhidos e mantidos na carteira deve atender os objetivos organizacionais.

Concluindo: um “portfólio” é um conjunto de iniciativas que podem (ou não) estar organizados em programas, tendo como objetivo o atendimento às metas estratégicas da organização. Por sua vez, “gerenciamento de portfólio” é um processo, com atividades definidas, visando a gestão coordenada do portfólio de projetos (**Figura 1**).

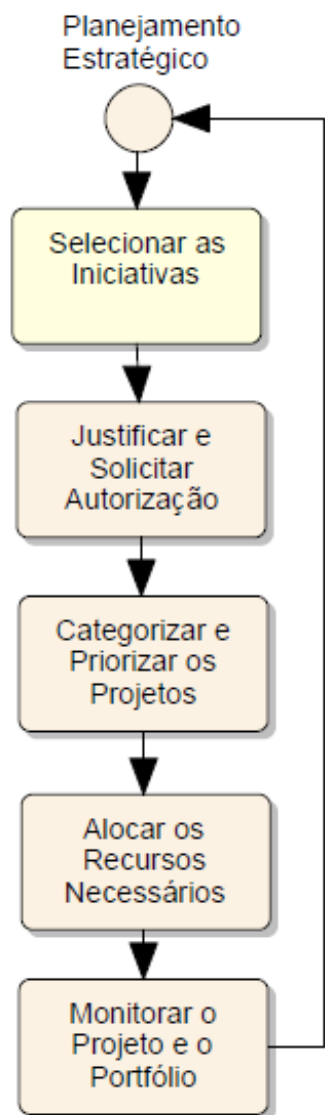


Figura 1: Atividades de Gerenciamento de Portfólio

Por fim, alocar recursos envolve um esforço de investimento por parte da organização e, por esta razão, é um processo crítico. Sendo assim, o objetivo fundamental do gerenciamento do portfólio é melhorar a comunicação interna e direcionar os investimentos da organização.

As Exigências do Mundo Globalizado

Numa economia em constante mudança, as organizações devem priorizar os objetivos de longo prazo. Como resposta a esta necessidade, novas escolas de administração introduziram profundas mudanças na gerência das empresas, além do uso criterioso de tecnologias que permitem visões sofisticadas de futuro, a incorporação de novos conceitos como “Processos de Inovação”, “Gestão do Conhecimento” e a adoção de ferramentas de gestão estratégica, como o *Balanced Scorecard*. Apesar disso, na maioria das vezes, as estratégias são focadas em resultados de curto prazo: alguns executivos comparam esta situação com uma frase espirituosa: “matar um leão por dia” (Terra; Rijnbach; Barroso, 2007).

Antes, o que determinava o sucesso de uma empresa eram principalmente fatores locais, como custo de matéria-prima, fornecedores ou a concorrência direta. Os avanços tecnológicos trouxeram novos modelos de negócios, o *e-business*, um novo perfil consumidor e uma concorrência muito mais dinâmica. No mundo globalizado, o conhecimento, os relacionamentos, a motivação e a liderança são fundamentais.

Diante disso, a definição das estratégias deve ser um processo sistematizado nas organizações. Gerenciar estratégias pressupõe que a organização conhece o ambiente (interno e externo) no qual está inserida, visando o endereçamento das oportunidades e os riscos que emergem continuamente.

Por que desenvolver um modelo para Gerenciamento de Portfólio?

O gerenciamento de portfólio pode ser definido como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas na seleção, priorização e

gestão das iniciativas da organização que tem como principal objetivo atender a direção estratégica na gestão de seus investimentos.

Pesquisa divulgada pelo Gartner revelou que as organizações que implantaram processos e ferramentas de gestão de portfólio têm obtido de 10% a 25% de redução de custos e aumento de 5% a 40% no retorno de investimentos no portfólio de projetos para o mesmo orçamento, ao financiar projetos de alto valor e cancelar projetos de alto custo e baixo retorno (Pereira apud Gartner, 2005).

Além desses dados, existem outros benefícios: direcionamento dos esforços da organização; maior eficiência na comunicação; aumento na colaboração entre as áreas; criação de um processo racional para seleção dos projetos; mudança do foco nas decisões, passando de “custos” para “valor”.

A tomada de decisão passa a ser baseada nas prioridades estratégicas definidas sobre fatos e dados dentro de um contexto mais amplo, ao contrário da escolha de opções de acordo com as necessidades do momento. Esta prática pode também reduzir o desperdício causado pela alocação ineficiente de recursos ou a duplicação de esforços em projetos e empreendimentos similares.

