

Gestão de Portfólio de Projetos

Prof. Américo Pinto

FGV, IBMEC-RJ, PUC-RJ, COPPEAD

Email: contato@americopinto.com.br

Twitter: [@amicopinto](https://twitter.com/amicopinto)

Linkedin: [Americo Pinto](#)

Website: www.americopinto.com.br

Por que as Organizações realizam projetos?

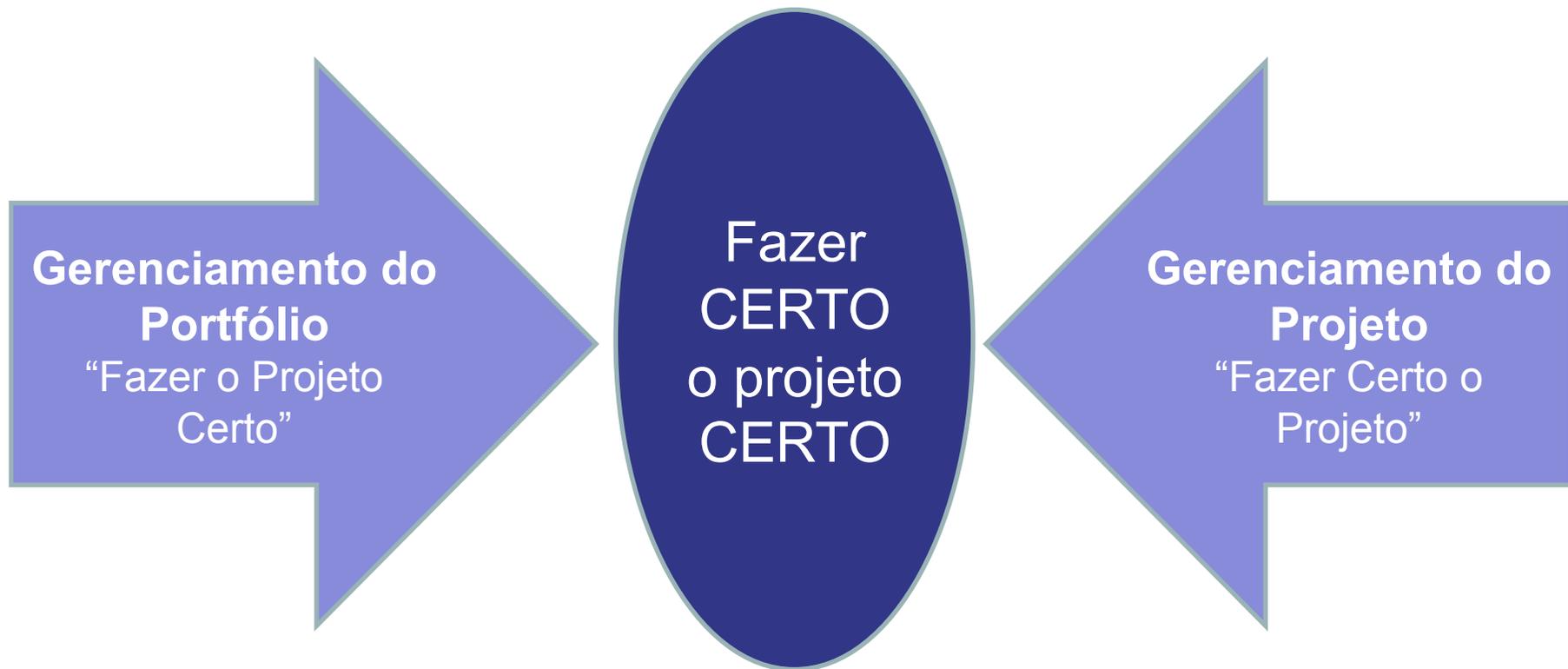


Da Estratégia ao Projeto: Visão Integrada



Fonte: Tradução de "The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition", PMI.

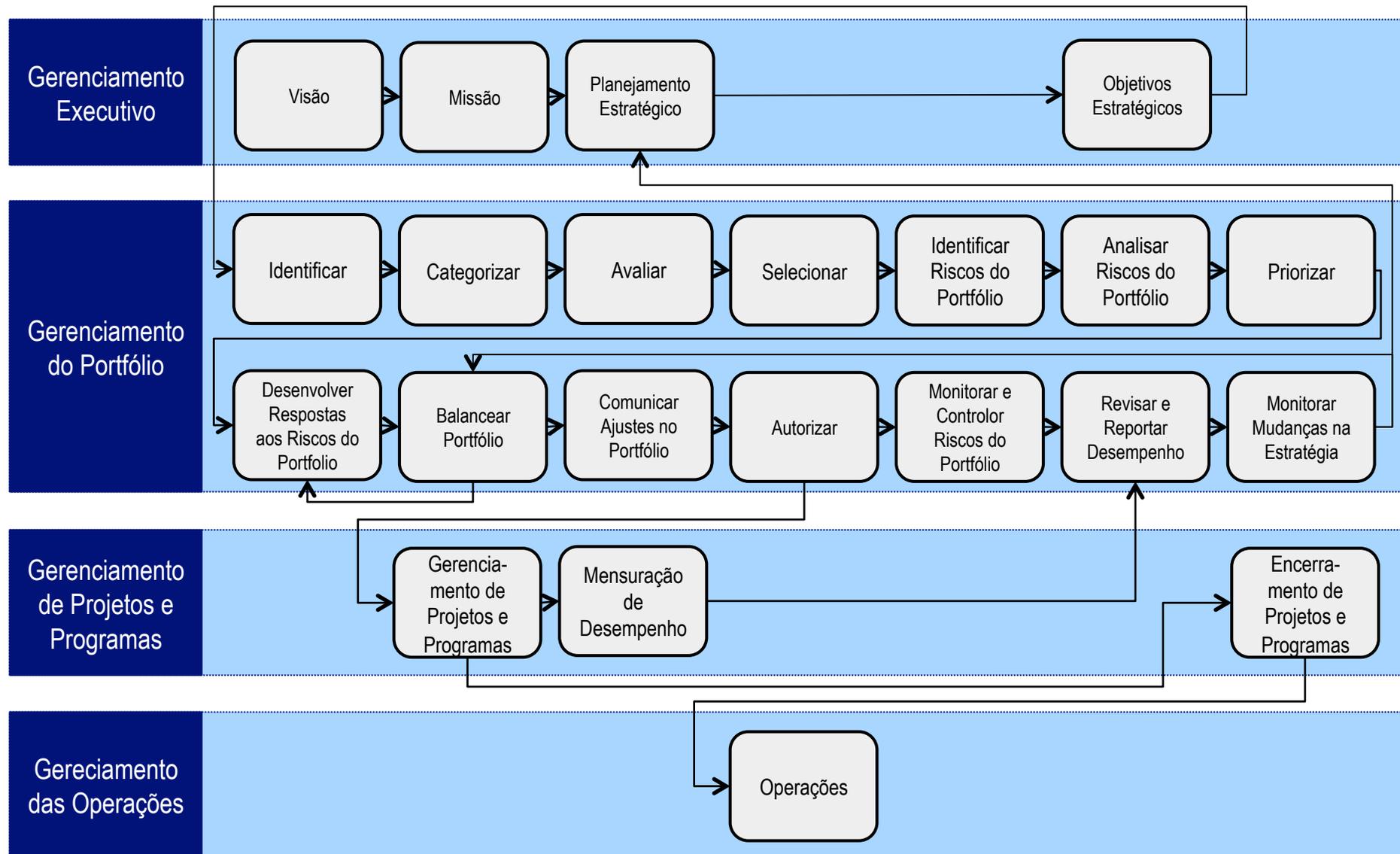
Gerenciamento do Portfólio e Gerenciamento do Projeto



Dificuldades Comuns nas Organizações

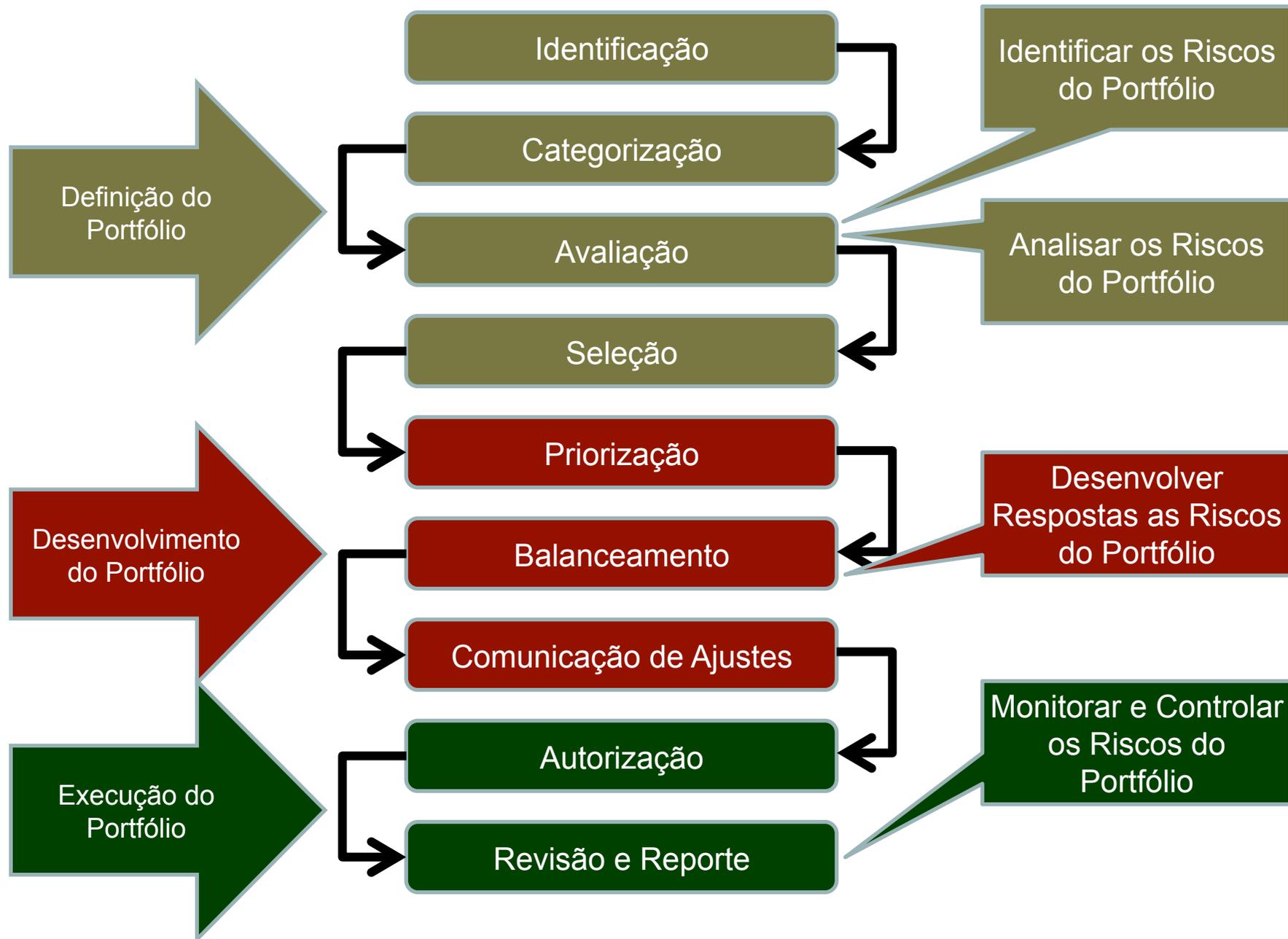
- Não há uma visão clara sobre quais projetos são necessários para materializar a estratégia da Organização.
- A Organização utiliza uma estratégia de “Tentativa e Erro” para o desenvolvimento de seu portfólio.
- Não há critérios claros para escolher quais projetos serão desenvolvidos pela Organização.
- As prioridades estão constantemente mudando.
- Não há um acompanhamento efetivo do portfólio de projetos a ser realizado.
- Não há uma visão clara sobre o retorno que os projetos desenvolvidos estão trazendo para a Organização.

Da Estratégia à Operação

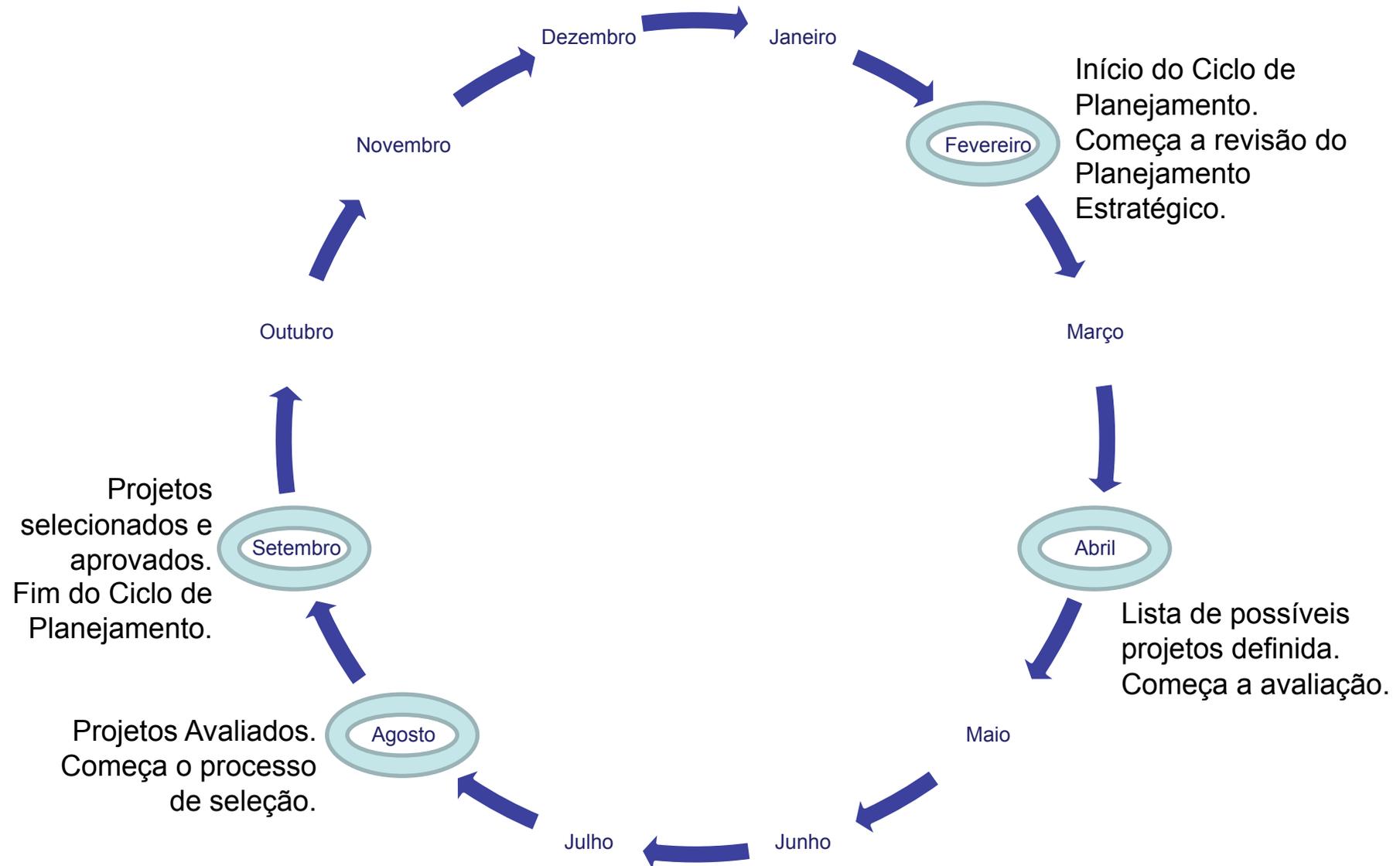


Fonte: "The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition", PMI.

