

A IMPORTÂNCIA DE UMA BOA GESTÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS

THE IMPORTANCE OF GOOD PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

Anderson Gonçalves Hilario

Bureau Veritas (France): Neuilly-sur-Seine, Île-de-France. Graduando em Engenharia de Produção, Unigranrio.

andersongh@ymail.com

 <https://orcid.org/0009-0007-3110-9163>

Moacir Porto Ferreira

Doutor em Administração, Unigranrio

moacir.ferreira@afya.com.br

 <https://orcid.org/0000-0002-1913-2762>

DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v11i2.1621>

RESUMO

No contexto da transformação digital, ferramentas de Business Intelligence têm se tornado essenciais para apoiar a tomada de decisão nas organizações. Este estudo teve como objetivo desenvolver um dashboard para monitoramento da carteira de projetos em uma gerência de engenharia de manutenção de uma empresa do setor siderúrgico. A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, descritiva e aplicada, utilizando estudo de caso, análise documental, observação direta e entrevista não estruturada. Os resultados demonstraram redução no tempo de geração de relatórios, aumento da confiabilidade dos dados e maior visibilidade dos indicadores gerenciais. Além disso, a solução contribuiu para decisões mais ágeis e melhor comunicação entre os envolvidos. Conclui-se que o uso de dashboards representa uma abordagem eficaz para apoiar a gestão de portfólio de projetos, promovendo maior eficiência, transparência e alinhamento estratégico.

Palavras-chave: Business Intelligence. Dashboard. Indicadores de Desempenho. Tomada de Decisão (PPM)

ABSTRACT

In the context of digital transformation, Business Intelligence tools have become essential to support organizational decision-making. This study aimed to develop a dashboard for monitoring the project portfolio within a maintenance engineering department of a company in the steel industry. The research is characterized as quantitative, descriptive, and applied, using a case study approach, document analysis, direct observation, and unstructured interviews. The results showed a reduction in report generation time, increased data reliability, and greater visibility of managerial indicators. In addition, the solution contributed to more agile decision-making and improved communication among stakeholders. It is concluded that the use of dashboards represents an effective approach to support project portfolio management, promoting greater efficiency, transparency, and strategic alignment.

Keywords: Business Intelligence; Dashboard. Key Performance Indicators (KPIs); Decision-Making; Project Portfolio Management (PPM)

JEL Classification: M10 Business Administration – General.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual das organizações, caracterizado por elevada competitividade e transformação digital acelerada, a capacidade de coletar, processar e interpretar dados tornou-se um fator crítico para a sustentabilidade e o desempenho empresarial. O avanço das tecnologias da informação, aliado à crescente digitalização dos processos industriais, tem proporcionado um aumento exponencial no volume de dados gerados, exigindo das organizações novas abordagens para sua gestão e utilização estratégica (Kitchin, 2021; Marr, 2021).

Nesse cenário, o uso de ferramentas de *Business Intelligence* (BI) tem se consolidado como um importante suporte à tomada de decisão, permitindo transformar dados brutos em informações relevantes e acionáveis. De acordo com estudos recentes, soluções de BI contribuem para o aumento da eficiência operacional, melhoria do desempenho organizacional e maior agilidade na resposta a mudanças do ambiente competitivo (Delen; Turban, 2020; Philips-Wren; Iverson, 2021; Sharda).

Entre as principais ferramentas associadas ao BI, destacam-se os dashboards, que possibilitam a visualização clara e intuitiva de indicadores-chave de desempenho (Key Performance Indicators – KPIs). Os dashboards têm ganhado relevância por sua capacidade de sintetizar grandes volumes de dados em representações visuais de fácil interpretação, facilitando o monitoramento de processos e o suporte à tomada de decisão em diferentes níveis organizacionais (Few, 2021; Yigitbasioglu; Velcu-Laitinen, 2022).

