

SITUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES QUANTO AO USO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS COMO MECANISMO DE PROMOÇÃO DO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA

Tema: Alinhamento Estratégico

Fernando Santos Dantas, Mestre em Gestão do Conhecimento e TI pela Universidade Católica de Brasília (UCB); Administrador com MBA em Gerenciamento de Projetos. Atualmente atua como analista de projetos e portfólio no Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda. É diretor da empresa PMOLab, empresa especializada em educação e gestão de projetos. É professor universitário no Centro Universitário - IESB. Email: ferdantas@gmail.com

Tomás Roberto Cotta Orlandi, Doutorando em Engenharia Elétrica pela Universidade de Brasília (UnB), Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação pela Universidade Católica de Brasília (UCB), Especialista em Governança de TI pela Universidade de Brasília (UNB), Especialista em Engenharia de Software pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Endereço: Departamento de Eng. Elétrica – FT-UnB Fone:(61)3107-5580.CEP:709-900,BSB–DF.Email:tomasroberto@gmail.com

João Souza Neto, Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade de Brasília (UnB), Mestre em Engenharia Eletrônica pelo Philips International Institute da Holanda e professor do curso de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Endereço: SGAN 916 – Módulo B - W5 Norte - CEP: 70790-160, BSB–DF. E-mail: joaon@ucb.br

Luis Fernando Ramos Molinaro, Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade de São Paulo (USP), Mestre em Engenharia pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e professor do curso de pós-graduação em Engenharia Elétrica da Universidade de Brasília (UnB). Endereço: Departamento de Eng. Elétrica - FT-UnB Fone: (61)3107-5580. CEP:709-900, BSB–DF. E-mail: molinaro@nmi.unb.br

SITUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES QUANTO AO USO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS COMO MECANISMO DE PROMOÇÃO DO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA

RESUMO

Atualmente no Brasil e no mundo, o número de organizações que tem utilizado a gestão de portfólio de projetos – GPP vem aumentando consideravelmente, pois proporciona uma abordagem que aponta para o gerenciamento coordenado dos componentes de portfólio (projetos, programas e processos), objetivando alcançar as estratégias das organizações. Este trabalho, além de realizar uma pesquisa quantitativa quanto ao uso da gestão de portfólio de projetos como mecanismo de promoção do alinhamento com a gestão estratégica nas organizações brasileiras, comparou os resultados aos apresentados pelo PMSurvey.org de 2011 e 2012 e identificou na literatura os modelos mais relevantes de GPP que promovem o alinhamento com a gestão estratégica nas organizações.

Palavras-chave: Alinhamento Estratégico, Gestão de Portfólio de Projetos, Gestão de Projetos, Modelos de Gestão de Portfólio de Projetos.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o *Project Management Institute* – PMI (2012), em setembro de 2012 o número de filiados espalhados pelo mundo chegou a 390.279 membros em 200 países, conforme demonstra pesquisa realizada pelo PMSurvey.org (2012). Isto pode ser explicado pelo crescimento da procura do gerenciamento de projetos nas organizações. A maioria das organizações desenvolvem produtos e serviços com custos mais baixos, menor tempo e com mais qualidade. Entretanto estas mesmas organizações não conseguem adequar e identificar corretamente quais processos são realmente estratégicos (KAPLAN E NORTON, 2004) e quais os que poderiam apresentar um melhor desempenho organizacional. Pesquisadores destacam que o conceito gestão de portfólio de projetos é um fenômeno recente, ainda hoje são discutidos superficialmente

e não existe compreensão de suas origens, seu papel e seu potencial (LEVINE, 1988; COOPER, EDGETT, KLEINSCHMIDT, 2001; KILLEN, HUNT E KLEINSCHMIDT, 2007). Na literatura acadêmica o termo portfólio surge pela primeira vez em 1952 (MARKOWITZ, 1952), através da chamada Moderna Teoria de Portfólio, ganhando destaque a partir dos anos noventa e 2000, principalmente em decorrência dos novos negócios baseados em projetos.

Atualmente, a gestão de portfólio de projetos tem ganhado muita atenção, em decorrência das organizações estarem tratando suas atividades e trabalhos com projetos, programas e portfólios. (KILLEN, HUNT E KLEINSCHMIDT, 2007; COSTA, 2012).

A gestão de portfólio de projetos se refere à alocação dos recursos adequados por parte das organizações e em como são alocados os recursos humanos, capital e quais projetos devem ser investidos. Ou seja, trata da operacionalização dos planos da gestão estratégica (COOPER, EDGETT, KLEINSCHMIDT, 2001).

Através do PMSurvey.org (2012), constata-se que o emprego das práticas de gestão de projetos nos diversos setores da economia, demonstra que este fenômeno tem evoluído consideravelmente; em 2003 as empresas que participaram do estudo de benchmarking em gestão de projetos eram 40, já em 2012 este número pulou para 730, principalmente nas questões ligadas à de gestão de portfólio de projetos.

Para Moeckel (2009, pg. 102), “a vinculação da gestão de portfólio com a estratégia da organização, é determinada pelos seus executivos, com o propósito de respaldar a definição de metas e objetivos estratégicos”. De acordo com o PMI (2008a), a função de gestão de portfólio deve incorporar essas metas e objetivos estratégicos, para assegurar que os componentes do portfólio estejam alinhados com a estratégia da organização.

Ainda segundo Moeckel (2009, pg. 89):

“[...] A visão e a missão caracterizam o ponto de partida para que sejam desenvolvidos os objetivos e a estratégia da organização. Para colocar em prática tal

estratégia, é necessário aplicar processos de gestão estratégica, sistemas e ferramentas, visando definir e desenvolver as operações de alto nível nas áreas de planejamento e gestão, além do planejamento e gestão do portfólio de projetos. Isso leva à implementação tática de atividades operacionais e relacionadas a projetos[...]"

Existem indicações para que a gestão de portfólio de projetos seja coordenada de forma adequada se faz necessária a implantação de um Escritório de Projetos (*Project Management Office* – PMO) estratégico, com o objetivo de alinhar todos os projetos existentes da organização à estratégia organizacional (ARCHIBALD, 1992; RIBEIRO, 2007; KRAUSE, 2012). Menezes (2012) afirma que o PMO estratégico é muito significativo, pois promove o alinhamento entre a gestão de portfólio de projetos e a estratégia organizacional através de benefícios que podem ser percebidos pela organização, tais como conhecimento e visão, mudanças organizacionais e crescimento.

2. RELACIONAMENTO ENTRE GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS, PROGRAMAS E PROJETOS

Conforme PMI (2008a), em organizações tidas como maduras, o gerenciamento de projetos existe em um contexto mais amplo regido pelo gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólio. Por maduras, Rabechini Júnior (2005) define que muitas empresas atingem a maturidade por força da concorrência e que em muitos casos, isto requer tempo e longos períodos de ajustes através de ações coordenadas para que as mudanças possam ser gerenciadas e implementadas devidamente. Kerzner (2006) defende que a curva do processo de aprendizado para a maturidade é medida em anos e que as empresas comprometidas com a utilização da gestão de projetos poderão ter a sorte de atingir a maturidade em cerca de dois anos, o que não ocorre com empresas típicas, podendo chegar a cinco anos ou mais. Também Kerzner (2006) propõe que a maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitiva e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso, mas estes sistemas e processos repetitivos não são, por si só, garantia de

sucesso, apenas corroboram para o aumento da probabilidade. Kerzner (2006) afirma ainda que uma empresa pode ser madura em gestão de projetos e não ser excelente, pois a definição de excelência é maior que a definição de maturidade. Uma das definições preconizadas pelo PMI (2008a) em relação a maturidade, é a relação entre portfólios, programas e projetos. Esta relação demonstra que cada um dos termos são iniciativas distintas quando se fala de estrutura e objetivos, contudo exercem juntos uma função estratégica maior dentro do portfólio global das organizações, que nada mais é do que a tradução das metas e seus objetivos estratégicos (PMI, 2008a).