Portfólio, Programas e Projetos

As organizações estabelecem as estratégias a partir da Visão, da Missão e dos Objetivos pretendidos para um dado período. O Plano Estratégico é idealizado com as iniciativas para atendimento a estes objetivos. A **Figura 2** mostra o âmbito de atuação entre o gerenciamento de projetos e de portfólio:

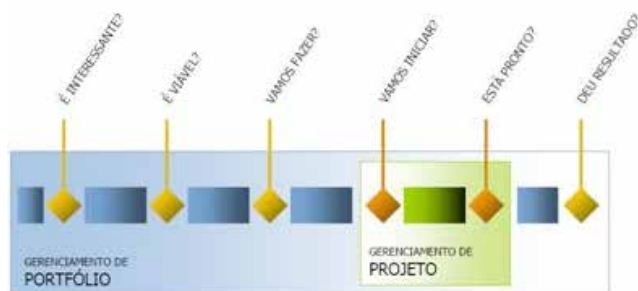


Figura 2: Gerenciamento de Projetos e Portfólio -

Fonte: Revista MundoPM

O gerenciamento do portfólio localiza-se entre o Planejamento Estratégico e o Gerenciamento dos Projetos, servindo de ligação entre essas duas áreas (Santos; Santos; Carneiro, 2011, p.56). A **Figura 3** sintetiza estes conceitos:

O plano estratégico de uma organização deve ser o principal fator de orientação para investimentos em projetos (PMBOK®, 2008).



Figura 3: Portfólio, Plano Estratégico e Projetos

As estratégias da organização são definidas no nível executivo e passadas para as funções de gestão de portfólio para assegurar que os componentes do portfólio estejam alinhados (Manrique, 2008). A partir dessas orientações, ocorre o processo de seleção, autorização, priorização e acompanhamento das iniciativas que venham a auxiliar a organização no alcance das metas. Num nível operacional, os projetos fornecem feedbacks aos programas e portfólios através de relatórios de progresso e solicitações de mudança que possam impactar outros projetos, programas ou o próprio portfólio.

A figura 4 fornece alguns questionamentos que podem auxiliar na seleção de novos projetos ou no monitoramento do portfólio. Evidentemente este tipo de ferramenta é útil desde que sob a luz de um Plano Estratégico e de um processo de gestão e monitoramento estabelecido, comunicado e disciplinado na organização.

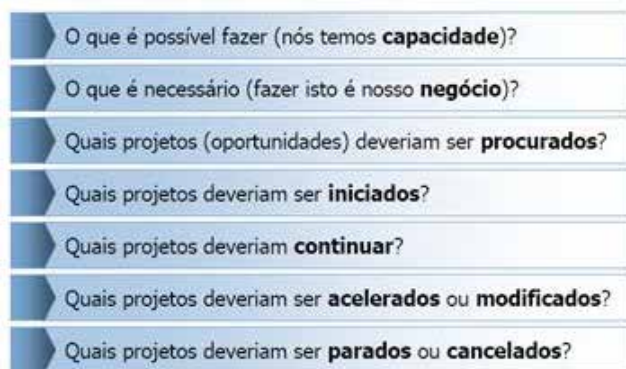


Figura 4: Direcionadores para Seleção de Projetos e Monitoramento do Portfolio

No contexto do gerenciamento de portfolio, o vínculo dos projetos com a estratégia da empresa pode ser realizado de duas formas:

Top-down: a partir da visão, das metas e dos objetivos da organização, são estabelecidos os padrões para seleção, priorização e alocação de recursos.

Bottom-up: indutivo na organização por meio da proposição individual de projetos, que devem passar por um rigoroso processo de seleção, priorização e decisão sobre a sua inclusão (ou não) no portfolio.

Uma boa gestão de portfolio precisa ser capaz de contemplar as duas abordagens, pois são complementares.

A gestão baseada em portfolios tem como consequência a centralização do processo decisório e de alocação de recursos. Pode-se perder em agilidade e flexibilidade, mas considerando-se que a demanda é sempre maior do que os recursos disponíveis, esta pode ser a melhor alternativa.

De qualquer forma, há dois momentos críticos para o sucesso da gestão do portfolio. O primeiro relaciona-se com o alinhamento do portfolio ao Plano Estratégico. O segundo ponto relaciona-se à adoção de métodos para caracterização, priorização e seleção dos projetos. Estas definições devem ter como foco o valor que o resultado do projeto trará à organização e não o custo do projeto.

Como saber se o Portfolio está, de fato, alinhado aos interesses estratégicos?

