

## Estudo sobre as Dimensões Conceituais da Gestão de Portfólio de Projetos

**Pedro Bruno de Souza<sup>†</sup>**

*Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RJ/ BNDES*

**Jorge Carneiro<sup>Ω</sup>**

*Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RJ*

**Rodrigo Bandeira-de-Mello<sup>¥</sup>**

*FGV-EAESP*

### RESUMO

Embora muito tenha sido escrito sobre a forma de gerir projetos individuais, ainda há pouca orientação sobre como avaliar a "qualidade" da gestão do portfólio de projetos em si, isto é, o grau de "sucesso" do processo pelo qual o portfólio de projetos é formado e gerido. Este estudo aborda esta lacuna empregando-se uma abordagem qualitativa para levantar percepções gerenciais sobre o que é abrangido pela gestão de portfólio de projetos e como este construto deve ser avaliado. Por meio de uma revisão da literatura (escassa) sobre a gestão de portfólio de projetos, conversas com estudiosos especialistas em gerenciamento de projetos, interpretações fornecidas pelos gestores e reflexão teórica pelos autores deste estudo, foi possível identificar os principais aspectos que parecem sugerir como o grau de "sucesso" de gerenciamento de portfólio de projeto pode ser definido conceitualmente e operacionalmente medido.

**Palavras-chave:** Portfólio de projetos. Gestão do portfólio de projetos. Implementação da estratégia.

*Recebido em 27/08/2014; revisado em 17/09/2014; aceito em 26/01/2015; divulgado em 03/08/2015*

**\*Autor para correspondência:**

<sup>†</sup>. Titulação: Mestre  
Vínculo: PUC-Rio (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro) e BNDES  
Endereço: Avenida República do Chile, 100 | Rio de Janeiro - RJ - Brasil  
CEP 20031- 917  
E-mail: pedrobbsouza@yahoo.com.br  
Telefone: 21 98217-3237

<sup>Ω</sup> Titulação: Dr.  
Vínculo: PUC-Rio (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro)  
Endereço: Rua Marquês de São Vicente, 225, Gávea, Rio de Janeiro – RJ – Brasil  
CEP 22451-900  
E-mail: jorgemtc@iag.puc-rio.br  
Telefone: 21 99163-4177

<sup>¥</sup> Titulação: Dr.  
Vínculo: FGV-EAESP  
Endereço: Rua Itapeva 474 11 andar, São Paulo – SP – Brasil  
CEP 01332000  
E-mail: rodrigo.bandeira.demelo@fgv.br  
Telefone: 11 3799 7740

**Nota do Editor:** *Esse artigo foi aceito por Emerson Mainardes*



## 1 INTRODUÇÃO

**T**em sido reconhecido que existem diferenças entre os objetivos corporativos como indicado no planejamento estratégico formal e aqueles efetivamente implementados na prática (HREBINIAK, 2005). Como resultado, estratégias planejadas muitas vezes se tornam não realizadas (MINTZBERG; WATERS, 1985). Porter e Montgomery (1991) têm argumentado que as empresas têm de ser mais eficazes na sua capacidade de transformar o planejamento em ação. Igualmente, Kaplan e Norton (1996) alegam que as empresas geralmente consideram mais fácil formular suas estratégias do que fazê-las acontecer na prática.

Estratégias planejadas e seus objetivos estratégicos correspondentes têm de ser detalhados em planos de ação e projetos correspondentes. No entanto há uma lacuna entre executivos de alto nível, que formulam o planejamento estratégico, e gerentes de nível médio, que de fato gerem os projetos que deveriam transformar estratégias em realidade. Além disso, enquanto várias orientações já foram apontadas sobre como conduzir projetos (complexos) (por exemplo, KERZNER, 2003; MEREDITH; MANTEL, 2000; PMI, 2008), ainda há pouca orientação sobre como gerenciar o conjunto completo de projetos como um todo integrado (COOKE-DAVIES, 2002), cujas partes devem apresentar consistência mútua e reforço, respeitando as prioridades e as restrições orçamentárias. Uma consequência não intencional dessa conjuntura é que as empresas, muitas vezes, não parecem ser capazes de selecionar corretamente e priorizar o conjunto apropriado de projetos (GRAY; LARSON, 2005; MESKENDAHL, 2010; MORRIS; JAMIESON, 2005; SRIVANNABOON; MILOSEVIC, 2006A, 2006B) e de gerir esses projetos de uma forma coesa a fim de alcançar todos os objetivos da organização.

Shenhar (2004) argumenta que o portfólio de projetos (daqui em diante, portfólio) deve ser visto de uma perspectiva corporativa, não de uma base de projeto individual. Assim, as empresas não devem estar apenas "trabalhando certo", mas também "fazendo o trabalho certo" (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2000a). Assim, a gestão do portfólio de projetos (daqui em diante, gerenciamento do portfólio) se torna crucial como uma forma de evitar uma busca por "ótimos" locais ou por interesses individuais que poderiam ser prejudiciais para o todo (GRUNDY, 1998; NOBLE, 1999). O gerenciamento do portfólio deve construir a ponte entre os objetivos estratégicos da organização e da gestão operacional do conjunto de projetos que transformam esses objetivos em realidade (LEVINE, 2005).

Enquanto gerenciamento de projeto seria por natureza mais operacional, gerenciamento de portfólio ocupa um papel mais tático, como ilustrado na Figura 1.

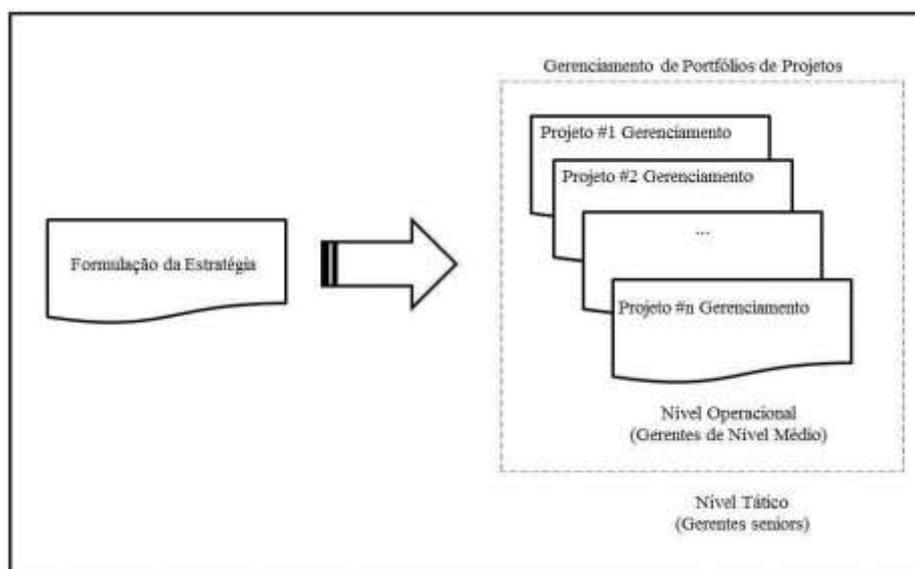


Figura 1 – O papel da gestão de portfólio de projetos

De acordo com o Instituto de Gerenciamento de Projetos (Project Management Institute- PMI),

O gerenciamento de portfólios é a gestão coordenada de um ou mais portfólios para atingir estratégias e objetivos organizacionais. Isso inclui processos organizacionais interligados pelo qual uma organização avalia, seleciona, prioriza e aloca seus recursos limitados para melhor realizar as estratégias organizacionais compatíveis com a sua visão, missão e valores (p.5).

A falta de dimensões e indicadores claros para caracterizar e medir a qualidade da gestão de portfólio de projetos é uma lacuna, tanto na literatura acadêmica (apesar de a literatura sobre gestão de projetos individuais ser abundante) quanto na prática gerencial. A partir de uma perspectiva teórica, é importante entender os antecedentes que levariam à boa gestão do portfólio, bem como compreender as consequências da gestão do portfólio, por exemplo, sobre o desempenho de uma empresa e realização dos seus objetivos estratégicos ou a satisfação dos empregados. Do ponto de vista gerencial, é importante contar com orientações sobre como formar e gerir um portfólio consistente de projetos.

Porém, a fim de que pesquisadores testem relações substanciais entre construtos, primeiro esses construtos têm de ser definidos conceitualmente e medidos operacionalmente de tal forma que se reflita a sua verdadeira natureza e domínio do conteúdo. Nas palavras de Peter (1981, p. 133), "Teorias não podem ser desenvolvidas a menos que haja um alto grau de correspondência entre construtos abstratos e os procedimentos usados para operacionalizá-los". No entanto, embora bastante tenha sido publicado (tanto em círculos acadêmicos e de

negócios) sobre como avaliar o desempenho dos projetos (individuais), os critérios adequados para avaliar a qualidade da gestão do portfólio devem ir além daqueles empregados para avaliar cada projeto componente. Contudo a literatura tem sido escassa no que concerne à definição conceitual e à medição operacional do nível de desempenho de gestão do portfólio.

Este estudo contribui para o conhecimento já existente de gestão de portfólios por meio do seguinte objetivo de pesquisa, que é relevante tanto de uma perspectiva acadêmica quanto gerencial: **Desvendar dimensões conceituais relevantes do (grau de sucesso do) construto "gestão do portfólio", com base em perspectivas acadêmicas e profissionais.**

Essa busca para conceituar e medir o sucesso da gestão do portfólio é relevante porque, como argumentado por Bible e Bivins (2010, p. 10):

Apesar da gestão de projetos de portfólio (Project Portfolio Management - PPM) não garantir sucesso em alcançar metas e objetivos estratégicos, [...] o processo de PPM efetivo pode aumentar as chances de selecionar e concluir os projetos que melhor alcançam os objetivos organizacionais e contribuem para alcançar a visão da organização (p.10).