O PAPEL DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS – PMO

Conforme Maximiano (2010), quando uma determinada organização tem um elevado número de projetos para coordenar surge a necessidade de criar uma unidade denominada Escritório de Projetos PMO (*Project Management Office*). Geralmente os PMOs existem tanto em organizações orientadas para projetos, quanto em outras organizações que trabalham com produtos ou serviços, sejam elas, públicas, privadas ou do terceiro setor. O gerenciamento de projetos no Brasil e no mundo tem experimentado uma série de mudanças do ponto de vista teórico/conceitual (RABECHINI JÚNIOR; MAXIMIANO; MARTINS, 2005). Isto fica evidenciado quando encontramos cada vez mais, a implantação de escritórios de projetos – PMO nas organizações, conforme pesquisa realizada pelo PMISurvey.org (2011), apenas 46% das empresas pesquisadas informaram que não tem um PMO corporativo implementado. Desta constatação, faz-se necessário descrever sobre o que vem a ser escritório de projetos – PMO.

Ribeiro (2007) contextualiza que os Escritórios de Projetos podem assumir, em diferentes organizações, diversos nomes como “Escritório de Gerenciamento de Projetos”, “Escritório de Gerenciamento de Programas”, “Escritório de Programas”, “Comitê Diretor de Projetos”, “Escritório de Apoio de Projetos”, entre outros; embora

exista uma tendência acentuada em se adotar o termo “Escritório de Projetos”, independentemente das atribuições que ele tenha (VALERIANO, 2001; DINSMORE; CAVALIERI, 2005). De acordo com o PMI (2008a), um PMO é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. Um PMO supervisiona o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação dos dois. Os projetos apoiados ou administrados pelo PMO não podem estar relacionados de outra forma que não seja por serem gerenciados juntos. Alguns PMOs, no entanto, realmente coordenam e gerenciam projetos relacionados. Em muitas organizações, esses projetos são de fato agrupados ou estão relacionados de alguma maneira com base no modo com que serão coordenados e gerenciados pelo PMO, que se concentra no planejamento, na priorização e na execução coordenados de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de negócios da matriz ou do cliente.

Segundo Kerzner (2006), a criação dos PMOs nas organizações torna-se importante para posicionar os projetos dentro das organizações. Geralmente o papel específico de um PMO dentro das organizações, é desempenhar responsabilidades e estão estruturados em três níveis (MAXIMIANO, 2010): Escritório de Controle de Projetos, Escritório de Apoio aos Projetos e Escritório Estratégico de Projetos. Como este estudo tem por objetivo contribuir para o alinhamento entre a gestão de projetos e o planejamento estratégico através da gestão de portfólio, o Escritório Estratégico de Projetos se torna importante e responsável por preencher o alinhamento inexistente. Kerzner (2006) declara que o dentro deste contexto, o PMO torna-se responsável por contextualizar como os projetos devem ser reposicionados nas organizações.

No Brasil, Santos (2007) realizou um estudo das possibilidades de posicionamento do PMO sobre contextos estratégicos dentro das organizações através de um estudo de caso. A ênfase do estudo, focava na avaliação e nas dificuldades de se implementar

estratégias corporativas através de projetos e a forma com a qual um PMO pode, de forma prática, contribuir em processos de formação de portfólio de projetos dentro dos processos de planejamento estratégico e orçamentário das organizações.

3. GESTÃO ESTRATÉGICA

Conforme definido por Tavares (1991) estratégia pode ser traduzida por planejar para o longo prazo. Já para (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010) estratégia empresarial pode ser compreendida como a tomada de decisões ponderada e antecipada do que fazer e o que não fazer, quando, quem e como para atingir alvos pré-determinados em um tempo pré-definido. Ainda segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a palavra estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas que frequentemente a usamos de outra. Ou seja, a palavra estratégia é um comportamento ao longo do tempo. Wright, Kroll e Parnel (2011), corroboram com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) no sentido *stricto sensu* da palavra, referindo-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Para Rezende (2002), uma vez conhecido o conceito, os tipos, as formas de classificação e os processos de elaboração das estratégias, é possível entender o planejamento, a execução e as consequências das estratégias formuladas.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Duque e Pelissari (2010) afirmam que o gerenciamento de projetos tem se apresentado como um conjunto de processos capaz de conduzir a implementação eficiente e eficaz das estratégias organizacionais. Já Milosevic e Srivannaboon (2006) e Morris e Jamieson (2004), observam que o alinhamento estratégico compreende diversas áreas nas organizações, envolvendo políticas, atividades, práticas e desempenho. Milosevic e Srivannaboon (2006) enfatizam e afirmam que, o gerenciamento de projetos também

deve estar alinhado à estratégia das organizações. Já Morris e Jamieson (2005) afirmam que embora haja consenso entre gestores e estrategistas quanto a necessidade de alinhamento entre a estratégia organizacional e os projetos conceitualmente, essa relação não pode ser claramente estabelecida no nível operacional. Artto et al. (2008) concluíram que a literatura assume que os projetos possuem um papel tático ao invés de estratégico. Rao (2007) explicou que conexão adequada entre estratégia e gestão projetos requer o reconhecimento de fatores e métricas operacionais durante a formulação da estratégia, e ainda que a implementação da estratégia pode ser comprometida por falhas de comunicação e de compreensão no nível operacional.

Segundo Milosevic e Srivannaboon (2006), se não houver um alinhamento entre o gerenciamento de projetos e a estratégia organizacional, a organização poderá continuar a executar projetos que não atendem à sua visão e nem contribuem para a sua missão, desprezando com isso recursos importantes. Artto e Dietrich (2007) explicaram que o desafio das organizações em alinhar estratégia organizacional e gerenciamento de projetos é o de estimular os participantes a usar e desenvolver estratégias adequadas ao contexto organizacional. Os autores destacaram a necessidade de realimentar o processo estratégico a partir das percepções vindas dos níveis tático e operacional.

Para Patanakul, Shenhar e Milosevic (2007) na evolução do gerenciamento de projetos para uma abordagem estratégica com ênfase nas perspectivas organizacional, o gerente de projetos deve compreender a estratégia organizacional e desenvolver o gerenciamento de projetos com base nessa estratégia. Cabanis-Brewin (2006) identificou através de pesquisa realizada, que o conjunto de melhores práticas que proporcionam o alinhamento estratégico e que podem ser compreendidas de duas formas: governança e processos.

4. MODELOS PROPOSTOS PARA O ALINHAMENTO

Autores como Buys e Stander (2010), argumentam que uma em cada três iniciativas de implementação da estratégia falha porque as atividades inovadoras ou de projeto não são separadas das atividades do dia a dia e também porque a gestão de portfólio de projetos não está alinhada com a gestão estratégica das organizações. Estes autores informam que esta implantação falha principalmente porque a maioria dos projetos selecionados têm poucos recursos disponíveis e que as prioridades mudam constantemente. Em contraponto, Osama (2006), argumenta que o desempenho dos projetos relacionados à pesquisa e desenvolvimento são influenciados pelo alinhamento das iniciativas individuais com a gestão estratégica.

Padovani, Carvalho e Muscat (2011, pg. 02) argumentam que:

“A implementação da gestão de portfólio com sucesso não é uma tarefa trivial, pois engloba incertezas de mercado e tecnológicas, a negociação por recursos quase sempre escassos entre diferentes áreas da companhia, constantes mudanças devidas a turbulências do mercado, a adoção e utilização de critérios adequados para classificação, seleção, priorização e sequenciamento dos projetos visando o alinhamento do portfólio com a estratégia da organização.”

Segundo McDonough III e Spital (2003), é importante que as organizações façam uma avaliação periódica dos projetos que estão para ser paralisados e que não têm mais interesse para a organização, realocando recursos para projetos de maior valor agregado, pois constituem fatores de sucesso na gestão do portfólio de projetos.

