

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**HORTÊNCIA TALIA MENDES SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DE METODOLOGIAS DE PRIORIZAÇÃO NO PROCESSO DE  
GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS: um estudo de caso**

São Luís

2020

**HORTÊNCIA TALIA MENDES SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DE METODOLOGIAS PRIORIZAÇÃO NO PROCESSO DE  
GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS: um estudo de caso**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2020

Silva, Hortência Talia Mendes

A importância da priorização no processo de gestão de portfólio / Hortência Talia Mendes Silva. – 2020.

24 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. Projeto. 2. Estratégia. 3. Priorização. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

**HORTÊNCIA TALIA MENDES SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DE METODOLOGIAS PRIORIZAÇÃO NO PROCESSO DE  
GESTÃO DE PORTFÓLIOS DE PROJETOS: um estudo de caso**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 16 /12 /2020.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Ademir Rosa Martins (orientador)  
Dr. em Informática na Educação  
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Aline Alvares Melo  
Dr. em Administração  
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ricardo André Barbosa Carreira  
Me. em Gestão Empresarial  
Universidade Federal do Maranhão

Dedico esse trabalho aos meus avós, que pouco conviveram comigo em vida, mas tiveram muito amor e zelo por mim.

## AGRADECIMENTOS

Enfim concluo este tão sonhado e desejado ciclo em minha vida. Durante esse tempo aprendi, experimentei, conheci e vivi coisas que levarei para a vida toda. Mas não fiz nada disso só.

Sou grata a Deus pelo dom da vida, pelas bênçãos e misericórdias sem medidas que Ele tem me proporcionado dia a pós dia.

À minha família, meu muito obrigada pelo amor, cuidado e principalmente, por terem investido em minha educação com tanto zelo.

À minha amiga Kaylla que representa todos meus companheiros de curso, obrigada pelos anos de amizade e companheirismo nos momentos de lutas e glórias. Você foi fundamental para que eu chegasse até aqui.

Obrigada também aos meus amigos. Que acreditaram e incentivaram eu escrever esse artigo, torcem pela minha felicidade e caminham junto comigo.

Ao meu orientador que me acolheu, ajudou, ensinou, incentivou e não me deixou desistir. Obrigada, professor Ademir, por tanta dedicação e paciência. Você é um excelente profissional.

À empresa que estagiei, foi uma grande experiência conviver e aprender com tantos profissionais qualificados em um processo de mineração encantador.

Agradeço a todos que estiverem comigo nesse ciclo e que de alguma forma somou e contribuiu no meu processo construtivo em ser administradora.

## RESUMO

Diante de um mercado consumidor exigente e com maior competitividade entre empresas, faz-se necessário que as organizações estejam em busca de melhores estratégias e recursos para alcançar suas metas. Os projetos são essenciais dentro da organização para aperfeiçoar os seus resultados; exigindo tempo limitado, planejamento, orçamento e efeito específico. Para executar os projetos certos no momento certo e de acordo com as estratégias da empresa, metodologias são usadas para fazer a priorização, a fim de auxiliar a gestão de portfólio. O presente artigo tem como objetivo geral mostrar a importância de metodologias de priorização no processo de decisão e escolha para montar um portfólio de projetos. Utilizando os métodos de pesquisa bibliográfica e estudo caso, foi feita uma entrevista com um analista que atua na área de projetos de uma grande mineradora; ele compartilha como é feito o processo de priorização de projetos e qual metodologia usa. Dentre as principais constatações, foi possível observar que as metodologias de priorização são grandes alinhados na gestão de portfólio de projetos e nas estratégias da empresa, resultando na escolha de projetos viáveis e com retorno operacional, econômico e humano positivo. Além disso, a área de projetos vem se desenvolvendo e sendo responsável por grandes ações nas organizações.

**Palavras-chave:** Projetos; Estratégia; Priorização.

## **ABSTRACT**

Faced with a demanding consumer market and with greater competitiveness between companies, it is necessary that organizations are in search of better strategies and resources to achieve their goals. Projects are essential within the organization to improve its results, requiring limited time, planning, budget and specific effect. To execute the right projects at the right time and according to the company's strategies, methodologies are used to prioritize, in order to assist portfolio management. This article aims to show the importance of prioritization methodologies in the decision-making process and the choice to build a portfolio of projects. Using bibliographic research and case study methods, an interview was conducted with an analyst who works in the projects area of a large mining company; he shares how the project prioritization process is done and which methodology he uses. Among the main findings, it was observed that the prioritization methodologies are broadly aligned in project portfolio management and in the company's strategies, resulting in the choice of viable projects with positive operational, economic and human return. In addition, the project area has been developing and being responsible for major actions in organizations.

**Keywords:** Projects; Strategy; Prioritization.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Matriz de Eisenhower.....	14
Quadro 2 - Pesos de cada critério na Matriz GUT. ....	15
Figura 1 - Ferramenta de Priorização: BI.....	20

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO DE PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS NAS EMPRESAS.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>A importância de melhorias.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>A importância de projetos para empresa .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3</b>	<b>Gestão de projetos.....</b>	<b>11</b>
<b>2.4</b>	<b>Gestão de portfólio de projetos.....</b>	<b>11</b>
<b>2.5</b>	<b>Os benefícios da gestão de portfólio de projetos .....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>Priorização.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2</b>	<b>Metodologias de priorização .....</b>	<b>13</b>
3.2.1	Matriz Eisenhower.....	13
3.2.2	Matriz GUT .....	14
3.2.3	Matriz BASICO .....	15
<b>3.3</b>	<b>Priorização como suporte à tomada de decisão .....</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>21</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>

## A IMPORTÂNCIA DA PRIORIZAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS: um estudo de caso

Hortência Talia Mendes Silva<sup>1</sup>  
Ademir da Rosa Martins<sup>2</sup>

**Resumo:** Diante de um mercado consumidor exigente e com maior competitividade entre empresas, faz-se necessário que as organizações estejam em busca de melhores estratégias e recursos para alcançar suas metas. Os projetos são essenciais dentro da organização para aperfeiçoar os seus resultados; exigindo tempo limitado, planejamento, orçamento e efeito específico. Para executar os projetos certos no momento certo e de acordo com as estratégias da empresa, metodologias são usadas para fazer a priorização, a fim de auxiliar a gestão de portfólio. O presente artigo tem como objetivo geral mostrar a importância de metodologias de priorização no processo de decisão e escolha para montar um portfólio de projetos. Utilizando os métodos de pesquisa bibliográfica e estudo caso; foi feita uma entrevista com um analista que atua na área de projetos de uma grande mineradora, ele compartilha como é feito o processo de priorização de projetos e qual metodologia usa. Dentre as principais constatações, foi possível observar que as metodologias de priorização são grandes alinhados na gestão de portfólio de projetos e nas estratégias da empresa, resultando na escolha de projetos viáveis e com retorno operacional, econômico e humano positivo. Além disso, a área de projetos vem se desenvolvendo e sendo responsável por grandes ações nas organizações.