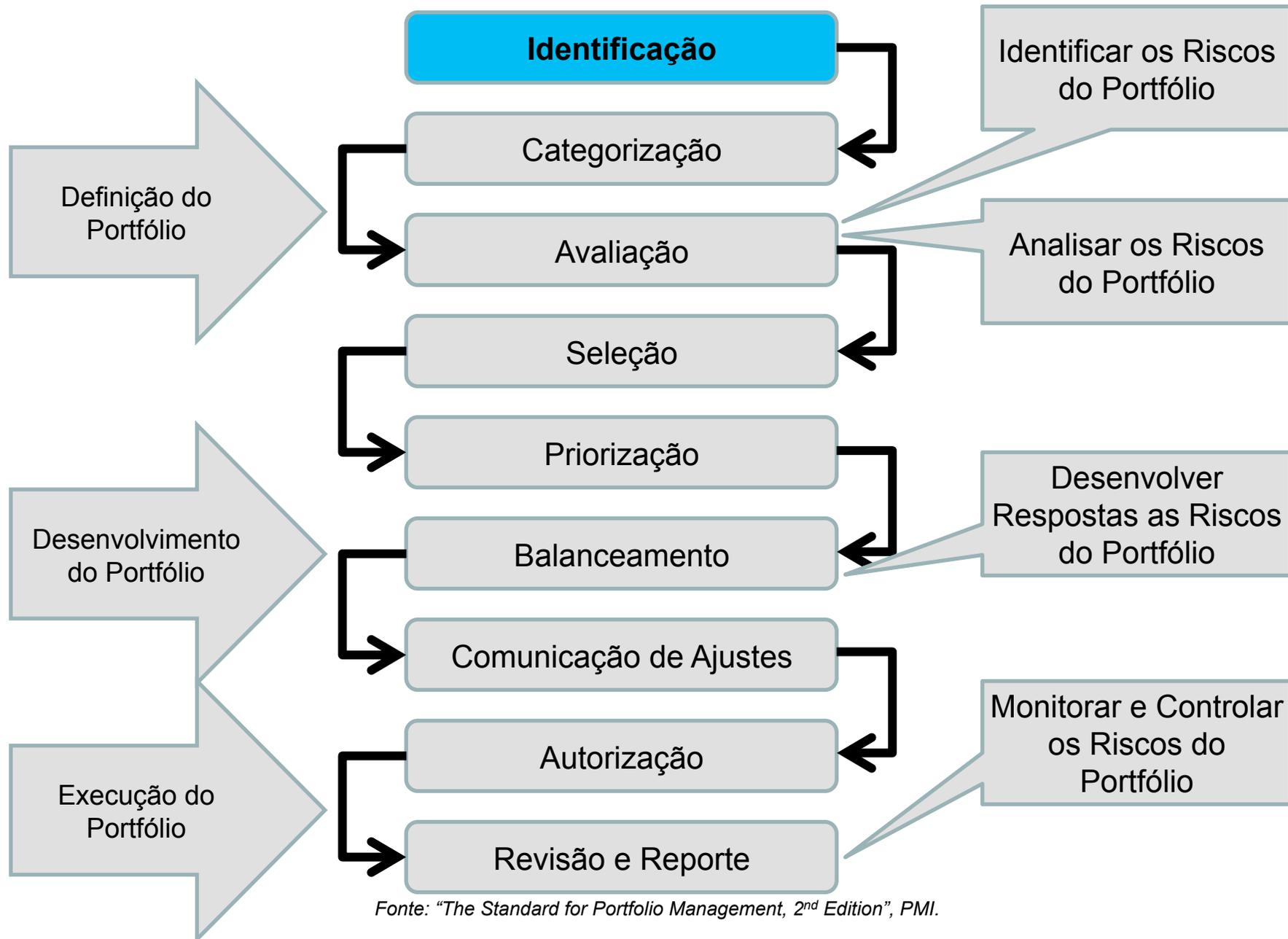
Os processos de Gestão de Portfólio



O Ciclo de Planejamento Típico de uma Organização



Os processos de Gestão de Portfólio

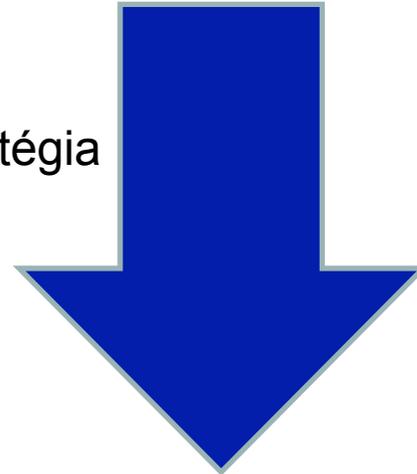


Identificando os Projetos Candidatos ao Portfólio

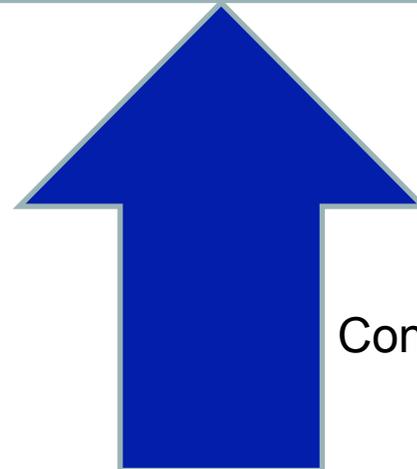
- A Organização deve estabelecer um processo que permita identificar quais são os projetos candidatos ao portfólio para execução no próximo período.
- Deve haver uma regra comum para a apresentação dos projetos candidatos.
- Todos os projetos identificados devem ser mantidos em uma base única, a qual poderá ser utilizada como “Banco de Idéias” para ciclos futuros.
- A identificação dos projetos candidatos deve ser feita a partir do desdobramento da estratégia. Porém, outros métodos também podem ser utilizados para complementar a lista de projetos candidatos ao portfólio.

Identificando os Projetos Candidatos ao Portfólio

Desdobramento da Estratégia



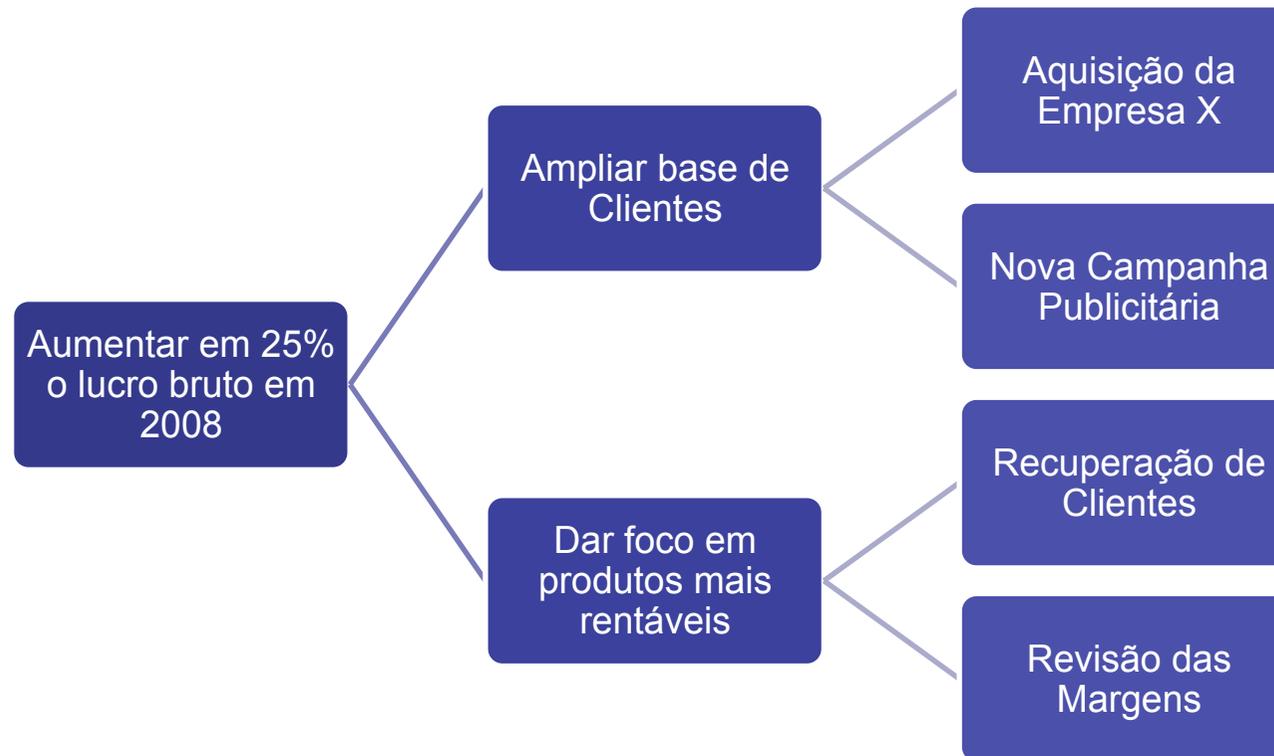
Lista de Projetos Candidatos ao Portfólio



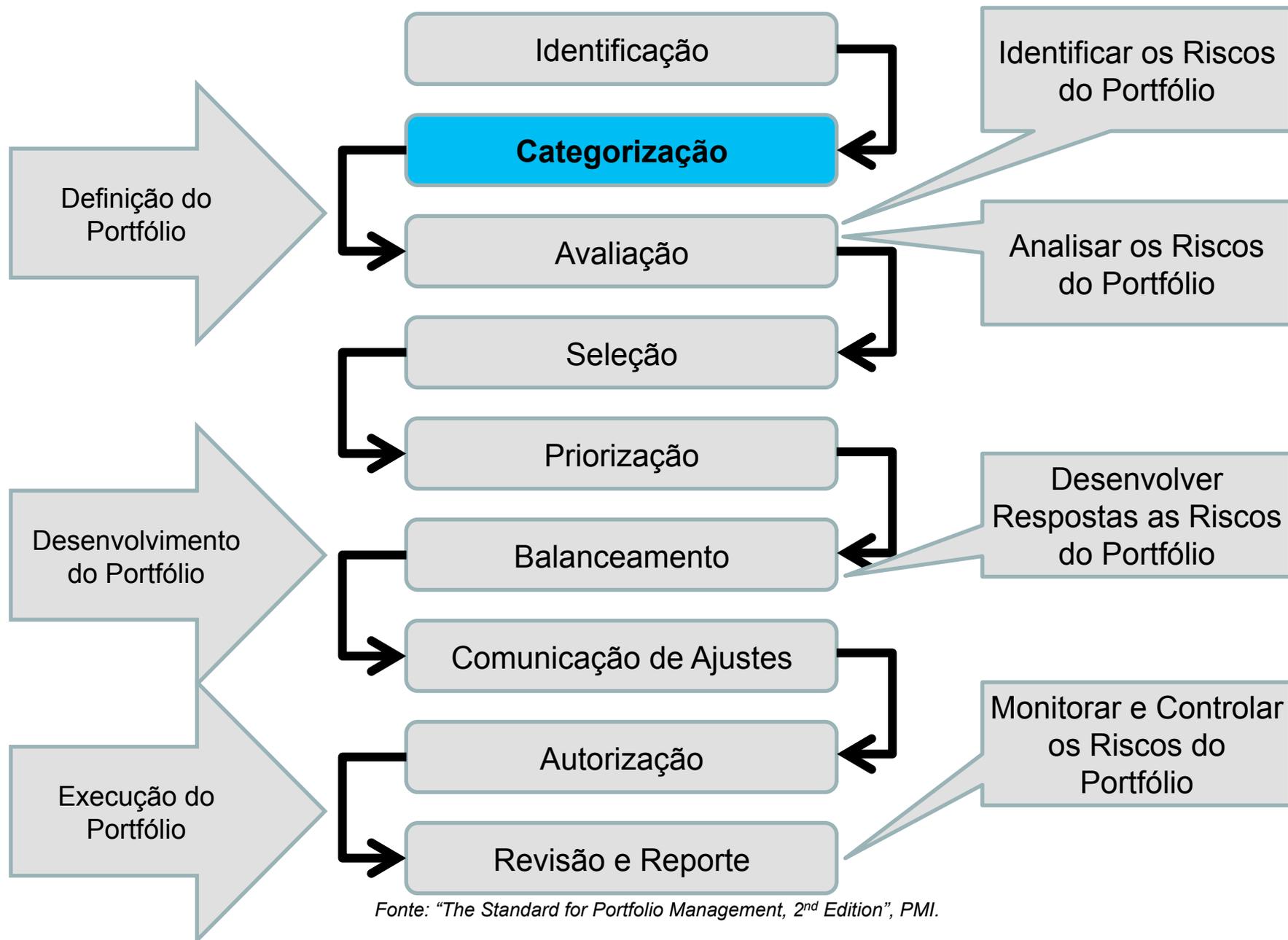
Contribuições e Demandas da Base

Identificando os Projetos Candidatos ao Portfólio

Desdobramento da Estratégia em Projetos



Os processos de Gestão de Portfólio



Fonte: "The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition", PMI.