## 2 REVISÃO DA LITERATURE

### 2.1 GESTÃO DE PROJETOS E GESTÃO DO PORTFÓLIO

De acordo com o PMI (2008), um projeto é um esforço temporário com início e fim definidos, que é direcionado para obter um novo produto, executar um serviço ou atingir um resultado específico. Gestão de projetos consiste do esforço para planejar, obter, organizar e controlar recursos, mantendo a conformidade com as restrições de tempo e orçamentais, a fim de alcançar os objetivos de um projeto específico. Complementarmente, a gestão do portfólio refere-se à gestão coletiva e integrada de um conjunto de projetos individuais. A gestão do portfólio não é um fim em si mesmo, mas um meio para alcançar dos objetivos organizacionais (MESKENDAHL, 2010; SHENHAR et al., 2001).

Com base na argumentação de Judgev e Müller (2005, p. 19) de que a “gestão de projetos pode ter valor estratégico quando uma conexão clara é mantida entre o quão eficiente e eficazmente um projeto é realizado [...]”, pode-se dizer que gestão de projetos também envolve preocupações de eficiência (maximização da produção para um determinado nível de insumos) e eficácia (atingir metas). Deve haver uma distinção entre resultados, de todo o projeto, de curto prazo (por exemplo, desenvolvimento do novo produto) e resultados de longo prazo, de toda a organização (por exemplo, aumento de vendas). Também, deve-se entender que há uma distinção (embora também haja uma relação próxima) entre sucesso de gestão de portfólio (i.e., administração de vários aspectos dos processos pelo qual o portfólio

é formado e executado) e sucesso do portfólio (obtenção de resultados de todo o negócio a longo prazo).

Diversas empresas já seguem diretrizes para de gerenciamento de projetos (individuais) (tal como publicado por KERZNER, 2003; MEREDITH; MANTEL, 2000; PMI, 2008). No entanto, à medida que as organizações evoluem em sua maturidade de gerenciamento de projetos, é cada vez mais importante estabelecer procedimentos para gerenciar, de forma integrada, o portfólio de projetos (LEVINE, 2005). Levine (2005) e Meskendahl (2010) alegam que a gestão do portfólio ajuda empresas a construir a ponte sobre o abismo entre estratégia organizacional e gerenciamento de projetos (individuais). A gestão do portfólio combina (i) uma visão de projeto individual para melhorar a eficácia de cada projeto com (ii) um foco de toda a organização para selecionar o conjunto apropriado de projetos de acordo com o conjunto de objetivos estratégicos e coletivamente executá-los de forma integrada e harmônica.

O PMI (2008, p.15) sustenta que a gestão do portfólio inclui os processos para coletar, identificar, categorizar, avaliar, selecionar, priorizar, balancear, autorizar e rever componentes dentro do portfólio para avaliar o quão bem eles estão se desenvolvendo em relação aos principais indicadores e ao plano estratégico. Durante um ciclo típico de negócios, os componentes serão analisados e validados em relação ao seguinte:

- Alinhamento dos componentes com a estratégia corporativa;
- A viabilidade dos componentes como parte do portfólio, com base em indicadores-chave;
- Valor e relação com outros componentes do portfólio;
- Recursos disponíveis e prioridades do portfólio;
- Adições e exclusões de componentes do portfólio.

Dye e Pennypacker (1999) apresentam as principais diferenças entre gestão de projetos e gestão do portfólio (Quadro 1).

	<b>Gestão de projetos</b>	<b>Gestão do portfólio</b>
<b>Objetivo</b>	Alocação de recurso	Seleção de projetos e priorização
<b>Foco</b>	Tático	Estratégico
<b>Planejamento da ênfase</b>	Curto prazo (diário, semanal)	Longo e médio prazo (trimestral, anual)
<b>Responsabilidade</b>	Gestores de projeto/recursos	Gestores do topo

Quadro 1 - Diferenças entre gestão de projetos e gestão do portfólio  
Fonte: Adaptado de Dye e Pennypacker (1999)

## 2.2 CONCEITUANDO E MEDINDO O [GRAU DE] SUCESSO DA GESTÃO DE PORTFÓLIO

Uma definição teórica apropriada de um construto deve estabelecer os limites de cobertura (o que é abrangido pelo conceito e excluído dele, embora possivelmente relacionado a ele), identificar os principais aspectos distintos (facetas ou dimensões) (BOLLEN, 1989) e também definir um padrão inicial pelo qual selecionar medidas. Adicionalmente, uma boa definição deve deixar claro como se espera que os valores do construto possam variar entre casos, condições, cenários e tempo (MACKENZIE, 2003).

A qualidade da gestão do portfólio por vezes tem sido considerada como sendo o grau de atingimento dos objetivos organizacionais. Mas para o atingimento dos objetivos (e o próprio desempenho organizacional em si) seriam consequências esperadas da gestão do portfólio, mas não seriam uma parte constituinte do construto “sucesso da gestão de portfólio”. De fato, de um ponto de vista teórico, um “construto não deve ser definido apenas em termos de seus antecedentes e consequências porque a relação entre o construto, seus antecedentes e consequências seria praticamente validada (assumida como sendo verdadeiro) por definição, assim, não estaria aberta para testes e refutação” (MACKENZIE, 2003, p.325). Além disso, a partir da perspectiva de um praticante, a gestão do portfólio, deve ser passível de ação por parte dos gestores; portanto, devem ser utilizadas dimensões e métricas do construto que estão sob o controle dos gestores e que são definidas antes, e de forma independente, das consequências. Similarmente, Cooke-Davies (2002, p.188) distingue entre “sucesso do projeto (que não pode ser medido até após a conclusão do projeto) e desempenho do projeto (que pode ser medido durante a vida do projeto)”.

Então, deve-se ter cuidado para não confundir o “sucesso da gestão do portfólio” com o “sucesso do portfólio”. A partir de argumentos de Cooke-Davies (2002) sobre projetos individuais, pode-se dizer que a gestão de carteiras difere do sucesso de portfólio, porque o primeiro envolve basicamente o estabelecimento de métodos, procedimentos e técnicas, enquanto o último pode sofrer o impacto de variações de metas organizacionais e de falta de cooperação dos gerentes operacionais (que, de fato, executam os projetos).

A literatura é escassa sobre como medir o grau de sucesso da gestão de um dado portfólio. Alguns pesquisadores têm, não obstante, proposto algumas dimensões e métricas gerais para medir o grau de sucesso da gestão de um portfólio. No entanto, como ficará claro, algumas dessas dimensões parecem referir-se a antecedentes do construto ou a consequências dele, mas não realmente ao próprio construto focal.

Alguns textos apenas extrapolaram a partir de aspectos relacionados ao desempenho de projetos individuais – por exemplo, sucesso financeiro, desempenho técnico (custo, qualidade, produtividade, escopo, inovação), satisfação do consumidor (e, no caso de novos projetos relacionados com o desenvolvimento de novos produtos, benefícios provenientes de novos produtos) (ARTTO et al., 2008; COOPER, 2001) – para propor valores agregados (entre projetos) de tais medidas. Shenhar et al. (2001) defende métricas semelhantes: eficiência do projeto, impacto no cliente, sucesso direto sobre a organização e os negócios, e preparação para o futuro. Bible e Bivins (2012, p.10) explicitamente argumentaram que “para avaliar o desempenho no nível do portfólio, é vital medir o desempenho de projetos individuais e consolidar as medidas de uma forma matematicamente significativa”.

Essas métricas para a avaliação do desempenho de projetos individuais não são suficientes, no entanto, para medir o grau de sucesso de gestão de portfólios, uma vez que bom gerenciamento de projetos (individual) é uma condição necessária, mas não uma condição suficiente, para o sucesso de gestão do portfólio (DIETRICH; LEHTONEN, 2005; MARTINSUO; LEHTONEN, 2007). Além disso, como argumentado anteriormente, essas medidas agora apresentadas iriam, no máximo, referir-se a *consequências* de gestão portfólio, e não ao próprio construto em si.

Como critério adicional para julgar o desempenho de projetos, Dai e Wells (2004) mencionam vários "fatores críticos de sucesso", como preditores de desempenho: missão do projeto, apoio da alta gerência, cronograma/plano do projeto, consulta a clientes, tarefas técnicas, comunicação com o recrutamento de pessoal, seleção e treinamento. Mas alguns desses itens referem-se, de fato, a antecedentes (preditores) de gestão do portfólio (por exemplo, apoio da alta gerência) e não ao próprio construto em si. Por outro lado, Cooke-Davies menciona o que ele chama de “fatores de sucesso”, que seriam, de fato, determinantes de sucesso ao nível de projeto (por exemplo, a adequação da educação em toda a empresa sobre os conceitos de gestão de risco e maturidade de processos de uma organização para atribuir a propriedade de riscos), mas também alguns que poderiam ser considerados indicadores de sucesso do gerenciamento (individual) projetos (por exemplo, a adequação com a qual um registro de riscos visível é mantido, adequação de um plano de gestão de riscos atualizado, e adequação da documentação de responsabilidades organizacionais sobre o projeto) e que poderia inspirar a proposição de medidas para também avaliar a qualidade da gestão de um portfólio - mas nenhum se refere à própria conceituação da gestão do portfólio.

Com relação à gestão do portfólio, Cooper et al. (2001) sugeriram que esse construto abrangeria três objetivos principais: (i) maximização de valor (em termos de alguns objetivos de negócios, por exemplo, a lucratividade), (ii) balanceamento (na variedade de projetos), e (iii) direção estratégica (i.e., quão bem a “alocação de despesas sobre vários projetos, áreas, mercados etc., espelha a estratégia do negócio”, p.15). Martinsuo e Lehtonen (2007) propuseram cinco aspectos genéricos de um construto que o chamaram de “eficiência da gestão de projetos” e definiram-no como “a estimativa dos membros da organização sobre o grau em que os projetos em conjunto, como um portfólio, são bem-sucedidos no cumprimento dos objetivos do portfólio” (p.59): (i) alinhamento da estratégia de portfólio, (ii) conhecimento de prioridades, (iii) retorno financeiro, (iv) realização de estratégia, e (v) eficiência. Alguns desses aspectos (por exemplo, alinhamento da estratégia de portfólio e conhecimento de prioridades) parecem se relacionar com a fronteira conceitual do que constituiria o construto de gestão do portfólio, enquanto outros seriam de fato consequências da gestão do portfólio.