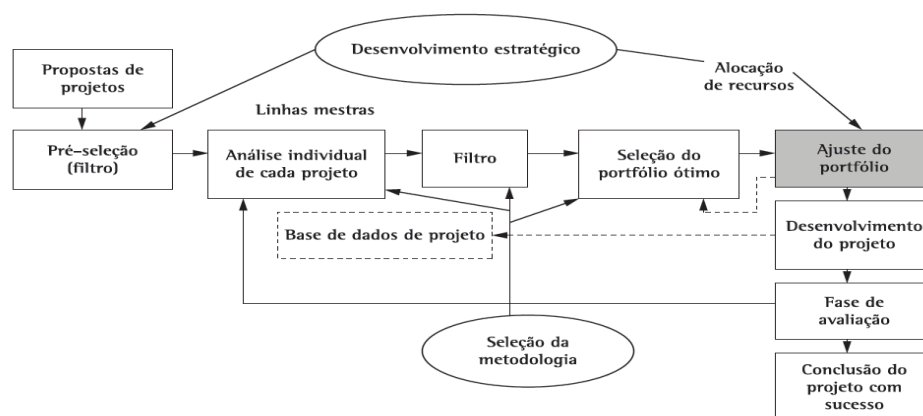
Para compreender a importância da gestão de portfólio de projetos, neste trabalho foram escolhidos cinco modelos relevantes com base nos 97 textos escolhidos a partir da literatura e desenvolvidos a partir da década de 90 por Archer e Ghasemzadeh (1999), Rabechini Júnior (2005), PMI (2008b), Kerzner (2006) e Carvalho e Rabechini Júnior (2007, 2010), pois foram os que mais se destacam como referência na área de gestão de portfólio de projetos. O modelo desenvolvido por Rabechini Júnior (2005) tem como base o modelo de Archer e Ghasemzadeh (1999) e foi aplicado em uma empresa prestadora de serviços de interconexão eletrônica. Para esta análise, foram

considerados os estágios de alinhamento estratégico, definição de recursos, classificação dos projetos, avaliação individual dos projetos, seleção e priorização dos projetos, alocação dos recursos e controle do portfólio de projetos.

O modelo de Archer e Ghasemzadeh (1999)

Archer e Ghasemzadeh (1999) exploraram vários métodos e modelos de gestão de portfólio e propuseram uma estrutura que engloba desde a seleção das propostas de projetos, fazendo um filtro através da pré-seleção, depois os projetos passam por uma análise individual, novamente é feito um filtro verificando se os projetos estão alinhados ao desenvolvimento estratégico, com o objetivo de alocar os recursos adequados, passa-se para o ajuste do portfólio de projetos. A partir daí, autoriza-se o desenvolvimento do projeto que neste momento passa a fazer parte de uma base de dados para ser filtrado novamente, depois do desenvolvimento o projeto passa para a fase de avaliação para checar se o mesmo está alinhado ao desenvolvimento estratégico, se estiver, o projeto pode ser concluindo com sucesso, pois esteve alinhado à gestão estratégica da organização, conforme figura 2.9.

Figura 2.9 - Estrutura para seleção de projetos de um portfólio.

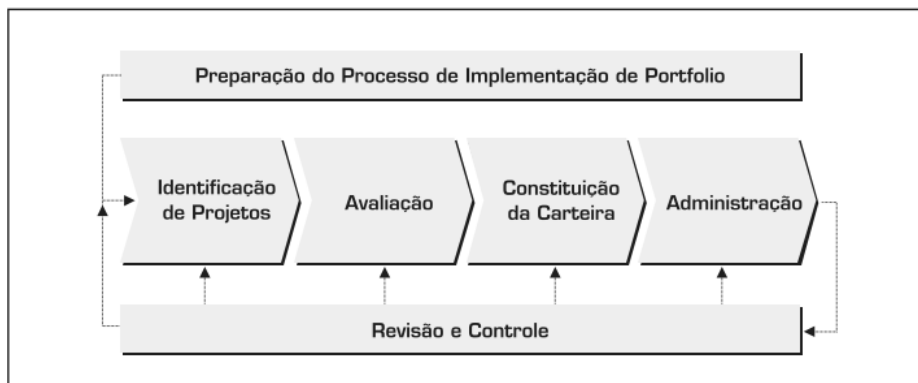


Fonte: Adaptado de Archer e Ghasemzadeh (1999).

O modelo de Rabechini Júnior (2005)

O modelo de Rabechini Júnior contempla 6 dimensões, conforme figura 2.10.

Figura 2.10 – Modelo de gestão de portfólio para projeto



Fonte: Rabechini Júnior (2005)

a) Primeira dimensão: refere-se à preparação do processo de implementação da gestão de portfólio numa organização. Este processo deve contemplar os seguintes elementos:

- Identificação dos critérios de avaliação.
- Estabelecimento de pesos para tais critérios.

O gerenciamento de portfólio deverá avançar para estruturar a carteira de projetos.

b) Segunda dimensão: a identificação de projetos deve ser então, considerada.

Esta dimensão deverá considerar as informações mínimas sobre os projetos. Espera-se que os interessados, aqui, possam ter dados, como se fossem partes de um termo de abertura do projeto. Ao final uma lista completa sobre os projetos deve ser elaborada.

c) Terceira dimensão: a avaliação tem como objetivo produzir uma lista de projetos prioritários agregando informações relevantes a esses empreendimentos. Para isto deve-se inicialmente proporcionar a realização de rodadas de avaliação. Esta dimensão sugere o estabelecimento de comitês formados para consolidar os filtros de uma avaliação. Os projetos que passaram pelos filtros são os candidatos à formação da carteira.

d) Quarta dimensão: visa estabelecer um plano de gerenciamento de portfólio. O modelo proposto considera que esta dimensão deverá ser também precedida de um plano agregado da carteira de projetos. Um dos aspectos bastante relevantes desta

dimensão é justamente a formação do plano e inserção de novos projetos à carteira, uma vez que estes passam a disputar recursos a partir de então.

e) Quinta dimensão: refere-se à administração do portfólio. Nesta dimensão alguns elementos foram possíveis de pontuar: o controle dos recursos aos diversos projetos em curso, o acompanhamento do ciclo de vida, projeto a projeto e os custos e cronogramas financeiros e a qualidade da carteira. Nesta dimensão, espera-se que os interessados possam administrar as competências dos recursos humanos pela capacitação, treinamentos e *coaching*, pois o sucesso da carteira depende do desempenho destes.

f) Sexta dimensão: revisão e controle, uma vez que o portfólio que está sendo desenvolvido, precisa ser acompanhado. Para isto espera-se que o gerente do portfólio se encarregue de propor reuniões de acompanhamento com os gerentes de projetos. Estes devem passar, segundo metodologia de gerenciamento de projetos adotada, os dados indicativos do andamento do projeto. Com base nestes dados, o gerente de portfólio tomará suas decisões de alteração da constituição da carteira de projetos.

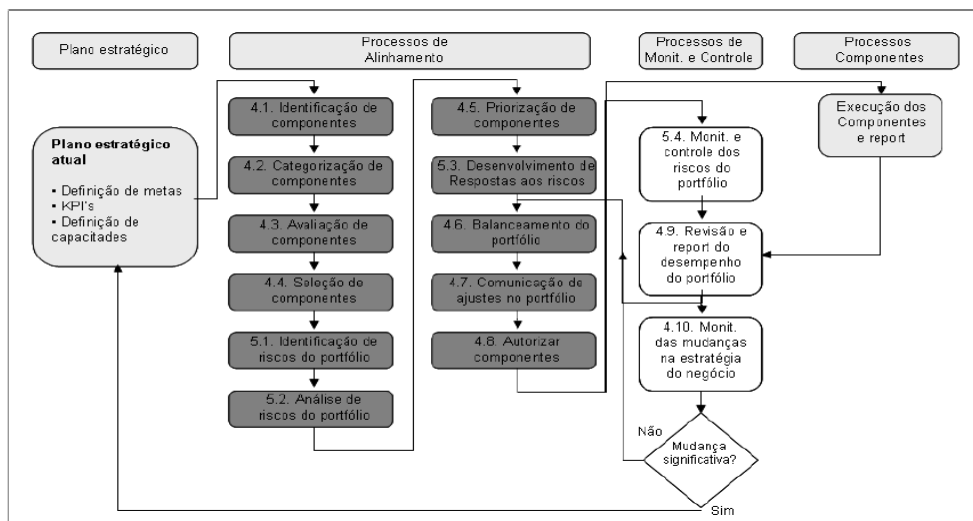
O modelo PMI (2008b)

O padrão *The Standard for Portfolio Management* (PMI, 2008b), foi concebido pelo PMI com base na necessidade das organizações em alinhar a gestão de projetos a estratégia organizacional, pois o PMBOK (PMI, 2008a) não trata a fundo destas questões. Entretanto, mesmo que o *The Standard for Portfolio Management* possa auxiliar as organizações no sentido de alinhar os projetos a gestão estratégica, as organizações brasileiras ainda o desconhecem. Atualmente, alguns estudos apontam para o tema que trata do alinhamento estratégico, determinando que a execução bem sucedida da gestão de portfólios, pode ser considerada no alinhamento entre a gestão de projetos e o planejamento estratégico (DYE E PENNYPACHER, 1999). Existem desafios corporativos na implantação da gestão de portfólio de projetos, que tornam

alguns conceitos fundamentais e, que podem ser aplicados também aos indivíduos nas organizações. Dentre eles, a possibilidade dos gerentes de projetos terem autonomia para participar das decisões estratégicas nas organizações (TERRA *et al.*,2012).