**Palavras-chave:** Projetos; Estratégia; Priorização.

**Abstract:** Faced with a demanding consumer market and with greater competitiveness between companies, it is necessary that organizations are in search of better strategies and resources to achieve their goals. Projects are essential within the organization to improve its results, requiring limited time, planning, budget and specific effect. To execute the right projects at the right time and according to the company's strategies, methodologies are used to prioritize, in order to assist portfolio management. This article aims to show the importance of prioritization methodologies in the decision-making process and the choice to build a portfolio of projects. Using bibliographic research and case study methods; an interview was conducted with an analyst who works in the projects area of a large mining company, he shares how the project prioritization process is done and which methodology he uses. Among the main findings, it was observed that the prioritization methodologies are broadly aligned in project portfolio management and in the company's strategies, resulting in the choice of viable projects with positive operational, economic and human return. In addition, the project area has been developing and being responsible for major actions in organizations.

**Keywords:** Projects; Strategy; Prioritization.

### 1 INTRODUÇÃO

Diante da crescente competitividade nos diversos setores econômicos faz-se necessário que as empresas se especializem e se qualifiquem cada vez mais, tanto no âmbito operacional quanto no administrativo, a fim de atingir suas estratégias. Essa busca por excelência indica a necessidade de determinar que melhorias sejam implementadas. Essas necessidades impulsionam crescentemente a demanda por projetos.

Os projetos buscam atingir um objetivo determinado, sendo necessário analisar sua viabilidade e seus custos/benefícios, tendo sempre em vista o direcionamento estratégico da empresa. Diante das estratégias e gastos limitados da organização surgem os seguintes questionamentos e a problematização em questão: Como priorizar a escolha dos projetos?

É notório saber identificar as principais metodologias de priorização, analisá-las, compreender seus critérios e objetivos, como funcionam e indicar quando e como podem ser aplicadas de forma eficiente no processo de decisão e priorização. A gestão de projetos é uma das formas mais seguras de investimento. Quando realizada de forma eficiente, ela garante

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de xx/12/2020, na cidade de São Luis/MA. Contato: hortenciamendes2205@gmail.com;

<sup>2</sup> Professor Orientador. Dr. em Informática na Educação. Docente do Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/Curso de Administração/UFMA. Contato: ademir.martins@ufma.br.

resultados exclusivos, fazendo com que o seu negócio se destaque dos demais e entregue valor ao cliente final.

Neste artigo discutiremos a importância e as principais metodologias para a priorização de projetos, trazendo um estudo de caso de como são enfocados esse tema na área de projetos de uma multinacional. Esse estudo, portanto, tem como objetivo mostrar a importância que tem um portfólio bem elaborado, de acordo com as metodologias escolhidas, para gerar bons retornos e dar mais segurança para a execução dos projetos.

## **2 GESTÃO DE PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS NAS EMPRESAS**

Ao ser criado dentro de uma empresa, o projeto tem função determinada e limitada, buscando atingir um objetivo, e visando um retorno positivo para a instituição. Segundo o PMBOK — sigla de *Project Management Body of Knowledge* — (PMI, 2017), um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Temporário significa que cada projeto tem um começo e um fim bem definidos. Único significa que o produto ou serviço produzido é de alguma forma diferente de todos os outros produtos ou serviços semelhantes. Para chegarmos a um portfólio de projetos – uma “carteira” com mais de um projeto - adequado às estratégias da organização, faz-se necessário realizar um processo de priorização, com auxílio de critérios e metodologias.

### **2.1 A importância de melhorias**

A melhoria contínua é uma prática adotada por diversas empresas que visa o aperfeiçoamento de produtos, serviços e processos, os tornando cada vez melhores. Ela é essencial para que uma empresa consiga aumentar o seu desempenho, fortalecendo, assim, a sua presença perante o mercado.

A melhoria por meio de processos é uma necessidade presente na rotina de todas as organizações ocorrendo de forma estruturada ou não. Desta forma, é preciso ocorrer melhorias, de forma contínua, para que a organização sobreviva e evolua em um mercado com intensiva concorrência (DELBRIDGE e BARTON, 2002 apud MESQUITA e ALLIPRANDINI, 2003;).

Shiba et al. (1997) argumentam que a melhoria contínua é um método sistemático de resolução de problemas e distingue três níveis. O primeiro deles, de controle, visa apenas à manutenção dos níveis operacionais; o segundo, reativo, visa o restabelecimento do estado atual; e o terceiro, denominado de proativo, tem por objetivo o aumento de desempenho. Logo, os projetos tendem a auxiliar nesses níveis, dependendo do seu tipo escopo.

### **2.2 A importância de projetos para empresa**

Os projetos são os vetores das mudanças, da implementação das estratégias e das inovações que trazem vantagens competitivas para as empresas. Cleland (1999 apud JUNIOR e PLONSKI, 2011) já dizia que nenhuma organização pode escapar do ritmo incansável das mudanças geradas por tecnologias de produto e processo que mudam rapidamente, por ciclos de vida de serviços e produtos cada vez mais curtos e por tecnologias da informação em constante evolução.

Para Cleland (1999 apud JUNIOR e PLONSKI, 2011), projetos são os elementos executores de mudanças nas organizações que permitem às organizações sobreviver e crescer. De acordo com o PMBOK (PMI, 2017) o projeto “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Ou seja, todo projeto tem um início e fim definidos e deve entregar um resultado singular. Acrescenta que, além de ser “um empreendimento único que deve apresentar um início e fim claramente definidos”, o projeto

também deve ser “conduzido por pessoas para atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade”.(CLELAND, 1999, apud JUNIOR e PLONSKI 2011)

### 2.3 Gestão de projetos

A gestão de projetos envolve criar um equilíbrio entre as demandas de escopo, tempo, custo, qualidade e bom relacionamento com o cliente. O sucesso na gestão de um projeto está relacionado ao alcance dos seguintes objetivos: entrega dentro do prazo previsto, dentro do custo orçado, com nível de desempenho adequado, aceitação pelo cliente, atendimento de forma controlada às mudanças de escopo e respeito à cultura da organização (PMI, 2017).

A pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto é o gerente de projetos, consequentemente é responsável também pelo seu sucesso. O gerente deve ser designado desde o início do projeto e deve ter o apoio visível da alta administração. Ele deve ter a sua competência reconhecida pelos demais interessados no projeto, embora não precise ter profundo conhecimento técnico uma vez que sua competência está mais voltada para o entendimento geral e não para o específico (DINSMORE, 2003; PMI, 2017). Um gerente de projeto deverá estar atento a todo o contexto que dirá respeito à sua gerência, ao ciclo de vida (divisão por fases), aos stakeholders (os envolvidos direta e indiretamente com o projeto), às influências organizacionais e às influências socioeconômicas. Destacam-se como habilidades gerenciais: a liderança, a comunicação, a negociação, a resolução de problemas e a influência na organização (PMI, 2017).