Meskendahl (2010) afirma que os principais objetivos da gestão do portfólio são: maximização do valor financeiro do portfólio, associando o portfólio à estratégia da empresa, e equilibrando os projetos dentro do portfólio tendo em vista as capacidades da empresa. Adicionalmente, Meskendahl (2010) sugere que o grau de sucesso da gestão do portfólio deve ser avaliado de acordo com o nível de atingimento de quatro objetivos: (i) média de sucesso de projetos individuais (em termos de tempo, orçamento, qualidade e satisfação dos clientes), (ii) uso de sinergia entre projetos, (iii) ajuste global com a estratégia de negócios da empresa, e (iv) equilíbrio do projeto.

Meskendahl (2010) aprofunda a discussão, propondo que o sucesso do portfólio dependeria da estrutura do portfólio, que seria composto de quatro aspectos: (i) consistência (“o grau em que o processo de planejamento estratégico forma as condições básicas para o portfólio e quão próximos planejamento estratégico e de portfólio estão relacionados um ao outro”, p.812), (ii) integração (entre as equipes de gestão de projetos e outras áreas funcionais, i.e., o grau em que “as funções corporativas em questão nos projetos seriam adequadamente representadas e em que medida elas estariam envolvidas no processo de decisão do portfólio”, p.812), (iii) formalização (“uma abordagem rigorosa, clara e formal para a seleção de portfólios [, inclusive] dados apropriados e precisos, critérios explícitos e objetivos, regras razoáveis e claras, procedimentos transparentes e conhecidos”, p.812), e (iv) diligência (“em que grau o processo de estruturação do portfólio em geral, é apropriado para selecionar os

projetos 'certos' [e] o grau em que os cenários são usados e interdependências são consideradas, e o mix de projetos inovadores e de longo prazo é incluído”, p.812).

Miller, Martinsuo e Blomquist (2008), por outro lado, apenas defenderam o uso de medidas multidimensionais e vários níveis de análise (do projeto, portfólio e empresa), mas não apresentaram dimensões ou medidas específicas. Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2000b) argumentam que a boa gestão de portfólio deve considerar: (i) alocação de recursos, uma vez que muitas vezes existem muitos projetos e não recursos suficientes (financeiros, humanos etc), (ii) os métodos de seleção de projetos, que devem não só identificar projetos que atendem ao nível mínimo, mas também ordenam os projetos entre si, (iii) coleta de informações sólidas a fim de apoiar a tomada de decisões imediatas (decisões de seguir adiante vs. parar o projeto) no início da vida dos projetos, e (iv) equilíbrio entre projetos “mais ousados”, destinados a transformar o negócio, e aqueles destinados a manter ou corrigir o negócio.

Bible e Bivins (2012) argumentaram que os fatores-chave para alcançar os objetivos organizacionais incluem: (i) selecionar os projetos que melhor apoiam os objetivos estratégicos, (ii) monitorar resultados ao longo da execução do projeto, e (iii) ajustar a estratégia e o portfólio de acordo com mudanças estratégicas e necessidade de trazer os resultados de volta aos trilhos como esperado. Lacerda, Ensslin e Ensslin (2011) argumentam sobre a necessidade de alocar adequadamente os recursos (etc. humanos, financeiros) entre projetos e se comunicar (embora eles citem apenas a equipe do projeto, na verdade, essa comunicação deve permear toda a organização) para monitorar a execução.

O Conselho de Gestão do Portfólio de Empresas (2009) (Enterprise Portfolio Management Council) afirma que a gestão bem sucedida de portfólio incluiria uma resposta adequada a cinco questões: investimento nas coisas certas (i.e., seleção dos processos certos), otimização da capacidade (i.e., equilíbrio entre as necessidades da demanda e os recursos por parte da oferta), qualidade da execução, habilidade para absorver mudanças (i.e., flexibilidade e adaptação), e entrega dos benefícios prometidos. O PMI (2013) alega que a relação entre a gestão e a estratégia de portfólio seria alcançada através de esforços em seis áreas: alinhamento de portfólio, alocação de recursos financeiros, alocação de recursos humanos, alocação de recursos materiais e equipamentos, mensuração do desempenho de componentes de portfólio e gerenciamento de risco. Além disso, a gestão do portfólio deve incluir “processos para identificar, classificar, monitorar, avaliar, selecionar, priorizar, equilibrar e autorizar componentes dentro do portfólio” (PMI, 2013:21).

Deve notar-se, no entanto, que alguns desses aspectos propostos são de fato relacionados às consequências, ou resultados, dos processos de gestão do portfólio (por exemplo, maximização de valor, rendimento financeiro, e realização de estratégia) e não devem, a partir de um ponto de vista conceitual estrito, ser incluídos como aspectos do domínio de definição da gestão do portfólio. Eles são consequências do construto da gestão do portfólio, não parte do próprio construto. Não obstante, poderiam ser utilizados, numa perspectiva nomológica, para validar a conceituação e a operacionalização do construto.

Por outro lado, alguns dos aspectos previamente apresentados parecem de fato compor o domínio conceitual da própria gestão de portfólio e podem servir como uma maneira para medir suas realizações (i.e., quão bem o portfólio do projeto foi gerido). Por exemplo, avaliação de projeto, seleção de projeto, alinhamento de estratégia de portfólio, equilíbrio (entre projetos), sinergia (entre projetos), priorização, alocação de recursos, flexibilidade e adaptação, comunicação/integração na organização, gestão de riscos, e monitoramento.

A avaliação de projeto deve levar em consideração quão bem cada projeto pontua em termos de critério e métricas para julgar o benefício de cada projeto individual, assim como o nível de risco, incluindo o custo de risco, risco de tempo, e risco de desempenho (COPERTARI, 2011). Lacerda et al. (2011) defendem um sistema mais formal e estruturado (especificamente, auxílio em decisões de múltiplo critério) para classificar e selecionar projetos para compor o portfólio e afirmam que o processo de seleção deve envolver o estabelecimento de critérios de avaliação e a coleta de informação sobre os projetos. Muitas vezes, as empresas acabam com um portfólio ativo, composto de projetos que obtêm recursos suficientes para implementação imediata, e um portfólio selecionado, composto por projetos que irão esperar até que recursos se tornem disponíveis. No entanto avaliar a realização dos objetivos em nível de projeto individual é parte de, mas não suficiente, uma boa gestão do portfólio, uma vez que o que conta é garantir que o conjunto de projetos ajude alcançar os objetivos de toda a empresa.

A seleção de projetos deve ter como alvo identificar “a combinação de projetos que proveem o benefício relativo total máximo ao orçamento especificado e restrições [recursos] organizacionais”(BIBLE; BIVINS, 2012, p.12). Além disso, a seleção deve considerar não apenas os benefícios totais, mas também o nível de risco. O critério de seleção de projetos individuais para compor o portfólio deve de fato considerar avaliação, alinhamento de estratégia, sinergia, equilíbrio e priorização, bem como a alocação inicial de recursos.

Alinhamento com a estratégia significa o grau em que cada projeto e o conjunto de projetos refletem os objetivos de toda a empresa e são esperados para torná-los realidade.

Projetos podem ser de naturezas diferentes e podem ser classificados de acordo com vários critérios – por exemplo, áreas funcionais na organização (TI, produção, marketing, projetos relacionados com o pessoal, entre outros), função (manutenção, crescimento, transformação) nível de risco, horizonte temporal, entre outros. Equilíbrio entre projetos que devem compor o portfólio é de fato uma entrada a seleção do conjunto de projetos e significaria o alcance de algum equilíbrio ou a distribuição em diferentes tipos de projetos, por exemplo, (i) curto vs. longo prazo, (ii) baixo vs. alto risco, (iii) novos produtos, melhorias, redução de custos, manutenção e correções, e pesquisa fundamental (COOPER; EDGETT, 1997). A boa gestão do portfólio deve também visar alcançar um bom equilíbrio entre ações de curto vs. longo prazo, entre ações transformadoras versus incrementais, entre risco e retorno esperado em todo o conjunto de projetos e entre as áreas funcionais dentro da organização – bem como um equilíbrio adequado entre as restrições orçamentais e requisitos de investimento dos projetos. De acordo com Levine (2005), um portfólio devidamente equilibrado deve conter três tipos de projetos: (i) obrigatório (devido a legislação) e dedicado à manutenção; (ii) dedicado ao crescimento sustentável ou melhoria organizacional; e (iii) relacionados a transformação.

Sinergia refere-se a integração entre projetos para que a alocação de recursos possa ser feita de uma maneira mais eficiente (*cf.* AUBRY; HOBBS, 2001), por meio da partilha de recursos entre projetos ou pela melhoria do desempenho do projeto a partir dos resultados de outros projetos relacionados.

Priorização refere-se a atribuição do grau de importância relativa para cada projeto (no que diz respeito aos objetivos específicos que estes apoiam e no que diz respeito ao objetivo global, *cf.* BÍBLIA; BIVINS, 2012) e a decisão sobre o momento e sequência em que eles serão executados, com base no impacto organizacional, nível de mudança, e contribuição para o retorno sobre o investimento (retorno over investment- ROI) (PMI, 2011). Bible e Bivins (2012) aconselham que alguns sistemas formais e estruturados para projetos de pontuação e posicionamento devam ser usados para ajudar a selecionar os projetos que irão compor o portfólio. Além disso, Copertari (2011) afirma que projetos podem ser obrigatórios (que devem ser executados), mutuamente excludentes (ou um projeto ou o outro é selecionado, mas não ambos) ou mutuamente inclusivos (se A precede B eo projeto B é selecionado, o

projeto A, deve ser selecionado em primeiro lugar, mas não necessariamente o contrário, ou seja, o projeto A pode ser selecionado sem selecionar o projeto B) (p.11).

Alocação de recursos iniciais sobre o critério usado para decidir quais e quanto de recursos (financeiro, humano, material) serão designados para cada projeto.

Esses aspectos apresentados referem-se à *formação* do portfólio. Um quadro complexo emerge uma vez que esses aspectos não são independentes.