Já, segundo Rabechini Júnior, Carvalho e Laurindo (2002), estes desafios são determinados através dos fatores críticos na implementação da gestão de portfólio de projetos. Entretanto, poucas organizações brasileiras têm desenvolvido um modelo adequado de gerenciamento de projetos. Nas empresas inovadoras a comunicação não é transmitida adequadamente. Cleland e Ireland (2002) corroboram com Rabechini Júnior, Carvalho e Laurindo (2002) ao constatarem que as organizações que lidam com constantes mudanças, geralmente são consideradas inovadoras ao adotarem ações alinhadas à execução de projetos a estratégia organizacional. Rocha e Negreiros (2009), partem da suposição de que mesmo que se tenha uma estratégia adotada para a gestão de cada projeto, caso o alinhamento ocorra, haverá uma gestão mais coesa e equilibrada, aumentando às chances de sucesso da seleção dos projetos adequados para a gestão estratégica. Desta forma, a gestão de portfólio, será o elo com a estratégia organizacional. Este modelo faz interconexão com a gestão estratégica, alimentando as metas e objetivos estratégicos.

Figura 2.11 – Processos de gestão de portfólio para projeto

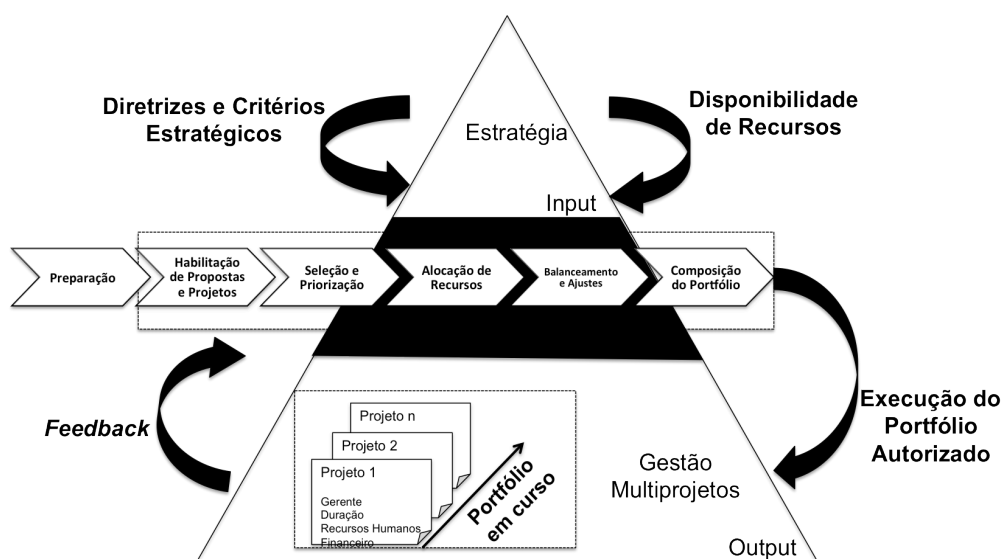


Fonte: PMI (2008b)

O modelo Pró-Valor de Carvalho e Rabechini Júnior, (2010, 2007)

O modelo Pró-Valor proposto por Carvalho e Rabechini Júnior (2010, 2007) envolve seis elos em cadeia, que recebem entradas da camada estratégica e cuja saída alimenta a gestão de multiprojetos, onde ocorre a gestão do portfólio de projetos em curso: Preparação, Habilitação de propostas e projetos, Seleção e Priorização, Alocação de recursos, Balanceamento e ajustes e Composição do portfólio. Conforme Carvalho e Rabechini (2011), a camada estratégica no topo deve prover a camada de portfólio de projetos com as entradas do planejamento estratégico, detalhando as diretrizes estratégicas, os painéis de visão futura em termos de tecnologia e mercado, os critérios de priorização e os recursos disponíveis para a rodada de decisão do portfólio de projetos. As saídas da gestão de portfólio de projetos irão alimentar a camada de gerenciamento de projetos que fica a cargo do PMO e dos gestores responsáveis pelos projetos em curso. O fluxo da camada multiprojetos, conforme informado pelos autores, é fundamental para a avaliação do portfólio de projetos, pois alimenta os feedbacks dos projetos em curso através dos relatórios de desempenho.

Figura 2.12 – Gestão de Portfólio - Modelo Pró-Valor



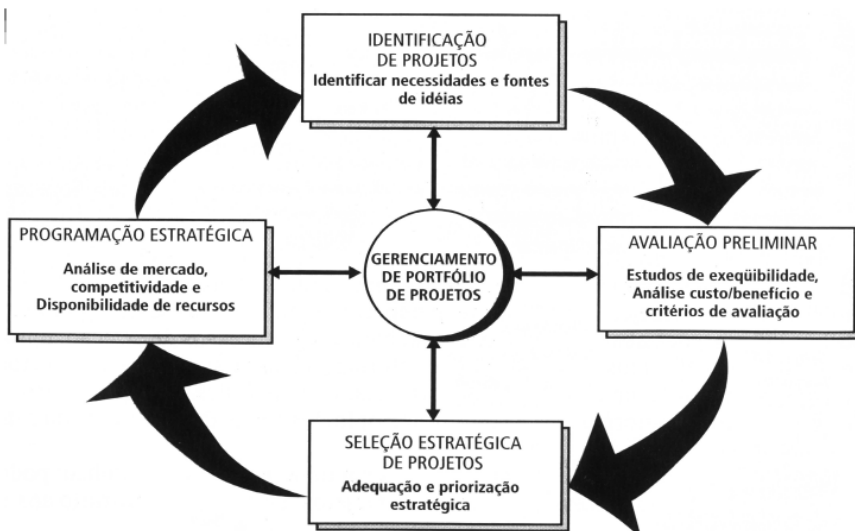
Fonte: adaptado de Carvalho e Rabechini Júnior (2007, 2010)

Carvalho e Rabechini Júnior (2011) destacam também a importância de uma base sólida de informações dos projetos em andamento, sistematizados pelo PMO ou uma área comum de armazenamento virtual, com o objetivo de manter os relatórios de desempenho de fácil acesso aos gestores. Os autores preconizam que a natureza da gestão de portfólio de projetos pode ser vista considerando-se dois eixos conceituais significativos: aderência estratégica e a efetividade, servindo de base para a aplicação e alinhamento adequados com a estratégia organizacional.

O modelo de Kerzner (2006)

Kerzner (2006) também corrobora Archer e Ghasemzadeh (1999) no sentido de reconhecer que a alta administração, geralmente, tem muito menos informações do que desejam para avaliar os possíveis projetos, dado que inúmeras incertezas rodeiam a probabilidade de sucesso de um ou mais projetos. Esta falta de uma base confiável sempre leva os gestores a outra dificuldade: a falta de uma abordagem sistêmica do portfólio de projetos (da seleção à avaliação). Kerzner (2006) informa, ainda, que, as decisões relacionadas à gestão de portfólio de projetos frequentemente são confundidas por fatores comportamentais e/ou organizacionais e que a lealdade aos departamentos, conflitos, desejos, diferenças de perspectivas e falta de disposição para o compartilhamento de informações podem prejudicar os processos de seleção, aprovação e avaliação dos projetos, devido a muitas informações dos projetos serem de natureza subjetiva. Kerzner (2006) defende que o processo global de gerenciamento de portfólio de projetos deve contemplar quatro passos.

Figura 2.13 Processo de seleção de projetos



Fonte: Adaptado de Kerzner (2006, p. 248)

ANÁLISE DOS MODELOS APRESENTADOS

Os autores relatam explicitamente sobre como os processos que devem ser endereçados para o gerenciamento do portfólio de projetos, demonstrado pelo Quadro 1 comparativo.