### 2.4 Gestão de portfólio de projetos

No contexto brasileiro, Kruglianskas e Vasconcelos (1992) foram dos primeiros autores a analisar a aplicação das técnicas de portfólio na gestão de projetos, dando a elas o objetivo de estruturar os projetos em um contexto harmônico, considerando que os recursos da empresa são limitados e os projetos devem alinhar-se com os objetivos da empresa.

Ao longo das últimas décadas, as áreas de conhecimento – gestão de projetos e gestão de portfólio – começam, de fato, a integrarem-se, o que tem sido denominado na literatura de gerenciamento de portfólio de projetos ou, simplesmente a sigla PPM (Project Portfolio Management). O PPM tornou-se um fator significativo no sucesso das estratégias de longo prazo das organizações e está relacionado ao papel dos altos executivos e tomadores de decisões-chave que devem validar os investimentos relevantes, além de formular e implementar metas e objetivos. No entanto, as técnicas estudadas são novas para as organizações, seus resultados não foram exaustivamente testados e ainda não há consenso entre os executivos em relação à importância do PPM (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT 1999, apud CARVALHO. LOPES e MARZAGÃO, 2013; GHASEMZADEH, ARCHER e IYOGUN, 1999 apud CARVALHO. LOPES e MARZAGÃO, 2013

Na visão de Rabechini Jr., Maximiano e Martins (2005), a complexidade inerente ao PPM faz com que poucas organizações tenham acesso a suas práticas e, consequentemente, a suas potencialidades.

Como afirma Braga (2013, p. 277), “a importância dessas decisões requer um processo específico para determinar onde, quando e quanto investir”. O processo de montar um portfólio para uma organização, passa-se pelas fases de necessidades, escolhas e decisões; assim priorizando o melhor projeto; utilizando metodologias apropriadas para determinar o melhor projeto a receber investimento e, por fim, sua execução e retorno econômico.

A gestão do portfólio de projetos pode ser definida como uma série de modelos, procedimentos e processos que visam administrar um conjunto de projetos de forma sistêmica (CARVALHO e RABECHINI JUNIOR, 2011), A gestão de portfólio Segundo o PMI (2017)

estrutura e coordena os componentes do portfólio de projetos, com o intuito de atingir as metas das empresas. A importância deste tema se deve à necessidade de se conseguir, com recursos financeiros, humanos e tecnológicos limitados, selecionar e focar os projetos que confirmam maior vantagem competitiva, de acordo com a estratégia adotada pela organização (ROZENFELD e AMARAL, 2006).

O processo de gestão de portfólio envolve análise e revisão constante, ou seja, periodicamente os projetos precisam ser analisados quanto a sua evolução, resultados e viabilidade em serem mantidos no portfólio da empresa (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1999 apud CARVALHO. LOPES e MARZAGÃO, 2013). A decisão de manter ou não um projeto pode envolver riscos e conflitos organizacionais se não executada de forma estruturada e clara, com a participação efetiva de todos os envolvidos (GHASEMZADEH, ARCHER e IYOGUN, 1999 apud CARVALHO. LOPES e MARZAGÃO, 2013).

## **2.5 Os benefícios da gestão de portfólio de projetos**

A gestão orientada para projetos apresenta-se como uma alternativa cada vez mais aceita pelas organizações para resolução dos desafios corporativos (CARVALHO e RABECHINI, 2011; KERZNER, 2006). As empresas que adotaram a prática madura de gestão de projetos (GP) estão mais capacitadas ao sucesso na corrida pelo mercado (KERZNER, 2006). Os modelos de maturidade em GP permitem a realização de um processo de aprendizagem das práticas de GP adotadas pela organização e melhora das competências em GP (CARVALHO e RABECHINI, 2011; KERZNER, 2006).

Gestão madura de projetos confere uma vantagem competitiva, e com isso a empresa pode ter um melhor desempenho em sua estratégia (KERZNER, 2006; CLELAND e IRELAND, 2008 apud SCHELINI, MARTENS E PISCOPO, 2017; PMI, 2017). Alguns autores afirmam que o sucesso do negócio depende de projetos, e as empresas que adotam a prática madura de GP estão mais capacitadas ao sucesso (KERZNER, 2006).

A necessidade crescente de melhores resultados com recursos cada vez mais escassos requer que as organizações selecionem e invistam apenas nos projetos capazes de gerar vantagem competitiva. O fato de este processo de seleção envolver interesses e riscos, uma efetiva gestão de portfólio de projetos pode fornecer suporte de forma estruturada e organizada (CARVALHO, LOPES e MARGAZÃO, 2013).

Com o intuito de minimizar os riscos e aumentar as chances de sucesso na gestão de portfólio, algumas empresas utilizam modelos da literatura e metodologia os quais sugerem práticas e indicam premissas para uma boa execução.

## **3 PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS**

Tendo em vista a importância dos projetos na organização e a sua crescente participação para atingir os objetivos do negócio busca-se entender como se dá o processo de priorização e, também, como as organizações decidem sobre os projetos. Tudo isso indica a necessidade de construção de critérios claros, objetivos e matemáticos (HAAS e MEIXNER, 2005 apud VARGAS, 2010).

### **3.1 Priorização**

Com o desenvolvimento das informações e conhecimento transformando-se de modo jamais visto, fazer as escolhas certas, com base em critérios adequados e alinhados, torna-se um fator essencial de sucesso ou até mesmo de sobrevivência organizacional. Segundo Vargas (2010), de modo simplificado, a priorização dos projetos em um portfólio nada mais é do que

uma ordenação baseada em uma relação entre os custos e os benefícios de cada projeto. Terá maior prioridade os projetos em que os benefícios crescem em relação aos custos. É importante ressaltar que essa referência a custo/benefício não se refere a critérios exclusivamente financeiros — tais como a Taxa Financeira de Custo/Benefício —, mas, sim, ao conceito amplo dos ganhos e dos esforços requeridos para realizar cada projeto.

Diante dos benefícios que cada projeto pode trazer para a organização, é necessário saber o quão complexo é decidir os projetos a serem executados, afim de ser eficiente e trazer os retornos planejados; por isso a decisão dos projetos a serem realizados passam por critérios, para saber se serão viáveis ou não. É preciso uma análise multicritério (TRANTAPHYLLOU, 2002 apud VARGAS, 2010) que dê suporte à decisões, avaliando as diferentes dimensões e necessidades organizacionais em conjunto.

Em seu padrão para o gerenciamento de portfólio o PMI (2017) afirma que o escopo de um portfólio de projetos é o escopo alinhado com as metas estratégicas da organização. Essas metas, por sua vez, estão alinhadas a cenários de negócio diferentes para cada organização. Com isso, não existe um modelo perfeito que cubra os critérios certos a serem utilizados por todo e qualquer tipo de organização na priorização e seleção de projetos. A determinação de quais critérios serão utilizados tem como base os valores e as preferências do tomador de decisão.