Ademais, além da formação do portfólio, é importante também considerar a execução do portfólio, uma vez que projetos foram selecionados para compô-lo. Esse tópico também tem sido abordado na literatura. Alguns dos aspectos componentes de execução de portfólio incluiriam: gestão de riscos, flexibilidade/adaptação e realocação de recursos, comunicação/integração e resolução de conflitos, e monitoramento e acompanhamento.

Gestão de riscos deve explicitamente identificar “riscos (positivos/oportunidades, negativos/ameaças, internos, externos [...] e como estes riscos impactam a realização do planos estratégicos e objetivos” (PMI, 2013, p. 9), bem como manter registros de riscos e um plano de gestão de riscos atualizados.

Flexibilidade e adaptação (DVIR; LECHLER, 2004) envolvem adições e exclusões (PMI, 2013) bem como modificações de componentes do portfólio e é necessário a fim de que a organização responda apropriadamente a mudanças nas condições internas e externas, modificações de objetivos estratégicos, cancelamento ou modificação de projetos com baixo desempenho, decisões repentinas (GO/kill decisions) em uma base contínua (COOPER; EDGETT, 1997) e acomodação de projetos mais promissores que podem surgir ao longo do tempo (PMI, 2013). Flexibilidade é particularmente importante dado que “muita da informação necessária para tomar decisões de seleção de projetos é na melhor das hipóteses, incerta, e na pior das hipóteses, altamente não confiável” (COOPER; EDGETT, 1997, p. 2), assim, critérios para realocação de recursos entre projetos ao longo da execução são necessários. Aubry e Hobbs (2011) abordam a dicotomia entre controle e flexibilidade e defendem a busca de algum equilíbrio: “O escritório de gestão de projetos [Project management Office- PMO] participa na linha de controle, dando a estabilidade necessária [controle] enquanto ao mesmo tempo, incentivando a inovação e a mudança com flexibilidade” (p.7).

Comunicação/integração entre o(s) gestor(es) e as partes interessadas organizacionais (stakeholders) é fundamental, a fim de mitigar o risco de informação inadequada e falta de

visibilidade, bem como garantir a legitimidade e acesso a recursos organizacionais. Além disso, é importante a adequação de documentação de responsabilidades organizacionais no portfólio e em projetos individuais. Parte da função de comunicação é estabelecer mecanismos para a resolução de conflitos.

Monitorar resultados parciais e acompanhamento de perto, juntamente com flexibilidade/adaptação, tem a ver com observar o portfólio efetivo e decidir sobre mudanças necessárias quer parar trazer o portfólio de volta ao rumo com o portfólio planejado ou para fazer mudanças ao portfólio planejado na medida que nova informação se torna disponível (MORGAN; LEVITT; MALEK 2007).

É interessante notar que o fato de que alguns projetos podem ser de baixo desempenho não deve ser imediatamente equiparado a má gestão do portfólio (embora possam indicar baixo sucesso do portfólio), desde que os gestores monitorem os resultados parciais e tomem ações corretivas. Assim, monitoramento seria outro aspecto pelo qual julgar a qualidade da gestão de portfólio. Adicionalmente, Aubry e Hobbs (2011) afirmam que o escritório de gerenciamento de projeto deve promover a comunicação interna de resultados do projeto a alta gestão e devem ter habilidades de negociação a fim de resolverem conflitos na medida que o projeto avança.

É claro que o mapeamento conceitual do construto de execução do portfólio é complexo, uma vez que vários componentes do construto são interligados e não podem simplesmente ser considerados como partes independentes que formam o construto; nem podem ser tratadas como redundantes ou manifestações mutuamente substituíveis do construto.

Além disso, a fronteira entre o próprio construto de gerenciamento de portfólio e seus antecedentes e suas consequências não é fácil de desenhar. Ao passo que comunicação (de resultados de projetos) pode ser defendida como parte do domínio conceitual de gestão de portfólio, a capacidade de negociação pode ser vista como um determinante do construto – pelo menos de uma das suas facetas, isto é, a seleção dos projetos para compor o portfólio – mas uma variante dela – resolução de conflitos – poderia ser considerada como parte constitutiva do construto de gestão do portfólio, uma vez que contribuiria para promover o desenvolvimento contínuo e execução de projetos.

De nossa revisão da literatura, conceituamos preliminarmente gestão do portfólio em termos de duas “dimensões” amplas: (i) *formação* do portfólio/seleção de projetos e (ii)

*execução* do portfólio. Cada uma destas dimensões preliminarmente abrangem os seguintes componentes:

- Formação de portfólio/seleção de projetos: avaliação de alinhamento estratégico, avaliação de sinergia, a avaliação *ex ante* dos resultados esperados, equilíbrio, priorização e alocação de recursos;
- Execução de portfólio: gestão de riscos, flexibilidade/adaptação e realocação de recursos, comunicação/integração e resolução de conflitos, e monitoramento.

Esse modelo conceitual é mais abrangente do que o que foi apresentado por qualquer trabalho singular na literatura e de fato integra e consolida várias visões encontradas no conjunto de trabalhos revisados.

### 3 MÉTODOS E DADOS

Desenvolveu-se um modelo conceitual menos prescritivo e mais fundamentado de gestão de portfólio. Enquanto a literatura oferece interessantes modelos prescritivos, o conhecimento existente sobre como gestores experientes realmente organizam esta prática é escasso. O desenvolvimento e refinamento de um modelo fundamentado para tanto profissionais e pesquisadores. Enquanto o primeiro precisa avaliar quão bem suas empresas estão gerindo seus portfólios, o último está interessado em desenvolver e testar teorias sobre antecedentes e consequências de gestão do portfólio (e.g., MESKENDAHL, 2010). Os métodos utilizados visam a descobrir dimensões relevantes de gestão do portfólio que irão ajudar a definir o conteúdo e fronteiras do conceito (o que é abrangido e o que está excluído, cf. HINKIN, 1998).

Dada a literatura escassa sobre a conceitualização do construto de gestão de portfólio (para não mencionar sua operacionalização), apesar da existência de modelos prescritivos, foi desenvolvido um modelo fundamentado na sequência de uma abordagem mista: tendo-se os modelos prescritivos existentes como ponto de partida, foi entrevistado um grupo de especialistas acadêmicos e de profissionais experientes na gestão do portfólio (como recomendado por SUDDABY, 2006) a fim de descobrir aspectos do fenômeno e para atribuir significado ao fenômeno como gestores veem o portfólio, não só como os pesquisadores o percebem. As entrevistas são semiestruturadas, e foram realizadas a fim de descobrir os relatórios dos informantes sobre boas e más práticas que experimentaram ou conhecem. As questões solicitaram exemplos de incidentes de boas e más formações de portfólio e execuções, explicitando os elementos (critérios e indicadores) que os gerentes usam para fazer

esse julgamento. A comparação de bons e maus incidentes, juntamente com o quadro teórico inicial, ajudou os entrevistadores a identificar e especificar dimensões latentes de gestão do portfólio (STRAUSS; CORBIN, 1998). Essa abordagem indutiva mista, que constrói a partir da interação entre a visão de informantes e da literatura, parece apropriada, dada a complexidade do fenômeno em análise (PATTON, 2002).

Os informantes foram selecionados com base em amostragem teórica (FLICK, 2006; STRAUSS; CORBIN, 1998) juntamente com amostragem de conveniência. A amostra reuniu gerentes superiores e gerentes de portfólio e consultores, bem como pesquisadores com formação acadêmica e / ou experiência acadêmica no campo. Esse conjunto de informantes representa a experiência de uma ampla variedade de organizações, cobrindo as preocupações públicas e privadas, bem como a indústria manufatureira e de serviços de tamanhos diferentes, e também abrange tanto empresas brasileiras e subsidiárias de empresas estrangeiras. Inicialmente, foram conduzidas 15 entrevistas para começar nossa análise formal. Após mais seis entrevistas, percebeu-se somente uma contribuição marginal às dimensões em revelação, sugerindo assim a saturação teórica. A amostra final consistiu então de 21 empresas/entrevistados.

O acesso a essas pessoas foi um grande desafio. Um dos próprios autores é um gestor de projetos e usou sua rede de contatos brasileira (por exemplo, de comunidades de especialistas da área, tais como a classe mestre do escritório de gestão de projetos - Project Management Office [PMO] Master Class) para recrutar potenciais participantes. Em junho de 2011, ele encontrou vários conhecidos em uma turma de PMO Master Class e explicou a eles o objetivo do estudo. Um acompanhamento por telefone e e-mail foi usado para agendar as entrevistas. As entrevistas foram feitas face a face. Uma vez que os informantes estavam espalhados pelo Brasil, utilizou-se o telefone ou Skype para reunir o restante dos dados. As entrevistas duraram de 30-60 minutos e foram gravadas e transcritas para análise. A coleta de dados variou entre o final de junho até meadas de julho 2011. A confidencialidade foi assegurada aos entrevistados.

O roteiro da entrevista foi testado previamente com dois gestores altamente experientes a fim de verificar a adequação do conteúdo e consistência na compreensão das questões, bem como o tempo para completar a entrevista. O roteiro orientador da entrevista foi ligeiramente refinado ao longo das primeiras entrevistas, especialmente porque a liberdade proposital da entrevista levou alguns participantes a adicionar aspectos relevantes que não tinham sido previstos pelos pesquisadores. Sempre é um desafio ir além do “discurso institucional” e a “o

conto de histórias perfeitas” dita por gestores sobre suas organizações. Eles são muitas vezes inclinados a relatar casos de sucesso bem como não aprofundarem em questões salientes, porém sensíveis. Foi importante, no entanto, pedir aos informantes que abordassem explicitamente duas instâncias diferentes de gestão de portfólio: uma claramente bem sucedida e outra não bem sucedida. Essa dicotomia foi inserida na pesquisa projetada porque preferiu-se não assumir que o sucesso e o fracasso seriam necessariamente dois extremos de um continuum ou de que eles poderiam ser concebidos e medidos pelas mesmas métricas. A fim de superar o preconceito social, evitou-se perguntar sobre incidentes relacionados a suas organizações presentes, mas foi pedido que falassem sobre “casos que vocês conhecem”, ou “organizações que vocês conhecem” ou experiências que atravessaram em suas vidas profissionais passadas. Uma vez que a maioria das organizações é bem conhecida, era possível triangular parcialmente as informações usando o conhecimento dos entrevistadores sobre a empresa, e, quando foi possível, cruzar os dados sobre uma empresa citada por mais de um informante.