Quadro 1 – Quadro comparativo dos Processos de Gerenciamento de Portfólio

Processos	Métricas	Modelo de Archer e Ghasemzadeh (1999)	Modelo de Rabechini Júnior (2005)	PMI (2008b)	Modelo Pró-Valor de Carvalho e Rabechini Júnior, (2007, 2010)	Modelo de Kerzner (2006)
Processos de Alinhamento	Identificação de projetos	x	x	x		x
	Categorização	x		x		x
	Avaliação/Preparação	x	x	x	x	x
	Seleção/Constituição da carteira	x	x	x	x	x
	Priorização	x		x	x	x
	Balanceamento e ajustes do Portfólio	x		x	x	x
	Comunicar os Ajustes	x		x		
	Autorização	x		x		x
	Reporte e Revisão do Portfólio	x	x	x		x
	Mudança Estratégica			x		x

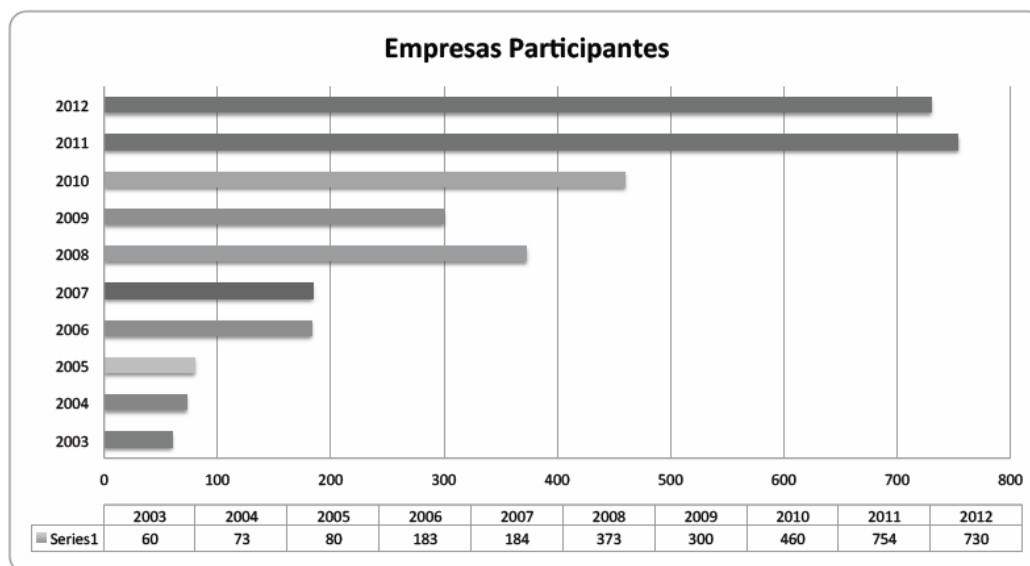
Fonte: Autoria própria

Diante da análise do quadro comparativo, não existe um consenso sobre quais processos seguir para alinhar o gerenciamento de portfólio de projetos à estratégia da empresa, embora se observe a utilização de vários processos iguais nos modelos analisados.

5. A PESQUISA GLOBAL *PM SURVEY*

Desde o ano de 2003, a seção Rio de Janeiro do PMI, vem realizando um estudo de *benchmarking* com organizações brasileiras no sentido de verificar que iniciativas de gestão de projetos, programas e portfólio de projetos estão sendo utilizadas e quais práticas são empregadas. Este trabalho utilizou os estudos de 2011 e 2012 do PMISurvey.org como parâmetro da relevância do estudo, mais especificamente a apenas uma das dimensões, a relacionada a gestão de portfólio de projetos. Segundo o PMSurvey.org (2012) a gestão de portfólio de projetos está dimensionada como uma área de pesquisa, por se tratar de um tópico de suma importância na gestão de projetos atualmente. No gráfico 1 pode ser observada a evolução da quantidade de organizações participantes do PMSurvey.org. Em 2003, o estudo contou com 60 empresas participantes, em 2012, este número chegou a 730 empresas participantes, um aumento em 10 anos de 1.217%.

Gráfico 1- Evolução da quantidade de organizações participantes do PMSurvey.org



Fonte: Autoria própria

O PMSurvey.org aborda oito aspectos importantes com o objetivo de identificar o alinhamento das organizações às melhores práticas em gerenciamento de projetos, são eles: cultura organizacional, estrutura organizacional, gestão de portfólio de projetos, Escritório de Projetos – PMO, processos e metodologia, desenvolvimento profissional, ferramentas e desempenho e resultados. Para este estudo, foi utilizada apenas a dimensão gestão de portfólio de projetos. Esta dimensão tem oito questões relacionadas ao nível de alinhamento entre a gestão portfólio de projetos e a estratégia nas organizações. São elas:

- Nível de alinhamento entre projetos e estratégia;
- Nível de utilização do *Balanced Scorecard* – BSC;
- Nível de utilização de processo para seleção e priorização do portfólio;
- Nível de utilização de processo para monitoramento do desempenho do portfólio;
- Percentual de projetos realizados no último ano em relação aos projetos previstos;
- Área na organização responsável pela condução dos processos de gestão do portfólio de projetos (seleção, priorização, monitoramento);
- Práticas de gestão de portfólio utilizadas pelas organizações; e
- Nível de utilização do conceito de programa nas organizações.

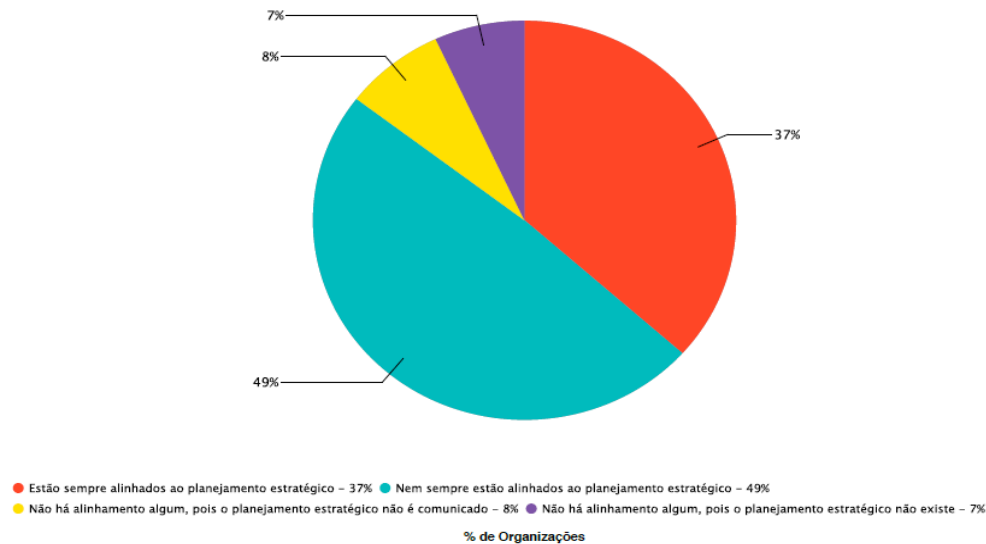
De acordo com o PMSurvey.org (2012), esta seção tem por objetivo apresentar como as organizações fazem o gerenciamento do seu portfólio de projetos, no que diz respeito às práticas, processos, definição de responsabilidades e nível de maturidade. Aqui será demonstrado um comparativo entre os anos de 2011 e 2012, relacionado ao nível de alinhamento entre os projetos e estratégia na dimensão gestão de portfólio de projetos.

No PMSurvey.org (2011), a primeira questão a ser analisada é o nível de alinhamento entre projetos e estratégia. Em 2011, conforme o PMSurvey.org:

- 37% das organizações pesquisadas informaram que estão sempre alinhadas ao planejamento estratégico;
- 49% informaram que nem sempre estão alinhadas ao planejamento estratégico;

- 8% informaram que não há alinhamento algum, pois o planejamento estratégico não é comunicado; e
- 7% informaram que não há alinhamento algum, pois o planejamento estratégico não existe, conforme demonstrado no gráfico 2.