Para gerenciar a estratégia, a organização precisa estar atenta ao ambiente em que está inserida. Há técnicas que permitam identificar o contexto interno e externo, as ameaças, as oportunidades e ainda, monitorar as mudanças do ambiente. Seguem abaixo algumas ferramentas de gestão estratégica:

BSC - Balanced Score Card: desenvolvido pelos professores da *Harvard Business School* Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Conforme o Instituto *Balanced ScoreCard*, “trata-se de um sistema de planejamento e gerenciamento estratégico amplamente utilizado no ambiente de negócios, governo e instituições sem fins-lucrativos, para alinhar as atividades à visão e estratégia da organização, melhorando as comunicações internas e externas e monitorando o desempenho organizacional frente aos objetivos estratégicos”. Benefícios esperados: aumento do foco na estratégia e não nas tarefas; quebra do paradigma da comunicação em silos departamentais; melhor compreensão e reação frente ao que o cliente realmente deseja; decisões baseadas em indicadores; definição de prioridades e consequente aumento na eficiência sobre os resultados.

Análise SWOT: ferramenta utilizada para análise dos ambientes interno e externo. As variáveis internas são divididas entre Forças e Fraquezas, constituindo-se em ativos, habilidades e recursos que a empresa tem (ou deveria ter) para enfrentar seus competidores. Já os fatores externos dividem-se entre Oportunidades e Ameaças, sobre os quais a empresa não tem qualquer controle e emergem da dinâmica competitiva do mercado ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

Árvore de Decisão: maneira gráfica de visualizar as consequências de decisões atuais e futuras bem como os eventos aleatórios relacionados. Permite o controle de um bom número de problemas de investimentos sujeitos a riscos (UNIFEI).

De acordo com Terra; Rijnbach e Barroso, gerenciar a estratégia e o futuro significa ter a capacidade de execução e o gerenciamento de um vasto número de programas e projetos organizacionais. Isso significa

que vários desafios precisam ser enfrentados, tais como:

Os projetos atuais satisfazem os objetivos estratégicos da organização, assegurando o equilíbrio entre as necessidades atuais e futuras?

Os projetos estão sendo priorizados de maneira que a organização encontre os desafios em tempo suficiente?

A organização será capaz de competir em diferentes cenários futuros?

O portfolio de projetos inclui alternativas?

Os recursos da organização são alocados para projetos de alta prioridade?

É possível realocar recursos baseados no ambiente de negócios em constante mudança?

Os projetos estão alinhados entre si ou são contra produtivos?

Se for possível responder positivamente à maioria das questões acima, há grandes chances de que o portfolio de projetos está alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

Padrões para Gerenciamento de Portfolio

O PMI publicou o *The Standard for Portfolio Management*, um guia de boas práticas em gerenciamento de portfolio e suas ligações com as disciplinas de gerenciamento de projetos e de programas. Este padrão possui 2 áreas de conhecimento e 14 processos divididos em dois grupos de processos. A **Tabela 1** descreve a estrutura deste padrão.

Área de Conhecimento	Grupos de Processos de Gerenciamento de Portfolio	
	Alinhamento	Monitoramento e Controle
Governança de Portfolio	Identificar Componentes	Comunicar Ajustes do Portfolio
	Categorizar Componentes	Revisar e Reportar o Desempenho do Portfolio
	Avaliar Componentes	Monitorar Mudanças de Estratégias de Negócios
	Selecionar Componentes	
	Priorizar Componentes	
	Balancear Portfolio	
	Autorizar Componentes	
Gerenciamento de Riscos do Portfolio	Identificar os Riscos do Portfolio	Monitorar e Controlar os Riscos do Portfolio
	Analisar Riscos do Portfolio	
	Desenvolver Respostas aos Riscos do Portfolio	

Tabela 1: PMI Portfolio Management Standard, 2ª Edição, 2008

A partir daí, abstraímos o fluxo dos processos do Padrão PMI (Figura 5), onde destacamos a dependência do Plano Estratégico que deve se

constituir no direcionador das decisões sobre o portfólio.