Foram implementados vários procedimentos para melhorar a validade interna. Primeiramente, cada um dos entrevistadores analisou independentemente todas as entrevistas a fim de aproximar uma investigação triangular (DENZIN, 2009). Em seguida, técnicas de comparação constante, tais como a técnica “flip-flop” e de comparação com a literatura existente (STRAUSS; CORBIN, 1998), ajudaram a verificar as percepções indutivas dos entrevistadores. Finalmente, foi aplicado o software de análise de dados qualitativos assistido por computador ATLAS/ti a fim de ajudar com o mecanismo de codificação, “memoing”, e representar o modelo em desenvolvimento em redes baseadas em dados, que é importante para ajudar a partilhar os resultados. No estágio final de análise, a ferramenta de consulta ATLAS/ti contribuiu para construir um modelo mais refinado à medida que o modelo proposto era questionado, buscando-se sistematicamente por incidentes.

## **4 DESCOBERTAS**

### *Características da amostra*

Doze entrevistados trabalhavam para empresas privadas e nove para organizações estatais, representando uma variedade razoável de setores de negócios: governo, bancos, consultorias, serviços de TI, alimentos e bebidas, energia, fundos de pensão, mineração e tabaco. A amostra final abrange organizações grandes (com mais de 5,000 funcionários), tamanho médio (1,000 – 5,000 funcionários), e organizações pequenas (menos de 1,000 funcionários). Elas tinham, em média, 6.2 anos desde a implantação de uma metodologia

formal de gestão de projetos. Cerca de um terço de nossos informantes tinha mais de 15 anos de experiência com gestão de projetos, um sexto entre 11 e 15 anos, cerca de um quarto entre seis e 10 anos e o outro quarto cerca de cinco anos de experiência. Quase metade dos entrevistados tem graduação em gestão de projetos, incluindo Mestrado ou Doutorado no tópico. Um terço são professores em classes de gestão de projetos e cerca de dois terços são certificados pelo Instituto de Gestão de Projetos (Project Management Institute – PMI). Metade dos entrevistados tinha responsabilidades superiores sobre gestão do portfólio em suas organizações, cerca de um oitavo faziam parte da equipe de portfólio, um quinto servia como consultores da área, e um sexto ocuparam posições de consultoria para gerentes seniores. Assim, os informantes podem ser considerados como conhecedores o suficiente e as empresas como experientes o suficiente em gestão de projetos para o propósito deste estudo. Ao longo da descrição das conclusões, os informantes são identificados como P1, P2,...,P21.

### ***Dimensões reveladas de gestão do portfólio***

Seguindo uma abordagem mista, foram desenvolvidas as duas categorias propostas em nosso quadro teórico inicial: formação de portfólio e execução de portfólio. Com os conceitos em mente, os entrevistadores estavam sensíveis aos conceitos emergentes que poderiam revelar as dimensões que caracterizam gestão de portfólio para esses gerentes. Apresentam-se a seguir os principais resultados dessa abordagem mista. Para cada categoria, foram retratadas dimensões e implicações.

#### **4.1 FORMAÇÃO DE PORTFÓLIO**

A literatura existente sugere que a formação do portfólio deve incluir a seleção do projeto, avaliação de alinhamento estratégico, avaliação de sinergia, avaliação *ex ante* de resultados esperados, equilíbrio, priorização, e alocação de recursos. No entanto, de acordo com os informantes, duas dessas atividades são de grande importância: a avaliação de alinhamento estratégico do portfólio; e equilíbrio e priorização dos projetos. Essas duas atividades principais lembram os aspectos da formação portfólio que poderiam ser retiradas do agregado da literatura.

No entanto os gestores reconhecem a importância da formação de portfólio como parte do processo de gestão do portfólio, mas alguns não sabem como medir o quão bem a formação de portfólio é realizado:

Algumas dimensões do desempenho de formação do portfólio são avaliadas não com indicadores, mas com análise, processos. Não existe uma métrica concreta para isso. (P12)

Nós fazemos isso [i.e., a avaliação da formação do portfólio] não com um indicador, mas como processos de análise. (P16)

#### 4.1.1 Alinhamento estratégico

Alinhamento estratégico do portfólio é a principal atividade de formação do portfólio para esses profissionais. Está no núcleo de seleção de projetos, como mostram alguns trechos:

Penso que o primeiro critério para um portfólio bem sucedido é a avaliação de alinhamento estratégico. Não importa que projetou a estratégia, mas projetos de portfólio devem estar alinhadas com a estratégia da empresa. (P1)

[...] se existe alinhamento efetivo entre o que a empresa tem dito sobre sua estratégia e o que está acontecendo no nível operacional. (P5)

Contudo um gerente parece ter uma opinião contrária:

Sou completamente contra o estabelecimento de ‘alinhamento de estratégia’ como um critério para a tomada de decisão. [...] É o oposto: o resultado da aplicação de todos os critérios lhe dirá se isto está alinhado ou não. Você consegue entender? (P22)

Para a grande maioria dos gestores entrevistados, alinhamento estratégico é uma condição necessária para a gestão do portfólio ser julgada como boa e bem sucedida e é, portanto, de importância central ao formar o portfólio de projetos. Não envolve somente em lidar com a avaliação técnica dos resultados do portfólio, mas também com as idiossincrasias cognitivas e políticas dos gestores de topo da organização, bem como o nível de formalização dentro da organização. O Quadro 2 mostra os aspectos conceituais que caracteriza a dimensão de alinhamento estratégico de formação de portfólio, à medida que surgiram nas entrevistas.

Dimensões	Descrição	Citações de prova
Congruência entre os objetivos estratégicos da empresa e os resultados do portfólio	<p>Ele captura se os benefícios (esperados) da conclusão do portfólio estão relacionados com os objetivos estratégicos principais implícitos na estratégia da empresa.</p> <p>Esta dimensão implica duas grandes preocupações práticas: como medir ex-ante os benefícios dos resultados do portfólio, e como separar as contribuições de cada projeto individual.</p>	<p><i>Quando se pensa sobre gestão de portfólio, é sempre bom focar em um destes (tipos de objetivos): investimento, aumento de capacidade, participação de mercado. É sempre uma boa prática identificar e separar [estes objetivos] porque será útil propor métricas e indicadores de sucesso conformemente(P9).</i></p> <p><i>Em termos de gestão do portfólio a primeira atividade gerencial de nosso escritório foi obter a aprovação do comitê com base no nível de alinhamento estratégico do grupo de projetos: crescimento, aumento de capacidade, melhorias na produtividade. Para cada tipo de grupo, avaliamos se ele contribui para os objetivos estratégicos a fim de desenvolver indicadores (P11).</i></p>

Aspectos cognitivos e políticos subjacentes às percepções dos gestores de topo	Esta dimensão reflete a questão de conseguir apoio para a gestão de portfólio. Como os gestores do topo percebem a própria gestão de portfólio e como eles concordam em classificar e compor o portfólio é importante para os profissionais entrevistados. A questão vai além da competência para implementar ferramentas técnicas, mas sim, exige boas habilidades políticas para o gestor do portfólio.	<i>O primeiro aspect óbvio para um bom portfólio é a questão do patrocínio. A gestão de portfólio é absolutamente influenciada pela equipe da gestão do topo (P10.)</i>  <i>É um trabalho mais político [gestão de portfólio] do que técnico. Os aspectos técnicos que frequentemente se encontram nos manuais ou guias são fáceis de implementar. Como eu priorizo projetos? Eu uso a matriz de risco de valor acrescentado. Ok, legal, mas como faço para convencer os caras na equipa de gestão de top. Isso é complicado! (P2).</i>
Grau de formalização da estratégia da empresa	O nível de formalização da estratégia da empresa é essencial para avaliar o alinhamento de portfólio (com a estratégia) uma vez que contribui para tornar claro quais projetos devem estar (ou não deveriam estar) no portfólio.	<i>[A fim de avaliar o alinhamento estratégico], sempre buscamos estar alinhados com a missão da empresa e declarações de visão, como está explícito no nosso balanced scorecard e mapas estratégicos (P3).</i>  <i>É impossível fazer qualquer tipo de gestão de carteiras se a organização não possui uma estratégia formal, explicitamente comunicando e implantado abaixo nos níveis organizacionais. Se esta estratégia não existir, fica muito complicado [...] vamos ter projetos em nosso portfólio, sim claro, mas eles não refletem o que a organização realmente precisa, mas atende somente a interesses políticos e individuais (P10).</i>

Quadro 2 - Aspectos conceituais da dimensão de alinhamento estratégico da categoria de formação de portfólio

O primeiro aspecto (congruência entre os objetivos estratégicos da empresa e resultados do portfólio) conecta os objetivos da organização com os resultados do projeto de portfólio. Os entrevistados concordaram que o portfólio não é uma entidade homogênea. Ele é composto por grupos de projetos, cada um atribuído a um ou mais objetivos corporativos. No entanto dois grandes problemas práticos surgem desta conexão. O primeiro problema é avaliar, antes e depois da formação de portfólio, os benefícios agregados (esperado e alcançado) decorrentes dos resultados compondo cada grupo no primeiro nível e o portfólio como um todo em um nível superior. Cada projeto individual pode ter seus elementos, mas se o conjunto dos projetos escolhidos irá de fato ajudar a organização alcançar suas estratégias é uma tarefa difícil para os gestores. Isso é o que eles chamaram de "avaliação 'pós-projeto'". O desafio é como decidir quais projetos devem ser incluídos com base na avaliação *ex ante* do pós-projeto, a fim de alcançar sinergia entre projetos e alinhamento com os objetivos estratégicos:

O caso de negócio nem sempre é medido dentro do prazo do projeto, uma vez que os benefícios dos elementos do projeto podem acontecer depois. Para a conclusão do

projeto, contamos com métricas habituais, tais como orçamento, tempo e espaço, mas precisamos de indicadores que sejam capazes de capturar esses benefícios pós-projeto, ou uma revisão "post-mortem", ou revisão pós investimento. (P7)

O outro desafio prático é justamente separar a contribuição de cada projeto ao benefício global do portfólio. Se alguém tomar a interação entre projetos, grupo de projetos dentro do portfólio, e os níveis de portfólio, a avaliação de cada projeto a ser escolhido com base no alinhamento global da estratégia de portfólio se torna pesada. Gerentes da amostra lidaram com esse desafio e destacaram quão importante é avaliar corretamente cada contribuição do projeto:

Uma forma de avaliar o desempenho da gestão de portfólio poderia ser o alinhamento do portfólio com a estratégia. Esse alinhamento tem que ser completo. Se existe um elemento em seu portfólio que não ajuda sua estratégia, existem somente duas opções: ou a estratégia está errada ou o elemento está errado. (P6)

Nós mudamos de um "toque" simples no objetivo estratégico para um modelo em que, no momento em que se preenchia a proposta do projeto, ter-se-ia que apontar para objetivo estratégico e para o indicador de desempenho deste objetivo em que o projeto estaria contribuindo – como uma maneira de assegurar alinhamento. (P21)

O que se pode medir é isto: "eu aumentei minha participação de mercado... eu aumentei meu lucro". Mas qual é a contribuição deste investimento específico? Assim, quando você planeja e diz "este investimento [portfólio de projeto] irá aumentar meu EBITDA", qual é a contribuição deste projeto específico para construir novas plantas e aumentar a capacidade? Além do mais, o mundo não irá se comportar como você imaginou durante a fase de planejamento. (P2)

O segundo aspecto conceitual (aspectos cognitivos e políticos subjacentes às percepções dos gestores) para a avaliação de alinhamento estratégico revela as facetas cognitivas e políticas subjacentes às ações dos gestores de topo no sentido de gestão do portfólio. Um aspecto comum importante para a prática da gestão de portfólio é a capacidade política necessária do gestor de portfólio. Executar um único projeto pode exigir capacidades técnicas, mas executar um portfólio requer capacidades políticas. A aplicação da caixa de ferramentas técnica não parece discriminar entre gestão do portfólio bem ou malsucedidos. É uma busca por legitimidade em toda a organização do processo de formação de portfólio:

Fomos bem-sucedidos em desenvolver um processo formal para a seleção de projetos e priorização. Esse processo é aceito e então patrocinado pela gestão do topo. (P12)

Um critério para julgar um portfólio bem sucedido? A capacidade de implementar decisões. A questão do poder está conectada aqui. (P6)

Curiosamente, embora as capacidades políticas sejam consideradas importantes para a formação (e, em seguida, a execução) de uma boa carteira, não está claro se habilidades políticas devem, antes ser consideradas um antecedente de formação de portfólio, em vez de um elemento constitutivo do seu mapa de domínio conceitual.

Finalmente, o terceiro aspecto conceitual de alinhamento estratégico é o grau de formalização da estratégia da empresa. Formalização envolve registros claros dos objetivos estratégicos da empresa e metas e divulgação desta informação àqueles responsáveis em formar o portfólio. Ter estratégias claras é importante para a avaliação do alinhamento estratégico:

Este é o ponto crítico. Nós tentamos formar o portfólio olhando para o Governo para o Desenvolvimento Integrado, que é um plano estratégico de 20 anos para o Estado. (P8)

Novamente, existe uma visão turva sobre se o grau de formalização da estratégia da empresa é realmente um aspecto conceitual de alinhamento estratégico (e, por conseguinte, a categoria de formação do portfólio), ou antes, um antecedente a ele. De qualquer maneira, não é possível definir o alinhamento com os objetivos estratégicos se tais objetivos não são claramente definidos (ou comunicados).

É fácil notar que essas três dimensões relacionam-se entre si. Na verdade, estratégias formais podem reduzir conflito e tornar explícitos esquemas cognitivos defendidos por gestores do topo e interesses políticos. Da mesma forma, as estratégias formais podem ajudar a selecionar os tipos de projetos de acordo com os objetivos corporativos explícitos.

#### 4.1.2 Equilibrar e priorizar

A segunda atividade relacionada a formação de portfólio é o processo de equilibrar e priorizar os projetos de portfólio. O Quadro 3 descreve cada aspecto conceitual dessa atividade.

Dimensões	Descrição	Citações de prova
Projetos e recursos em todo os objetivos estratégicos	Conecta o equilíbrio e priorização entre os objetivos estratégicos em termos de quantidade de recursos necessários e o número de projetos por objetivo estratégico.	<p><i>O balanceamento de portfólio com base nos objetivos estratégicos leva em conta o número de projetos para cada objetivo (P12).</i></p> <p><i>Precisamos desenvolver uma maneira melhor de debater implicações de disponibilidade de recursos e não somente no nível de projeto. Dependendo das limitações desta ou daquela área, este ou aquele projeto é adiado (P11).</i></p> <p><i>Para cada objetivo eu verifico quantos projetos eu tenho. Isto é equilíbrio do portfólio de acordo com o mapa estratégico (P15).</i></p> <p><i>Uma das razões que podemos dizer que o processo não ia muito bem é que vimos alguns objetivos estratégicos com cinco ou seis projetos e alguns com nenhum. Isto significa que um equilíbrio de projetos apropriados foi feito (P3).</i></p>

Recursos entre categorias de projetos	A alocação de recursos deve ser equilibrada em todas as categorias de projeto (ou, em alguns casos, de acordo com as obrigações sociais obrigatórias) e propósitos estratégicos.	<i>De acordo com o modelo de distribuição de nosso portfólio, existem os projetos de 'estruturação', os projetos de 'oportunidades de mercado', e os projetos 'globais' (P9).</i>  <i>Para as nossas categorias, estabelecemos quatro categorias: crescimento, suporte, eficiência e integração de processo (P11).</i>
Recursos entre projetos	A quantidade de recursos necessários para cada projeto em relação ao total de recursos disponíveis é uma variável importante para os gestores na sua atividade de equilibrar e priorizar.	<i>É muito provável que alguém perca boas oportunidades estratégicas quando não há recursos disponíveis para alguns projetos específicos (P10).</i>  <i>Mesmo que a seleção do projeto seja boa, enfrentamos situações conflituosas complicadas no que diz respeito a alocação de recursos entre projetos [...] é sempre constrangedor restaurar o controle! (P13).</i>

Quadro 3 - Aspectos conceituais das dimensões de equilíbrio e priorização da categoria de formação de portfólio

Equilibrar e priorizar em um portfólio parece ser mais técnico do que avaliar o alinhamento estratégico. Para os gestores em nossa amostra, é sobre como maximizar a eficiência dos recursos para alcançar objetivos estratégicos. A ideia de recursos é explicitamente levada em conta pela dimensão de implantação de recurso requisitada. Equilibrar e priorizar está fortemente relacionado a negociação de recursos. Quando a gestão de topo muda a disponibilidade de recursos, reequilibrar e repriorizar são necessários, o que é uma terra fértil para o conflito.

A atividade de equilibrar e priorizar está relacionada a categorização de projetos (por exemplo, manutenção versus Projetos de crescimento, de curto e longo prazo, de alto vs. baixo risco). Gestores relataram diferentes tipologias para a classificação de projetos e realçaram a necessidade de equilíbrio adequado entre projetos:

A fim de equilibrar nossos projetos, usamos a metodologia de Gartner que classifica projetos em “gerir”, “crescer” ou “transformar”. (P9)

Precisamos pensar a sobre como equilibrar os resultados que queremos. Temos poucos [limitado] recursos e vários objetivos! Se fizermos algum tipo de priorização durante a fase de planejamento, estaremos mais propensos a ter um portfólio bem sucedido porque podemos usar estes recursos mais eficientemente. (P8)

Além disso, gestores também enfatizam que nenhum objetivo estratégico deve ser deixado sem projetos (e recursos respectivos) atribuídos a ele e que deve haver algum equilíbrio satisfatório entre o número de projetos e a quantidade de recursos alocada entre os objetivos estratégicos.

Em suma, é preciso equilibrar e priorizar (i) projetos e recursos entre objetivos estratégicos, (ii) recursos entre categorias de projetos, e (iii) recursos entre projetos.

## 4.2 Execução do portfólio

A segunda categoria em nosso quadro analítico é a execução do projeto. Refere-se à estrutura e processo requerido para a implementação efetiva dos projetos dentro do portfólio. O Quadro 4 mostra a dimensão desta categoria que surgiu fora das entrevistas.