Os critérios a serem utilizados para a tomada de decisão podem ser auxiliados por metodologias, chamadas de Matrizes de Priorização. Arruda (2015) explica que a Matriz de Priorização é uma ferramenta para a tomada de decisão, já que estabelece a priorização de fatores-chave, problemas a serem resolvidos e processos a serem implementados na organização.

### 3.2 Metodologias de priorização

Método, de acordo com LAKATOS e MARCONI (2000, p.83), “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo — de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros — traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Dessa forma, segundo os autores, denomina-se metodologia ao estudo dos caminhos para se chegar a um determinado fim, com o objetivo de analisar as características dos vários métodos indispensáveis tais como: avaliar capacidades, limitações e criticar os pressupostos quanto sua utilização de forma eficiente.

No processo de decisão de projetos as metodologias são essenciais, em especial as matrizes de priorização que utilizam critérios para identificar quantitativa e qualitativamente qual ou quais projetos serão viáveis para executar. As matrizes são desenvolvidas a partir da confecção de tabelas, gráficos ou quadrantes, baseados em determinados critérios que irão ajudar a companhia a constatar quais são os maiores problemas que merecem ter suas soluções priorizadas (NORTEGUBISIAN, 2018).

As principais matrizes e metodologia usadas na priorização são: Matriz de Eisenhower, Matriz Básico e Matriz GUT. Cada uma dessas metodologias será vista em detalhes a seguir.

#### 3.2.1 Matriz Eisenhower

Esta ferramenta simples, prática e eficiente, é empregada com vistas ao controle e à gestão das atividades diárias. Segundo o aplicativo de gerenciamento de projeto Treloo (MOON, 2016) essa matriz prática para se tomar decisões surgiu há meio século atrás, de autoria do tradicional mestre da produtividade e ex-presidente: Dwight Eisenhower, o 34º

Presidente Americano. Seu objetivo consiste em evitar que tarefas se acumulem e se sobreponham umas às outras, minando o fluxo dos processos.

A matriz é composta por dois vetores — importância e urgência —, cada um com dois estados possíveis: importante ou não importante e urgente ou não urgente. A interrelação aos pares desses estados formam quatro quadrantes, identificados de 1 a 4, nos quais as atividades diárias deverão ser distribuídas (Quadro 1).

Quadro 1 - Matriz de Eisenhower

		Vetor de Urgência	
		Urgente	Não urgente
Vetor de Importância	Importante	I Quadrante “Faça agora!”	II Quadrante “Agende!”
	Não importante	III Quadrante “Delegue!”	IV Quadrante “Elimine!”

Fonte: Adaptado do Portal Projeto Você

Logo, é necessário determinar o que são atividades urgentes e importantes. Dwight Eisenhower se referiu às prioridades como “O que é importante raramente é urgente e o que é urgente raramente é importante”.

Para cada tarefa a ser posicionada deve-se identificar se ela é importante ou não e se é urgente ou não e colocá-la no quadrante correspondente. Cada quadrante também possui uma frase chave que o identifica:

- Quadrante 1, também denominado “**Faça agora!**”: nesse quadrante serão colocadas as atividades de prioridade máxima, consideradas importantes para o atingimento das metas da organização e cujo prazo está curto (portanto, urgentes); essas tarefas são incumbência do gestor do processo em razão do risco elevado;
- Quadrante 2, também denominado “**Agende!**”: nesse quadrante serão colocadas as atividades que podem aguardar uma providência (não são urgentes), mas que necessitam de programação (são importantes); o gestor pode dividi-la com a equipe.
- Quadrante 3, também denominado “**Delegue!**”: nesse quadrante serão colocadas as atividades urgentes que podem causar impacto negativo no trabalho desenvolvido, mas não comprometem os objetivos da organização (não são importantes); a equipe pode se responsabilizar por essas tarefas.
- Quadrante 4, também denominado “**Elimine!**”: nesse quadrante serão destinadas as atividades que não contribuem para o processo de trabalho, pelo contrário, muitas vezes atrapalham ou burocratizam o trâmite (não são urgentes, nem importantes); cabe ao gestor eliminá-las.

Utilizar uma ferramenta como a Matriz de Eisenhower ajuda a fazer a triagem das tarefas ou das decisões que tem que tomar. É um jeito fácil, eficaz e que garante bons resultados.

### 3.2.2 Matriz GUT

A matriz GUT é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para priorizar os problemas que devem ser resolvidos pela gestão, bem como para analisar a prioridade que

certas atividades devem ser realizadas e desenvolvidas. Solução de problemas, estratégias, desenvolvimento de projetos, tomada de decisões, a matriz GUT é utilizada para todas essas questões (PERIARD, 2011).

Para fazer a Matriz GUT inicialmente é preciso organizar em uma lista as dificuldades que envolvam as atividades realizadas no setor da organização; posteriormente se faz necessário analisar cada problema citado e, considerando os aspectos Gravidade, Urgência e Tendência, atribuir um peso (valores de 1 a 5) para um desses critérios. Esses três aspectos, cujas iniciais dão nome à da matriz, possuem o seguinte significado (PERIARD, 2011):

- *Gravidade*: refere-se a quanto o peso da dificuldade analisada afeta a organização, caso venha a ocorrer, esteja ocorrendo ou já tenha ocorrido;
- *Urgência*: refere-se à quantidade de tempo que se tem ou se necessita para resolução da tarefa; se for grande a urgência, menor será o tempo disponível para sanar tal problema. Recomenda-se o questionamento: “A solução desta causa pode aguardar ou necessita ser feita de imediato?”;
- *Tendência*: refere-se à possibilidade de aumento do problema ao decorrer do tempo, caso não seja resolvido. É recomendado questionar: “Caso não solucione tal problema logo, o mesmo piorará aos poucos ou bruscamente?”.

O Quadro 2 apresenta a distribuição desses critérios e o que significa cada um dos pesos a serem atribuídos;

Quadro 2 - Pesos de cada critério na Matriz GUT.

Nota/Peso	Gravidade	Urgência	Tendência (se nada for feito...)
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Irá piorar rapidamente
4	Muito grava	É urgente	Irá piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais rápido possível	Irá piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar

Fonte: Adaptado de Periard (2011).

Uma outra visão de analisar todos esses fatores é considerar passado, presente e futuro, ou seja, se algo aconteceu, o quão grave foi a situação (passado) e o que urge realizar para sanar essas adversidade (presente), de forma a que não tenda a se agravar (futuro).

Uma vez atribuído os pesos/notas para cada elemento sendo analisado, multiplica-se as notas de cada aspecto, ou seja:

$$\text{Valor do elemento} = \text{Gravidade} \times \text{Urgência} \times \text{Tendência}$$

Na sequência, ordena-se de forma decrescente todos os elementos avaliados. Como resultado, ter-se-á uma lista priorizada. Aqueles com maiores valores são os mais prioritários.

### 3.2.3 Matriz BASICO

A matriz BASICO pode ser utilizada para a priorização de projetos, problemas e soluções a partir de critérios que visam garantir economia de recursos e bons resultados.