Gráfico 2 - Nível de alinhamento entre projetos e estratégia (2011):

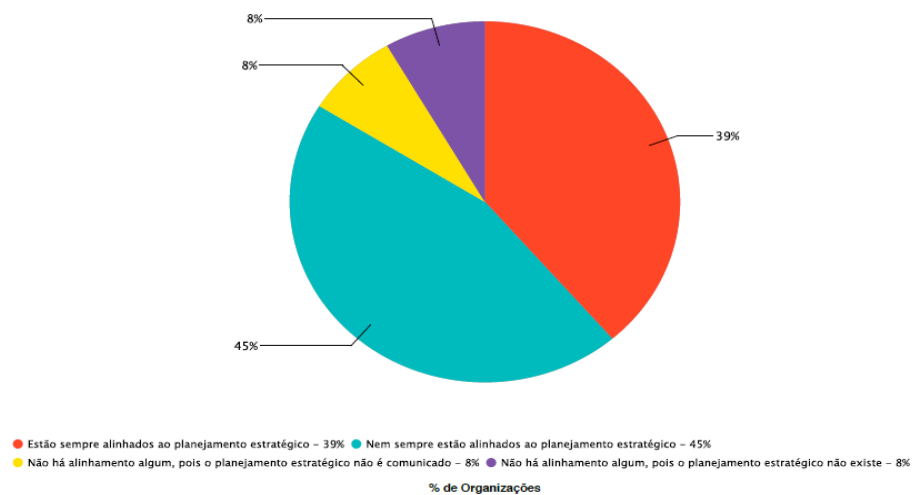


Fonte: *PMSurvey.org*(2011).

Em 2012, de acordo com o *PMSurvey.org*:

- 39% das organizações pesquisadas informaram que estão sempre alinhadas ao planejamento estratégico;
- 45% informaram que nem sempre estão alinhadas ao planejamento estratégico;
- 8% informaram que não há alinhamento algum, pois o planejamento estratégico não é comunicado; e
- 8% informaram que não há alinhamento, o planejamento estratégico não existe,

Gráfico 3 - Nível de alinhamento entre projetos e estratégia (2012)



Fonte: PMSurvey.org (2012)

É possível analisar entre os anos de 2011 e 2012, que apesar de haver um aumento de 2 pontos percentuais no número de organizações que estão alinhadas ao planejamento estratégico, este número indica um crescimento do número de organizações que se preocupam com o alinhamento. Entretanto, é importante considerar que esta afirmação não pode ser considerada uma realidade de todas as organizações brasileiras. Isto é apenas um retrato das organizações que participaram da pesquisa, necessitando neste caso, de mais subsídios para se chegar a uma conclusão adequada.

Considerações acerca dos anos de 2011 e 2012

Através dos números apresentados entre os anos de 2011 e 2012 da pesquisa feita pelo PMSurvey.org em organizações brasileiras, este trabalho considerou apenas uma dimensão da pesquisa, a que está relacionada à gestão de portfólio de projetos. Apesar dos números serem considerados adequados, os itens que merecem atenção especial são:

- 1.3.6 – que trata da área na organização responsável pela condução dos processos de gestão do portfólio de projetos (seleção, priorização, monitoramento);
- 1.3.7 – que trata das práticas de gestão de portfólio utilizadas pelas organizações.

Nestes dois itens, os percentuais apresentados na pesquisa demonstraram que as organizações não alinham a gestão de portfólio de projetos a gestão estratégica.

Diante desta constatação, este estudo torna-se relevante, pois demonstra que: a falta de recursos, o desperdício financeiro, o não cumprimento das metas e objetivos estratégicos e falhas no ROI, apontam para a perda do alinhamento entre a gestão de portfólio de projetos e a gestão estratégica das organizações.

6. A METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Bago (2003), uma pesquisa é uma sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões. O levantamento bibliográfico envolveu revisão bibliográfica e buscou

pesquisar conceitos sobre gestão de projetos, gestão de portfólio e alinhamento estratégico com o objetivo de conhecer e diferenciar os modelos a serem identificados. Já a identificação de modelos de gestão de portfólio de projetos buscou entender quais as características comuns e diferentes de cada modelo, descrevendo, caracterizando e ranqueando cada um dos modelos.

Definição do plano e amostra da pesquisa

Segundo Creswell (2010), o questionário pode ser definido como técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentada por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. Vale ressaltar que os questionários, na maioria das vezes, são propostos por escrito aos respondentes. Costumam, nesse caso, ser designado como questionários auto aplicados. O objetivo desta pesquisa foi conhecer quais modelos de gestão de portfólio de projetos são mais utilizados pelas organizações brasileiras. A seleção da amostra focou especificamente em especialistas que atuam nas organizações pesquisadas com estratégia, gestão de portfólio de projetos e gestão de projetos. Para esta pesquisa, utilizou-se o site de pesquisa denominado *SurveyMonkey* ([//pt.surveymonkey.com/s/portfolioestrategia](http://pt.surveymonkey.com/s/portfolioestrategia)). A coleta de dados foi realizada entre os meses de maio de 2013 e junho de 2013.

A Pesquisa Nacional em Empresas

Na pesquisa aplicada obteve-se um quantitativo de 56 (cinquenta e seis) respondentes e somente 1 (um) respondente ignorou o processo. No questionário foi solicitado apenas o nome da empresa e o e-mail do respondente para envio do resultado da pesquisa. Das 56 (cinquenta e seis) empresas respondentes, nota-se um elevado número de organizações públicas, 30,36%, as demais são: empatados com 14,29% empresas do setor de serviços e tecnologia da informação; também empatados com 7,14%, consultoria e autarquia

federal; com 5,36% o setor de educação; com 3,57% estão empatados o setor de alimentos, indústria, financeiro e outro; e por último, empatados com 1,79%, os setores seguros, telecomunicações e saúde. Quanto ao número de colaboradores, a maioria 32,14% dos respondentes tem acima de 5.000 colaboradores; em segundo lugar as organizações com menos de 100 colaboradores com 21,43%; em terceiro lugar as organizações que tem entre 101 a 500 colaboradores com 19,64%; e em último as organizações que tem entre 501 a 5.000 colaboradores. Quanto ao faturamento anual, 58,93% das organizações responderam que faturaram no ano de 2012, acima de 10 milhões de reais; 21,43% informaram que faturam menos que 1 milhão de reais; 14,29% informaram que faturaram entre 1 a 5 milhões de reais; e 5,36% informaram que faturam entre 5 a 10 milhões de reais.

As perguntas foram elaboradas, conforme o levantamento prévio na literatura, na seguinte ordem:

1. A organização possui uma estrutura de governança corporativa?
2. Sua organização tem um processo formal de planejamento estratégico?
3. A organização possui um processo definido para gerenciamento de projetos?
4. Existe um processo de autorização formal do projeto?
5. Existe um processo de identificação de todos os projetos a serem implementados?
6. Existe um processo de categorização dos projetos?
7. Existe um processo de avaliação dos projetos a serem implementados?
8. Existe um processo de seleção de projetos a serem implementados?
9. Existe um processo de priorização de projetos antes da autorização para a execução?
10. Existe um processo de monitoramento se os projetos estão alinhados à estratégia organizacional?
11. Sua organização tem um PMO (Escritório de Projetos)?
12. Se sua organização tem um PMO (Escritório de Projetos) implantado, qual é o tipo?
13. O PMO (Escritório de Projetos) monitora constantemente as ações estratégicas implementadas?
14. A organização possui um processo definido para gerenciamento do portfólio de projetos?
15. Existe um processo de balanceamento do portfólio de projetos e programas?
16. Existe um processo de verificação de desempenho do portfólio?
17. Existe um processo de monitoramento para dar subsídios se o portfólio de projetos está alinhado à estratégia organizacional?
18. Como você ou sua organização determinam o grau de alinhamento do portfólio de projetos com o planejamento estratégico?
19. Qual modelo que sua organização utiliza para alinhar portfólio de projetos a estratégia organizacional?
20. Que outros fatores você considera importante para que o alinhamento entre o portfólio de projetos com a estratégia organizacional seja adequado?