No contexto industrial, especialmente em setores de alta complexidade como o siderúrgico, a gestão eficiente da manutenção é um elemento essencial para garantir a confiabilidade dos ativos, a continuidade operacional e a redução de custos. A engenharia, seja ela de projeto ou de manutenção, nesse sentido, demanda o uso intensivo de dados para análise de falhas, planejamento de intervenções e avaliação de desempenho dos equipamentos (Alsyounf *et al.*, 2020; Carvalho *et al.*, 2022).

Entretanto, apesar da disponibilidade de dados, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades relacionadas à fragmentação das informações, baixa integração entre sistemas e limitações na análise dos dados, o que compromete a qualidade das decisões gerenciais. Nesse contexto, a implementação de dashboards surge como uma alternativa para integrar,

organizar e apresentar informações de forma eficiente, contribuindo para uma gestão mais assertiva (Batista; Oliveira, 2023)

Diante desse cenário, o presente estudo propõe o desenvolvimento de um dashboard para monitoramento da carteira de projetos, com o objetivo de oferecer uma ferramenta visual e prática capaz de apoiar gestores no acompanhamento e na tomada de decisões estratégicas relacionadas ao portfólio de projetos.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Conceitos e importância da gestão de portfólio de projetos

A gestão de portfólio de projetos (Project Portfolio Management – PPM) pode ser compreendida como o conjunto de práticas, processos e ferramentas utilizados para selecionar, priorizar, balancear e monitorar projetos de forma integrada, considerando os objetivos estratégicos da organização e a disponibilidade de recursos (Martinsuo, 2013; PMI, 2021). Essa abordagem permite alinhar os projetos às estratégias organizacionais, contribuindo para maximizar a geração de valor e reduzir riscos associados aos investimentos realizados.

Nesse contexto, o PPM desempenha importante papel na governança organizacional, ao proporcionar uma visão sistêmica do conjunto de projetos e apoiar decisões mais consistentes e baseadas em dados. Carvalho, Rabechini e Curran (2020) destacam que organizações com maior maturidade em gestão de portfólio tendem a apresentar melhor desempenho, especialmente quando utilizam sistemas de informação integrados para consolidação e análise dos dados.

A literatura recente também evidencia que o PPM evoluiu de uma abordagem predominantemente operacional para um modelo estratégico orientado por dados e maior capacidade analítica. Segundo Killen e Hunt (2021) e Ujiako et al. (2023), organizações que adotam práticas estruturadas de gestão de portfólio conseguem responder com maior agilidade às mudanças do ambiente competitivo, ajustando prioridades e investimentos de forma contínua.

Além disso, a gestão eficaz do portfólio favorece o equilíbrio entre projetos de diferentes naturezas, como iniciativas de inovação, manutenção e melhoria contínua,

considerando fatores como risco, retorno esperado e alinhamento estratégico (Martinsuo, 2013; Moura et al., 2022). Adicionalmente, o uso de dashboards e ferramentas analíticas amplia a visibilidade sobre o desempenho dos projetos e fortalece o monitoramento em tempo real, contribuindo para maior eficiência organizacional e fortalecimento da governança corporativa (Cooper; Edgett; Kleinschmidt, 2020; PMI, 2021).

2.2 Fatores de sucesso e desafios na implementação do PPM

Apesar dos benefícios da gestão de portfólio de projetos, sua implementação envolve desafios técnicos, organizacionais e culturais. A literatura aponta que o sucesso do PPM depende da integração entre pessoas, tecnologia e estratégia, além da adoção de processos estruturados (Devinney; Pedersen; PMI, 2021; Tihanyi, 2022). Entre os fatores críticos de sucesso, destaca-se o alinhamento estratégico, fundamental para garantir que os projetos contribuam efetivamente para os objetivos organizacionais (Killen; Hunt, 2021; Martinsuo, 2013).