Para sua utilização, deve-se analisar cada objetivo estratégico sob cada um dos 6 critérios avaliados: benefício para a organização (B), abrangência dos resultados (A), satisfação do cliente interno (S), investimento requerido (I), cliente externo satisfeito (C) e operacionalidade simples (O). Em cada um desses critérios os itens analisados deve-se atribuir uma nota com os seguintes possíveis valores e significados relacionados: 1 - nenhum impacto. 2 - impacto pequeno; 3 - impacto médio; 4 - impacto grande; 5 - impacto muito grande. (EAUX, 2018)

Esses critérios devem ser analisados por ordem:

- *os benefícios (B) da organização*: tem a ver com a quantidade de vantagens que um projeto pode trazer para a organização; quanto mais vantagens estiverem associadas a um projeto, mais pontos ele deve marcar, quanto menos vantagens associadas, menos pontos devem ser atribuídos;
- *a abrangência (A) dos resultados*: refere-se à quantidade de pessoas que serão afetadas pelo projeto;
- *a satisfação (S) do cliente interno*: é considerado quanto um projeto pode afetar positivamente a experiência dos colaboradores;
- *o investimento (I) requerido*: está relacionado aos investimentos necessários para realizar o projeto;
- *o Cliente (C) externo satisfeito*: compreende o impacto que a melhoria do processo em questão terá sobre o cliente externo;
- *a Operacionalização (O)*: significa a exequibilidade da melhoria do processo.

Os critérios servem para selecionar aquilo que é mais importante e precisa ser feito primeiro, sendo possível, dessa forma, vislumbrar o projeto mais eficiente para organização.

Além de priorizar os projetos que trazem os melhores resultados, com a matriz BASICO é possível:

- obter maior envolvimento e dedicação das partes interessadas;
- diminuir a possibilidade de perda de prioridade ou cancelamento do projeto;
- garantir que os recursos sejam utilizados no momento adequado;
- reduzir desperdícios relacionados à gestão e execução do projeto e
- evitar sejam investidos recursos em iniciativas que não valem o custo-benefício.

Para a empresa de consultoria EUAX (20018) a matriz BASICO é uma ferramenta relativamente simples de ser entendida, pois adota uma linguagem objetiva e racional. Desse modo, as partes envolvidas conseguem compreender de forma mais clara como a priorização dos projetos foi feita e por quais motivos um projeto ficou em determinada posição reduzindo sua probabilidade de ser executado.

### 3.3 Priorização como suporte à tomada de decisão

O ato de tomar decisão, inerente a todo ser humano, acontece nas mais variadas circunstâncias, idades e posições sociais dos indivíduos. A simples escolha de um programa de TV ou de um vestuário envolve um processo de tomada de decisão. Toda organização é um sistema de decisões, onde todos os membros estão continuamente tomando alguma decisão, “[...] é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório”. (KLADIS e FREITAS, 1995)

Os executivos tomam decisões cotidianamente buscando sempre alternativas para a melhora da posição competitiva da organização na qual estão inseridos. As organizações devem desenvolver instrumentos que servirão de apoio ao tomador de decisões.

Tomar decisão não é uma tarefa fácil. A incerteza e risco são constantes, uma ação planejada de maneira inadequada poderá afetar a estrutura da organização, pode ocorrer perda parcial ou total de bens tangíveis e/ou intangíveis.

Ao se avaliar como as organizações decidem sobre os projetos a serem implantados, percebe-se que sempre existe um desejo de construção de critérios claros, objetivos e matemáticos (HAAS e MEIXNER, 2005 apud VARGAS, 2010). No entanto, a tomada de decisão é, em sua totalidade, um processo mental cognitivo resultante da seleção do curso

mais adequado de ação, baseado em critérios tangíveis e intangíveis (SAATY e SAGIR, 2009 apud VARGAS, 2010) arbitrariamente escolhidos por quem toma a decisão. Um dos principais desafios das organizações está na sua capacidade de fazer escolhas certas e consistentes, de modo alinhado com seu direcionamento estratégico. Provavelmente, um dos maiores desafios intelectuais da ciência e tecnologia está em como tomar decisões certas, dada uma situação específica (TRANTAPHYLLOU, 2002 apud VARGAS, 2010).

A incerteza e o risco podem ser minimizados, desde que a informação seja considerada como componente crucial no processo decisório e que esteja disponibilizada adequadamente no momento da decisão com auxílios de métodos eficazes.

Pode-se observar que o processo de decisão está ativamente ligado ao processo de priorização, tendo em vista que trata-se da escolha de projetos, estes devem passar por critérios de escolha e metodologias adequadas para se fazer uma decisão coerente, viável e com menor chance de risco possível para a execução de um projeto.

As metodologias são escolhidas por cada empresa de acordo com suas preferências e particularidades, mas são meios que dão suporte para tomadas de decisões assertivas e confiantes. Logo, as metodologias se fazem necessárias para garantir uma escolha baseada em critérios técnicos e objetivos.

#### **4 METODOLOGIA**

Segundo Vergara (2010, p. 41-44), uma pesquisa pode ser classificada de acordo com 2 critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, o presente trabalho classifica-se como descritivo e explicativo. Quanto aos meios, essa pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, tendo como base: livros, artigos e estudo de caso da área abordada. E de acordo Chiara (2008)

a pesquisa bibliográfica é então feita com o intuito de levantar um conhecimento disponível sobre teorias, a fim de analisar, produzir ou explicar um objeto sendo investigado. A pesquisa bibliográfica visa então analisar as principais teorias de um tema, e pode ser realizada com diferentes finalidades.

O estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (EISENHARDT, 1989 apud BRANSKI, 2010; YIN, 2009). No caso a seguir utilizou-se a entrevista para explorar e descrever os fenômenos de interesse para o trabalho.

O estudo de caso foi feito através de uma entrevista aberta, em uma empresa que o autor do presente trabalho fez seu estágio.

Assim, por meio de observação, entrevistas, análises e estudos; a interpretação dos dados levará o autor da pesquisa a chegar em suas próprias conclusões.

#### **5 ESTUDO DE CASO**

Como forma de entender como funciona a priorização de projetos em uma organização, foi realizada uma entrevista com um colaborador de uma multinacional que tem operação no Maranhão, a Vale S.A.

Segundo informações obtidas junto a empresa, a Vale conta com uma equipe específica para analisar e gerir os projetos a serem realizados pela organização. São realizados projetos em diversos setores como operação, tecnologia de informação, meio ambiente e

segurança e etc. Os projetos na área de operação são os mais cotados pela empresa, visando o aumento de produção e qualidade do seu principal produto, o minério de ferro. Há 3.451 projetos com orçamento aprovado em 2020, na captura de orçamento para 2021, tem 4.525 propostas de projetos para ferrosos.

O entrevistado é analista sênior da área Gestão Integrada que tem como uma das suas responsabilidades, acompanhar, analisar e gerir investimentos de projetos da empresa.