Categorizando os Projetos Candidatos ao Portfólio

- As Categorias de Projetos são especialmente úteis durante a seleção dos projetos que irão compor o portfólio da Organização.
- As Categorias devem ser criadas não apenas para agrupar projetos em função de características comuns.
- O grande objetivo da criação de Categorias é permitir que haja um direcionamento dos recursos financeiros a cada uma das Categorias, de acordo com a estratégia da Organização.
- Dessa forma, todas as Categorias podem ser contempladas com um pedaço do orçamento, levando-se em consideração os objetivos da Organização para o próximo ciclo.
- A classificação dos projetos apresentados em suas respectivas Categorias pode ser realizada pelo PMO, o qual atuaria como “guardião” dos processos de Gerenciamento de Portfólio.

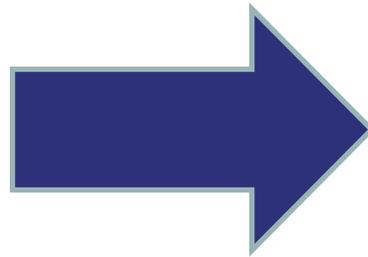
Categorizando os Projetos Candidatos ao Portfólio

- A lógica para a criação de Categorias deve ser a mesma utilizada normalmente para a alocação do Orçamento da Organização.
- Dessa forma, existem diversos tipos de Categorias sendo utilizados por diferentes Organizações.
- Alguns exemplos mais comuns:
 - Expansão do Negócio
 - Melhoria do Negócio.
 - Mandatórios ou Regulatórios
 - Infra-Estrutura
 - Novos Produtos
 - Corporativos
 - Internos
 - Redução de Custos
 - Aumento de Receitas

Categorizando os Projetos Candidatos ao Portfólio

Projetos Candidatos Identificados

Projeto A
Projeto B
Projeto C
Projeto D
Projeto E
Projeto F
Projeto G
Projeto H
Projeto I
Projeto J
Projeto K
Projeto L
Projeto M
Projeto N



Projetos Candidatos já Categorizados

Categoria Expansão

Projeto A
Projeto B
Projeto F
Projeto G

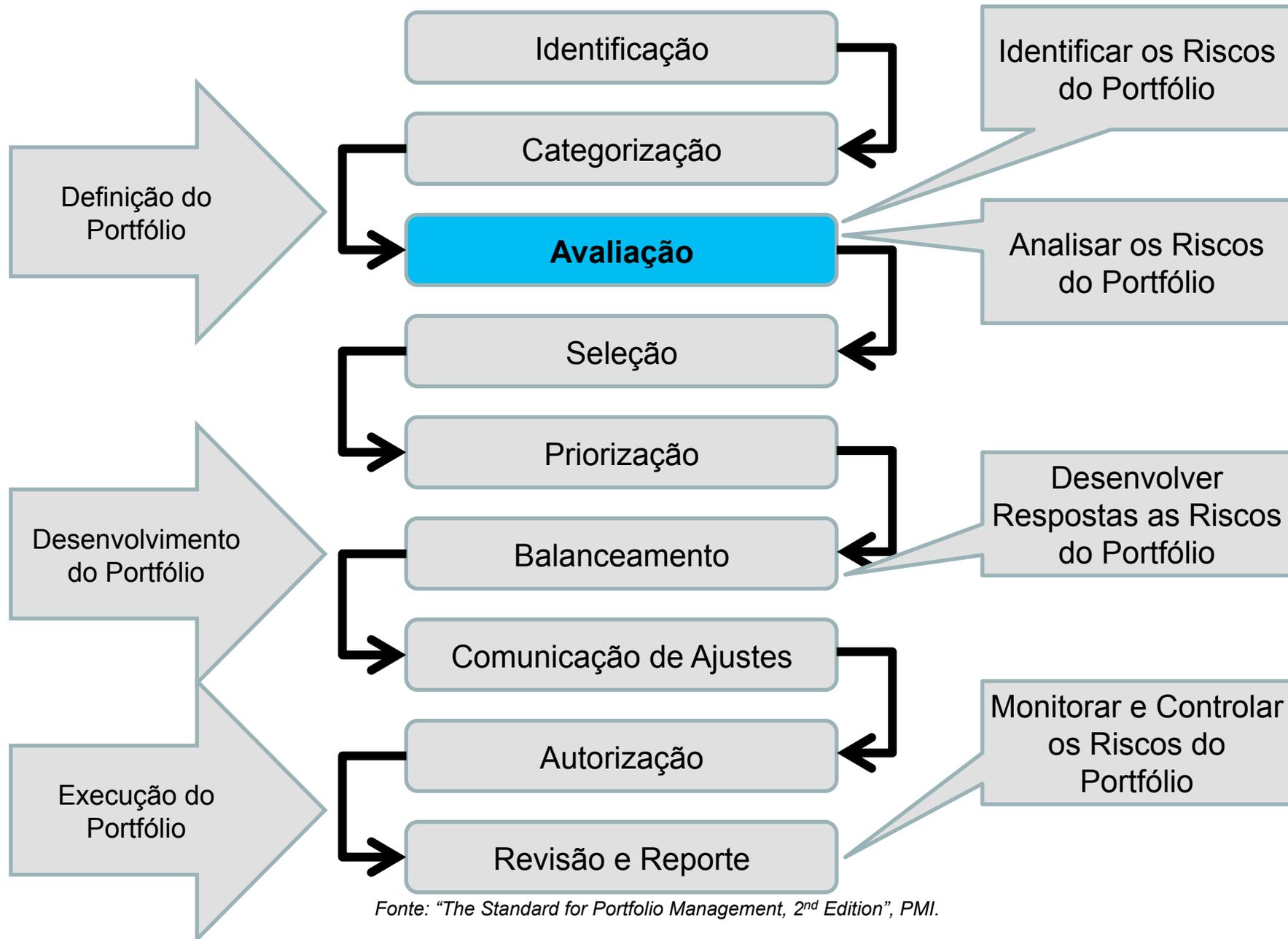
Categoria Melhoria

Projeto C
Projeto D
Projeto E
Projeto J
Projeto K

Categoria Corporativo

Projeto H
Projeto I
Projeto L
Projeto M
Projeto N

Os processos de Gestão de Portfólio



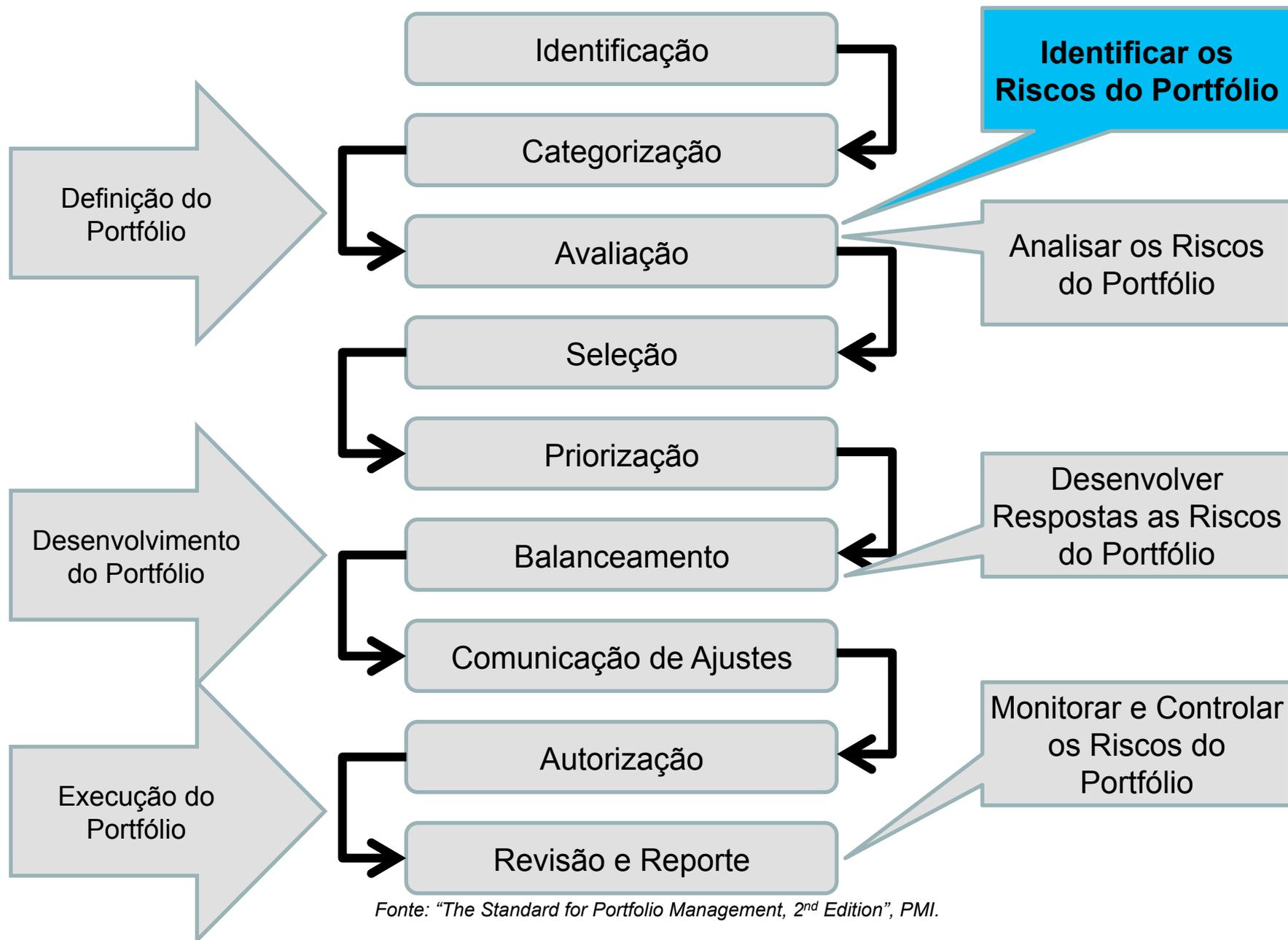
Avaliando os Projetos Candidatos ao Portfólio

- É fundamental avaliar os projetos candidatos ao Portfólio, no sentido de buscar informações no maior nível de detalhe possível para a tomada de decisão.
- Portanto, torna-se necessário estabelecer um processo formal de avaliação, onde todos os aspectos a serem avaliados são de conhecimento comum.
- Normalmente é necessário estabelecer itens de avaliação distintos para cada categoria de projetos.
- Os itens de avaliação serão transformados posteriormente em critérios de seleção e priorização.

Avaliando os Projetos Candidatos ao Portfólio

- Durante o processo de avaliação é necessário prever, por exemplo:
 - O retorno esperado para o projeto, além de outros índices financeiros.
 - Riscos e benefícios associados ao projeto.
 - Ganhos e benefícios imateriais, difíceis de serem monetariamente calculados.
- Estudos de Viabilidade Técnico-Econômica (EVTE) e Planos de Negócio são resultados da etapa de avaliação.
- Na maioria das vezes, a avaliação realizada nesta etapa é feita com base em informações de alto nível, suficientes para a tomada de decisão.

Os processos de Gestão de Portfólio



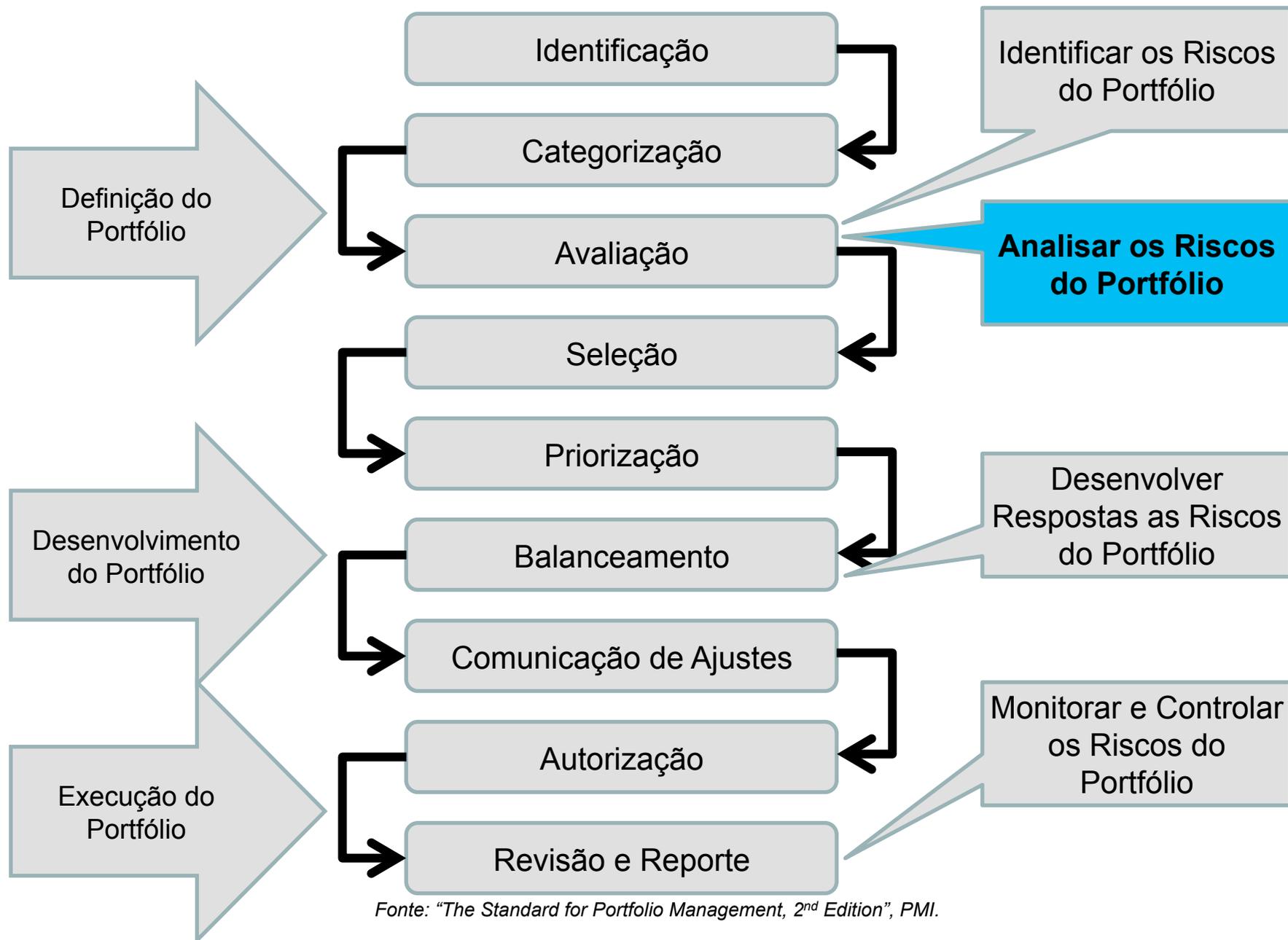
Fonte: "The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition", PMI.