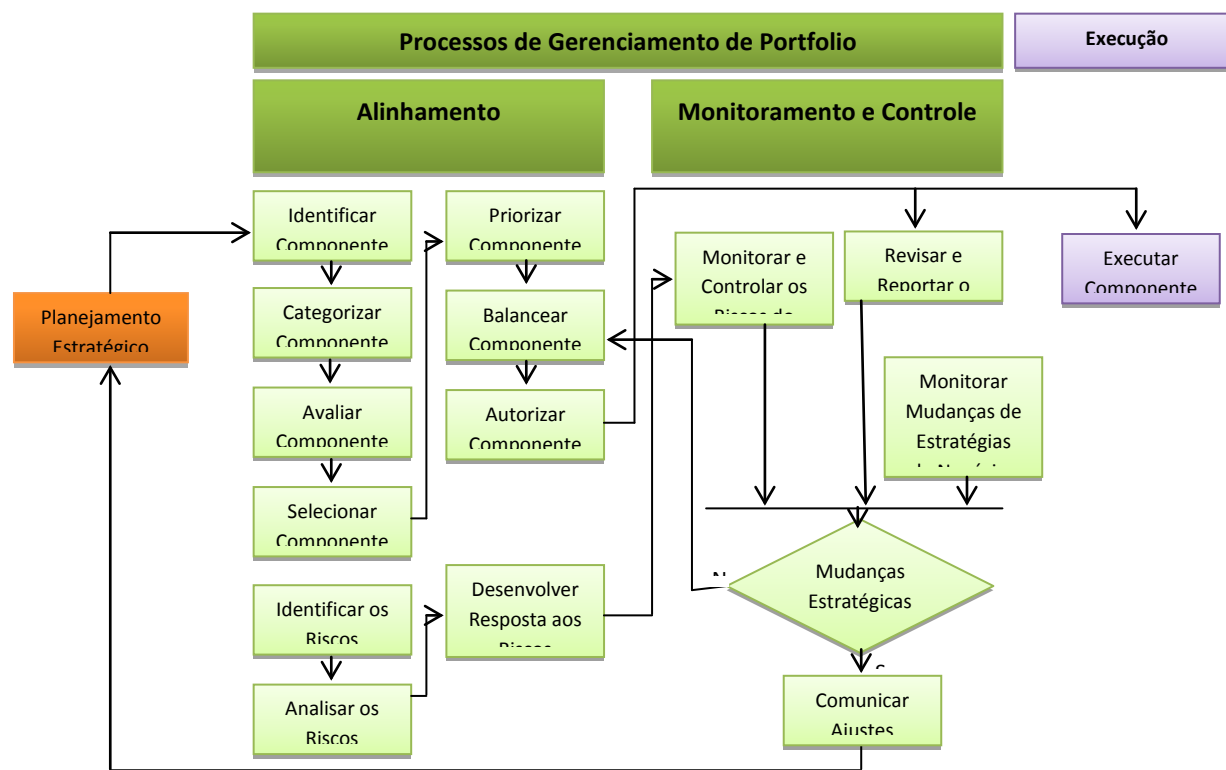


Figura 5 – Fluxo de Processos de Gerenciamento de Portfólio

A disciplina de gerenciamento de portfólio vem ganhando importância como meio de ajudar as organizações a focar não somente no “fazer certo o trabalho”, mas no “fazer o trabalho certo”. Apesar disso, o tema é relativamente recente e na prática, a maioria das organizações ainda opera sem a adoção de uma metodologia que estabeleça a governança no gerenciamento de portfólio de seus projetos.

Soluções Tecnológicas para Gestão de Portfólio

Há no mercado soluções que suprem muitas das necessidades para gestão de portfólio de projetos. Segundo Terra; Rijnbach e Barroso, estas soluções resultam de três nichos: gerenciamento de projetos; gerenciamento de grandes empreendimentos e automação de serviços para organizações prestadoras de serviços.

Embora soluções automatizadas não seja um pré-requisito para o desenvolvimento e o gerenciamento de portfólios, a tecnologia da informação pode

potencializar os seus benefícios pela redução de despesas administrativas, maior eficiência na comunicação e disponibilização de informações em tempo real, melhorando o processo de tomada de decisão, que passa a ser pró-ativo (e não reativo).

Uma pesquisa publicada em 2005 pela *Forrester Research*, para classificação das soluções de TI cobriu 13 empresas em 94 critérios, considerando aspectos técnicos, política de preços e presença no mercado (Figura 6). As empresas consultadas foram agrupadas em três quesitos:

Oferta (Current Offering): o eixo vertical indica o grau de aderência das características do produto às necessidades dos clientes. Os critérios de avaliação incluem gerenciamento de demanda, portfólio, projetos, recursos, finanças, workflow, metodologia e reporting.

Estratégia (Strategy): o eixo horizontal indica o grau de aderência de estratégia corporativa, finanças e custo dos produtos.

Presença no Mercado (*Market Presence*): medido pela quantidade de filiais, número de empregados, número e tipo de parceiros e serviços de treinamento oferecidos aos clientes. O critério mais importante é o número de clientes e parceiros.