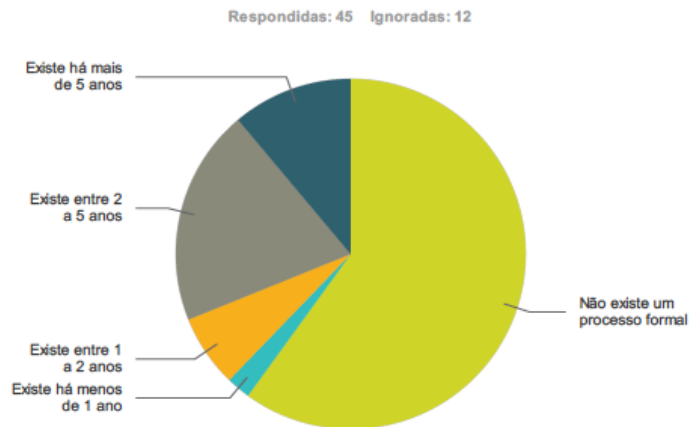
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

As questões consideradas pelos autores como as mais relevantes, que demonstram a situação das organizações quanto ao uso do portfólio de projetos como mecanismo de promoção do alinhamento com a estratégia, foram analisadas. A décima terceira questão perguntou se o PMO (Escritório de Projetos) monitora constantemente as ações estratégicas implementadas nas organizações. Nesta questão 31,11% das organizações responderam que o PMO não monitora as ações estratégicas; 26,67% informaram que o PMO monitora apenas as ações estratégicas dos projetos; 24,44% informaram que o PMO monitora todas as ações estratégicas; e 17,78% informaram que o PMO monitora algumas ações estratégicas. Nesta questão, observamos que o papel dos PMOs estratégicos não cumprindo uma das funções, o de monitorar não só as ações estratégicas dos projetos, mas também monitorar todas as ações estratégicas.

A décima quinta questão da pesquisa perguntou se existe um processo de balanceamento do portfólio de projetos e programas. 60% das organizações informaram que não existe um processo formal; 17,78% informaram que existe entre 2 a 5 anos; 15,56% informaram que existe há mais de 5 anos; 6,67% informaram que existe entre 1 a 2 anos; e nenhuma organização respondeu que existe há menos de 1 ano.

A décima sétima questão perguntou se existe um processo de monitoramento para dar subsídios se o portfólio de projetos está alinhado à estratégia organizacional. 60% organizações informaram que não existe um processo formal; 20% que existe entre 2 a 5 anos; 11,11% informaram que existe há mais de 5 anos; 6,67% informaram que existe entre 1 a 2 anos; e 2,22% respondeu que existe há menos de 1 ano.

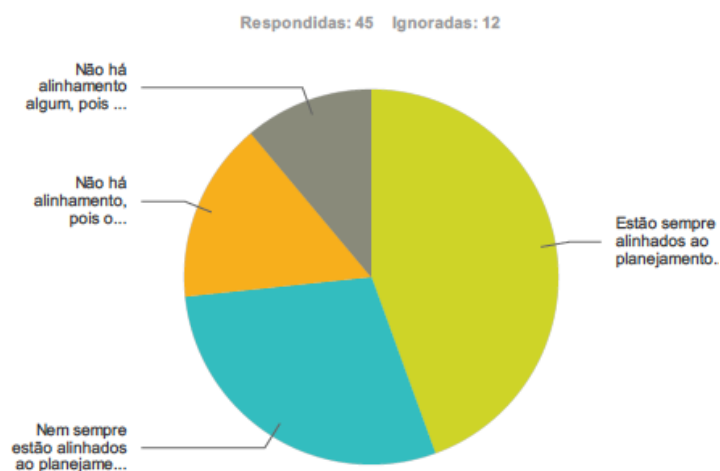
Gráfico 4 – Questão 17



Fonte: Autoria própria

A décima oitava questão de pesquisa perguntou como o gestor ou a organização determinam o grau de alinhamento do portfólio de projetos com o planejamento estratégico. 44,44% das organizações informaram que estão sempre alinhados ao planejamento estratégico; 28,89% informaram que nem sempre estão alinhados ao planejamento estratégico; 15,56% informaram que não há alinhamento, pois o planejamento estratégico não é comunicado; e 11,11% informaram que não há alinhamento algum, pois o planejamento estratégico não existe.

Gráfico 5 – Questão 18



Fonte: Autoria própria

A vigésima questão perguntou que outros fatores são considerados importantes para que o alinhamento entre o portfólio de projetos com a estratégia organizacional seja

adequado. 40,91% das organizações responderam gestão organizacional como um fator importante; 25% responderam que a cultura organizacional é um fator importante; 20,45% responderam ser as questões políticas; 6,82% responderam como importante os valores organizacionais; e outros 6,82% responderam com respostas abertas.

8. CONCLUSÃO

Este estudo procurou identificar, por meio de uma pesquisa estruturada, questões referentes ao alinhamento dos projetos com as metas e objetivos estratégicos. A obtenção dos dados da pesquisa foi concluída a partir de profissionais das áreas de gestão estratégica, gestão de projetos e gestão de portfólio de projetos com o qual o pesquisador tem contato direto por meio da comunidade de gerenciamento de projetos no Brasil. Conforme demonstrado no resultado da pesquisa, estes profissionais representam empresas que têm acima de 100 colaboradores, sendo que a sua maioria tem acima de 5.000 colaboradores. A maior parte das organizações respondentes são públicas e todas as organizações pesquisadas têm um orçamento acima de um milhão de reais.

Foi possível confrontar os resultados da pesquisa com os dados apresentados na pesquisa do PMSurvey.org (2012). Conforme resultados apresentados pelo PMSurvey.org (2012), 39% das organizações pesquisadas informaram que estão sempre alinhadas ao planejamento estratégico; 45% informaram que nem sempre estão alinhadas ao planejamento estratégico; 8% informaram que não há alinhamento algum, pois o planejamento estratégico não é comunicado; e 8% informaram que não há alinhamento algum, pois o planejamento estratégico não existe. Já segundo os resultados desta pesquisa, foi perguntado como os gestores ou as organizações determinam o grau de alinhamento do portfólio de projetos com o planejamento estratégico. Aqui, 44,44% das organizações informaram que estão sempre alinhadas ao

planejamento estratégico; 28,89% informaram que nem sempre estão alinhadas ao planejamento estratégico; 15,56% informaram que não há alinhamento, pois o planejamento estratégico não é comunicado; e 11,11% informaram que não há alinhamento algum, pois o planejamento estratégico não existe.

A pesquisa perguntou ainda se dos modelos apresentados a organização utiliza para alinhar portfólio de projetos à estratégia organizacional algum. Para essa questão, 51,11% informaram que não utilizam nenhum dos modelos apresentados na dissertação; 20% informaram que utilizam o modelo do PMI, denominado The Standart for Portfolio Management; 6,67% informaram que utilizam o modelo de Kerzner (2006); e nenhuma organização informou que utiliza os modelos de Archer e Ghasemzadeh (1999), Rabechini Júnior (2005) e o modelo Pró-Valor de Carvalho e Rabechini Júnior (2007, 2010). Dos respondentes, 8,88% informaram não saber qual o modelo que a organização utiliza; e 3 respondentes informaram modelos não levantados na literatura. Os modelos informados são: “modelo próprio;” “Managing Successful Programmes” da OCG (UK) e um modelo criado para o Movimento Brasil Competitivo (MBC) com o auxílio do Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG).

Por último, a pesquisa perguntou aos respondentes que outros fatores são considerados importantes para que o alinhamento entre o portfólio de projetos com a estratégia organizacional seja adequado. Nesse aspecto, a maioria das organizações respondeu que a gestão organizacional é um fator importante e a minoria respondeu como importante os valores organizacionais.

Os resultados mostram que a maioria das organizações não utiliza nenhum modelo de alinhamento da gestão de portfólio de projetos com a estratégia organizacional. Nota-se que existe espaço para ampliação dos modelos apresentados como forma de alinhar a gestão de portfólio de projetos à estratégia organizacional.

Neste estudo, o fator alinhamento da gestão de portfólio de projetos com a estratégia organizacional relacionou aspectos dos 5 modelos levantados na literatura e submetidos a uma análise do grupo focal. O resultado deste fator confirma a importância dada pelos respondentes ao alinhamento da gestão de portfólio de projetos às estratégias organizacionais.

Como trabalhos futuros sugere-se expandir o modelo de pesquisa com o objetivo de se analisar outras variáveis não levantadas neste estudo e que poderiam contribuir de forma significativa para um modelo híbrido de gestão de portfólio de projetos, com o objetivo de se alinhar a gestão de portfólio de projetos à gestão estratégica nas organizações.

Sugere-se ainda que outros estudos sejam feitos no sentido de entender o porquê dos gestores estratégicos ainda não conseguirem organizar de forma adequada as competências desejáveis e necessárias à condução do alinhamento entre a gestão de portfólio de projetos com as estratégias nas organizações.

REFERENCIAL TEÓRICO

ARCHER, N.; GHASEMZADEH, F.. An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216, 1999.