Identificando os Riscos do Portfólio

- RBS (Risk Breakdown Structure)



Os processos de Gestão de Portfólio



Fonte: "The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition", PMI.

- **Itens para avaliação dos Riscos:**

- 1) Programa/Projeto

- 2) Atividade do Projeto

- 3) Risco

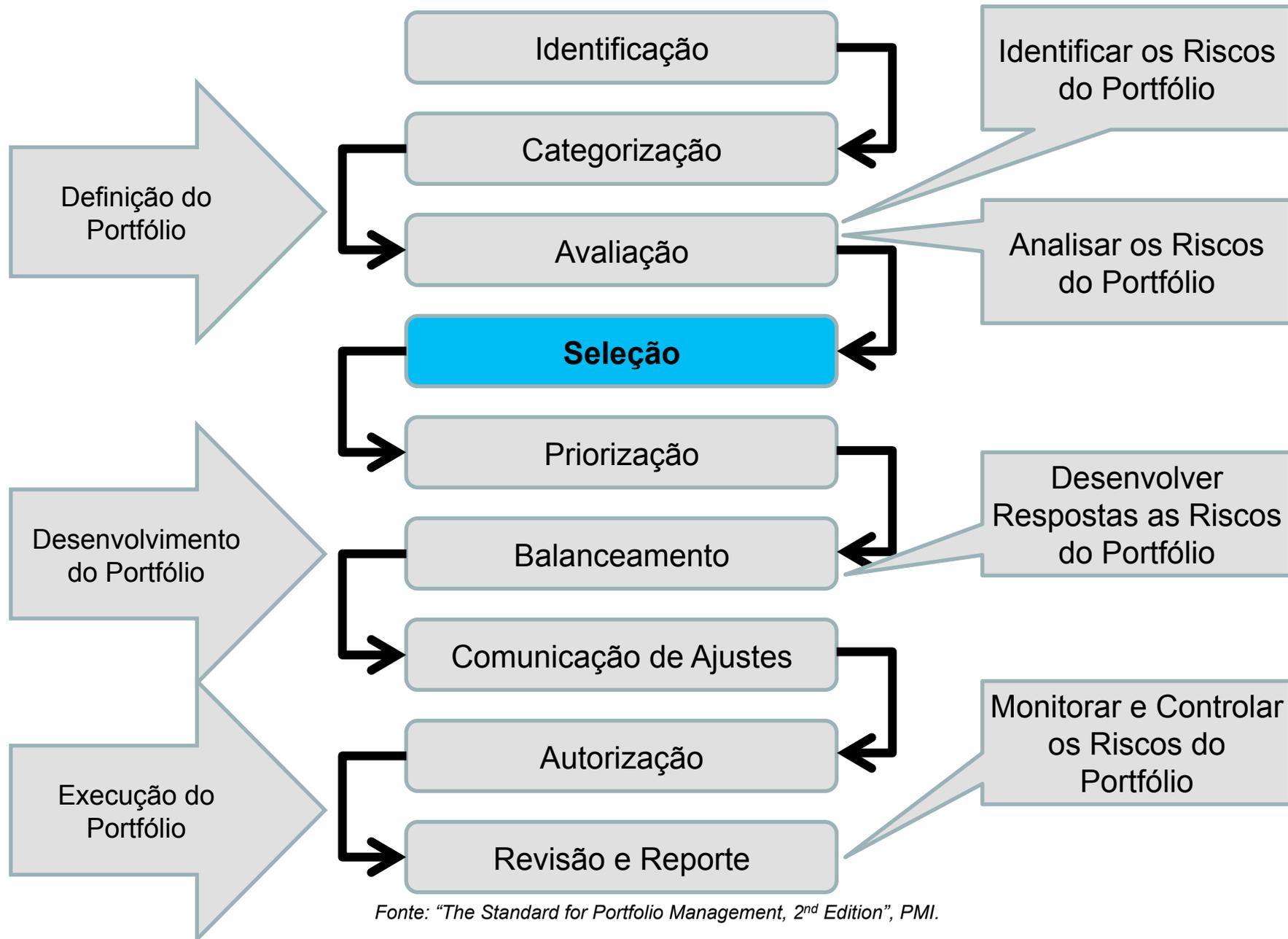
- 4) Tipo de Risco

- 5) Probabilidade Inicial

- 6) Impacto Inicial

- 7) Avaliação de Risco Inicial

Os processos de Gestão de Portfólio



Fonte: "The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition", PMI.

Selecionando os Projetos do Portfólio

- Selecionar projetos significa escolher dentre os projetos candidatos, quais de fato serão realizados no próximo ciclo de execução.
- Isso se deve ao fato de que entre os projetos identificados:
 - Estão projetos que de fato são fundamentais para a materialização da estratégia da Organização.
 - Estão projetos importantes, mas que a Organização não terá recursos suficientes para realizá-lo no próximo ciclo.
 - Estão projetos que não têm uma mínima ligação com a estratégia da Organização para o próximo período e, a princípio, não agregam valor algum.

Selecionando os Projetos do Portfólio

- Para que seja realizada uma efetiva seleção de projetos, deve-se estabelecer critérios claros e objetivos.
- Os critérios escolhidos pela Organização darão a fundamentação necessária para justificar a proposta de portfólio de projetos que será gerada após o passo da seleção.
- Além disso, a criação de critérios objetivos, reduz a possibilidade de que decisões sejam tomadas com base em interesses políticos ou pessoais, visto que estabelece um processo lógico para a tomada de decisão.

Selecionando os Projetos do Portfólio

- Normalmente são estabelecidos grupos de critérios distintos para cada Categoria de Projetos.
- Lembre-se: Os critérios são decorrentes dos aspectos considerados durante o processo de avaliação.
- Alguns exemplos de critérios utilizados por Organizações brasileiras:
 - Retorno sobre o investimento
 - Payback
 - Orçamento
 - Risco
 - Impacto Ambiental, Social ou Político
 - Retorno de Imagem
 - Viabilidade Técnica

Selecionando os Projetos do Portfólio

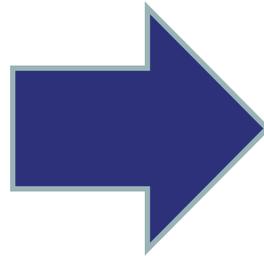
- Lembre-se: Projetos mandatórios estão automaticamente selecionados para o portfólio de projetos, o que não quer dizer que não precisam ser categorizados ou avaliados.
- Para se tomar a decisão sobre quais projetos deveriam ser incluídos no Portfólio é possível utilizar uma Matriz de Priorização, onde pontos são atribuídos a cada projeto em função dos critérios estabelecidos.
- A execução do processo de seleção consiste na aplicação dos critérios para cada projeto, a pontuação dos projetos em cada critério e a definição da linha de corte para cada Categoria, em função das limitações orçamentárias definidas.

Selecionando os Projetos do Portfólio

Projetos Candidatos já Categorizados, Avaliados e em Ordem de Seleção

Projetos Candidatos já Categorizados e Avaliados

| | |
|-----------------------|---|
| Categoria Expansão | Projeto A - \$ 50 Projeto B - \$ 10 Projeto F - \$ 50 Projeto G \$ 30 |
| Categoria Melhoria | Projeto C - \$ 10 Projeto D - \$ 10 Projeto E - \$ 20 Projeto J - \$ 30 Projeto K - \$ 10 |
| Categoria Corporativo | Projeto H - \$ 5 Projeto I - \$ 5 Projeto L - \$ 5 Projeto M - \$ 5 Projeto N - \$ 10 |



Categoria Expansão

Projeto F - \$ 50
Projeto B - \$ 10
Projeto A - \$ 50
Projeto G \$ 30

Categoria Melhoria

Projeto K - \$ 10
Projeto D - \$ 10
Projeto C - \$ 10
Projeto J - \$ 30
Projeto E - \$ 20

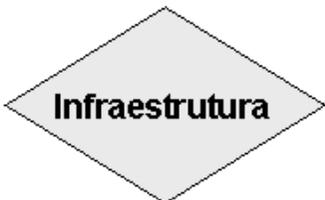
Categoria Corporativo

Projeto N - \$ 10
Projeto M - \$ 5
Projeto L - \$ 5
Projeto H - \$ 5
Projeto I - \$ 5

Orçamento Disponível:
\$ 100

Linhas de Corte
60% do Orçamento para Expansão
20% do Orçamento para Melhoria
20% do Orçamento para Coporativo

Selecionando os Projetos do Portfólio

| Categoria | Descrição | Critério de Priorização |
|--|---|---|
|  <p>Estratégico</p> | <ul style="list-style-type: none">▪ Novas aplicações / Desenvolvimento de produto.▪ Melhorias em funcionalidades críticas dos sistemas existentes.▪ Upgrades em aplicações proprietárias de unidades de negócios específicas. | <p>Pontuado e priorizado de acordo com a sua contribuição para os objetivos estratégicos, de acordo com:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ VPL▪ Índice de satisfação de clientes▪ Medidas de desempenho operacional▪ Índice de desenvolvimento de pessoal |
|  <p>Infraestrutura</p> | <ul style="list-style-type: none">▪ Investimentos corporativos (Ex. Novo hardware, sistemas de software, middleware, databases, etc.) | <p>Pontuado e priorizado de acordo com a sua contribuição para os objetivos estratégicos, de acordo com:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Facilitação aos projetos estratégicos▪ Confiabilidade▪ Melhorias operacionais▪ complexidade▪ Facilidade de uso▪ Flexibilidade▪ Escalabilidade▪ Redução de custos adicionais▪ Benefícios aos usuários▪ Segurança |
|  <p>Operacionais</p> | <ul style="list-style-type: none">▪ Upgrades corporativos (Ex. Win2000)▪ Investimentos em telecom | |

Selecionando os Projetos do Portfólio

CRITÉRIOS DE PRODUÇÃO:

- Tempo até a instalação
- Impacto na produção atual
- Disponibilidade de material
- Impacto nos fornecedores
- Impacto na qualidade do produto

CRITÉRIOS MERCADOLÓGICOS:

- Tamanho do mercado potencial
- Potencial de ganho de market share
- Aceitação de produto pelo cliente
- Vida estimada do produto

CRITÉRIOS FINANCEIROS:

- Lucratividade
- Impacto no fluxo de caixa
- Necessidade de investimento
- Período de payback

CRITÉRIOS DE PESSOAL:

- Necessidade de treinamento
- Disponibilidade dos recursos capacitados
- Resistência do pessoal
- Necessidade de comunicação inter/intra grupos
- Impacto nas condições de trabalho

CRITÉRIOS ADMINISTRATIVOS E MISCELÂNEA:

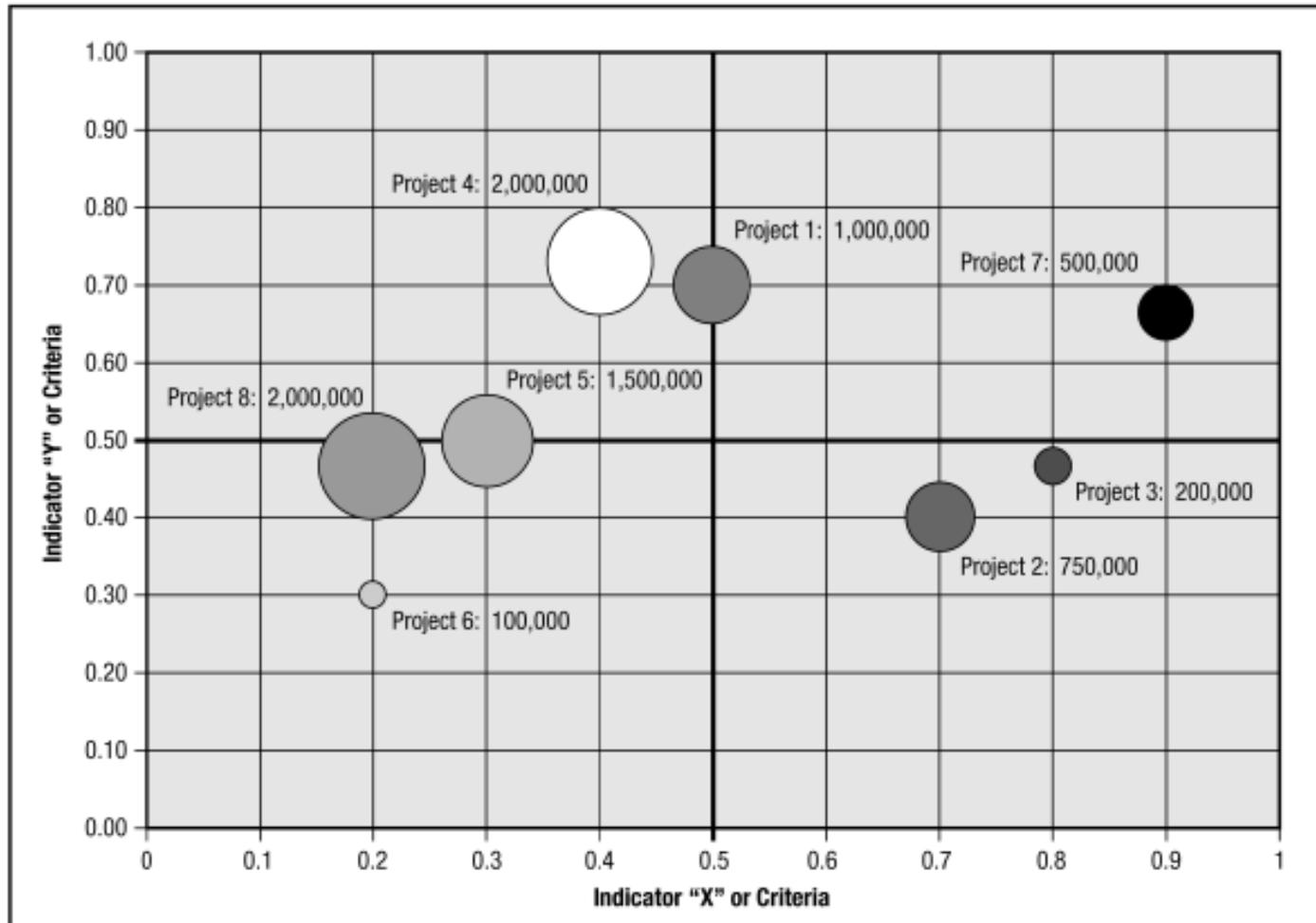
- Impacto político
- Impacto ambiental
- Reação potenciais dos acionistas
- Impacto em imagem
- Capacidade gerencial para administrar a iniciativa