Outro aspecto relevante refere-se à maturidade organizacional em gestão de projetos e portfólio. Organizações mais maduras tendem a apresentar processos mais estruturados e melhor desempenho na gestão de múltiplos projetos (Carvalho; Rabechini; Curran, 2020; Moura et al., 2022). Entretanto, a ausência de ferramentas tecnológicas adequadas ainda compromete a efetividade do PPM em muitas organizações (Oliveira; Silva, 2021).

Nesse contexto, sistemas integrados, plataformas de Business Intelligence e dashboards gerenciais contribuem para maior visibilidade dos projetos e decisões mais ágeis (Cooper; Edgett; Kleinschmidt, 2020; PMI, 2021). Além disso, fatores como cultura organizacional, comunicação e resistência à mudança também influenciam a implementação do PPM (Devinney; Pedersen; Tihanyi, 2022). Abordagens ágeis têm sido utilizadas para aumentar a flexibilidade e melhorar a comunicação e a transparência dos processos (Alves; Gonçalves, 2022).

Adicionalmente, diferenças entre setores impactam a adoção dessas práticas, exigindo adaptação ao contexto organizacional (Maceta; Berssaneti, 2019). Dessa forma, o sucesso do PPM depende da combinação entre alinhamento estratégico, maturidade organizacional, uso adequado de tecnologias e capacidade de adaptação às mudanças.

2.3 Ferramentas tecnológicas e dashboards aplicados ao PPM

A adoção de ferramentas tecnológicas é considerada essencial para o sucesso da gestão de portfólio de projetos (Moura et al., 2022; Ujiako et al., 2023). Soluções de Business Intelligence, sistemas integrados e dashboards interativos permitem consolidar dados de diferentes fontes e transformá-los em informações relevantes para a tomada de decisão (SMITH; WELLS, 2020).

Segundo Daradkeh (2019), softwares de PPM e ferramentas analíticas aumentam a precisão das análises e reduzem a dependência de percepções subjetivas. Da mesma forma, Khan (2014) destaca que dashboards gerenciais facilitam a visualização rápida de indicadores críticos de desempenho, contribuindo para o monitoramento eficiente da carteira de projetos.

Por outro lado, a ausência de ferramentas integradas ainda representa um desafio para o acompanhamento global do portfólio. Biscola et al. (2017), ao analisarem uma instituição pública brasileira, identificaram fragilidades na consolidação das informações e na visualização do desempenho agregado dos projetos. Nesse contexto, dashboards contribuem para a consolidação de indicadores estratégicos, melhoria da comunicação entre stakeholders e maior transparência na tomada de decisão (GLEDSON et al., 2024).

2.4 Aspectos metodológicos

A metodologia deste estudo foi estruturada com o objetivo de orientar o desenvolvimento de um dashboard para acompanhamento da carteira de projetos, buscando atender às necessidades específicas da empresa analisada. A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, uma vez que utiliza dados numéricos relacionados aos projetos da gerência de manutenção, como cronogramas, orçamentos, indicadores de desempenho e status de execução. Segundo Creswell (2021), pesquisas quantitativas são adequadas para análise de variáveis mensuráveis, permitindo comparações, identificação de padrões e interpretações baseadas em dados estruturados.

Quanto aos objetivos, o estudo possui caráter descritivo e aplicado. Conforme destaca Gil (2022), pesquisas descritivas buscam compreender características de determinado fenômeno, enquanto pesquisas aplicadas têm como finalidade desenvolver soluções para problemas específicos. Nesse contexto, o trabalho busca compreender a configuração da carteira de projetos da gerência e, simultaneamente, propor uma solução prática por meio do desenvolvimento de um dashboard funcional.

Em relação aos procedimentos técnicos, adotou-se o método de estudo de caso, por se tratar da análise de uma única gerência em seu contexto real. Segundo Yin (2021), o estudo de caso é indicado para investigações aprofundadas de fenômenos contemporâneos inseridos em ambientes organizacionais complexos. Essa abordagem permitiu compreender os fluxos de informação, os instrumentos utilizados e as principais lacunas existentes no monitoramento da carteira de projetos.