ARCHIBALD, R. D. *Managing high-technology programs and project*. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1992.

ARTTO, K A.; DIETRICH, P H. Strategic business management through multiple projects. In: MORRIS, P W. G.; PINTO, Jeffrey K. *The Wiley guide to project program & portfolio management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007. Cap 1, p. 1-33.

_____; MARTINSUO, Miia; DIETRICH, Perttu H.; KUJALA, Jaako. 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.

ARTTO, Karlos A.; DIETRICH, Perttu H. Strategic business management through multiple projects. In: MORRIS, Peter W. G.; PINTO, Jeffrey K. *The Wiley guide to project program & portfolio management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007.

BAGNO, M. *Pesquisa na escola. O que é como se faz*. SP: Edições Loyola, 2003.

BUYS, A. J.; STANDER, M. J. Linking Projects to Business Strategy through Project Portfolio Management. *South African Journal of Industrial Engineering*, v. 21, 2010.

CABANIS-BREWIN, J. Best practices for aligning projects to corporate strategy. In: *PROCEEDINGS OF THE PMI RESEARCH CONFERENCE*, 2006, Seattle. Proceedings: PMI, 2006. p.1-8.

- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JÚNIOR. Construindo competências para gerenciar projetos. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007. 317 p.
- _____. Valor em projetos: uma abordagem contingencial. No prelo, 2010.
- _____. Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.
- CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. Gerência de projetos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Best practices for managing R&D portfolios: Research. Technology Management, 20–33, 1999.
- _____; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective. Research and Technology Management, v. 43, n. 2, p. 18-33, 2000.
- _____; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Porfolio management for new products. Cambridge, Mass. Perseus, 2001.
- COSTA, Hélio. Seleção de Portfólio de Projetos. PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática / André Barcaui, (org.). -- RJ: Brasport, 2012.
- CRAWFORD, J. Kent; CABANIS-BREWING, Jeannette; PENNYPACKER, James S.. Seven steps to strategy execution: integrating portfolio, programs, projects and people for organizational performance. Newtown Square: Center for Business Practices, 2008.
- CRESWELL, JOHN W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes; 3 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DINSMORE, P. C. et. al.. Projetos brasileiros: casos reais de gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- DINSMORE, P. C; CAVALIERI, A. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de preparação para certificação PMP – Project Management Professional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- DUQUE, Welton Stel; PELISSARI, Anderson Soncini. Proposição de modelo entre gerenciamento de projetos e gestão estratégica: alinhamento de Processos para a Realização de Objetivos Organizacionais.34º ENCONTRO DA ANPAD, RJ, 2010.
- DYE, L. D.; PENNYPACKER, J. S. Project portfólio management: selecting and prioritizing projects for competitive advantage. West Chester: Center for Business Practices, 1999.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard. 1. Ed. — São Paulo: Atlas, 2004.
- KERZNER, Harold. Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.
- KILLEN, C.P., HUNT, R.A., KLEINSCHMIDT, E. J. Managing the New Product Development Project Portfolio: a review of the literature and Empirical evidence. In: PICMET, pp. 1864 – 1874, Portland, Oregon, 2007.
- KRAUSE, Walter. Governança Corporativa e o PMO. PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática, André Barcaui,(org.). Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

- LEVINE, H. A. Project Portfolio Management: A practical guide to selection project selection with business strategy. *Project Management Journal*, vol. 19(5), pp. 14, 1988.
- MARKOWITZ, H. Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, v. 7, pp. 77-91, 1952.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados*. 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- McDONAUGH III, E. F.; SPITAL, F. Managing Project Portfolios: Not theory but day-to-day management policies and actions will determine the success of a new product development effort, this study shows. *Research Technology Management*, v. 46, n. 3, p. 40-46, 2003.
- MILOSEVIC D. Z.; SRIVANNABOON, S. A theoretical framework for aligning Project management with business strategy. *P M Journal*, v. 37, n. 3, p. 98-110, 2006.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. Ed. – POA: Bookman, 2010.
- MOECKEL, Alexandre. *Sistematização da gestão de portfólio na fase de planejamento estratégico de produtos*. 2009. 219 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2009.
- MORRIS, P.; JAMIESON, A. *Translating corporate strategy into project strategy: realizing corporate strategy through project management*. PMI publications, 2004.
- _____. *Moving from corporate strategy to project strategy*. *PM Journal*. v.36, n.4, p.5-18. 2005.
- OSAMA, A. *Multi-Attribute Strategy and Performance Architectures in R&D - The Case of the Balanced Scorecard*. 2006. Pardee RAND Graduate School, 2006.
- PADOVANI, M.; CARVALHO, M. M.; MUSCAT, A. R. N. *Ajuste e balanceamento do portfólio de projetos: o caso de uma empresa do setor químico*. Produção. USP, São Paulo, SP, 2011. Recebido 05/07/2009; Aceito 25/07/2011.
- _____; _____. *Seleção e alocação de recursos em portfólio de projetos: estudo de caso no setor químico*. *Gestão & Produção*, v.17, n. 1, p. 157-180, 2010. Disponível:<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100013>. Acesso em: 10/09/12
- PATANAKUL, P; SHENHAR, A J.; MILOSEVIC, D. Why different projects need different strategies. In: SHENHAR, Aaron J.; MILOSEVIC, Dragan; DVIR, Dov. THAMHAIN, Hans. *Linking project management to business strategy*. Newton Square: Project Management Institute Publications, 2007. Cap. 8, p. 143-160.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **The Guide to the Project Management Body of Knowledge, Newtown Square** 4. ed. Pennsylvania: PMI Inc., 2008a.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **The Standart for Portfolio Management, Newtown Square** 2. ed. Pennsylvania: PMI Inc., 2008b.
- PMSURVEY.ORG. **Project Management Office (PMO) – Um Panorama da Próxima Geração**. 2012.
- RABECHINI JÚNIOR, Roque. **Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada**. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2005.
- _____; PESSÔA, M S P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, São Paulo, v. 15, n. 1, p.34-43, 2005.

_____; MAXIMIANO, A C A; MARTINS, V A. A adoção de gerenciamento de portfólio com uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. **Revista Produção**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 416-433, 2005.

_____; CARVALHO, Marly Monteiro; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos**: o caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002.

RABECHINI Jr.; R. R., CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. **Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos**: O caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*, 2002.

RAO, Raju. Connecting organization strategy to projects: the missing link. In: 2007 PMI GLOBAL CONGRESS PROCEEDINGS, 2007, Hong Kong. Paper. Newtown Square: Project Management Institute, 2007.

REZENDE, D. A. **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial**: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSC – Engenharia de Produção, 2002.

RIBEIRO, W L. **Proposta de um modelo para a implantação de um escritório de projetos estratégico de TI em empresas de telecomunicações**. Dissertação (Mestrado) – Mestrado - Gestão do Conhecimento e da TI, UCB, Brasília, DF, 2007.

ROCHA, M H Pereira da; NEGREIROS, Luis Alberto de. Alinhamento estratégico e o gerenciamento de portfólio de projetos nas organizações. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Niterói, 2009.

SANTOS, Maurício Coletto dos. **O escritório de gerenciamento de projetos no planejamento estratégico e orçamentário**: um estudo de caso na indústria de mídia sob o enfoque da cibernética. 2007. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Naval e Oceânica, Escola Politécnica de São Paulo; USP, São Paulo, 2007.

SHENHAR, J. Aaron; *et al.* **Linking Project Management to Business Strategy**. Newton Square, PA, US: Project Management Institute, 2007. (19-55).

SHENHAR, Aaron; STEFANOVIC, Joca. Does strategic alignment contribute to business success Project success: a multidimensional strategic concept? In: SHENHAR, AJ.; MILOSEVIC, D; DVIR, D. THAMHAIN, H. **Linking project management to business strategy**. Newton Square: PMI Publications, 2007. Cap. 12, p. 213-232.

SRIVANNABOON, S. Linking Project Management With Business Strategy. **Project Management Journal**, p. 88-96, Pennsylvania, 2006.

TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico**: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TERRA, J C; *et al.* **Gestão de Portfólio**: o desafio do alinhamento estratégico. Biblioteca: Terra Fórum Consultores. Disponível em: <biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/GestaoDePortfolio.pdf> Acesso:02/03/12.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos: tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. 1. Ed. – 12. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.