Selecionando os Projetos do Portfólio

| SCORING MODEL | | Evaluation | | | Score | Total | |
|------------------------|--------|------------|--------|------|-------|-------|---------------|
| List of Criteria | Weight | Low | Medium | High | | | |
| Criteria 1 | 20% | 0 | 5 | 10 | 10 | 2 | Indicator "Y" |
| Criteria 2 | 20% | 0 | 5 | 10 | 10 | 2 | |
| Criteria 3 | 10% | 0 | 5 | 10 | 5 | 0.5 | |
| Criteria 4 | 15% | 0 | 5 | 10 | 10 | 1.5 | |
| Criteria 5 | 5% | 0 | 5 | 10 | 5 | 0.25 | |
| Criteria 6 | 5% | 0 | 5 | 10 | 0 | 0 | |
| Criteria 7 | 5% | 0 | 5 | 10 | 10 | 0.5 | Indicator "X" |
| Criteria 8 | 5% | 0 | 5 | 10 | 5 | 0.25 | |
| Criteria 9 | 10% | 0 | 5 | 10 | 0 | 0 | |
| Criteria 10 | 5% | 0 | 5 | 10 | 5 | 0.25 | |
| TOTAL SCORE | | | | | | 7.25 | |
| Indicator "Y" (0 to 1) | | | | | | 0.83 | |
| Indicator "X" (0 to 1) | | | | | | 0.4 | |

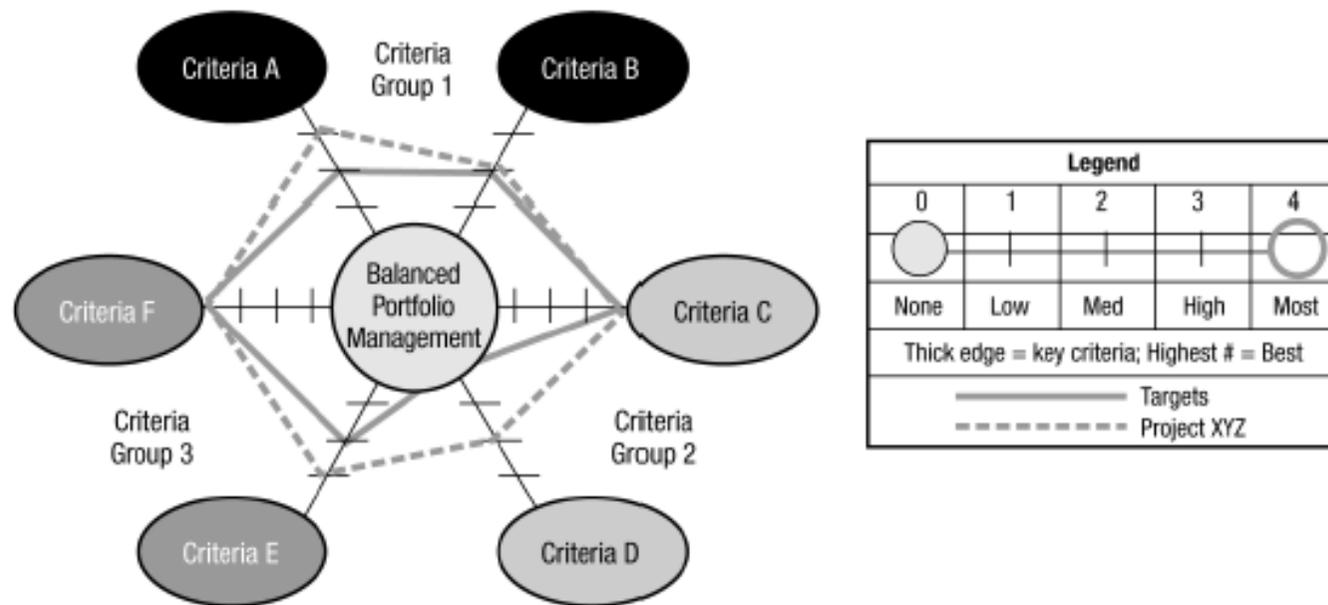
Fonte: "The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition", PMI.

Selecionando os Projetos do Portfólio



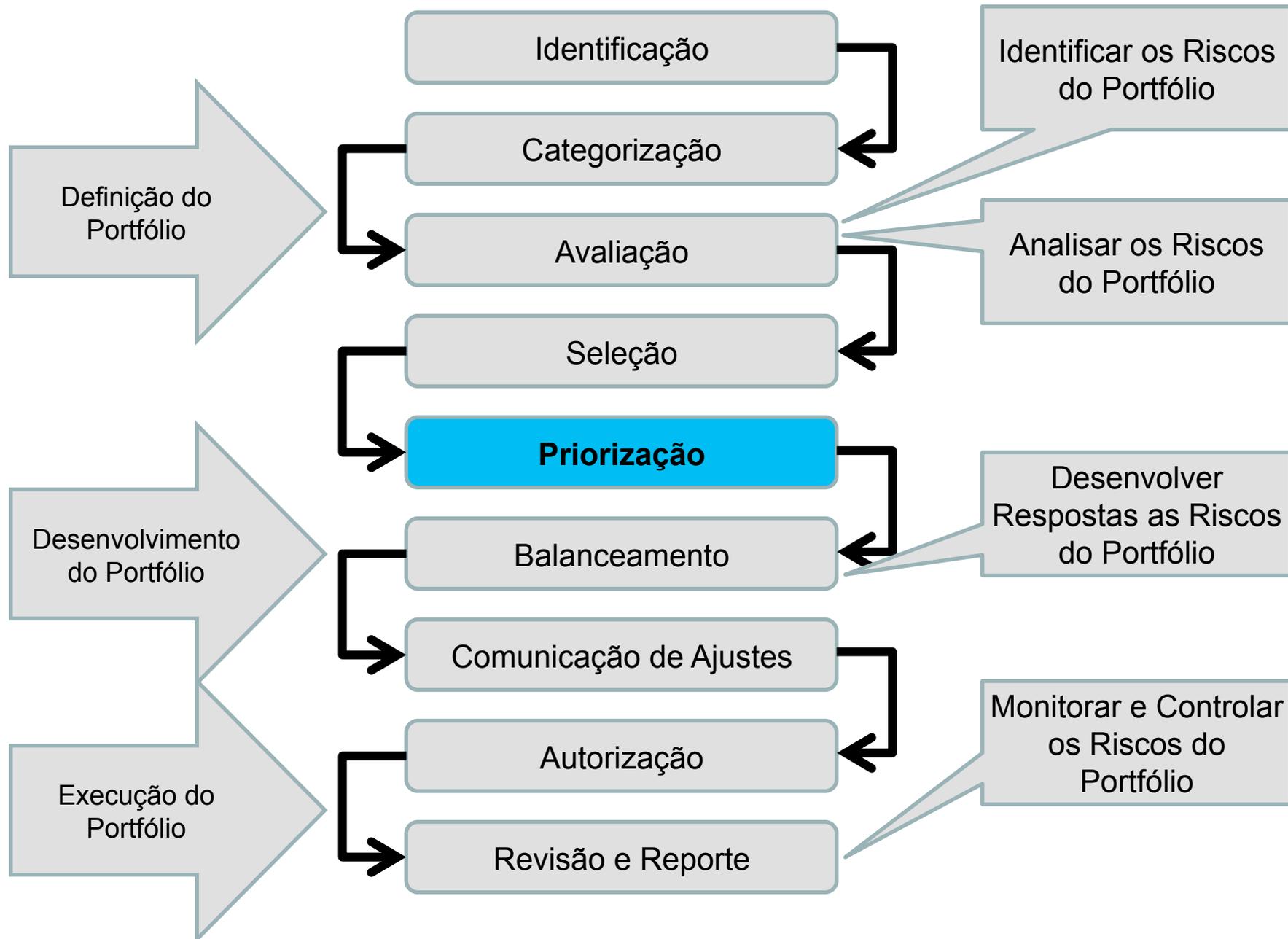
Fonte: "The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition", PMI.

Selecionando os Projetos do Portfólio



Fonte: "The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition", PMI.

Os processos de Gestão de Portfólio



Priorizando os Projetos do Portfólio

- Priorizar projetos significa definir em que ordem os projetos selecionados devem ser executados.
- Isso se deve ao fato de que normalmente as Organizações não possuem recursos suficientes para realizar simultaneamente todos os projetos selecionados.
- Então devemos responder a seguinte pergunta: Se tivéssemos que realizar um projeto de cada vez, em que ordem faríamos?

Priorizando os Projetos do Portfólio

- Da mesma forma que é feito na seleção, também é necessário estabelecer critérios para a tomada de decisão quanto a priorização dos projetos selecionados para o portfólio.
- Cuidado: Não necessariamente temos que utilizar os mesmos critérios da seleção. Muito pelo contrário. Vários destes critérios podem não fazer mais sentido para a priorização.

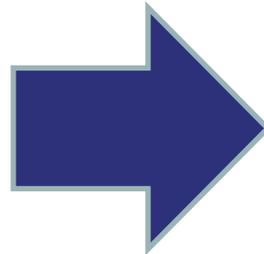
Priorizando os Projetos do Portfólio

- Critérios como “Retorno sobre o Investimento” ou “Orçamento”, talvez não façam mais sentido para a priorização.
- Por outro lado, os critérios “Payback”, “Urgência para a Implementação” ou “Risco para o Negócio” talvez representem melhor a idéia de critérios para priorização de projetos.
- De forma geral, a priorização pode ser realizada independentemente das categorias, visto que de uma forma ou de outra, todos os projetos já selecionados serão de fato realizados.

Priorizando os Projetos do Portfólio

Portfólio de Projetos já selecionado

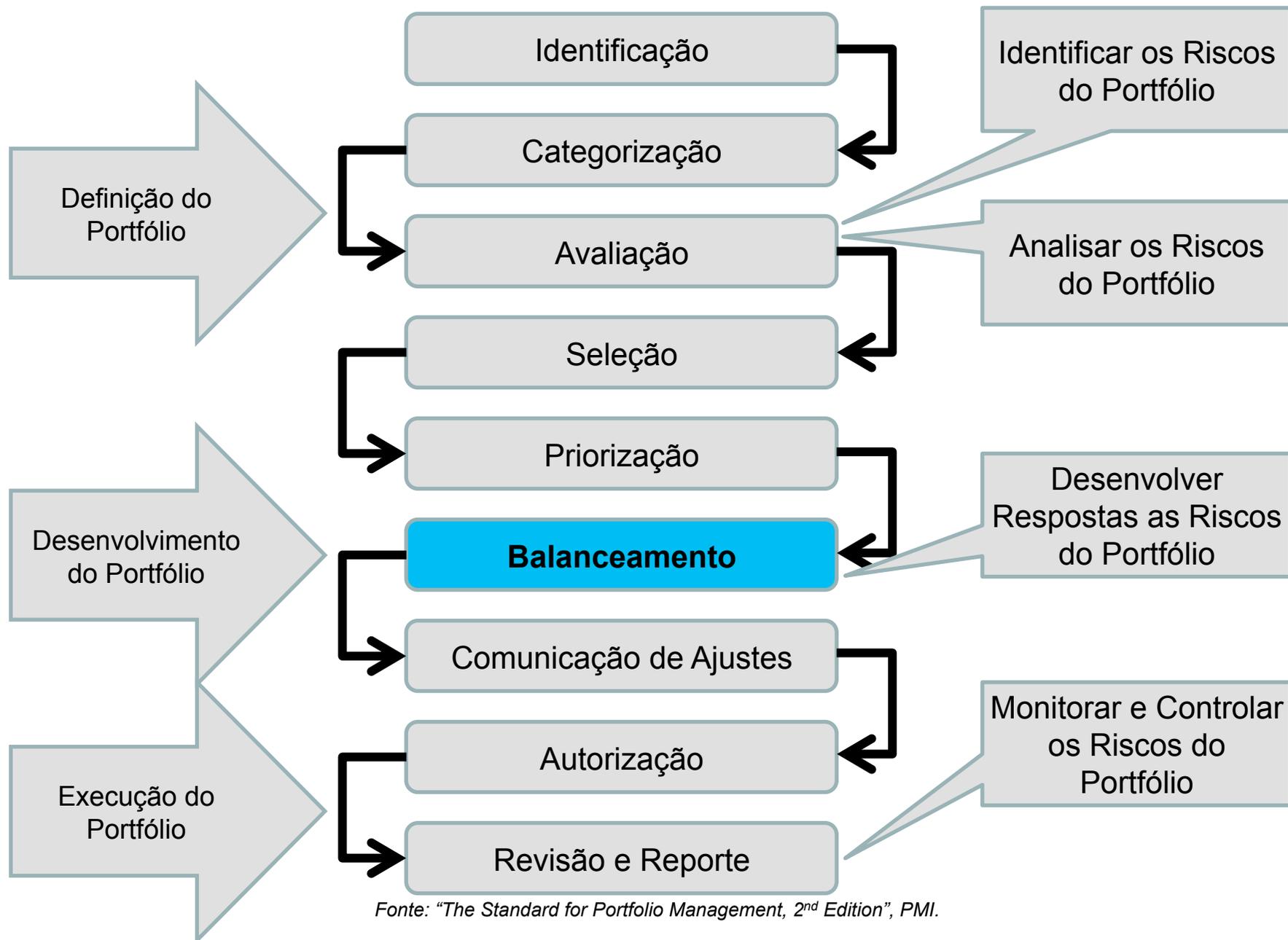
Projeto F - \$ 50
Projeto B - \$ 10
Projeto K - \$ 10
Projeto D - \$ 10
Projeto N - \$ 10
Projeto M - \$ 5
Projeto L - \$ 5



Portfólio de Projetos já Ordenado por Prioridade

Projeto K - \$ 10
Projeto L - \$ 5
Projeto F - \$ 50
Projeto N - \$ 10
Projeto D - \$ 10
Projeto M - \$ 5
Projeto B - \$ 10

Os processos de Gestão de Portfólio



Fonte: "The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition", PMI.