A primeira pergunta feita foi: **Como é feita a captura de projetos e a priorização?** O entrevistado respondeu:

Na Vale, as demandas de projeto de investimento podem surgir de diversas fontes: advindas do Planejamento Estratégico da empresa, da necessidade de mitigar Riscos (sejam eles riscos de processo - SSMA, sejam eles riscos de negócio), de necessidades internas das áreas, entre outras fontes. Com tantas fontes e diferentes classificações (demandas operacionais, administrativas, de mitigação de riscos de segurança, etc), faz-se necessário utilizar uma metodologia que apresente as diversas necessidades classificadas e ranqueadas de acordo com critérios pré-estabelecidos.

Pize (2017), no Guia Prático Aplicando os Moldes SPCanvas e PSACanvas, afirma que o planejamento estratégico é um processo gerencial de grande importância e crítico para as organizações de todos os portes. Afirma, também, que pesquisas realizadas mundialmente mostram que organizações de alta performance em projetos tem entre suas características os projetos alinhados às suas estratégias. Sendo assim criou duas abordagens metodológica para a priorização de projetos (SPCanvas e PSACanvas), visando atingir os objetivos estratégicos da organização e minimizando riscos. Logo, a utilização de metodologia se faz presente na priorização de projetos para suprir as diversas necessidades nesse setor e fazer com que os projetos estejam conforme as estratégias.

Em seguida perguntou-se **sobre as metodologia utilizadas e como as utilizam.** A resposta obtida foi a seguinte:

Na Diretoria de Ferrosos, adotamos a matriz de Einsehower para realizar a priorização dos projetos capturados. Nela, conseguimos classificar os projetos em Quadrantes (1 - 2 - 3 - 4) que expressam projetos/iniciativas das mais urgentes e importantes para as menos urgentes e importantes. Com isso, conseguimos (definindo valores limites entre esses quadrantes) saber quais projetos são os mais indicados para a implantação no próximo ciclo.

Porém, como dissemos anteriormente, temos uma gama muito heterogênea de projetos, conforme o seu propósito. Definimos então que, antes dessa divisão em quadrantes, é necessário classificar os projetos. Criamos 5 classificações para separar os mesmos: MARGEM, MANTER, SAÚDE E SEGURANÇA, SUSTENTABILIDADE, ADM/INFRAESTRUTURA. Cada uma dessas categorias possui projetos de mesma finalidade:

- Margem: projetos com o propósito de aumentar a competitividade de Ferrosos;
- Manter: projetos com o propósito de garantir a integridade operacional das unidades de negócio;
- S&S: projetos com o propósito de mitigar riscos relacionados à saúde e segurança;
- Sustentabilidade: projetos com o propósito de mitigar riscos relacionados à sustentabilidade (meio ambiente e social);

- Adm/Infr: projetos com o propósito de garantir/melhorar as condições de trabalho.

Realizando essa separação dos projetos em categorias, conseguimos definir critérios pertinentes para cada uma, que melhor representem as importâncias e urgências.

Por exemplo, projetos de característica Manter responderão aos quesitos abaixo:

- Associação à Risco de Negócio;
- Associação à Diretrizes Estratégicas (Masterplan, Plano Diretor, etc);
- Impacto da reputação da empresa com a não execução do investimento;
- Impacto em custo;
- Impacto em Volume de produção com a não execução do projeto;
- Impacto na Qualidade do produto com a não execução do projeto.

Enquanto projetos de característica Margem responderão:

- Associação à Diretrizes Estratégicas (Masterplan, Plano Diretor, etc);
- Payback;
- VPL e VPI.

As respostas vão ser colocadas no quadrante da matriz de acordo com seu peso de urgência e importância, as respostas podem ser qualitativas e quantitativas. Agrupados por suas categorias, garantimos que os critérios de priorização representem melhor os projetos daquele grupo. Realizamos assim um melhor ranqueamento dos mesmos.

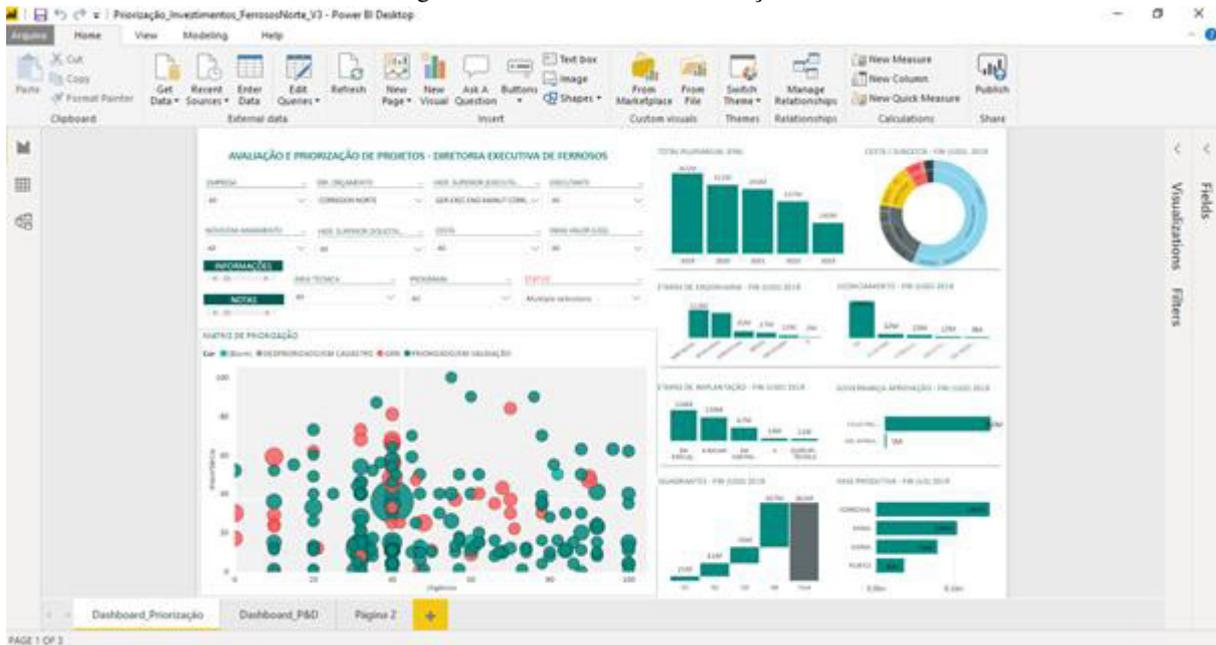
No processo de decisão de projetos as metodologias são essenciais, em especial as matrizes de priorização que utilizam critérios para identificar quantitativa e qualitativamente qual ou quais projetos serão viáveis para executar. As matrizes são desenvolvidas a partir da confecção de tabelas, gráficos ou quadrantes, baseados em determinados critérios que irão ajudar a companhia a constatar quais são os maiores problemas que merecem ter suas soluções priorizadas (NORTEGUBISIAN, 2018).