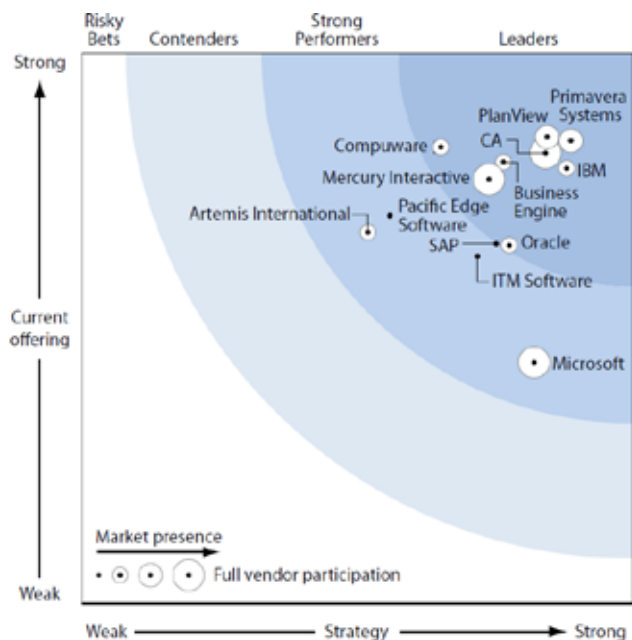


Figura 6: Soluções para Gerenciamento de Portfolio
Fonte: Forrester Research, Inc

Esta pesquisa, embora não seja recente e o posicionamento atual seja diferente, mostra que já naquela época, o mercado já estava atento às necessidades de alinhamento da TI com a estratégia de negócios. Tanto as organizações consumidoras como os grandes *players* de soluções já “estavam de olho” nesta demanda, embora em diferentes níveis de maturidade.

Em 2008, o Gartner também realizou uma pesquisa comparando soluções de mercado (**Figura 7**).



Figura 7: Quadrante Mágico Projetos e Portfolio

Comparando as duas pesquisas, observamos que, dentre as ferramentas mais bem pontuadas, mantiveram-se CA-Clarity, o Primavera Systems, Compuware e PlanView. Entretanto a pesquisa do Gartner, mais recente, mostra a solução HP-PPM também muito bem pontuada. Além disso, houve um ganho de eficiência da solução Microsoft Project de uma pesquisa para a outra.

Uma terceira análise comparativa foi realizada em 2011, por Rocha e Yanzer, como resultado de um trabalho de conclusão de curso pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). Este trabalho baseou-se no Quadrante Mágico do Gartner e focou a pesquisa nas ferramentas Microsoft EPM, CA Clarity, Oracle Primavera e HP-PPM (**Tabela 2**).

Funcionalidade	MS - EPM	CA - Clarity	Oracle - Primavera	HP - PPM
Gerenciamento de Recursos	X	X	X	X
Gerenciamento de Prazos	X	X	X	X
Gerenciamento de Custos	X	X	X	X
Gerenciamento de Demanda	X	X	X	X
Relatórios	X	X	X	X
Dashboard	X	X		X
Análise de Cenários				X
Integração com outras ferramentas	X		X	

Tabela 2: Quadro Comparativo
Fonte: Rocha & Yanzer, 2011

Embora esta pesquisa não tenha abrangido itens como *compliance*, presença no mercado, quantidade e porte das organizações, *cases* de sucesso e insucesso, ficou evidente que o mercado está preparado para atendimento a demanda, com ferramentas robustas, capazes de atender as expectativas e necessidades das empresas que buscam uma solução automatizada para gestão de portfólio.

Salientamos três fatores críticos de sucesso para adoção de uma ferramenta:

maturidade;

apoio da alta administração e

Existência de uma metodologia e um processo de gestão definido, documentado e comunicado.

Sem estes elementos, há grande risco de subutilização de tecnologia e altos investimentos com baixo retorno. Nenhuma tecnologia faz, por si só, o sucesso do gerenciamento do portfólio. É fundamental o estabelecimento da governança do portfólio, antes da implantação de uma solução automatizada.

Maturidade das Organizações Brasileiras

Para traçar o perfil de maturidade das organizações no uso das práticas de gerenciamento de portfólio, foi utilizado o Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos, elaborado em 2009 pelo PMI. Este estudo contou com a participação de 300 empresas e contém informações sobre as tendências observadas no cenário brasileiro. Seguem abaixo os indicadores relacionados à gestão de portfólio.

Nível de Alinhamento dos Projetos à Estratégia:

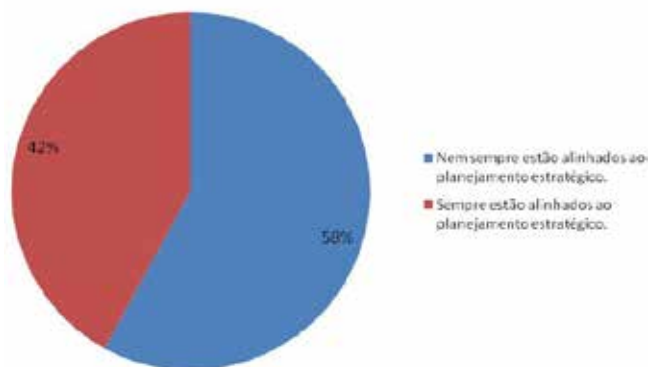


Figura 9: PMI – Chapters Brasileiros

Existência de um Processo para Seleção de Projetos:

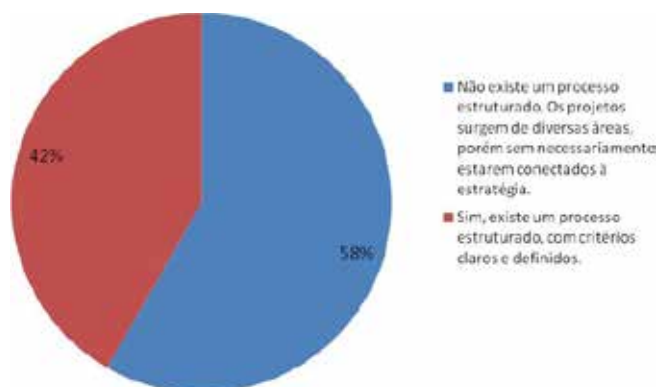


Figura 10: PMI – Chapters Brasileiros

Existência de um Processo para Priorização dos Projetos ao Portfólio:

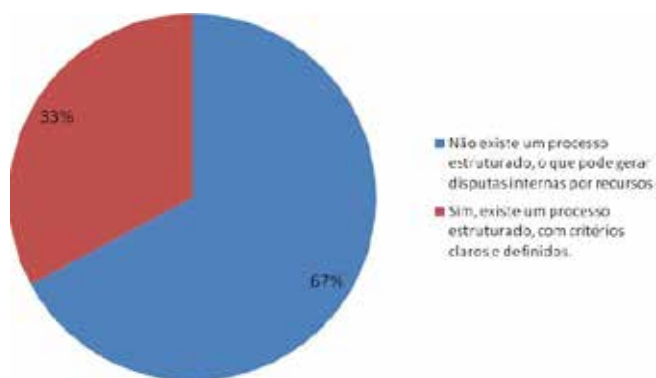


Figura 11: PMI – Chapters Brasileiros

Existência de um Processo para Monitoramento do Portfólio:

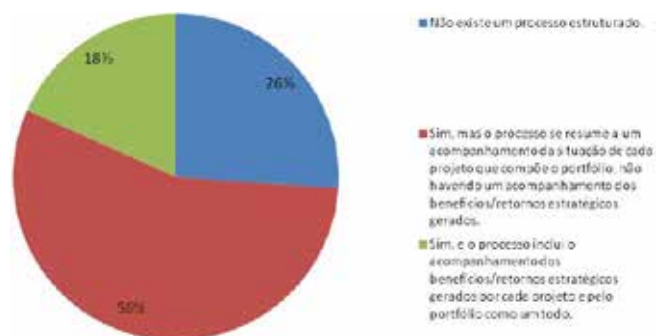
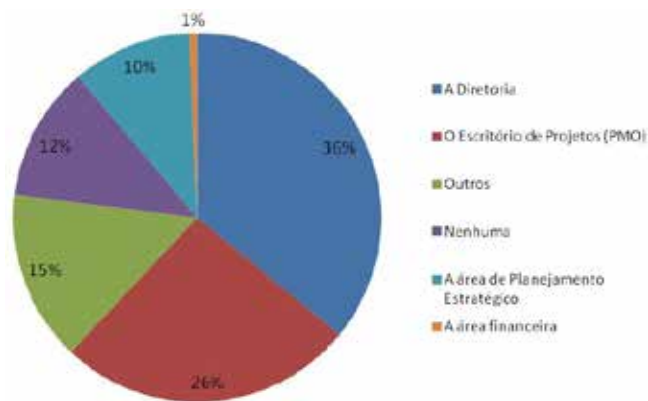


Figura 12: PMI – Chapters Brasileiros

Área Responsável pelos Processos de Gerenciamento do Portfólio:

Figura 13: PMI – Chapters Brasileiros



Práticas de Gestão de Portfólio Utilizadas:

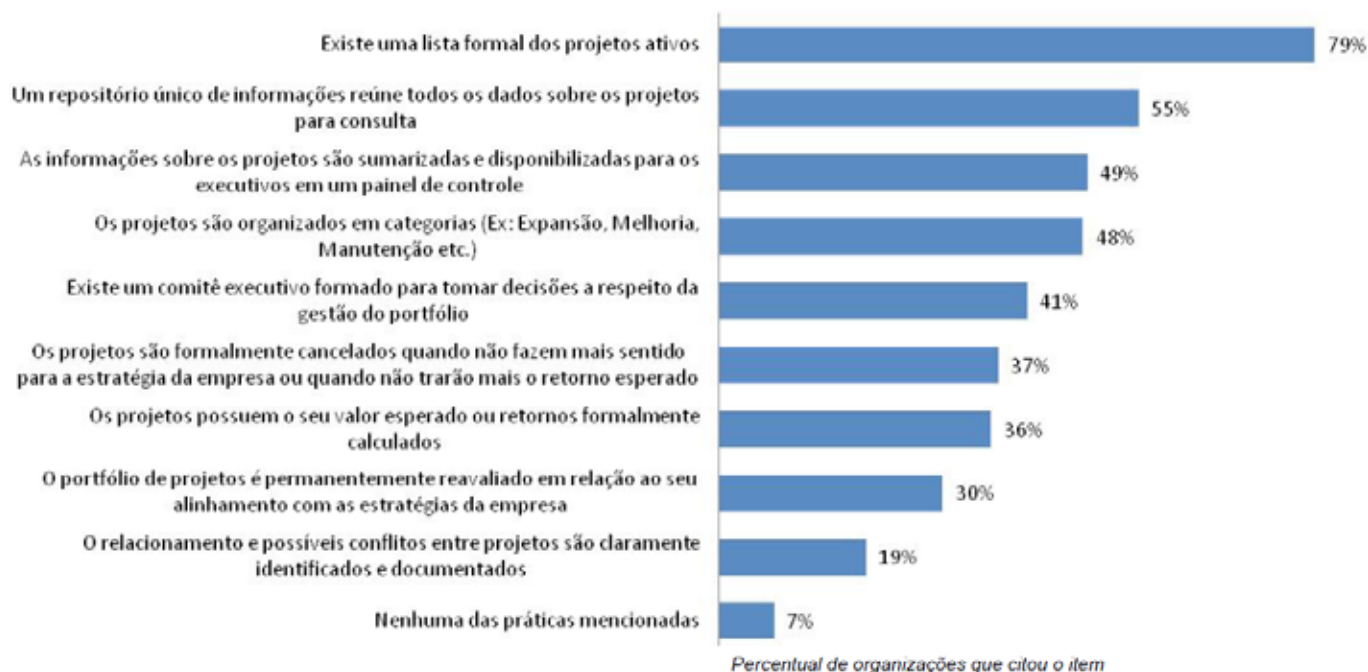


Figura 14: PMI – Chapters Brasileiros

Algumas conclusões:

58% das empresas nem sempre aprovam projetos de forma alinhada ao Plano Estratégico.

58% das empresas, não possuem processo para seleção de projetos.

67%, não possuem processo de priorização de projetos.

26% não possuem processos de Monitoramento do Portfolio. Entretanto, para outras 56% das empresas, este processo se resume apenas no acompanhamento da situação dos projetos, não havendo um acompanhamento dos benefícios e retornos estratégicos gerados pelo portfolio. Ou seja: este processo não é amplamente executado em 82% das organizações pesquisadas.

Dentre as organizações que praticam o gerenciamento do portfolio, 36% o subordinam à Diretoria e 26%, ao PMO. Outros dois pontos chamam a atenção: 1% das empresas subordina a gestão do portfolio à área financeira e 12% responderam que não fica subordinado a nenhuma área.

Cruzando estes dados com as informações da Figura 14:

Das 300 empresas pesquisadas, 7% não executam nenhuma prática de gerenciamento de portfolio. Nem mesmo a mais básica que é uma relação dos projetos em andamento. Um número considerável, se avaliado sob este aspecto.

Aproximadamente metade desse conjunto tem um repositório central para informações de projetos, indicando que as práticas de gerenciamento de projetos estão um pouco mais maduras nas organizações.

41% das organizações possuem um comitê executivo para tomada de decisões sobre portfolio. Entretanto, se considerarmos que em 26% das organizações, o processo de monitoramento não existe e que em 56% não é realizado em sua plenitude e que monitoramento é uma peça-chave para tomada de decisões, a dúvida que fica é a base utilizada por esses executivos nessas decisões.

O item que apresenta o maior índice percentual (79%) refere-se à existência de uma lista dos projetos ativos. Esse é um dos itens básicos do gerenciamento de portfolio, indicando que, ao menos, a maioria das

organizações tem domínio sobre o destino de seus investimentos.

Esta pesquisa é interessante em vários aspectos, embora não tenha confrontado em nenhum ponto a conformidade dos processos realizados com as boas práticas.

Também podemos concluir que as organizações brasileiras, em sua maioria, estão em uma fase inicial no uso das práticas de gerenciamento de portfolio. A maioria delas até sabe onde estão investindo os seus recursos, mas não podem assegurar se esses mesmos recursos estão sendo investidos nos projetos corretos.

Conclusões

O objetivo deste trabalho foi realizar uma exposição sobre os conceitos, razões, benefícios e a importância do gerenciamento de portfolio para as organizações, especialmente frente aos desafios impostos pela globalização. O gerenciamento de portfolio de projetos não pode ser considerado um mero modismo, mas um diferencial que pode significar a própria sobrevivência das organizações no futuro.