Balanceando o Portfólio

- Balancear o Portfólio significa programar os projetos no tempo, levando-se em conta as restrições existentes na Organização.
- As restrições normalmente são de três tipos: Recursos, Fluxo de Caixa e Lógica (quando um projeto depende do outro).
- Considerando as três restrições acima, os projetos devem ser programados no tempo, respeitando, sempre que possível, a ordem de prioridade definida no passo anterior.

Balanceando o Portfólio

- Projetos podem e devem ser realizados em paralelo caso não haja restrições que impeçam.
- Para possibilitar que mais projetos sejam realizados em paralelo, a única alternativa viável é explorar a restrição existente, como subcontratar recursos ou obter um empréstimo.

Balanceando o Portfólio

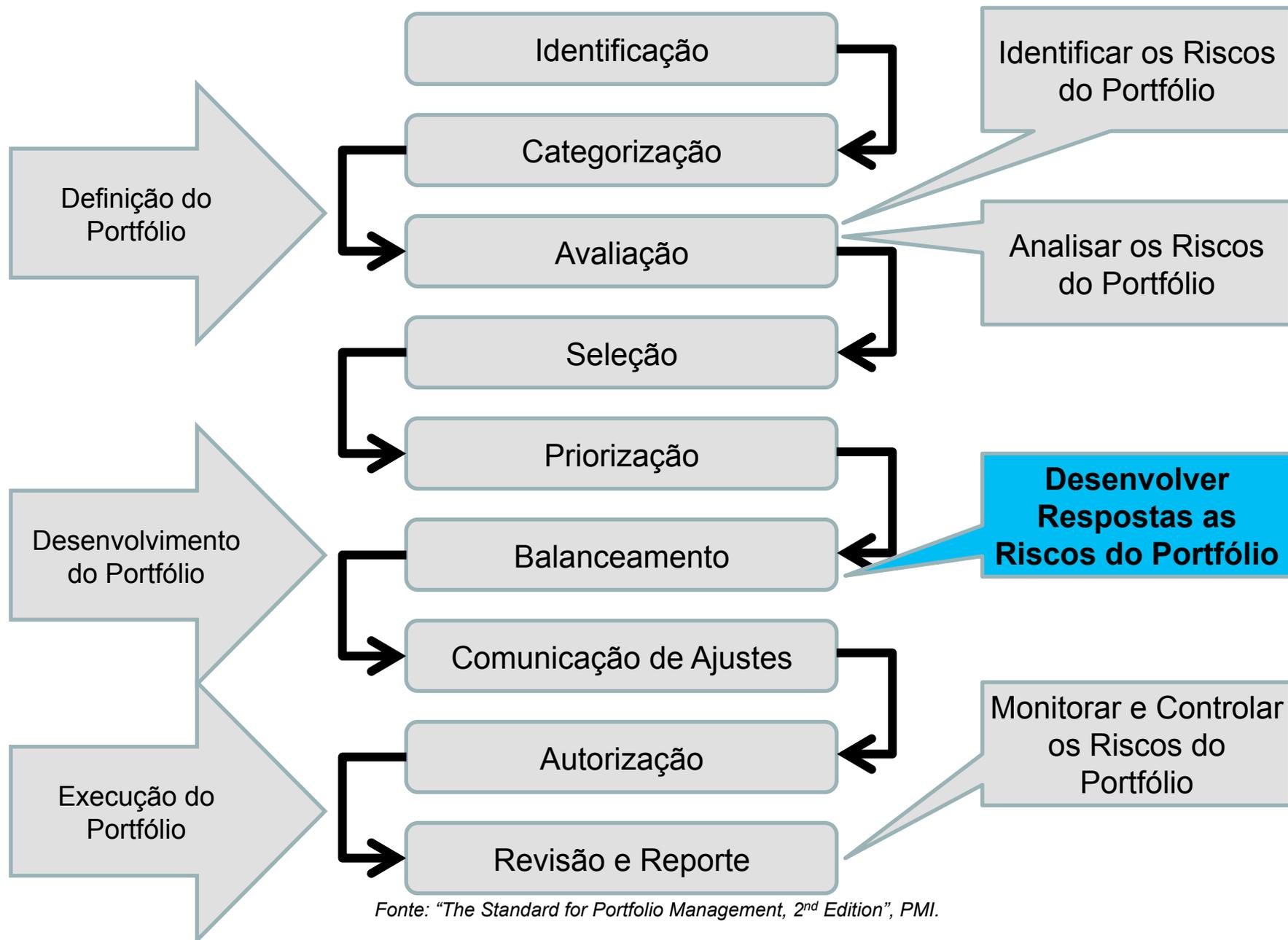
| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|---|----|---|---|---|
| Disponibilidade Inicial de Recursos | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Disponibilidade Final de Recursos | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| Disponibilidade Inicial de Caixa | 5 | 5 | 15 | 15 | 10 | 10 | 10 | 5 | 10 | 5 | 5 | 5 |
| Disponibilidade Final de Caixa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| PRJ | \$\$\$ | DUR | REC | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
|-----|--------|-----|-----|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| K | 10 | 2m | 2 | █ | | | | | | | | | | | |
| L | 5 | 1m | 2 | | | █ | | | | | | | | | |
| F | 50 | 5m | 3 | | | █ | | | | | | | | | |
| N | 10 | 2m | 1 | | | | | | | | █ | | | | |
| D | 10 | 2m | 2 | DEPENDE DO PROJETO B | | | | | | | | | | █ | |
| M | 5 | 1m | 2 | | | | █ | | | | | | | | |
| B | 10 | 2m | 1 | | | | | | | | | █ | | | |

PRJ – Projeto
 \$\$\$ - Orçamento

DUR – Duração em Meses
 REC – Quantidade de Recursos Demandada

Os processos de Gestão de Portfólio



Fonte: "The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition", PMI.

Desenvolvendo Respostas aos Riscos do Portfólio

- **Itens para avaliação dos Riscos:**

1) Programa/Projeto

2) Atividade do Projeto

3) Risco

4) Tipo de Risco

5) Probabilidade Inicial

6) Impacto Inicial

7) Avaliação de Risco Inicial

8) Ação Preventiva

9) Ação Corretiva

10) Probabilidade Final

11) Impacto Final

12) Avaliação de Risco Final

Desenvolvendo Respostas aos Riscos do Portfólio

Ação Preventiva

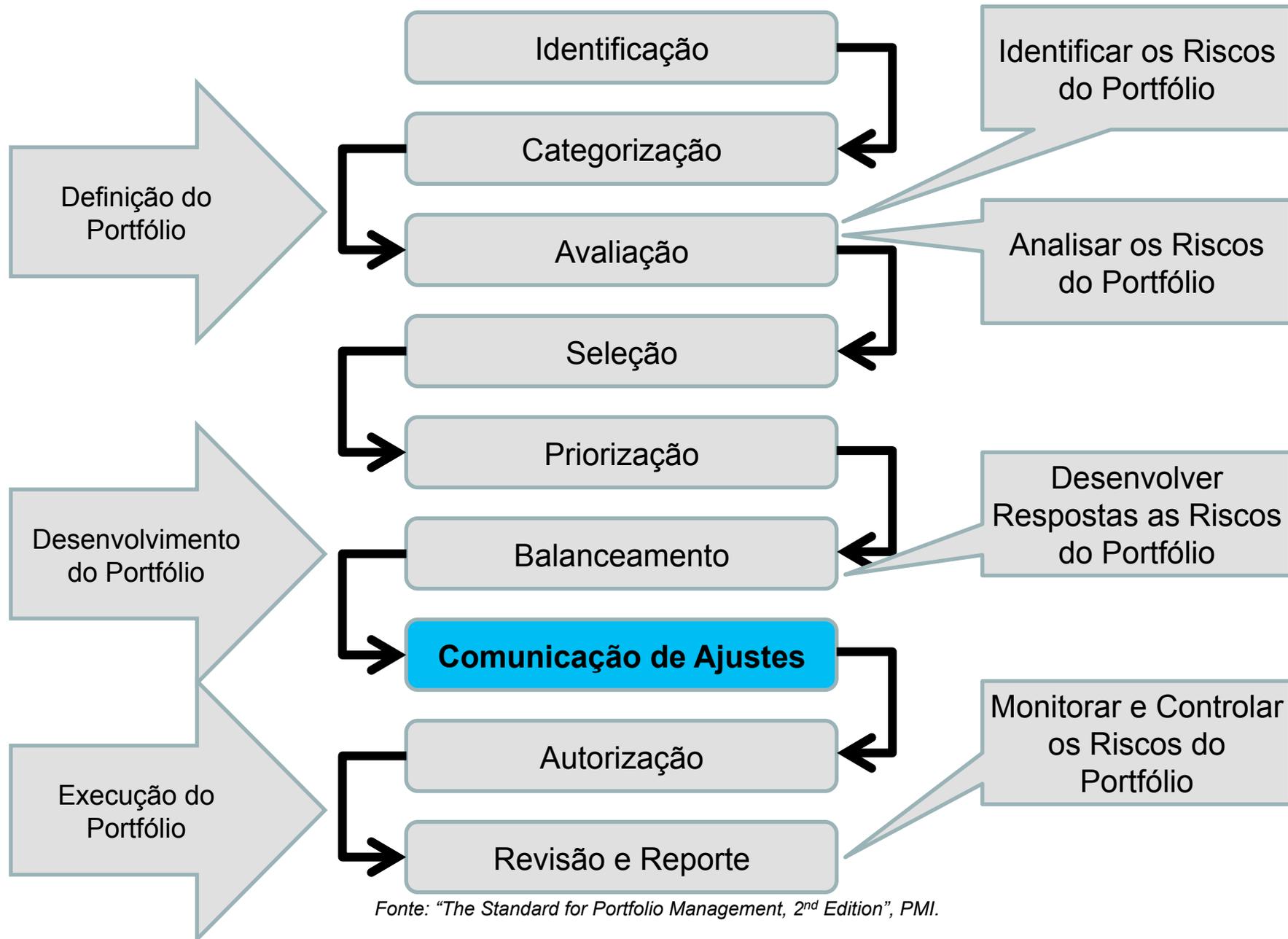
Reduz a **PROBABILIDADE**
do Risco ocorrer.

Ação Corretiva

Reduz o **IMPACTO**
caso o Risco ocorra.

Risco
MITIGADO

Os processos de Gestão de Portfólio

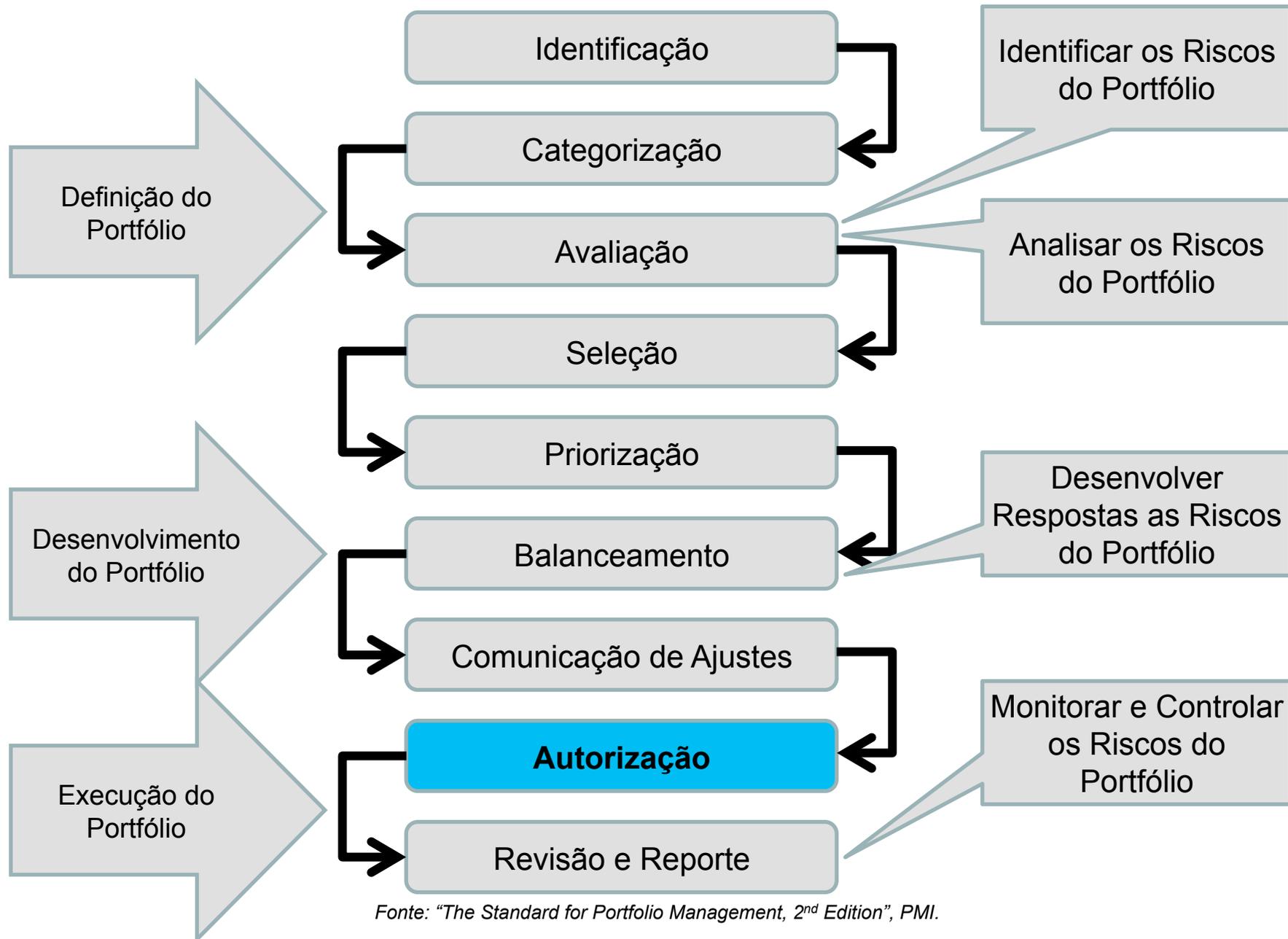


Fonte: "The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition", PMI.