A população da pesquisa corresponde ao conjunto de projetos vinculados à gerência analisada, enquanto a amostra contempla todos os projetos ativos do portfólio, caracterizando uma abordagem censitária. Conforme explicam Marconi e Lakatos (2021), esse tipo de abordagem é adequado quando o universo de análise é acessível e relevante para os objetivos da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de múltiplas fontes de evidência, estratégia que, segundo Yin (2021), contribui para aumentar a confiabilidade e a validade dos resultados. Foram utilizados três instrumentos principais: análise documental, observação direta e entrevista não estruturada. A análise documental envolveu o levantamento de planilhas, cronogramas, relatórios gerenciais e documentos financeiros. Conforme Gil (2022), documentos institucionais constituem fontes relevantes para compreensão das práticas organizacionais.

Além disso, a observação direta permitiu identificar problemas relacionados à fragmentação das informações e à ausência de integração entre sistemas, enquanto a entrevista não estruturada com o gestor da área possibilitou compreender expectativas, necessidades e critérios de decisão. Segundo Creswell (2021), entrevistas abertas favorecem a obtenção de percepções detalhadas sobre fenômenos organizacionais.

Após a coleta, os dados passaram por etapas de consolidação, limpeza e padronização, conforme recomendam Sharda, Delen e Turban (2020) em estudos relacionados à análise de dados e Business Intelligence. Em seguida, foi realizado o desenvolvimento do dashboard utilizando o Power BI, escolhido por sua capacidade de integrar diferentes fontes de dados e gerar visualizações interativas. Conforme destaca Marr (2021), ferramentas de BI contribuem significativamente para a transformação de dados em suporte estratégico à tomada de decisão.

Por fim, destaca-se que o estudo apresenta limitações relacionadas à análise de uma única gerência, o que restringe a generalização dos resultados, conforme ressalta Yin (2021).

Ainda assim, a metodologia adotada mostrou-se adequada aos objetivos da pesquisa, contribuindo para a construção de uma solução prática e alinhada às necessidades organizacionais.

2.5 Estudo de caso

2.5.1 Contextualização da organização

O presente estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa de grande porte do setor siderúrgico, com atuação consolidada no mercado nacional e internacional. Por questões de confidencialidade, o nome da organização não será divulgado.

A empresa possui uma estrutura organizacional complexa, com destaque para a gerência de engenharia de manutenção, responsável pelo planejamento, controle e otimização das atividades de manutenção industrial. Essa área desempenha um papel estratégico, uma vez que impacta diretamente a disponibilidade dos ativos, a segurança operacional e os custos produtivos.

2.5.2 Situação problema

Antes da implementação do dashboard, o processo de análise de dados na gerência de engenharia de manutenção apresentava limitações relevantes.

As informações estavam dispersas em diferentes sistemas e, frequentemente, eram extraídas manualmente e consolidadas em planilhas eletrônicas. Esse processo, além de demandar tempo elevado, aumentava a probabilidade de erros e retrabalho.

Entre os principais desafios identificados, destacam-se:

- Dificuldade na visualização integrada dos indicadores de desempenho;
- Baixa agilidade na tomada de decisão;
- Dependência de conhecimento técnico específico para manipulação de dados;
- Ausência de padronização nos relatórios gerenciais.

Como consequência, decisões estratégicas muitas vezes eram tomadas com base em dados desatualizados ou incompletos, comprometendo a eficiência operacional.