Dimensões	Descrição	Citações de prova
Estrutura de gestão de portfólio	Inclui competências do gestor de portfólio e a estrutura e governança do escritório de portfólio.	<i>Eu penso ser importante falar sobre as competências do gestor de portfólio [...] porque estas são um tanto diferentes daquelas de um PMO mais técnico. Estamos mais próximos do negócio [estratégia]. Não é somente monitorar o tempo e custos, mas é um PMO que precisa se comunicar na linguagem de negócios (P4).</i>  <i>Em um processo de seleção comum, temos candidatos e existe o comitê que qualifica qual candidato será priorizado. [Esta qualificação] analisa os objetivos estratégicos e o conteúdo. Existe, porém, uma análise técnica prévia, quando esta equipe técnica indicar os recursos e custos para cada projeto (P13).</i>
Flexibilidade – adaptação e alocação de recursos	Como a organização se organiza para uma melhor utilização dos recursos disponíveis e como ela lida com as mudanças e as consequências não intencionais.	<i>Em muitos casos existem, dentro de cada projeto, atividades que poderiam ser executadas juntamente, gerando economia em escala. Compras, por exemplo, é uma dessas atividades que, se não for bem organizada, não podemos obter bons preços em um lance (P3).</i>  <i>Eu monitoro se o portfólio está sendo executado seguindo nosso orçamento planejado. No entanto, já fazem três anos agora, que desenvolvemos uma metodologia para levar em conta não só o orçamento médio planejado, mas também a sua variância (P12).</i>
Comunicação-integração, resolução de conflitos e aprendizagem	Como a organização está resolvendo conflitos entre os projetos em um portfólio e como ela está organizada para aprender com a gestão do portfólio.	<i>Para usar [o projeto de] computadores de bordo em carros de polícia [...] o conselho policial unilateralmente selecionou uma tecnologia sem consultar os policiais. Após a implantação deste equipamento, ninguém estava usando-o! O projeto foi finalizado (P1).</i>  <i>[a gestão de projetos] nos deu a oportunidade de beneficiar de lições aprendidas, isto é, como a organização é capaz de comunicar estas lições que impliquem em menos erros no futuro (P4).</i>

Quadro 4 - Dimensões para a categoria de execução de portfólios

A primeira dimensão de execução do portfólio refere-se à estrutura organizacional para gerir o portfólio. Constitui como as tarefas são divididas entre departamentos organizacionais ou comitês, como decisões são tomadas e a distribuição de autoridade. Incluída nessa dimensão está uma menção especial às competências do gestor de portfólios em lidar com esta estrutura. Uma dessas competências, além de ser uma pessoa política, é a capacidade de gerenciar decisões multilaterais. Como um dos gestores deixou claro:

É importante que as decisões [sobre a gestão do portfólio] sejam multilaterais. Em outras palavras, é a ideia dos conselhos de gestores de projetos ou comitês. São eles que tomam as decisões: continuar, pausar, resumir, cancelar, incluir. Decisões unilaterais podem comprometer a execução do portfólio. (P10)

Uma governança bem definida é importante para gerir conflitos que são comuns na gestão do portfólio. Conflitos durante a execução de portfólios surgem principalmente quando a organização precisa se adaptar a novas decisões de alocação de recursos. Comunicar critérios fechados é importante para mitigar barganhas e integração de conflitos. Essas duas características - flexibilidade para se adaptar e resolução de conflitos - são duas outras dimensões pertinentes a execução do portfólio. O resultado de ambas as dimensões é a dimensão do aprendizado implícito. Organizações que são capazes de integrar e monitorar melhor a resolução de conflitos podem ser aprendizes melhores. Como em um círculo virtuoso, lições compartilhadas irão ajudar a aprimorar a melhor adaptação para a alocação de recursos.

Precisamos saber como identificar uma boa experiência e tentar compartilhá-la com outros portfólios. Essa partilha de experiências é uma tarefa muito dura, mas uma das mais úteis que gestores de portfólio precisam implementar. (p3)

Finalmente, uma das características mais intrigantes da execução de portfólio é que há uma interação complexa entre os resultados (e.g., custo, tempo, realização de escopo) de projetos individuais na determinação de resultados globais do portfólio. Essa interação pode gerar efeitos bons e negativos, que os entrevistados chamaram de sinergias ou interferências, respectivamente – e, em conjunto, os resultados dos projetos individuais podem formar-se ou anular-se. O número de interações possíveis torna extremamente difícil para os gestores avaliarem resultados efetivos do portfólio. Alguns gestores sugeriram indicadores indiretos para complementar os indicadores usuais, bem como a prevenção de indicadores simplesmente totalizados.

Quanto a monitorar os resultados, são dois lados da mesma moeda. Existe o monitoramento do portfólio para avaliar se está seguindo tempo, custos e todas aquelas coisas que conhecemos. Mas precisamos nos lembrar que o desempenho do portfólio não é simplesmente a soma do desempenho de cada projeto individual. Eu posso ter dois projetos com problemas de agenda, mas eles não podem afetar o cronograma geral do portfólio. (P10)

O que colocaria meu portfólio no vermelho? Essa é a grande questão. Mas eles esquecem que o que faz meu portfólio ficar no vermelho não é a situação de cada projeto [...], mas o risco de não preencher um objetivo estratégico. Em outras palavras, posso ter um projeto no vermelho, mas isso não quer dizer [necessariamente] que o portfólio está no vermelho. Tome o tempo como exemplo. Talvez este projeto esteja no vermelho porque na verdade esteja atrasado. Mas se você ver todo o portfólio, esse único projeto atrasado não põe em risco o tempo para a minha estratégia [...] porque não é um caminho crítico. [...] O mesmo se aplica ao custo. Algumas vezes um projeto pode ir além do custo orçado, mas eu tenho outros projetos no portfólio que podem equilibrar o custo total que estimado para aquele portfólio. A mesma situação é verdade para o risco. Existem riscos importantes para

cada um dos projetos que são absolutamente irrelevantes ao portfólio. Por outro lado, existem riscos que não podem ser identificados dentro do projeto, mas estão relacionados ao portfólio como um todo. (P12)

### 4.3 Antecedentes e consequências da (a “realização” de) gestão de projetos de portfólios

Quando solicitado a falar sobre o que constituiria uma boa ou má (satisfatória ou insatisfatória) gestão do portfólio, os informantes mencionaram algumas variáveis que não, de fato, caracterizam a gestão do portfólio *per se*, mas antes se referem a aspectos ou circunstâncias que poderiam afetar a forma como o portfólio é construído ou executado. Algumas dessas variáveis podem ser condições necessárias, embora não suficiente, para o sucesso da gestão de portfólio. Como tal, elas poderiam ser consideradas antecedentes ou determinantes do grau de sucesso da gestão de portfólio, mas não são parte da definição conceitual do construto. As variáveis específicas mencionadas pelos entrevistados foram: estrutura de governança do processo da gestão de portfólio, (bem-sucedido) processo de planejamento estratégico, patrocínio, poder convincente/relacionamento com outros, base de dados confiável e de boa qualidade, competência da equipe de gestão do projeto, habilidades de comunicação, estabelecimento da metodologia de gestão do projeto antes da implantação da gestão de portfólio.

Muito pelo mesmo motivo, vários entrevistados mencionaram variáveis que são na verdade, resultados ou consequências, de execução do portfólio – por exemplo, benefícios obtidos, objetivos alcançados, eficácia. Estas variáveis não fazem parte do mapa de domínio conceitual da gestão de portfólio, embora se espere que quanto maior for o nível de sucesso da gestão de portfólio (conceituado e medido por variáveis que são por definição independente das consequências), melhores sejam os resultados alcançados.

A principal dificuldade das organizações, e seu desejo principal, são de monitorar a realização dos benefícios esperados do portfólio. OK, o projeto chegou ao fim, o portfólio foi executado, mas quem está de fato verificando para ver se os benefícios que esperávamos deste portfólio efetivamente foram alcançados ou não? Estamos alcançando as estratégias que imaginamos? (P21)

Além disso, alguns resultados podem tornar-se visíveis somente muito depois de o portfólio ter sido executado (gerido):

[...] o mais importante e o mais difícil [tarefa] é de monitorar os benefícios do portfólio. [...] o que eu espero destes projetos, este conjunto de projetos? Ah, eu espero um aumento de participação no mercado, eu espero algumas reduções de custo, eu espero um aumento de receitas. Essa é a parte mais difícil de fazer por várias razões. Primeiro, porque você não vê isso no primeiro dia em que o projeto termina. (P21)

Esta discussão torna claro que a conceituação e medida do construto focal – nesse caso, gestão de projeto de portfólio – tem que ser feita independentemente de seus antecedentes (esperado) e consequências, mesmo que os gestores possam confundi-los por, inadvertidamente, igualar o sucesso do portfólio (i.e., consecução de objetivos), com nível de sucesso do processo de gestão do portfólio:

O portfólio está lá para atender a um objetivo estratégico. Se esse objetivo for alcançado, o portfólio foi bem-sucedido. Esse é o critério número um de sucesso de um portfólio. (P9)

#### 4.4 Visão do gestor sobre como medir o grau de sucesso da gestão de portfólio

Alguns entrevistados reconheceram a complexidade em medir o sucesso do processo de gestão de portfólio:

Eu acho que este é o grande gargalo: como medir o desempenho de gestão do portfólio. (P2)

Então, qual seria o critério? Não fica claro pra mim. (P7)

Gestores não parecem ter uma conceituação unificada do que deve ser incluído como parte da medida do grau de sucesso da gestão de portfólio. Alguns enfatizam o processo macro da formação de um portfólio de um conjunto de projetos; outros focam em monitorar a execução de tal portfólio; enquanto para outros o que conta é o resultado obtido depois da execução do portfólio.

### 5 ANÁLISE

As três inferências principais podem ser derivadas de nossos achados:

- Gestores não entendem claramente como desenhar as fronteiras do que deve ser incluído na (e excluído da) avaliação da (realização) gestão de portfólio;
- Como uma consequência, existe uma grande variedade sobre como medir o grau de sucesso (ou falha do mesmo) da gestão de portfólio e muito pouca orientação formal;
- As empresas não parecem ter base de dados confiáveis e estruturados de onde coletar informação para avaliar o sucesso do portfólio, muito menos do nível de satisfação do processo de gestão de portfólio;

Em suma, os nossos aspectos conceituais provisórios relacionados a formação do portfólio também surgiram de relatórios dos gestores. No entanto, no que diz respeito à avaliação dos resultados, enquanto alguns gestores explicitamente abordaram a importância de uma avaliação *ex-post* global, de todo o portfólio, em vez de somente uma avaliação *ex post* do projeto individual, poucos mencionaram uma avaliação *ex ante* de resultados (esperado) de todo o portfólio como um insumo para a formação do portfólio. No entanto a avaliação de sinergia entre projetos resolve parcialmente tal avaliação global *ex ante*.

Os gestores também abordaram a medida dos resultados de uma empresa como uma maneira de julgar o desempenho de um portfólio. Esse ponto é digno de um cuidadoso debate. Embora esteja claro que um portfólio de projetos é estabelecido a fim de que a empresa alcance seus objetivos estratégicos, a medida dos resultados é feita *ex post facto*. Mesmo com a importância que resultados *ex post* certamente têm para julgar o grau de sucesso da total

execução do portfólio, eles não por si próprios, apropriados para gestores tomarem medidas ou darem passos, *ex ante*, a fim de aumentar as chances de sucesso. Além disso, indicadores atrasados (aqueles medidos após o fato), gestores também precisam de indicadores avançados (aqueles sobre os quais se pode agir a fim de obter um resultado determinado). Assim, é necessário distinguir entre (grau de) sucesso de um portfólio (i.e., seus resultados *ex post*) e (o grau de) o sucesso de gestão de portfólio.