Comunicando Ajustes no Portfólio

- Os ajustes no Portfólio devem ser comunicadas aos Stakeholders para que suas expectativas possam ser alinhadas.
- Adicionalmente, esta comunicação também possibilitará um claro entendimento dos ajustes propostos para o portfólio e seus impactos na estratégia da organização.

Os processos de Gestão de Portfólio

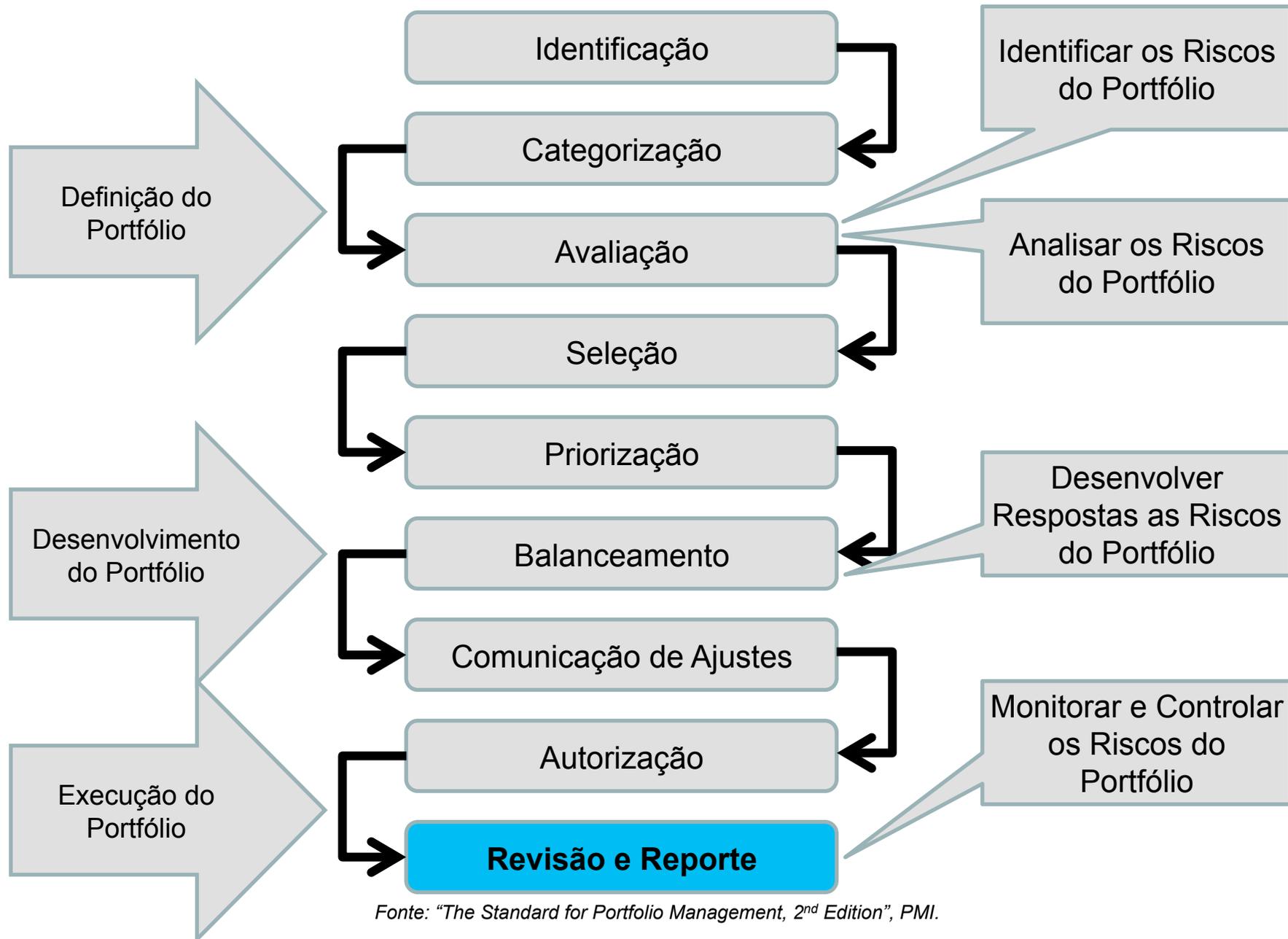


Fonte: "The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition", PMI.

Autorizando o Portfólio

- Autorizar o Portfólio significa obter o compromisso sobre a programação estabelecida para o próximo ciclo de execução.
- A boa prática é que esta autorização seja conjunta, envolvendo todos os principais tomadores de decisão responsáveis finais pelos projetos do portfólio.
- Por isso, diversas Organizações optam por criar Comitês de Gerenciamento de Portfólio, que se tornam responsáveis por definir, acompanhar e autorizar mudanças na programação estabelecida.
- Este Comitê costuma ser formado por componentes da Alta Administração e deve ter um modelo de gestão, definindo alçadas, reuniões regulares e responsabilidades para a tomada de decisão.

Os processos de Gestão de Portfólio



Fonte: "The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition", PMI.

Revisando e Reportando o Desempenho do Portfólio

- Monitorar o Portfólio significa acompanhar o andamento da programação prevista, bem como verificar se as estratégias estabelecidas estão de fato sendo implementadas.
- Dessa forma, o Monitoramento do Portfólio envolve dois pontos-chave:
 - Garantir que o portfólio atual está sendo executado conforme o esperado, especialmente no que tange a administração das restrições organizacionais existentes.
 - Acompanhar a realização do Portfólio a fim de identificar se os resultados de negócio esperados estão de fato sendo alcançados. Mas atenção! É importante lembrar que nem todos os resultados de negócio são passíveis de observação no curto prazo!

Revisando e Reportando o Desempenho do Portfólio

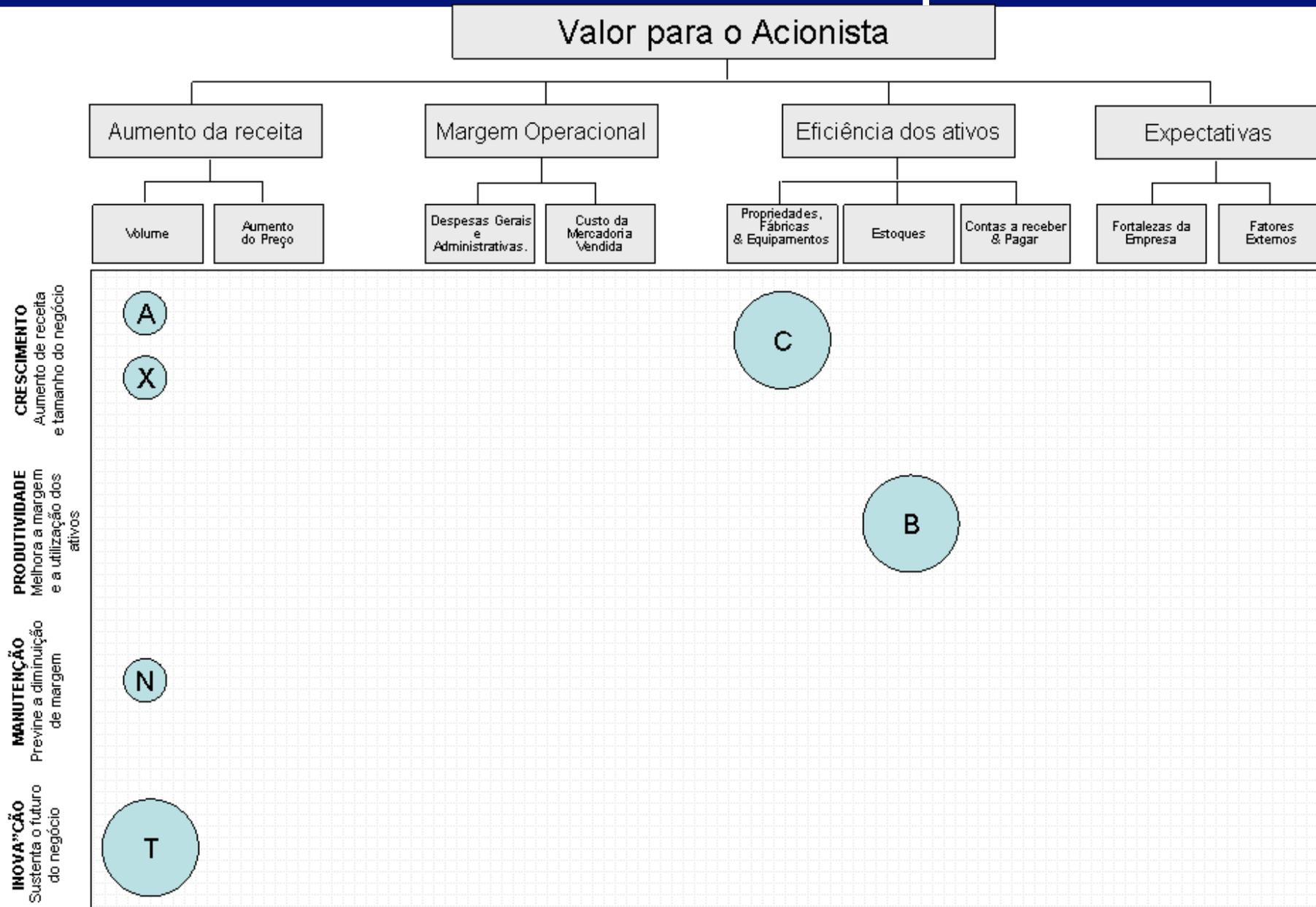
- Para que seja realizado um efetivo monitoramento do Portfólio de Projetos, os Gerentes de Projetos devem regularmente reportar o andamento de seus projetos.
- Deve também ser definido um conjunto de relatórios que permita acompanhar o portfólio, principalmente nos seguintes aspectos:
 - Desempenho de Prazos e Custos
 - Utilização de recursos
 - Níveis de risco do portfólio
 - Retornos e benefícios obtidos
 - Mudanças solicitadas e mudanças aprovadas

Revisando e Reportando o Desempenho do Portfólio

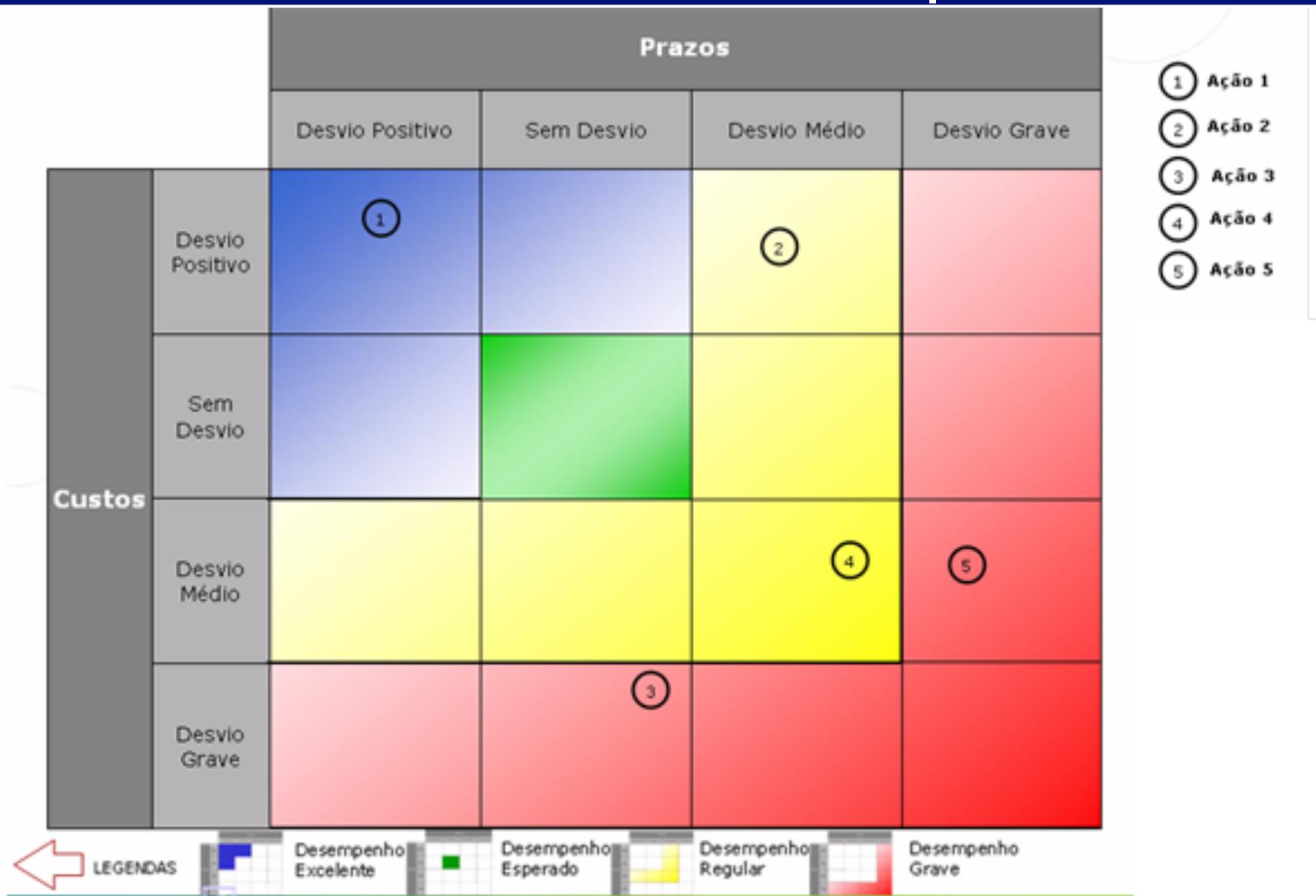
| PORTFÓLIO | PRAZOS | | CUSTOS | | INFORMAÇÃO ADICIONAL |
|---------------------|---------------------------|-----------|---------------------------|-----------|--------------------------|
| | SITUAÇÃO (ANTERIOR/ATUAL) | TENDÊNCIA | SITUAÇÃO (ANTERIOR/ATUAL) | TENDÊNCIA | |
| Programa ABC | | ↓ | | → | Planejamento Estratégico |
| • AÇÃO A | | → | | ↑ | Planejamento Estratégico |
| • AÇÃO B | | ↑ | | → | Planejamento Estratégico |
| • AÇÃO C | | ↓ | | ↑ | Planejamento Estratégico |
| Programa XY | | □ | | ↓ | Planejamento Estratégico |
| • AÇÃO X | | □ | | ↓ | Planejamento Estratégico |
| • AÇÃO Y | | → | | → | Planejamento Estratégico |
| Programa WZ | | ↑ | | □ | Planejamento Estratégico |
| • AÇÃO W | | ↓ | | ↓ | Planejamento Estratégico |
| • AÇÃO Z | | → | | → | Planejamento Estratégico |