Figura 1: Lista com informações de projetos

Projeto	Status	Benefício Mens	Ano F	Início	Término	Término Rea	Ganho (KR\$)	Ganho (KUS\$)	Situação	Especialidade
Atendimento I	Concluído	Custo	19/20	01/07/2019	30/06/2020	30/06/2020	-	0	No Prazo	Eng. Mec Melhoria
Atendimento I	Em Andamento	Custo	20/21	01/07/2020	30/06/2021	30/06/2021	800,00	161,9433198	No Prazo	Eng. Mec Melhoria
Análise e dime	Em Andamento	Custo	20/21	04/05/2020	03/08/2020	26/06/2020	20.244,51	3893,175	No Prazo	Proj. Análises Espec
Obtenção do (	Em andamento	Legalização	20/21	05/08/2019	25/06/2020	07/02/2022	-	0	Atrasado	Arquitetura/Tubula
Requisitos par	Em andamento	Legalização	20/21	20/08/2020	02/12/2020	30/06/2021	-	0	Atrasado	Arquitetura
Obtenção do (	Concluído	Legalização	19/20	01/07/2019	30/06/2020	30/06/2020	-	0	No Prazo	Arquitetura/Tubula
Confiabilidade	Concluído	Custo	19/20	06/08/2018	26/06/2020	26/06/2020	3.000,00	576,9230769	No Prazo	Normativa NR13
Enquadramen	Cancelado	Segurança	19/20	03/12/2018	15/03/2020	16/03/2020	-	0	Atrasado	Normativa NR13
Insourcing NR	Em Andamento	Custo	20/21	01/07/2020	17/12/2021	17/12/2021	400,00	76,92307692	No Prazo	Normativa NR13

Fonte: elaborado pelos autores.

2.5.3 Situação proposta

Com base nos problemas identificados, foi proposta a implementação de um dashboard interativo para apoio à tomada de decisão na engenharia de manutenção.

A solução foi desenvolvida com foco em:

Figura 2 – Objetivos da implementação do dashboard

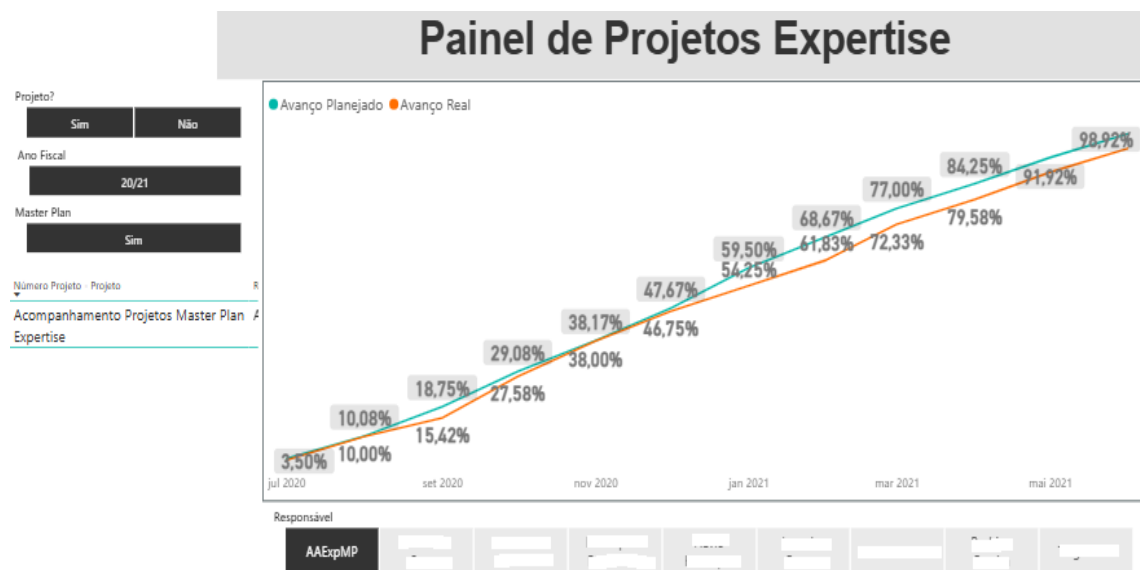
Transformando dados em decisões estratégicas



Fonte: Elaborado pelos autores

O dashboard foi estruturado para atender diferentes níveis hierárquicos, desde analistas até gestores, permitindo uma visão tanto operacional quanto estratégica.