De um ponto de vista acadêmico, medir o grau de sucesso da (o processo de) gestão de portfólio pelas consequências provenientes dos elementos do portfólio conduziria a um raciocínio circular indesejável. Isto é, (i) um portfólio será avaliado um bem-sucedido se ele conduz a resultados satisfatórios (*ex post*) para a empresa e (ii) a empresa tenderá a obter melhores resultados quanto melhor for o processo de gestão de seu portfólio. No entanto, a fim de testar a teoria sobre antecedentes de gestão de portfólio (por exemplo, estrutura da organização, cultura da organização) e o impacto da gestão de portfólio nas variáveis organizacionais (tais como desempenho do negócio ou a motivação dos funcionários), é necessário medir aspectos que são intrínsecos para a gestão de portfólio e definir independentemente de seus antecedentes e consequências.

Dado o ponto de discórdia de Thomas, Delisle, Jugdev e Buckle (2002) que o valor da gestão de projetos não é geralmente reconhecido fora da comunidade de gestão de projetos, particularmente em níveis superiores, e também Aubry e Hobbs (2011, p. 3) se queixam que na gestão de projetos “a contribuem para o desempenho ainda não é reconhecida fora do grupo de profissionais que acreditam em gestão de projetos”, torna-se fundamental para medir adequadamente a qualidade (de gestão de projetos e) de gestão do portfólio, de modo que os profissionais possam ter ferramentas válidas para orientar os seus esforços.

## 6 CONCLUSÕES

Foram conduzidas 21 entrevistas com gestores experientes, consultores e acadêmicos especialistas em projetos e gestão de projetos no Brasil. Esses profissionais representam uma diversidade de tipos organizacionais e fornecem um quadro bastante abrangente de gestão do portfólio. Aplicou-se uma pesquisa mista combinando dados fundamentados e contribuição da literatura para revelar as dimensões pertinentes a formação e execução de portfólio (essas dimensões devem ser consideradas como preliminares e precisam se submeter a uma análise teórica mais aprofundada e empírica em estudos futuros). Segundo os informantes, a gestão do portfólio está altamente associada em desenvolver: a) um processo estruturado para a formação de portfólios, isto é, o uso apropriado de critérios para seleção de projetos; e b)

execução atenciosa de portfólio, incluindo a flexibilidade para adaptar às mudanças nos padrões de distribuição de recursos sem gerar grandes conflitos e uma configuração de governança que envolve tanto o compromisso da alta gestão bem como uma capacidade de lidar com as complexidades do portfólio de projetos. Esses aspectos são raramente abordados por modelos prescritivos atuais, mas mostraram serem características importantes da gestão de portfólio na prática.

Este estudo pode ser particularmente importante no contexto de empresas brasileiras e de empresas Latino Americanas em geral, porque existe evidência anedótica de que os brasileiros sejam mais propensos a improvisação e de “aprender fazendo” do que planejamento formal e controle. Ao obter evidências de várias empresas brasileiras que estão de fato ativamente envolvidas em projetos de gestão e por recolher seus pontos fortes e lacunas já autoreconhecidas em gestão de projetos, temos avançado de ideias preliminares que devem ser úteis tanto para estudiosos quanto para gestores.

A análise de comparação intensa nos permitiu abordar a interação entre dados e insights, que aumentaram a validade interna através de verificação do modelo indutivo; no entanto, a natureza descritiva do estudo insta para uma verificação posterior em uma amostra maior. Além disso, apesar das precauções tomadas, os resultados encontrados das entrevistas podem ter sido influenciados pelas ações inadvertidas (palavras, gestos) do entrevistador, o que pode dificultar a espontaneidade do entrevistado ou pelo viés de desejo social por parte do entrevistado. Apesar de suas limitações, este estudo pode ser considerado como um primeiro passo ao fornecer tanto os gestores e estudiosos com um modelo descritivo de gestão do portfólio que, após um refinamento empírico apropriado, possa ser usado para testar o relacionamento de gestão de portfólio com seus antecedentes e consequências.

## REFERÊNCIAS

ARTTO, A. et al. Project strategy: strategy types and their contents in innovation projects. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 1, n. 1, p. 49-70, 2008.

AUBRY, M.; HOBBS, B. A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. **Project Management Journal**, feb. 3-16, 2011.

BIBLE, M. J.; BIVINS, S. S. Evaluating strategic project and portfolio performance. **Journal of Project, Program & Portfolio Management**, v. 3, n. 1, p. 10-30, 2012.

BOLLEN, K. A. **Structural equations with latent variables**. New York: John Wiley & Sons, 1989.

COOKE-DAVIES, T. The “real” success factors on projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, p. 185-190, 2002.

COOPER, R.; EDGETT, S. Portfolio management in new product development: lessons from the leaders – I. **Research Technology Management**, v. 40, n. 5, p. 1-17, 1997.

COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. **R&D Management**, v. 31, n. 4, p. 361-380, 2001.

\_\_\_\_\_.;\_.;\_\_\_\_\_. Doing it right: winning with new products. **Working Paper nº 10**, Product Development Institute, 2000a.

\_\_\_\_\_.;\_.;\_\_\_\_\_. New problems, new solutions: making portfolio management more effective. **Research Technology Management**, v. 43, n. 2, p. 18-33, 2000b.

COPERTARI, L. Selecting projects in a portfolio using risk and ranking. **Journal of Project, Program & Portfolio Management**, 2(1):10-28, 2011.

DAI, C.; WELLS, W. An exploration of project management features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**, v. 22, p. 523-532, 2004.

DENZIN, N. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods**. Piscataway, NJ: Aldine Transaction, 2009.

DIETRICH, P.; LEHTONEN, P. Successful management of strategic intentions through multiple projects: Reflections from empirical study. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 5, p. 386-391, 2005.

DVIR, D.; LECHLER, T. Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success. **Research Policy**, v. 33, n. 1, p. 1-15, 2004.

DYE, L.; PENNYPACKER, J. Introduction to project portfolio management. In:\_\_\_\_\_.;\_\_\_\_\_. (Eds.). **Project portfolio management: selecting and prioritizing projects for competitive advantage**. West Chester, PA: Center for Business Practices (PA), 1999.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 3. ed. Sage Publications Ltd, 2006.

GRAY, C.; LARSON, E. **Project management: the managerial process**. Boston, MA: McGraw-Hill Professional, 2005.

GRUNDY, T. **Strategy implementation through project management**. London: Hawksmere. 2001.

HINKIN, T. A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. **Organizational Research Methods**, v. 1, n. 1, p. 104-121, 1998.

HREBINIAK, L. **Making strategy work: leading effective execution and change**. Pearson Prentice Hall, 2005.

JUDGEV, K.; MÜLLER, R. A retrospective look at our evolving understanding of project success. **Project Management Journal**, Dez. 2005.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The balanced scorecard: translating strategy into action. **Harvard Business Review Press**, 1996.

KERZNER, H. **Project management: a system approach to planning, scheduling and controlling**. New York: John Wiley & Sons, 2003.

LACERDA R.; ENSSLIN L.; ENSSLIN, S. A performance measurement framework in portfolio management: a constructivist case. **Management Decision**, v. 49, n. 4, p. 648-668, 2011.

LEVINE, H. **Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios and maximizing benefits**. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2005.

MACKENZIE, S. The dangers of poor construct conceptualization. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 3, p. 323-326, 2003.

MARTINSUO, M.; LEHTONEN, P. Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. **International Journal of Project Management**, v. 25, p. 56-65, 2007.

MEREDITH, J.; MANTEL, S. **Project management: a managerial approach**. New York: Wiley & Sons, 2000.

MESKENDAHL, S. The influence of business strategy on project portfolio management and its success: a conceptual framework. **International Journal of Project Management**, v. 28, p. 807-817, 2010.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **An expanded sourcebook qualitative data analysis**. London: Sage Publication, 1994.

MILLER, R.; MARTINSUO, M.; BLOMQUIST, T. Project portfolio control and portfolio management performance in different contexts. **Project Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 28-42, 2008.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of strategies, deliberated and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MORGAN, M.; LEVITT, R.; MALEK, W. **Executing your strategy: how to break it down and get it done**. Harvard Business School Press, 2007.

MORRIS, P.; JAMIESON, A. **Translating corporate strategy into project strategy: realizing corporate strategy through project management**. Newton Square, PA: Project Management Institute Inc., 2004.

NOBLE, C. The eclectic roots of strategy implementation research. **Journal of Business Research**, v. 45, p. 119-134, 1999.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PETER, J. Construct validity: a review of basic issues and marketing practices. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 2, p. 133-145, 1981.

PMI. Project Management Institute. **The standard for portfolio management**. 3. ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, Inc., 2013

\_\_\_\_\_. **Project Portfolio Management (PPM): the natural evolution of project management**. PMI Virtual Library, 2011.

\_\_\_\_\_. **A guide to project management body of knowledge: PMBoK**. 4. ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, Inc., 2008.

PORTER, M.; MONTGOMERY, C. Introduction. In: \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. (Eds.). **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Harvard Business Review Press, 1991.

SHENHAR, A. Strategic project leadership: toward a strategic approach to project management. **R&D Management**, v. 34, n. 5, p. 569-578, 2004.

SHENHAR, A. et al. Project success: a multidimensional strategic concept. **Long Range Planning**, v. 34, p. 699-725, 2001.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. 3. ed. New York: Teachers College Press, 2006.

SRIVANNABOON, S.; MILOSEVIC, D. Linking Project Management with Business Strategy. **Project Management Journal**, v. 37, n. 5, p. 88-97, 2006a.

\_\_\_\_\_.;\_. A two-way influence between strategy and project management. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 6, p. 493-505, 2006b.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. 2. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998.

SUDDABY, R. From the editors: what grounded theory is not. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 633-642, 2006.

THOMAS, J. L. et al. **Selling project management to senior executives: framing the moves that matter**. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2002.