A maioria de nós pratica a gestão do nosso portfolio de objetivos pessoais, frente a nossa capacidade de investimentos, mas as organizações estão “engatinhando” no uso dessas técnicas, ao menos no cenário brasileiro. A complexidade deste processo nas organizações pode ser devido a diversos motivos: cultura, porte, nicho de mercado, concorrência, política, sociedade, economia, a própria capacidade, organização, disciplina e vocação da organização. Sendo assim, a adoção de metodologias, padrões e técnicas específicos é fundamental, mas sua plena implantação leva tempo.

Por fim, como conclusão do exposto ao longo deste trabalho, apresentamos três fatores críticos de sucesso para a implantação da Gestão de Portfolio:

1. Processo.
2. Alinhamento com os objetivos estratégicos.
3. Disciplina organizacional.

Para reflexão:

“Certamente não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que nunca deveria ter sido feito”.

Peter Drucker

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALANCED SCORECARD INSTITUTE. How a Balanced Scorecard can help your organization. Disponível em: <[http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/BalancedScorecard Institute-BSC.pdf](http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/BalancedScorecard%20Institute-BSC.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2012.
- CARNEIRO, Margareth Fabíola dos Santos. Proposta de Modelo de Competências Técnicas para Gestor de Portfolio. 2007. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/63357634/Dissertacao-Proposta-de-Modelo-de-Competencias-Tecnicas-Para-Gestor-de-Portfolio>. Acesso em: 11 jun. 2012.
- FORBES. Dicionário Investopedia. Disponível em: <<http://www.investopedia.com>>. Acesso em: 06. jan. 2012.
- FORRESTER RESEARCH, Inc. The Forrester Wave™: Project Portfolio Management. 13 mar. 2006. Disponível em: <<ftp://service.boulder.ibm.com>>. Acesso em: 01jun. 2012.
- MANRIQUE, Delcio Ferreira. Para que serve o Gerenciamento de projetos?. 18 fev.2008. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=251>>. Acesso em: 11 jun. 2012.
- MARIANO, Adilson Dorta. Gerenciamento de Portfolio de Projetos: Fatores Críticos de Sucesso e Impactos sobre os Resultados Organizacionais. 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-12012009-154328/pt-br.php>>. Acesso em: 10 jun. 2012.
- NETO, José Ignacio Jaeger; BOCOLI, Fernanda Schmidt. Alinhando Estratégias com Projetos através da Gestão de Portfolio. Disponível em: <<http://www.pmir.org.br/portfolio.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2012.
- PEREIRA, Juliano. Gerenciamento de Portfolio. PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de projetos. 4. ed. 2008.
- Disponível em <<http://www.webartigos.com/artigos/gerenciamento-de-portfolio/24057/>>. Acesso em: 20 abr. 2012.
- PMI-RIO. Estudo de Benchmarking 2009. Disponível em: <<http://pmi-rio.ning.com/page/benchmarking-1>>. Acesso em: 11 jun. 2012.
- PORTAL DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO. Análise S.W.O.T. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/analise-swt/>>. Acesso em: 01 jun. 2012.
- ROCHA, Samuel; YANZER, Anderson. Proposta de uma Solução para Gestão de Portfolio. 20 jun. 2011. Disponível em: <http://www.ulbra.inf.br/joomla/images/documentos/TCCs/2011_01/TCCII_CC_SamuelRocha.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2012.
- SANTOS, Ana Cristina Carneiro dos; SANTOS, Isabela Mendes Gaya Lopes dos; CARNEIRO, Margareth Fabíola dos Santos. Práticas de Gestão de Portfolio no Setor Público. **Revista Mundo PM**, Rio de Janeiro, abr./mai. 2011.
- TERRA, José Cláudio C.; RIJNBACH, Caspar Van; BARROSO, Antônio. Gestão de Portfolio – O Desafio do Alinhamento Estratégico. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/>>. Acesso em: 24 jan. 2012.
- UNIFEI, Instituto de Engenharia de Produção e Gestão. Árvores de Decisão. Disponível em: <<http://www.iepg.unifei.edu.br/edson/download/Engecon2/CAP7E-E2Arvdecapost.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2012.
- VARGAS, Ricardo Viana. Balanced Scorecard and Portfolio Management. 2007. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/podcasts/balancedscorecard/>>. Acesso em: 19 jan. 2012.

_____. Portfolio Management – New Trends!. 2007. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/podcasts/portfoliomanagement/>>. Acesso em: 18 jan. 2012.

_____. What is the Level of Detail in the Information Provided to Project Applying for the Portfolio?. 2011. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/podcasts/level-of-detail-in-the-information-provided-to-project-applying-for-the-portfolio/>>. Acesso em: 19 jan. 2012.