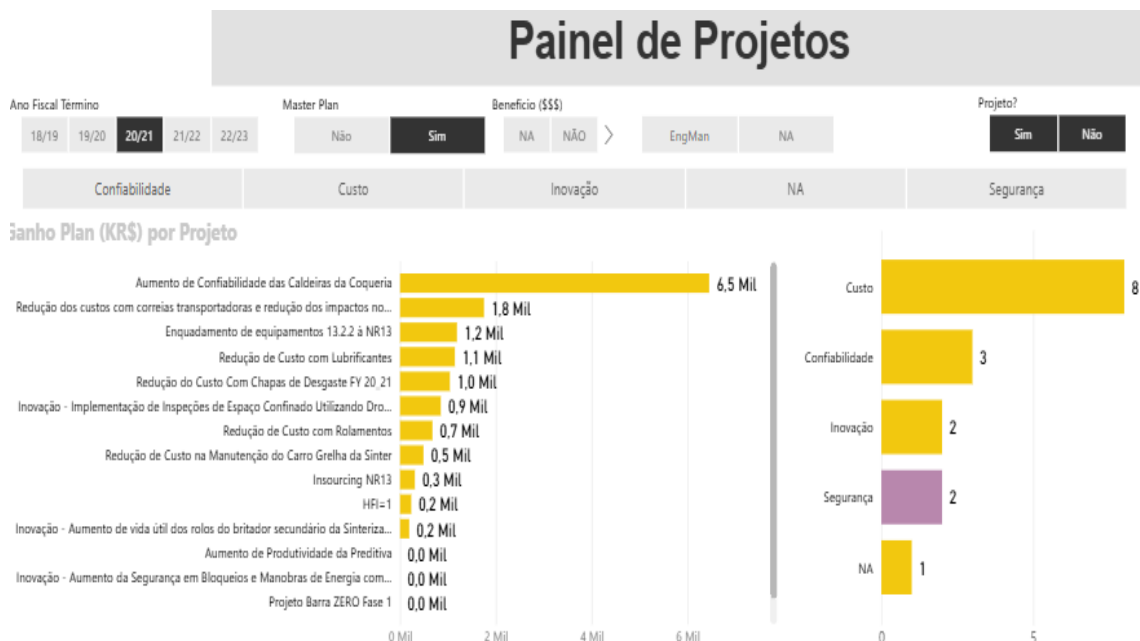
Figura 3 – Painel com os projetos



Fonte: elaborado pelos autores.

Na figura 3, é possível visualizar uma tela onde existem os nomes dos engenheiros responsáveis, os projetos ligados a cada um deles e o cronograma de execução. A tela de cronograma é capaz de executar totalizadores e se forem selecionados mais de um projeto ao mesmo tempo, permitindo ter uma média geral de execução real x planejado por engenheiro.

Figura 4 – Painel com os projetos por dimensão e ganho financeiro esperado



Fonte: elaborado pelos autores.

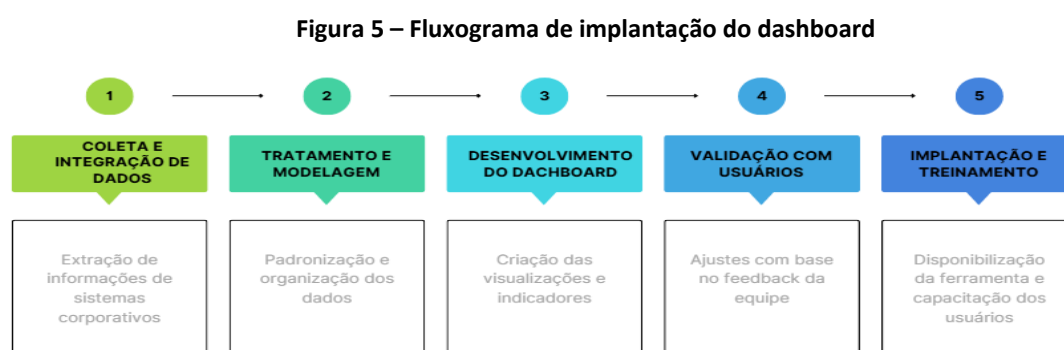
Na figura 04, é possível verificar os projetos com maior expectativa de retorno financeiro, bem como as dimensões de retorno, seja custo, confiabilidade, inovação etc. Essas dimensões são definidas conforme critérios internos da empresa.