LEGENDAS
 Não Informado
 Desvio Grave
 Desvio Médio
 Sem Desvio
 Desvio Positivo
 Não Informado
 Mantendo
 Piorando
 Melhorando

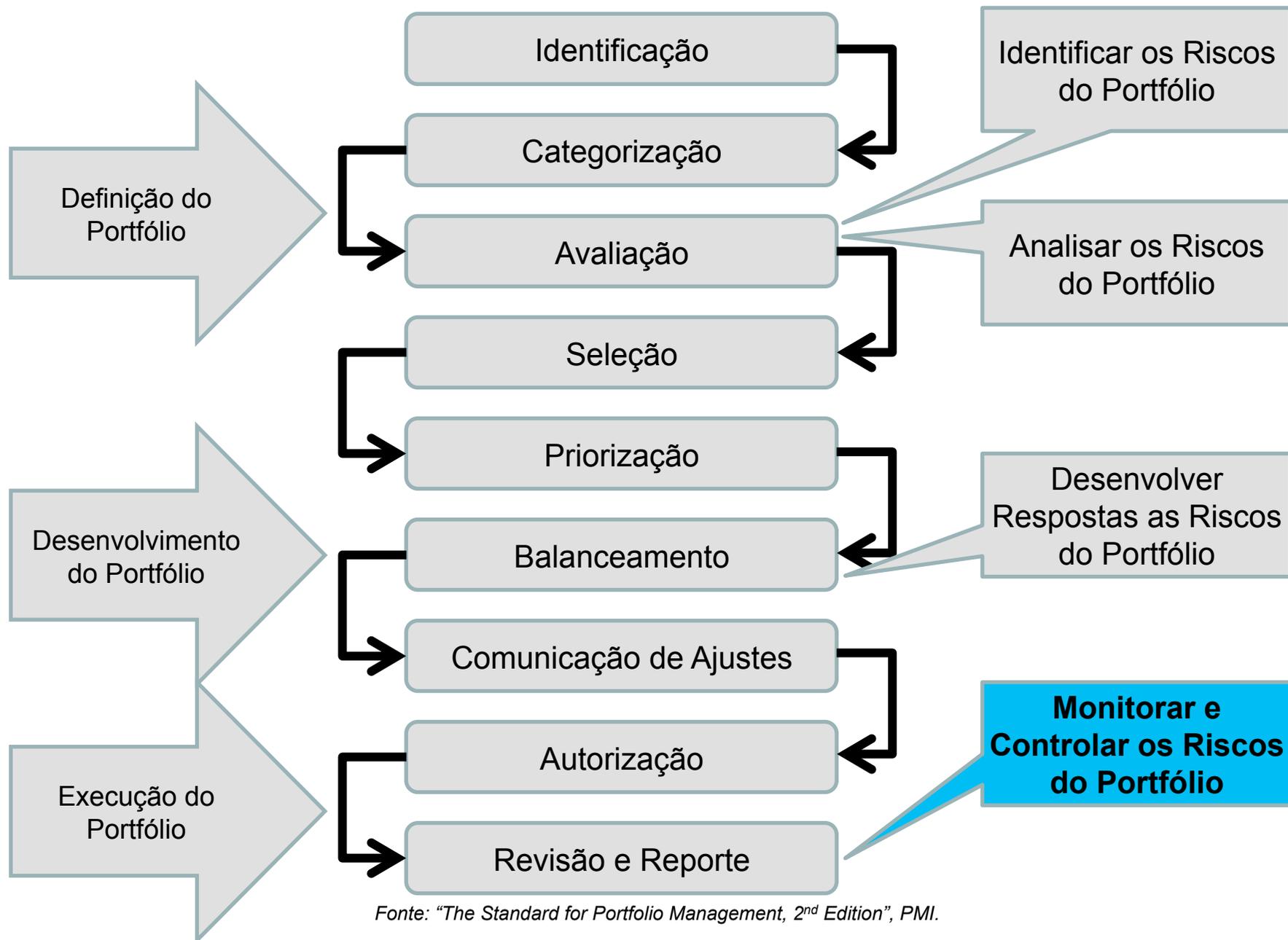
Revisando e Reportando o Desempenho do Portfólio



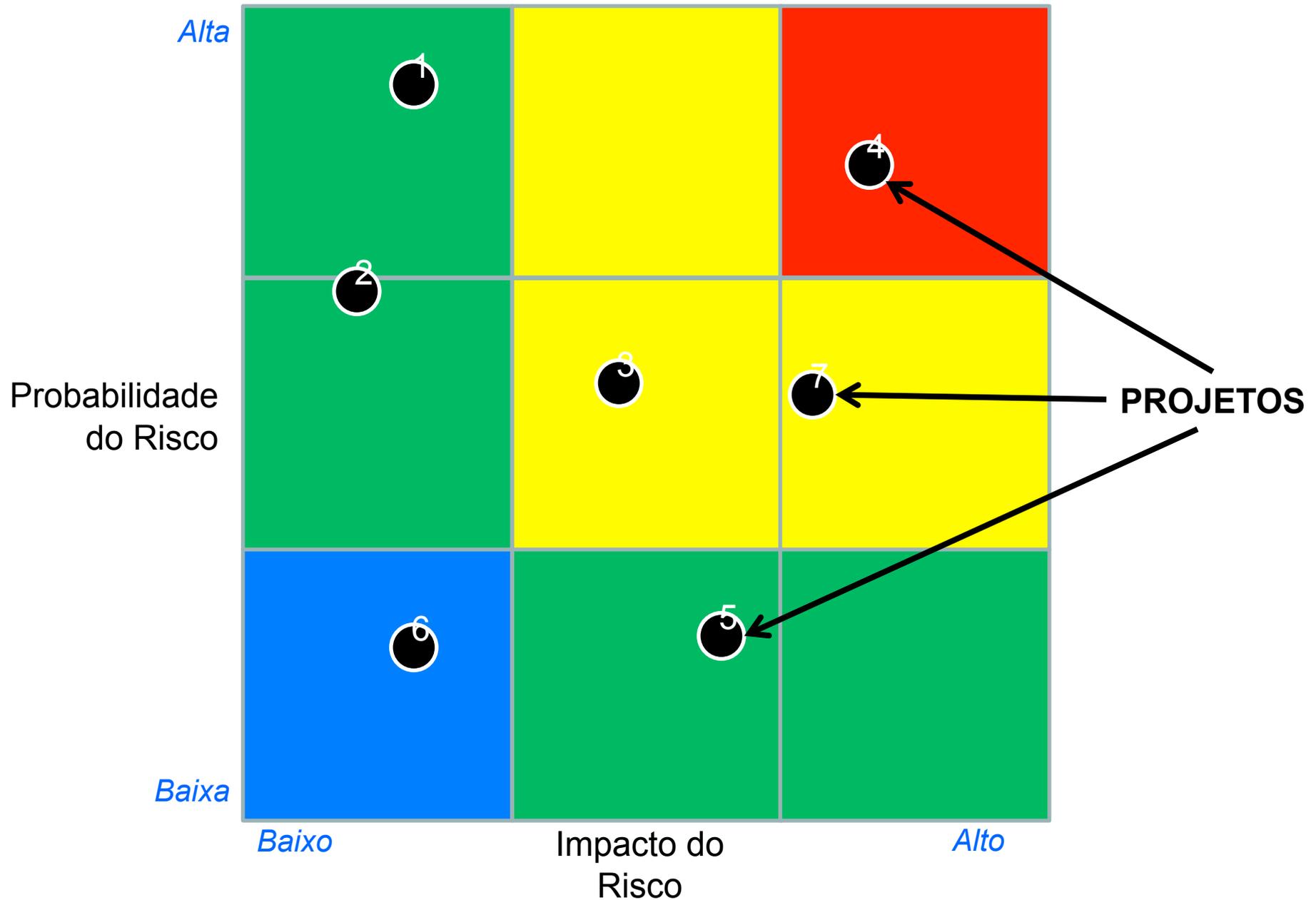
Revisando e Reportando o Desempenho do Portfólio



Os processos de Gestão de Portfólio



Monitorando e Controlando os Riscos do Portfólio



Monitorando Mudanças na Estratégia

- Mudanças no Portfólio acontecem e é algo perfeitamente natural.
- Gerenciar mudanças no Portfólio significa garantir que todas as mudanças ocorridas durante o ciclo foram devidamente avaliadas, aprovadas e estudadas em relação ao impacto que as mesmas teriam no portfólio inicialmente aprovado.
- Lembre-se que toda e qualquer mudança no Portfólio deve ser detalhadamente estudada, pois pode trazer impactos relevantes nas estratégias da Organização.

Monitorando Mudanças na Estratégia

- Diversos motivos podem levar a mudanças, tais como alterações na estratégia, mudanças de conjuntura ou o próprio desempenho dos projetos do portfólio.
- Dessa forma, projetos podem ser suspensos ou até mesmo cancelados. E novos projetos podem surgir ao longo do ano.
- Dependendo do setor onde a Organização atua, esta realidade pode ser ainda mais frequente.

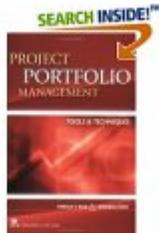
Monitorando Mudanças na Estratégia

- O que é fundamental no Gerenciamento de Mudanças no Portfólio:
 - Revisar a priorização dos projetos, sempre que houver mudanças (inclusões, alterações ou exclusões de projetos).
 - Revisar o balanceamento dos projetos.
 - Aprovar toda e qualquer mudança com o Comitê de Gerenciamento de Portfólio, respeitando as alçadas estabelecidas.
 - Comunicar a todos os envolvidos sobre as mudanças autorizadas.

O Papel do PMO no Gerenciamento do Portfólio

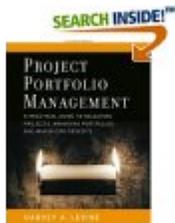
- O PMO pode ser o “Guardião” dos Processos de Gerenciamento de Portfólio.
- Lembrando, porém, que normalmente não cabe ao PMO tomar decisões, mas sim facilitar todo o processo, garantindo que todos os passos foram devidamente cumpridos.
- De forma geral, apenas PMO’s mais maduros costumam ter entre suas funções a Gestão do Portfólio de Projetos.

Recomendação de Bibliografia



Project Portfolio Management Tools and Techniques by Parviz F. Rad and Ginger Levin (**Paperback** - 2007)

[5 Used & new](#) from **\$27.50**



Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits (Jossey-Bass Business & Management) by Harvey A. Levine (**Hardcover** - Jul 20, 2005)

[Buy new: ~~\\$52.00~~ **\\$43.80**](#) [45 Used & new](#) from **\$38.19**



The Standard for Portfolio Management by Project Management Institute (**Paperback** - May 31, 2006)

[Buy new: ~~\\$46.95~~ **\\$30.99**](#) [36 Used & new](#) from **\$24.16**



Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed by Gerald I. Kendall and Steven Rollins (**Hardcover** - April 2003)

[Buy new: **\\$74.95**](#) [15 Used & new](#) from **\$60.00**

Get it by **Tuesday, Dec 4** if you order in the next **30 hours** and choose one-day shipping.
Eligible for **FREE** Super Saver Shipping.

★★★★☆ (14)

Recomendação de Bibliografia



Project Portfolio Management: Leading the Corporate Vision by Shan Rajegopal, Philip McGuin, and James Waller
(**Hardcover** - May 15, 2007)

Buy new: ~~\$42.50~~ **\$38.50** 20 Used & new from **\$33.80**



Linking Project Management to Business Strategy

Aaron J. Shenhar, Dragan Milosevic, Dov Dvir, Hans Thamhain



Translating Corporate Strategy into Project Strategy

Peter Morris, PhD and Ashley Jamieson, MS



Project Categorization Systems

Lynn Crawford, MS; J. Brian Hobbs, PhD, PMP and J. Rodney Turner, MS