Entre as três metodologias citadas nesse estudo, a matriz de Einsehower permite que a equipe responsável pela priorização de projetos possa estabelecer seus critérios de acordo com a realidade da empresa em questão. Pode-se observar que a empresa analisada na entrevista estabeleceu um padrão para agrupar os projetos, visando determinar qual o objetivo principal — podendo ser margem, manter, sustentabilidade, saúde e segurança ou administrativo e infraestrutura —; após separados por categoria os projetos passam por critérios que são perguntas estabelecidas pelo setor de gestão de projetos da empresa; dessa forma, a resposta equivale ao peso estabelecido no quadrante proposto pela metodologia de Einsehower .

A pergunta em seguida foi: **Quais ferramentas ou tecnologias utilizam?** Como resposta obtemos:

Utilizamos uma ferramenta de captura em Excel que envia para um banco de dados todas as informações de um projeto cadastrado. Com o banco de dados repleto de informações, utilizamos um BI para plotar as informações e dar visibilidade do ranqueamento dos projetos. Na figura 1, exemplos de visões que conseguimos dar após uma captura de projetos.

Figura 1 - Ferramenta de Priorização: BI



Fonte: Captura de tela cedido pelo entrevistado (2020).

Ferramentas em forma de *software* auxiliam no controle, acompanhamento, análises e automação de indicadores. Os *softwares* citados pelo entrevistado auxiliam ,principalmente, no controle e análises.

Segundo a Microsoft (2018), o Power BI é a ferramenta de *Business Intelligence* da Microsoft. *Business Inteligence* é um termo que surgiu na década de 80, quando as empresas precisaram se organizar um pouco mais, para poder conseguir informações necessárias com maior velocidade. Esse processo ficou conhecido como BI, tendo como objetivo coletar, tratar e organizar dados da empresa para que dessa forma, os resultados e as informações sejam entregues de maneira desejada.

O Power BI possibilita consolidar, tornar coerentes e visuais as informações que se encontram em diversas fontes, inclusive o Excel (ferramenta de cálculo e análise muito utilizada nas organizações). Essa ferramenta é uma coleção de serviços software, aplicativos e conectores que trabalham juntos para transformar os dados em informações coerentes e visualmente interativas.

**Quais benefícios de usar uma metodologia?** Foi a pergunta seguinte. Ele respondeu:

O principal benefício em utilizar uma metodologia para capturar e ranquear uma carteira com tamanha quantidade de projetos é conseguir classificá-los segundo critérios pré-estabelecidos e garantir à companhia que os projetos mais urgentes e importantes terão prioridade face a outros menos urgentes e importantes. Obviamente que a decisão é tomada em fóruns superiores, de gestores, onde outros critérios podem ser levados em conta. Porém sabemos que a priorização advinda do método é grande balizador para a tomada de decisão.

Como já exposto no trabalho é preciso uma análise multicritério (TRIANTAPHYLLOU, 2002 apud VARGAS, 2010) que dê suporte à decisões, avaliando as diferentes dimensões e necessidades organizacionais em conjunto, logo, as organizações devem desenvolver instrumentos que servirão de apoio ao tomador de decisões. O uso de metodologia se faz necessário para dar apoio na tomada de decisão de maneira mais segura e estratégica.

As metodologias são escolhidas por cada empresa de acordo com suas preferências e particularidades. São meios que dão suporte para tomadas de decisões assertivas e confiantes, logo, as metodologias se fazem necessárias para garantir uma escolha baseada em critérios técnicos e objetivos.

Por fim perguntou-se: **Qual a importância de um setor de projetos na empresa?** A resposta foi:

O setor de projetos na Vale tem papel fundamental nas diversas fases do projeto. Desde a captura das demandas, passando pelo acompanhamento da execução do projeto, até a medição dos benefícios da implantação, atuamos dando visibilidade aos gestores e demais stakeholders do processo. Composto por membros da gestão econômica e por membros da engenharia, o escritório de projetos atua dando suporte aos donos de projetos e dando visibilidade dos principais indicadores de um projeto: aderências física e econômica, atingimento de *milestones*, conclusão e entregas dos projetos, e medição dos benefícios propostos, são alguns dos itens que essa equipe multidisciplinar entrega.

Segundo o PMI (2017), a gestão de portfólio estrutura e coordena os componentes do portfólio de projetos, com o intuito de atingir as metas das empresas. A importância deste tema/setor se deve à necessidade de se conseguir, com recursos financeiros, humanos e tecnológicos limitados, selecionar e focar os projetos que confirmam maior vantagem competitiva, de acordo com a estratégia adotada pela organização (ROZENFELD e AMARAL, 2006). Para isso é necessário uma equipe especializada e competente para auxiliar no setor de projeto, dando suporte técnico necessário em cada etapa, garantindo o alcance dos objetivos e estratégias do negócio com os recursos usados de forma sustentável e dentro do planejado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para ter bons resultados em uma empresa, um caminho árduo é percorrido antes. E as melhorias fazem parte dessa caminhada para desenvolver uma boa performance para a organização. Como já citado; os projetos fazem parte dessa melhoria e têm sua importância para a organização. Quanto maior a organização, maiores são suas necessidades. Assim, as melhorias devem ser contínuas e, para bons resultados financeiros e operacionais, a organização deve possuir boa estrutura organizacional, operacional e financeira. Os projetos são atributos fundamentais para aperfeiçoar as estruturas e melhorias.

A gestão de portfólio de projetos e gestão de projetos tem se mostrado cada vez mais necessária dentro das instituições, a fim de contribuir para o alcance dos objetivos do planejamento estratégico da empresa e do negócio oferecendo um produto e resultado único em tempo limitado. Com enfoque no portfólio, o presente artigo apresentou a importância da utilização de metodologias de priorização, uma vez que a gestão de portfólio de projetos tem como objetivo elencar os projetos que a empresa irá executar — e dependendo do tamanho da empresa a oferta de projetos que ela tem é alta —, não podendo realizar todos devido aos recursos limitados ou falta de alinhamento com as estratégias do momento. Logo, essa gestão tem como função aplicar métodos para escolher os projetos de acordo com os propósitos da instituição, atribuindo metodologia, critério e peso. Além disso, a gestão de portfólio acompanha o status dos projetos.

A metodologia de priorização é uma forma segura e técnica que permite que a empresa solucione problemas, tome decisões assertivas, elimine desperdício e escolha os projetos de acordo com os objetivos estratégicos, mitigando riscos. Assim, verificou-se que a escolha dos

projetos para compor o portfólio de uma empresa é feita através metodologias de priorização, podendo ser elas GUT, BASICO, Eisenhower ou a que melhor se enquadra diante da particularidade de cada instituição.

Diante do estudo de caso realizado, mediante entrevista, observou-se de forma prática a utilização de uma metodologia de priorização na área de projetos de uma empresa de grande porte que gerencia mais de 1000 projetos por ano. A empresa utiliza a priorização através da metodologia de Eisenhower, que permite o uso de critérios abertos e de acordo com a particularidade da empresa, obtendo seu resultado por meio dos vetores de Eisenhower, que, através do valor dos pesos, resultará nos quadrantes de urgente e importante ou menos urgente e menos importante. Logo, pode-se priorizar de forma técnica, segura e visionando bons resultados financeiros e operacionais alinhados à valores da empresa.