2.5.4 Etapas de implementação

A implementação do dashboard seguiu etapas alinhadas às boas práticas de gestão de projetos e análise de dados, conforme discutido no referencial teórico.

Inicialmente, foi realizado o levantamento dos requisitos junto aos usuários da área de manutenção, buscando compreender suas necessidades e expectativas em relação à ferramenta.

Na sequência, foram executadas as etapas conforme fluxograma abaixo.



Fonte: Fluxo elaborado pelo autor

2.5.5 Resultados obtidos

Após a implementação do dashboard, foram observadas melhorias significativas na gestão da informação e no processo de decisão por parte da liderança, destacando-se os seguintes pontos.

Além disso, a visualização clara das informações possibilitou uma atuação mais proativa da equipe de engenharia de manutenção, contribuindo para a otimização dos recursos e aumento da eficiência interna da equipe.

Além dos ganhos quantitativos, a redução de 75% no tempo de geração de relatórios representou um avanço significativo na capacidade de resposta da área, corroborando estudos que apontam a automação de dados como elemento relevante para a tomada de decisão organizacional.

Figura 6 – Resultados de implantação do dashboard



Fonte: Elaborado pelo autor

Do ponto de vista gerencial, o dashboard substituiu processos baseados em dados fragmentados por informações integradas e atualizadas, tornando as decisões mais ágeis e confiáveis. Os resultados também indicaram evolução na maturidade da gestão de portfólio, com maior transparência, padronização das informações e facilidade na comparação entre projetos.

Adicionalmente, observou-se melhora na percepção dos usuários quanto à confiabilidade e acessibilidade das informações. A redução da dependência de planilhas e a centralização dos dados em um ambiente visual favoreceram o engajamento da equipe e aprimoraram a comunicação entre os envolvidos, fortalecendo a atuação colaborativa da área.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo desenvolver um dashboard para monitoramento da carteira de projetos em uma gerência de engenharia de manutenção do setor siderúrgico, utilizando ferramentas de *Business Intelligence* para apoiar a tomada de decisão.

Os resultados evidenciaram melhorias na gestão da informação, com redução no tempo de geração de relatórios, aumento da confiabilidade dos dados e maior capacidade de monitoramento dos projetos. A centralização e padronização das informações contribuíram para decisões mais ágeis e melhor comunicação entre os envolvidos.

Do ponto de vista teórico, os achados reforçam a importância da integração de dados e do uso de dashboards para o fortalecimento da gestão de portfólio e da governança organizacional. Na prática, o estudo demonstra a viabilidade da aplicação de soluções de BI em ambientes industriais.

Como limitação, destaca-se a realização do estudo em uma única gerência. Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a aplicação da solução e incorporar técnicas avançadas de análise de dados, como modelos preditivos. Conclui-se que dashboards representam uma abordagem eficaz para promover maior eficiência, transparência e alinhamento estratégico.

4 REFERÊNCIAS

ALSYOUF, Imad et al. Maintenance management and performance improvement: a review of recent trends. **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, v. 26, n. 4, p. 523–545, 2020.

ALVES, Rodrigo; GONÇALVES, Paulo. Aplicação de metodologias ágeis na gestão de portfólio de projetos. **Revista de Gestão de Projetos**, v. 13, n. 2, p. 45–60, 2022.

BATISTA, Rafael; OLIVEIRA, Lucas. **Business Intelligence** aplicado à indústria: uma abordagem prática. **Revista Brasileira de Sistemas de Informação**, v. 17, n. 1, p. 78–95, 2023.

BISCOLA, Paulo Henrique Nunes et al. Gestão de portfólio de projetos: um estudo em uma instituição pública de pesquisa no Brasil. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 17, n. 3, p. 164–186, 2017.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR., Roque; CURRAN, Rory. Project portfolio management and its impact on performance. **International Journal of Project Management**, v. 38, n. 2, p. 121–134, 2020.

CARVALHO, Thiago et al. Data analytics in industrial maintenance: improving performance through data-driven decision-making. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 216, 2022.

COOPER, Robert G.; EDGETT, Scott J.; KLEINSCHMIDT, Elko J. New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 2020.

COOPER, Robert G.; EDGETT, Scott J.; KLEINSCHMIDT, Elko J. Portfolio management for new products. 2. ed. Cambridge: Perseus Publishing, 2001.

CRESWELL, John W. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2021.

DARADKEH, Mahmoud. Critical success factors for project portfolio management systems: a quantitative study. **International Journal of Information Systems and Project Management**, v. 7, n. 3, p. 5–22, 2019.

DEVINNEY, Timothy; PEDERSEN, Torben; TIHANYI, Laszlo. The past, present, and future of international business and management. **Journal of International Business Studies**, v. 53, p. 1–15, 2022.

FEW, Stephen. Information dashboard design: displaying data for at-a-glance monitoring. 2. ed. Burlingame: Analytics Press, 2021.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GLEDSON, Barry et al. Digital dashboards for project performance management: recent advances and applications. **Automation in Construction**, v. 156, 2024.

KHAN, Rafiq. Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business. Hoboken: Wiley, 2014.

KILLEN, Catherine P.; HUNT, Robert A. Dynamic capability through project portfolio management in service and manufacturing industries. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 14, n. 2, 2021.

KITCHIN, Rob. Data lives: how data are made and shape our world. Bristol: Bristol University Press, 2021.

MACETA, Paulo Roberto; BERSANETI, Fernando Tobal. Gestão de portfólio de projetos: diferenças entre setor público e privado. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 2, p. 410–430, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARR, Bernard. Data strategy: how to profit from a world of big data, analytics and artificial intelligence. 2. ed. London: Kogan Page, 2021.

MARTINSUO, Miia. Project portfolio management in practice and in context. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 6, p. 794–803, 2013.

MOURA, Henrique et al. Maturidade em gestão de portfólio de projetos e desempenho organizacional. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 13, n. 1, p. 55–72, 2022.

OLIVEIRA, Marcos; SILVA, Daniela. Prontidão organizacional para implementação de gestão de portfólio. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 3, p. 1–20, 2021.

PETZOLD, Niklas et al. Project portfolio management in the digital era: challenges and opportunities. **International Journal of Project Management**, v. 42, n. 2, 2024.

PHILIPS-WREN, Gloria; IVERSON, John. Decision support systems: a research perspective. **Decision Support Systems**, v. 150, 2021.

PMI – Project Management Institute. The standard for portfolio management. 4. ed. Newtown Square: PMI, 2021.

SHARDA, Ramesh; DELEN, Dursun; TURBAN, Efraim. **Business intelligence, analytics, and data science**. 4. ed. New York: Pearson, 2020.

SMITH, John; WELLS, Peter. Business intelligence and project portfolio management integration. **International Journal of Project Management**, v. 38, n. 5, p. 289–302, 2020.

UJIAKO, Ugochukwu et al. Project portfolio management: a systematic literature review. **International Journal of Project Management**, v. 41, n. 1, 2023.

WANG, Lei; ZHANG, Hui. Challenges in project portfolio management: a review. *Project Management Journal*, v. 51, n. 4, p. 1–15, 2020.

YIGITBASIOGLU, Okan; VELCU-LAITINEN, Otilia. Dashboards and performance management: a review of recent literature. **Accounting and Business Research**, v. 52, n. 3, p. 1–24, 2022.

YIN, Robert K. Case study research and applications: design and methods. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2021.