Por fim, o presente estudo permitiu informar e ressaltar a importância da priorização de gestão de portfólio que abrange o macro e micro da organização. A priorização de projetos se preocupa em estar adequada com o planejamento estratégico da empresa, atua sendo uma melhoria, focando em um objetivo e em um produto único; proporcionando competitividade no mercado e bons indicadores financeiros e de qualidade para a empresa, redução de riscos e satisfação do cliente externo, sendo essas algumas das importâncias macro. As importâncias micros, que são um projeto viável, fazer conforme planejado, controle sobre o processo, recursos necessários, agilidades nas tomadas de decisões, maior satisfação do cliente interno, engajamento do time e etc., representam mais alguns dos benefícios que podem ser notados ao se executar a gestão de portfólio de projetos.

Conclui-se, portanto, que o processo de priorização, metodologias adequadas e processo de decisão são fatores importantes em uma organização para ter o melhor resultado possível dos projetos escolhidos para compor o portfólio, sendo a gestão de portfólio uma área que cada vez mais se faz presente nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**, Rio de Janeiro: Nova Fronteira. Rio de Janeiro, 2002.

ALMEIDA, Noberto de Oliveira; **Gerenciamento de portfólio**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011

ARRUDA, Fábio; **Matriz de Priorização CEB: Aprenda usar e baixe modelo grátis**. Arrudaconsult, 2015. Disponível em: <<http://www.arrudaconsult.com.br/2015/02/matriz-de-priorizacao-ceb-aprenda-usar.html>> Acesso em: 30 Ago. 2020.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2013.

BRANSKI, R.M.: (2008) O papel da Tecnologia de Informação no processo logístico: estudo de casos com operadores logísticos. 272 p. Tese (doutorado) – Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2008

CARVALHO, Marly Monteiro de; LOPES, Paula Vilas Boas Viveiros Lopes; MARZAGÃO, Daniela Santana Lambert. **Gestão de portfólio de projetos: contribuições e tendências da literatura**. Gestão & Produção, v. 20, n. 2, p. 433-454, 2013.

CARVALHO, MM de; RABECHINI JR, Roque. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIARA, Ivone Guerreiro Di. et al. **Normas de documentação aplicadas à área de Saúde**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

CLELAND, David I. **Project management: strategic design and implementation**. McGraw-Hill, 1999.

CLELAND, D. I & IRELAND, L. R. **Project Manager's Handbook: Applying Best Practices across Global Industries**. New York: McGraw-Hill, 2008.

COOPER, Robert G.; EDGETT, Scott J.; KLEINSCHMIDT, Elko J. New problems, new solutions: making portfolio management more effective. *Research-Technology Management*, v. 43, n. 2, p. 18-33, 2000.

DELBRIDGE, R.; BARTON, H. Organizing for continuous improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 6, p. 680-692, 2002. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570210427686>

DINSMORE, Paul Campbell. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. EditoraQualitymark, SP, p. 30, 2003.

EAUX. **Gestão de Projetos: o que é + guia completo para gerenciar projetos**. 27 de ago de 2018. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/08/o-que-e-gestao-de-projetos/> Acesso em: 10 Ago. 2020.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building theories from case study research**. *Academy of management review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

GHASEMZADEH, Fereidoun; ARCHER, Norm; IYOGUN, Paul. **A zero-one model for project portfolio selection and scheduling**. *Journal of the operational Research Society*, v. 50, n. 7, p. 745-755, 1999.

HAAS, Rainer; MEIXNER, Oliver. **An illustrated guide to the analytic hierarchy process**. Vienna: University of Natural Resources and Applied Life Sciences, 2005.

JUNIOR, Luiz José Marques; PLONSKI, Guilherme Ary. **Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem "tamanho único"?** *Gest. Prod.* vol.18 no.1 São Carlos 2011

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas**. Bookman Editora, 2006.

KLADIS, Constantin Metaxa; FREITAS, HM de. **O processo decisório: modelos e dificuldades**. *Revista Decidir*, v. 2, n. 8, p. 30-34, 1995.

KRUGLIANSKAS, Isak; VASCONCELLOS, E. **Planejamento do centro de tecnologia empresarial cativo. Gerenciamento da tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial**. São Paulo: Edgar Blucher, p. 39-96, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MESQUITA, Melissa; ALLIPRANDINI, Dário Henrique. **Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças**. *Gest. Prod.*, p. 17-33, 2003.

MICROSOFT. **O que é Power Bi?** 2018. Disponível em <<https://powerbi.microsoft.com/pt-br/what-is-power-bi/>> Acesso em: 20 Set. 2020.

MOON, Lauren; **Matriz de Eisenhower: priorize tarefas e tome decisões.** Blog Treloo, 2016. Disponível em: <<https://blog.trello.com/br/matriz-de-eisenhower>> Acesso em: 3 Set. 2020.

NORTEGUBISIAN. **O que são matrizes de priorização e como podem ajudar sua empresa?** 10 de mar de 2018, <<https://www.nortegubisian.com.br/blog/o-que-sao-matrizes-de-priorizacao-e-como-podem-ajudar-sua-empresa#welcome>> Acesso em: 01 Set. 2020.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GUT: Guia Completo,** 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>>. Acesso em: 23 Ago. 2020.

PIZE, Adilson. **Planejamento Estratégico e Alinhamento Estratégico de Projetos: um guia prático aplicando os modelos SPCanvas e PSACanvas.** Brasport, 2017.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos,** 6. Ed, Pennsylvania: PMI, 2017.

RABECHINI Jr., R.; MAXIMIANO, A. C. A.; MARTINS, V. A. **A adoção de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica.** Revista de Produção, v. 15, n. 3, p. 416-433, 2005.

ROZENFELD, Henrique; AMARAL, Daniel Capaldo. **Gestão de projetos em desenvolvimento de produtos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SAATY, Thomas L.; SAGIR, Mujgan. **Extending the measurement of tangibles to intangibles.** International Journal of Information Technology & Decision Making, v. 8, n. 01, p. 7-27, 2009.

SCHELINI, André Luiz Spinelli; MARTENS, Cristina Dai Prá; PISCOPO Marcos Roberto. **A gestão de projetos como vantagem competitiva para internacionalização de empresas brasileiras.** Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, SP, Brasil, 2017.

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade.** Bookman, 1997.

TRIANANTAPHYLLOU, Evangelos. **Multi-criteria decision making methods. In: Multi-criteria decision making methods: A comparative study.** Springer, Boston, MA, 2002. p. 5-21.

VARGAS, Ricardo Viana; IPMA-B, P. M. P. **Utilizando a programação multicritério (Analytic Hierarchy Process-AHP) para selecionar e priorizar projetos na gestão de portfólio.** In: PMI Global Congress. sn, 2010

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso.** 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2009.